Maestría en Management Estratégico
Proyecto Integrador Caso de Negocio

Título de la propuesta o iniciativa: Implementación de Categoría de Comidas Listas en las Tiendas

Juan Pablo, ARCOS TAPIA[a] bajo la dirección de

Mayra Luiviana Vega Chica[b]

[a] Licenciado en Negocios Internacionales Maestrante en Management Estratégico. Email: juan.arcos@uees.edu.ec

[b] Doctor en Administración Estratégica de Empresas. Email: mvegach@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	El retail en Ecuador está bien desarrollado y tiene un nivel interesante de penetración, especialmente en áreas de alta densidad poblacional. Extrañamente, no han seguido la tendencia general en cadenas internacionales de ofrecer alternativas de comida rápida o snacks preparados listos para consumir, lo que puede significar una oportunidad perdida de negocio que ofrezca diferenciación y mejore la experiencia del cliente.
DESCRIPCIÓN:	Este caso analizará las alternativas para ofrecer el servicio de comidas listas en una de las más grandes empresas de retail en el país.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	Los clientes tienen una necesidad insatisfecha que debe ser cubierta; ningún otro competidor lo hace, por lo que además es un factor diferenciador que atraerá nuevos clientes e incrementará las ventas y la rentabilidad, objetivos clave de la organización.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	La empresa tiene como objetivo relevante la satisfacción del cliente mediante una operación que genere rentabilidad y eficiencia
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	La alternativa elegida es la siguiente: Elaboración de un portafolio seleccionado directamente en cada tienda

1. Oportunidad o problema

Identificación de oportunidad

De acuerdo a los datos presentados a la Superintendencia de Compañías correspondientes al año 2022, las grandes cadenas de supermercados en el Ecuador tuvieron una venta acumulada de 5.672 millones de dólares. Este segmento del mercado representa alrededor del 42% de la venta minorista en el país, siendo todavía superada por el denominado canal tradicional que abarca plazas y mercados, tiendas de barrio, distribuidoras y minimercados independientes (Delgado, 2021). La proyección de crecimiento para el año 2023 del sector es del 7,5% apalancado por un plan agresivo de aperturas de un nuevo actor en el segmento, la consolidación de formatos de grandes superficies de la cadena líder y un desplazamiento de compradores del canal tradicional debido a ofertas y promociones.

En general, los supermercados tienen ubicaciones estratégicas en sectores de mucho movimiento en las zonas urbanas, y de acuerdo al segmento socioeconómico al cual atienden en varios de los casos son un centro de encuentro para las personas que habitan o trabajan en los alrededores (Andrade Valle, 2021). Así mismo, algunas cadenas construyen hipermercados en donde tienen como almacén ancla el supermercado y algunas tiendas relacionados al grupo económico al que pertenecen; otras cadenas se ubican dentro de centros comerciales de gran tamaño también bajo el concepto de tienda ancla (Oña, 2019). Todo esto genera que exista mucho tráfico de personas en determinados momentos del día y de la semana, especialmente fines de semana, a la hora del almuerzo y hacia el final de la tarde.

Cada uno de los flujos de clientes tiene una determinada tendencia de consumo. Así, quienes van el fin de semana en general realizan compras grandes para cubrir las necesidades de la semana, los clientes que visitan los locales en la tarde tienen una compra enfocada en dos o tres días de consumo, y quienes van al mediodía buscan productos para almuerzo o refrigerio. En países con mercados de consumo mucho más desarrollados, los supermercados son un punto de destino para los clientes que buscan adquirir comidas listas, generalmente preparadas a diario en la misma tienda; cadenas como Wallmart, Pricemart, El Corte Inglés, entre otras, disponen de un área dedicada a la venta de estos productos tanto empacados como al peso (granel), incluso tienen espacios donde los clientes pueden consumirlos en el mismo supermercado (Imlay, 2007).

Este grupo de clientes que se tienen como destino los supermercados para adquirir su almuerzo también en ocasiones llevan estos productos como cena para su domicilio. Hay varios factores que desencadenan este comportamiento, pero especialmente se debe a la falta de tiempo para preparar los alimentos en la casa y también a la reducción del tamaño de las familias por hogar (Pinto, 2019). Este fenómeno que viene sucediendo desde hace muchos años en los países de Europa Occidental, se está expandiendo por otros países y continentes que tradicionalmente eran considerados como zonas de alta natalidad; el último censo de población en Ecuador ha reflejado (si bien son cifras provisionales aún), una disminución importante de la tasa de natalidad y una reducción en el tamaño de los hogares.

Es importante mencionar que, en el Ecuador, las ventas de restaurantes mediante aplicativos como Rappi, PedidosYa y UberEats tuvieron un notable incremento durante la pandemia de CoVid-19 y aunque a medida que se restablecía la normalidad el consumo en los restaurantes

aumentó, los pedidos a domicilio sostuvieron sus ventas, lo que demuestra que hay un importante segmento de la población que busca productos listos para consumo en el domicilio (Ávila Intriago, 2021). Además, el factor inseguridad ha tomado especial relevancia país, particularmente en ciudades como Guayaquil, en donde las familias piensan dos veces antes de salir a consumir en restaurantes debido a los asaltos y las muertes violentas entre bandas, lo que hace que los pedidos a domicilio sean una opción relevante (Ortega, 2021).

Figura 1

Aplicaciones de comida a domicilio descargadas en Ecuador

Top 10 de aplicaciones más descargadas en Ecuador

Descargas de aplicaciones de comida y bebida. Fecha: 27 de junio de 2023.
Estudio Ecuador Estado Digital, 2023.

	iOS	Android
1	Pedidos Ya	Pedidos Ya
2	McDonald's	KFC
3	Rappi	McDonald's
4	Uber Eats	Rappi
5	KFC	Uber Eats
6	Sweet and Coffe	TaDa Delivery de bebidas
7	Domino's Pizza	BEES
8	TaDa Delivery de bebidas	Sweet and Coffe
9	Pizza Hut	Pizza Hut
10	Naturissímo	Domino's Pizza

Tabla: Primicias • Fuente: Mentinno • Descargar los datos • Creado con Datawrapper

Los supermercados en el país también han entrado de lleno al servicio de entrega a domicilio siguiendo una tendencia regional muy consolidada en países como Colombia y Chile, en donde aspectos como el tráfico, la distancia, la inseguridad y la practicidad fueron claves para el crecimiento de este tipo de venta (Sánchez, 2017). Si bien en Ecuador durante la pandemia este canal también creció mucho, las ventas totales siguen siendo bajas frente al total del negocio, alrededor del 3%, pero con tendencia al crecimiento (Luzuriaga, 2023).

Declaración de Oportunidad

La opción para que los clientes encuentren nuevos productos que cumplan con el propósito de satisfacer la demanda insatisfecha, tanto en sus compras físicas como en el aplicativo móvil para pedidos a domicilio, un factor adicional que se puede considerar como un impulsador del uso de los aplicativos propios de las cadenas para aumentar el tráfico en redes y, además, como un factor importante de diferenciación (Almanza, 2017).

2. Exploración y Formalización de Alternativas

Identificar objetivos e indicadores

Tabla 1.

Objetivos y métricas de caso

Objetivos	Métricas
Incrementar la venta en cada una de las tiendas en $2.500 dólares mensuales con la introducción de esta línea de productos.	**Incremento en Ventas** (Ventas Incrementales x Mes x Número de Tiendas)
Manejar un margen de rentabilidad bruto del 40%	(Ventas – Costo de Ventas) /Ventas
Ofrecer una gama variada de productos que abarquen ensaladas, frutas, sánduches, proteínas, bebidas, snacks y postres para que el cliente disponga de opciones surtidas.	**Productos Nuevos** (Número de productos nuevos/ Total de productos en la categoría) x 100 **Disponibilidad de producto en tienda** (Productos disponibles/Productos codificados) **Medición de Calidad de los productos**: Número de Reclamos por mes menor a dos
Manejar un índice de merma de productos del 3% una vez estabilizada la venta	**Margen Neto de rentabilidad** Margen Bruto – Devoluciones/merma .

3. Analizar y Valorar Alternativas

Generación de Alternativas

Para la generación de alternativas viables y aplicables dentro del modelo de negocio que tiene la empresa en el país se generaron dos talleres enfocados en una lluvia de ideas y en revisar sugerencias que los clientes de las tiendas han presentado en el último año referente a la variedad de platos listos para servirse. Está técnica fue utilizada por su versatilidad y especialmente debido a que al estar personas de diferentes niveles jerárquicos que trabajan en áreas distintas no se quería descartar ninguna idea (Quiroga, 2014).

En los dos talleres, los participantes fueron diez gerentes de las tiendas de mayor venta general, los jefes de sección que estarían involucrados en la ejecución del objetivo de las mismas tiendas, el subdirector de Experiencia al Cliente, el director de Logística y el director Comercial. Como resultado de los ejercicios desarrollados en los dos días del taller, surgieron tres propuestas con enfoques diferentes que se detallan en los siguientes párrafos; para efectos de la metodología se incluirá también una cuarta alternativa (estatus quo).

Se realizó una matriz de ponderación para comparar de manera técnica cada una de las alternativas posibles. La ponderación tuvo un valor que podía estar entre 1 y 5, siendo uno la menos favorable y 5 la más favorable para cada uno de los criterios valorados: Tiempo de implementación, costo de implementación, diferenciación, impacto en ventas e impacto en mermas. Cabe mencionar que se asignó el mismo peso (20%) para cada uno de los criterios y cada uno de ellos tiene relación directa con el objetivo primario (incremento de $5.000 mensual por tienda) y los objetivos complementarios detallados en la sección anterior.

Tabla 2

Matriz de Evaluación

	Tiempo de implementación	**Ponderación**	**Costo de implementación**	**Ponderación**	**Diferenciación**	**Ponderación**	**Impacto en Ventas**	**Ponderación**	**Impacto en Mermas**	**Ponderación**	**Puntuación**
Elaborar un portafolio seleccionado directamente en cada tienda	4	20%	4	20%	4	20%	5	20%	3	20%	4,00
Implementar una cocina centralizada en el Centro de Distribución CEDI	2	20%	2	20%	4	20%	4	20%	2	20%	2,80
Desarrollar con un proveedor externo los productos	3	20%	5	20%	3	20%	4	20%	4	20%	3,80
Mantener lo existente	5	20%	5	20%	1	20%	1	20%	1	20%	2,60

Luego del primer filtro utilizando la matriz de comparación entre las alternativas con ponderaciones aleatorias, se detalla a continuación el análisis financiero y estratégico para las tres opciones de mayor puntuación, dejando de lado la cuarta opción (estatus quo).

Alternativa 1: Elaboración de un portafolio seleccionado directamente en cada tienda

Una de las ventajas que tienen los productos que los consumidores piden a través de aplicativos de delivery es su frescura. Al ser productos elaborados en restaurantes prácticamente en el momento del pedido, los consumidores tienen en su mente el concepto de un alimento fresco y sin conservantes lo que es un plus frente a productos ultra procesados o incluso comparado con platos listos congelados. Así mismo, en grandes cadenas de supermercados como Walmart o Wholefoods la elaboración de productos directamente en cada una de las tiendas permite garantizar frescura de los productos pues en esencia funcionan como un restaurante.

La infraestructura existente en cada una de las tiendas permite la elaboración y preparación de alimentos pues todas disponen de cocinas industriales ya que los colaboradores reciben alimentación dentro del horario de trabajo, aunque esto es más común durante los fines de semana o temporadas especialmente altas en ventas como Navidad. Una de las ventajas de esta alternativa es que no es necesario realizar inversiones en equipos y maquinaria, y más bien se utiliza maquinaria con capacidad instalada ociosa. Y si bien la persona encargada de la cocina de la tienda podría dedicar parte de su tiempo a la elaboración del portafolio seleccionado para efectos del análisis se considerará la contratación de una persona adicional a la nómina para esta alternativa.

Dependiendo de la ubicación geográfica, las tiendas pueden tener un período de recepción de la mercadería solicitada al centro de distribución CEDI que oscila entre veinticuatro y setenta y dos horas; con la elaboración de productos directamente en el local podemos garantizar frescura de forma permanente y un tiempo de reacción casi inmediato en caso de un pico en la demanda. Adicionalmente, al ser productos del día no es necesaria la obtención de notificación sanitaria pues la elaboración de este tipo de productos está cubierta por el permiso de funcionamiento.

Tomando en cuenta lo mencionado, el costo de implementación de esta alternativa será de $7.405 anuales que equivale al salario básico de un colaborador nuevo más aportes de ley. Si esto lo mensualizamos, el costo de implementación es de $617,08 por tienda. La empresa consideraría para este proyecto a ochenta locales a nivel nacional, por lo que el costo anual total sería de $592.400.

Se considera a sí mismo una inversión de $1.000 por local para adecuaciones en las cocinas existentes y un plan anual de publicidad de $24.000. Para el cálculo del retorno se considera un 5% de crecimiento en ventas, costos y gastos acorde a los valores históricos de los últimos cinco años.

Tabla 3
Costo de implementar producción en cada tienda

Concepto	USD$ Costo
Adecuaciones de las cocinas	$80.000
Total:	**$80.000**

Los indicadores que se aplicarán a esta alternativa es una venta mensual incremental es de $2.500 dólares como mínimo, con un margen sobre venta equivalente al 25% y no se considera merma pues el proveedor asumirá la totalidad de la misma.

Tabla 4
Flujo de Caja Proyectado – Implementar producción en cada tienda

FLUJO DE CAJA PROYECTADO USD $						
Ítem \ Años	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Inversión	$-80.000					
Ingresos		**$ 2.400.000**	**$ 2.520.000**	**$ 2.646.000**	**$ 2.778.300**	**$ 2.917.215**
Materia Prima		$847.600	$ 889.980	$ 934.479	$ 981.203	$ 1.030.263
Sueldos y Salarios		$592.400	$ 622.020	$ 653.121	$ 685.777	$ 720.066
Utilidad Bruta		**$ 960.000**	**$ 1.008.500**	**$ 1.058.400**	**$ $ 1.111.320**	**$ 1.166.886**
Gastos Operacionales		**$ 67.200**	**$ 70.560**	**$ 74.088**	**$ 77.792**	**$ 81.682**
Gasto de Ventas		$ 24.000	$ 25.200	$ 26.460	$ 27.783	$ 29.172
Gasto de Administrativo		$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Amortización		$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Depreciación		$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Otros Gastos (Mermas en Venta)		$ 43.200	$ 45.360	$ 47.628	$ 50.009	$ 52.510
Utilidad Operacional		**$ 892.800**	**$ 937.940**	**$ 984.312**	**$ 1.033.528**	**$ 1.085.204**
Utilidad Antes de Participación		$ 892.800	$ 937.940	$ 984.312	$ 1.033.528	$ 1.085.204
Utilidad Antes de Impuestos		$ 758.880	$ 797.249	$ 836.665	$ 878.499	$ 922.423
Utilidad Neta		$ 569.160	$ 597.937	$ 627.499	$ 658.874	$ 691.817
Flujo Efectivo Neto	-$ 80.000	$ 569.160	$ 597.937	$ 627.499	$ 658.874	$ 691.817
TIR	**716%**					
VAN	**$ 2.075.103**					

La tasa interna de retorno de esta alternativa es de 716% y el VAN obtenido es de $2.075.103, lo que nos permite comprobar que es viable realizar la inversión. Esta alternativa aporta directamente a los objetivos estratégicos de la empresa al tener un retorno de inversión

elevado, un nivel bajo de inversión alineado a la política actual de la empresa y una oportunidad de mejorar los índices de disponibilidad de producto en el piso de venta al tener un tiempo de reacción muy corto cuando existan faltantes.

Alternativa 2: Implementar una cocina centralizada en el centro de distribución CEDI

Una de las claves del éxito en el negocio de la comida rápida es la estandarización del sabor, sin importar en qué lugar se adquieran los alimentos los clientes reciben el mismo producto en tamaño, apariencia, sabor y presentación. Evidentemente hay casos en los cuales las cadenas internacionales tropicalizan el sabor o agregan ciertos ingredientes especiales de acuerdo a las necesidades del mercado o por temas culturales.

Esta estandarización de sabor y tamaño la logran centralizando los procesos de producción primaria, dejando la operación en los restaurantes enfocada en unificar los ingredientes bajo un estricto orden para entregar al cliente el producto terminado. Y aunque a ojos del cliente parecería que todo se produce ese momento y son productos frescos, en muchos casos los ingredientes llegan congelados o refrigerados a cada restaurante. Por ejemplo, en las cadenas de hamburguesas lo único que pueden aplicar con algo de libertad es la sal en las papas, todo lo demás está estandarizado y llega directamente desde una central de producción y almacenamiento.

En el caso de la cadena de supermercados, actualmente se maneja un proceso completamente centralizado de despacho de todos los productos que se comercializan en cada una de sus tiendas, en la mayoría de los casos con frecuencias diarias de recepción. Si se decidiera por la alternativa de una cocina centralizada ubicada en el centro de distribución CEDI, los locales podrían recibir de forma diaria los insumos para la preparación o el producto terminado en sí. Al tener un proceso centralizado, podemos garantizar estandarización de los productos, además de que al estar en un proceso industrializado seguramente podríamos tener un mayor tiempo de vida pues tendríamos empaques que generen más duración y siempre podríamos despachar congelado varias referencias.

Ahora bien, como se mencionó anteriormente si bien la frecuencia de recepción es diaria, el tiempo de llegada de un pedido puede tomar un período comprendido entre veinticuatro y setenta y dos horas, lo que implica que el encargado de generar los pedidos en los locales debería manejar una proyección muy confiable; adicionalmente, para los locales más alejados del CEDI habría que considerar que el tiempo de vida útil en percha será menor pues ya se habrán consumido tres días solo en el viaje, lo que evidentemente afectaría las mermas frente a un proceso de producción diaria . Eso limita la producción de varios productos que son considerados top como las ensaladas pues si bien se podría utilizar empaques con atmósfera modificada puede generarse oxidación; de igual forma ingredientes como aderezos para los sánduches pueden requerir de un manejo diferenciado o la utilización de conservantes.

En el CEDI existe espacio libre para la construcción de una cocina centralizada de alrededor de 800 metros cuadrados, lo cual sería suficiente para la instalación de equipos de cocción, cuartos fríos para materia prima y productos terminados, además de espacio para suministros y empaques. Esta instalación no existe al momento por lo que habría que construirla desde cero. El costo por metro cuadrado únicamente para la instalación física puede oscilar entre $590 y $890 sin contar equipamiento, tomaría tres meses. Una cocina industrial, un cuarto frío y una máquina empaque de atmósfera modificada tienen un valor referencial de

$180.000; el número de personas necesarias para cubrir la demanda de ochenta locales en turnos de ocho horas de lunes a viernes se ha calculado en diez personas.

Tabla 5
Costo de implementar producción centralizada en el CEDI

Concepto	**USD$ Costo**
Construcción Obra Física (promedio $740/m2)	$592.000
Equipamiento	$180.000
Total:	**$772.000**

Los indicadores que se aplicarán a esta alternativa es una venta mensual incremental es de $2.500 dólares como mínimo, con un margen sobre venta equivalente al 25% y no se considera merma pues el proveedor asumirá la totalidad de la misma.

Tabla 6
Flujo de Caja Proyectado – Implementar producción centralizada

FLUJO DE CAJA PROYECTADO USD $						
Ítem \ Años	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Inversión	$-772.000					
Ingresos		**$ 2.400.000**	**$ 2.520.000**	**$ 2.646.000**	**$ 2.778.300**	**$ 2.917.215**
Materia Prima		$847.600	$ 889.980	$ 934.479	$ 981.203	$ 1.030.263
Sueldos y Salarios		$74.050	$ 77.752	$ 81.640	$ 85.722	$ 90.008
Utilidad Bruta		**$ 1.478.350**	**$ 1.552.268**	**$ 1.629.881**	**$ $ 1.711.375**	**$ 1.796.944**
Gastos Operacionales		**$ 117.800**	**$ 121.160**	**$ 124.328**	**$ 128.392**	**$ 132.282**
Gasto de Ventas		$ 24.000	$ 25.200	$ 26.460	$ 27.783	$ 29.172
Gasto de Administrativo		$ 3.000	$ 3.000	$3.000	$ 3.000	$ 3.000
Depreciación equipos		$ 18.000	$ 18.000	$ 18.000	$ 18.000	$ 18.000
Depreciación inmueble		$ 29.600	$ 29.600	$29.600	$ 29.600	$ 29.600
Otros Gastos (Mermas en Venta)		$ 43.200	$ 45.360	$ 47.628	$ 50.009	$ 52.510
Utilidad Operacional		**$ 1.360.550**	**$ 1.431.108**	**$ 1.517.193**	**$ 1.582.983**	**$ 1.664.662**
Utilidad Antes de Participación		$ 1.360.550	$ 1.431.108	$ 1.517.193	$ 1.582.983	$ 1.664.662
Utilidad Antes de Impuestos		$ 1.156.468	$ 1.216.442	$ 1.289.614	$ 1.345.536	$ 1.414.963
Utilidad Neta		$ 867.351	$ 912.332	$ 967.211	$ 1.009.152	$ 1.061.222

Flujo Efectivo Neto	-$ 772.000	$ 867.351	$ 912.332	$ 967.211	$ 1.009.152	$ 1.061.222
TIR	**114%**					
VAN	**$ 2.586.703**					

La tasa interna de retorno de esta alternativa es de 114% y el VAN obtenido es de $2.586.703, lo que nos permite comprobar que es viable realizar la inversión. Esta alternativa aporta directamente a los objetivos estratégicos de la empresa al tener un retorno de inversión elevado y estar alineada con la política vigente de centralización en busca de la eficiencia.

Alternativa 3: Desarrollar con un proveedor externo los productos

La empresa maneja más de cinco mil proveedores en sus diferentes líneas de negocio, siendo los proveedores de alimentos alrededor del 60% del total. Con una reputación intachable, la cantidad de negocios interesados en mantener relaciones comerciales con la cadena son muchos, considerando además que varias marcas de renombre en la actualidad empezaron siendo emprendimientos que destinaban el 100% de su producción a la empresa.

La relación comercial con los proveedores está enmarcada en las normativas vigentes en diferentes instrumentos jurídicos como la Ley de Control de Poder de Mercado entre otras. Cuando se solicita a los proveedores el desarrollo de un producto exclusivo se debe firmar un contrato adicional de marca privada en donde se enmarcan de forma específica ciertos aspectos relacionados a la propiedad intelectual de la formulación, quien asume los gastos de registros sanitarios, devoluciones de producto caducado, gastos de promoción, etc. (Obando, 2015).

El reto que enfrenta esta alternativa es por un lado conseguir un proveedor lo suficientemente preparado para la elaboración de este tipo de productos, pues en caso de requerir una inversión en su planta para la elaboración de esta línea el tiempo de lanzamiento puede ser igual de largo que lo que tomaría la construcción de la cocina centralizada y genera un compromiso adicional frente al proveedor, a menos que no se negocie exclusividad, lo que evidentemente afecta a la diferenciación versus cadenas competidoras. También se debe considerar que el margen de ganancia para la cadena se reduce pues si quisiéramos conseguir el mismo 40% de rentabilidad sobre precio de venta seguramente el precio al cliente final subiría pues el proveedor también debe tener un margen de ganancia.

Para efectos del análisis de la alternativa, se considerará que el proveedor acepte recibir como devolución los productos que cumplan su tiempo de vida útil y no hayan sido comercializados a cambio de una reducción en el margen de ganancia de la cadena (Cordero Cuesta, 2016); así, el margen de contribución será del 25%, pues consideramos que con un precio mayor la venta en unidades será menor. La empresa deberá invertir en el desarrollo de la formulación para tener la propiedad intelectual de la receta y del proceso, diseño de empaques, además de cancelar los valores de las notificaciones sanitarias, lo cual puede representar alrededor de $3.000 por producto.

Finalmente, esta alternativa no implica ningún tipo de inversión en equipos ni instalaciones, tampoco es necesaria la contratación de nuevos colaboradores pues la logística a utilizar serpa la misma que se maneja actualmente con los demás proveedores.

Tabla 7
Costo de desarrollo con proveedor externo

Concepto	USD$ Costo
Desarrollo de producto ($3.000 por producto)	$36.000
Total:	**$36.000**

Los indicadores que se aplicarán a esta alternativa es una venta mensual incremental es de $2.500 dólares como mínimo, con un margen sobre venta equivalente al 25% y no se considera merma pues el proveedor asumirá la totalidad de la misma.

Tabla 8
Flujo de Caja Proyectado – Desarrollo de productos con proveedor externo

FLUJO DE CAJA PROYECTADO USD $						
Ítem \ Años	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Inversión	$-36.000					
Ingresos		**$ 2.400.000**	**$ 2.520.000**	**$ 2.646.000**	**$ 2.778.300**	**$ 2.917.215**
Costo de Ventas		$1.800.000	$ 1.890.000	$ 1.984.500	$ 2.083.725	$ 2.187.911
Utilidad Bruta		**$ 600.000**	**$ 630.000**	**$ 661.500**	**$ $ 694.575**	**$ 729.304**
Gastos Operacionales		**$ 24.000**	**$ 25.200**	**$ 26.460**	**$ 27.783**	**$ 29.172**
Gasto de Ventas		$ 24.000	$ 25.200	$ 26.460	$ 27.783	$ 29.172
Gasto de Administrativo		$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Amortización		$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Depreciación		$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Otros Gastos (Mermas en Venta)		$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Utilidad Operacional		**$ 576.000**	**$ 604.800**	**$ 635.040**	**$ 666.792**	**$ 700.132**
Utilidad Antes de Participación		$ 576.000	$ 604.800	$ 635.040	$ 666.792	$ 700.132
Utilidad Antes de Impuestos		$ 489.600	$ 514.080	$ 539.784	$ 566.773	$ 595.112
Utilidad Neta		$ 367.200	$ 385.560	$ 404.838	$ 425.080	$ 446.334
Flujo Efectivo Neto	-$ 36.000	$ 367.200	$ 385.560	$ 404.838	$ 425.080	$ 446.334
TIR	**1.025%**					
VAN	**$ 1.352.815**					

La tasa interna de retorno de esta alternativa es de 1.025% y el VAN obtenido es de USD $1.352.815, lo que nos permite comprobar que es viable realizar la inversión. Esta alternativa aporta directamente a los objetivos estratégicos de la empresa al fomentar el desarrollo e

innovación para los socios comerciales, en especial a pequeñas empresas que serían las que podrían desarrollar con relativa rapidez esta alternativa.

Resumen de Análisis Cualitativo de Pros y Contras de Alternativas.

Adicionalmente al análisis financiero, se detalla a continuación un análisis cualitativo para cada una de las alternativas.

Tabla 1

Evaluación de las alternativas de Pros y Contras

Alternativa 1: Elaboración de un portafolio seleccionado directamente en cada tienda	
Pros	**Contras**
• Garantía de frescura para los productos • Reacción oportuna y ágil a variaciones en la demanda • Aprovechamiento de la capacidad instalada • Posibilidad de cambio de receta, gramaje o presentación sin afectación en inversión • Implementación de bajo costo y muy corta duración	• Riesgo de falta de estandarización de los productos entre las diferentes tiendas • Merma es asumida 100% por la empresa • Necesidad de capacitación permanente a los colaboradores encargados en cada uno de los locales

Tabla 2

Evaluación de las alternativas de Pros y Contras

Alternativa 2: Implementar una cocina centralizada en el centro de distribución CEDI	
Pros	**Contras**
• Estandarización de recetas garantizando la misma experiencia en todas las tiendas • Operación centralizada permite un mejor control de mermas en producción	• Alto costo de inversión inicial • La implementación puede tomar de tres a seis meses • Requiere equipos de alta tecnología • Reducción de vida útil en los locales para los productos • Posibilidad de limitación de variedad, en especial en productos ancla como las ensaladas

• Requiere de un menor número de colaboradores para la ejecución • Posibilidad de innovar en productos y presentaciones	

Tabla 3

Evaluación de las alternativas de Pros y Contras

Alternativa 3: Desarrollar con un proveedor externo los productos	
Pros	**Contras**
• Mínima inversión inicial • No es necesaria ninguna contratación de recursos adicionales • Proveedor asume la merma	• El margen de contribución se reduce pues debemos considerar competitividad y el margen del proveedor afecta • Eventualmente pueden existir otros competidores interesados que tienten al proveedor

Selección de la Mejor Alternativa.

Las tres alternativas presentan resultados interesantes en el análisis financiero, con tasas de retorno muy altas y VAN positivo en todos los casos, por lo que son viables según los criterios utilizados (Quiñonez, 2018). El tamaño de la empresa y su posicionamiento en el mercado facilita que los retornos sean rápidos y que las alternativas tengan un grado de riesgo bajo. Para el cálculo de TIR y VNA se consideró una tasa de descuento del 7,2% equivalente a la tasa referencial del Banco Central del Ecuador para operaciones pasivas.

Considerando esto, el análisis para la selección de la alternativa a seguir debe tomar en cuenta otros factores adicionales a los financieros y que vayan más hacia el lado de la estrategia y la promesa de valor que la empresa ofrece a sus clientes. Para la alternativa 3, si bien la TIR es la más elevada, el VAN es menor frente a las otras dos; adicionalmente hay que considerar que toda la operación estará a cargo de un tercero, que si bien debería ser un proveedor de confianza existe siempre el riesgo de una desavenencia comercial que pueda afectar el abastecimiento y la continuidad del proyecto, por lo que se descarta.

La alternativa 2 es la que mayor VAN otorga, aunque tiene la TIR más baja, esto debido al valor elevado de la inversión inicial, lo que en un ambiente de alta inestabilidad política como el que tiene nuestro país, significa una barrera alta incluso si la empresa dispone de los recursos para emprender la construcción y equipamiento de la cocina centralizada. Si bien hay varios puntos a favor, en especial lo referente a estandarización de procesos, al momento no es la opción más atractiva, considerando además que el tiempo de implementación implica varios meses de demora para salir incluso con un piloto.

La decisión es ir por la alternativa 1. Financieramente es equilibrada frente a las otras dos, tiene un costo de implementación bajo y el tiempo de arranque para un piloto es reducido. No hay inversiones en equipos, no se necesita tramitar registros sanitarios y es muy flexible para el desarrollo de productos nuevos, así como no representa ningún problema eliminar o suspender productos que no generen la rentabilidad esperada. Estos puntos además permiten generar una diferenciación frente a la competencia sin necesidad de participación de terceros. Incluso si por alguna razón de mercado la tendencia cambia, las barreras de salida son mínimas, algo realmente positivo dentro del ambiente inestable que se mencionó anteriormente (Espinoza, 2020).

4. Plan de Riesgos y Mitigación

Toda actividad nueva conlleva riesgos, por lo cual es fundamental para el éxito de la alternativa seleccionada un detallado análisis del grado de riesgo que esté implícito al momento de generar las actividades requeridas para su implementación. Al ser un proceso nuevo y esencialmente con una operación manual al 100% la posibilidad de errores en las porciones, recetas, empaques, siempre estará presente. Ahora bien, el riesgo no solo depende de las acciones internas de la empresa sino también del entorno en el que se desenvuelve la empresa.

Y, si bien la empresa tiene una sólida trayectoria en el mercado, siempre existirá un grado de riesgo e incertidumbre que debemos considerar (Bazanni, 2018), más aún en entornos económica y políticamente cambiantes como el ecuatoriano, en donde las normativas legales tienden a cambiar con cierta frecuencia (Jiménez, 2021). Adicionalmente, en nuestro país tenemos un factor relevante en lo referente a normativas pues existen diferentes niveles administrativos públicos que generan una gran cantidad de reglamentos y normas, muchas veces contradictorias entre sí.

Actualmente la inseguridad es un riesgo importante, incluso considerando que muchas personas evitan salir más aún si viven en entornos cerrados y seguros (Guagalango, 2021); en este caso puede ser un factor que genere una oportunidad de consumo mediante el aplicativo de compras en línea del supermercado, pues muchos clientes aprovecharán la compra de víveres para solicitar los productos elaborados en el local para almuerzo o merienda, por ejemplo. Además, si el consumo es inmediato, la percepción de seguridad en las tiendas y centros comerciales donde se ubican los locales de la cadena también generará un tráfico importante de personas.

Tomando en cuenta lo mencionado en este apartado, se procede a realizar el análisis del entorno mediante la matriz PESTEL, recomendado con el fin de identificar posibles riesgos externos enfocado en aspectos de innovación (Ortiz Bedoya, 2020) y también el análisis FODA para la empresa al aplicar la alternativa seleccionada como método práctico para detectar vulnerabilidades (Correa, 2010).

Figura 2

Evaluación del Macroentorno - Análisis PESTEL

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Políticos	Nuevo gobierno en apariencia amigable con el sector privado, facilitando inversiones	Inestabilidad histórica en los gobiernos con frecuentes bloqueos políticos entre las funciones del estado
Económicos	Los costos de Producción no varían mucho debido a la baja tasa de inflación	La situación económica del país no es la ideal debido a importantes atrasos en pagos del gobierno que pueden afectar al consumo
Sociales	La empresa es considerada como una de las mejoras del país y genera confianza en medio de un ambiente inestable	Los índices delincuenciales son elevados en el país, en especial en ciertas regiones donde la empresa tiene presencia
Tecnológicos	La penetración del uso de celulares es de las altas de la región, lo que favorece compras por aplicativos	Un segmento importante de la población tiene dificultades para el manejo de pagos electrónicos
Ecológicos	La empresa tiene un importante programa de reciclaje, generando una buena percepción entre los consumidores sobre sus procesos	Posibilidad de radicalización de grupos ecológicos que pueden afectar el uso de empaques plásticos
Legales	Normativa legal vigente facilita la implementación de la alternativa	Cambios frecuentes de normativas

Figura 3

FODA Empresarial

FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
Disponibilidad de materia prima a costo ventajoso, de óptima calidad y con frescura garantizada Locales en ubicaciones con alto tráfico de posibles consumidores Colaboradores motivados que no tienen recelo en empezar actividades nuevas enfocadas en obtener satisfacción para el cliente La cadena dispone de aplicativo para pedidos con entrega a domicilio, por lo que podría realizar una campaña de introducción a muy bajo costo	Muchos de los productos que venden en cadenas de comida rápida o aplicaciones de entrega a domicilio no son vistas como saludables Ninguna cadena competidora dispone de este tipo de productos, lo que generaría un impacto importante entre los consumidores

DEBILIDADES Enfoque en control de mermas y gastos, lo que puede generar presión para bajar producción si existen mermas altas al inicio del Proyecto Prácticamente no se realizan procesos de transformación en los locales, lo que hace que el personal no esté acostumbrado a manejar ciertos controles relacionados a producción No se dispone de áreas exclusivas para la elaboración de los productos	**AMENAZAS** Competencia consolidada tanto con restaurantes físicos como también con aplicativos móviles

A continuación, evaluamos dentro de las debilidades detectadas en el análisis FODA aquellos riesgos que podrían presentarse durante la operación en cada uno de los locales, ponderando la probabilidad de que sucedan y el grado de impacto que podrían tener mediante una matriz de riesgo

Figura 4

Matriz de Riesgo Ponderada

Código	Método de preguntas e interrogantes			Riesgo asociado	Probabilidad	Impacto	Valor total	Riesgo inherente	Nivel de Riesgo inherente
	Descripción del evento de Riesgo	Causa	Efecto		1 = Muy poco probable 2 = Poco probable 3 = Probable 4 = Altamente probable		Probabilidad x impacto	1 = muy bajo 2 = bajo 3 = medio 4 = alto	
	¿Qué podría suceder?	¿Porqué podría suceder?	Consecuencia						
ALT1-001	La elaboración de los productos puede generar riesgos por el uso de las cocinas industriales	Falta de capacitación en el manejo de cocinas industriales con gas licuado de petróleo	Posibles incidentes que pongan en riesgo la slaud de los encargados o la integridad del área de trabajo	Operativo	2	3	6	3	Medio
ALT1-002	Los encargados de la elaboración de los productos no sigan el procedimeinto operativo estándar generando desviaciones en el producto final	Inobservancia de los procesos por falta de capacitación o de control	Desviaciones frenta a la norma, lo que puede generar diferencias entre la calidad, sabor e imagen de los productos entre una tienda y otra	Operativo	2	3	6	3	Medio
ALT1-003	Falta de inocuidad en la preparación de productos, especialmente aquellos que pueden generar algún tipo de contaminación cruzada	Falta de aplicación de normas básicas de manejo de alimentos o BPM en cada uno de los locales	Posibles riesgos a la salud del consumidor	Legal	2	3	6	3	Medio
ALT1-004	Sobreestimación de la demanda, en especial durante las primeras semanas de implementación	Errores en el cálculo de las ventas estimadas por parte del área comercial	Resultados que se alejen de las metas reflejadas en los KPI del proyecto	Mercado	3	2	6	3	Medio
ALT1-005	Conflicto por el uso de las instalaciones entre el colaborador encargado de la alimentación en el local y el encargado de la elaboración de las comidas listas	Descoordinación entre los encargados	Conflictos personales y demoras en los procesos en el local	Operativo	3	1	3	2	Bajo

En la matriz se considera la probabilidad de que sucedan los eventos de riesgo (1 Muy poco Probable, 4 Altamente Probable) y cuál sería el impacto, producto de lo cual se obtiene un valor total. Este valor a su vez corresponde a un riesgo inherente ponderado numérico

equivalente a nivel bajo, medio y alto. Como se puede ver en la figura 4, los riesgos presentes en la alternativa escogida son medios y bajos.

Una vez que han sido identificados y ponderados los riesgos inherentes a la ejecución de la alternativa 1, es necesario establecer un plan de acción encaminado a reducir la probabilidad de que sucedan los mencionados riesgos. A continuación, se detallan las acciones, responsables y plazo de ejecución de cada una de las contramedidas.

Figura 5

Plan de Riesgos y Mitigación

Código	Método de preguntas e interrogantes Descripción del evento de Riesgo ¿Qué podría suceder?	Nivel de Riesgo inherente	Plan de acción				
			Actividades	Responsable	Fecha de inicio	Fecha fin	Indicador
ALT1-001	La elaboración de los productos puede generar riesgos por el uso de las cocinas industriales	Medio	Establecer un protocolo claro para el uso de cocina industrial con la respectiva capacitación en riesgos laborales	Talento Humano	Semana 3	Semana 14	Procedimiento Operativo Estándar publicado
ALT1-002	Los encargados de la elaboración de los productos no sigan el procedimeinto operativo estándar generando desviaciones en el producto final	Medio	Establecer auditorías constantes por parte de los gerentes de tienda y del departamento de Auditoría en sus visitas programadas	Jefes de Tienda/Auditoria Interna	Semana 3	Permanente	Cuadro de Control de Cumplimiento de Estándar
ALT1-003	Falta de inocuidad en la preparación de productos, especialmente aquellos que pueden generar algún tipo de contaminación cruzada	Medio	Capacitar a los encargados en Buenas Prácticas de Manufactura para el manejo de alimentos	Operaciones	Semana 3	Semana 14	Procedimiento Operativo Estándar publicado
ALT1-004	Sobreestimación de la demanda, en especial durante las primeras semanas de implementación	Medio	Realizar un seguimiento contínuo de los niveles de venta y devolución de los productos para activar promociones y descuentos	Comercial	Semana 5	Permanente	Reportes automáticos programados diarios
ALT1-005	Conflicto por el uso de las instalaciones entre el colaborador encargado de la alimentación en el local y el encargado de la elaboración de las comidas listas	Bajo	Elaborar un cronograma de uso con la necesidad total en horas para cada una de las actividades que requieren el uso de las instalaciones compartidas	Jefes de Tienda	Semana 3	Semana 14	Procedimiento Operativo Estándar publicado

5. Plan de Implementación

Una vez definida la alternativa e identificados los posibles riesgos y como mitigarlos, se definen las siguientes etapas para la implementación del proyecto en las tiendas abarcando un total de catorce semanas hasta su aplicación en todo el formato de tiendas. Debido a las temporalidades que se presenta en la demanda de la empresa, el proceso empezará la primera semana de enero una vez que haya pasado la temporada navideña. En reunión con los directores de las áreas que tendrán participación en la ejecución de la alternativa escogida se definió un cronograma con una duración total de catorce semanas y que tiene hitos importantes que van desde la capacitación, pasando por la implementación del piloto hasta concluir con la ejecución del proyecto en la totalidad de las tiendas del formato seleccionado por la empresa.

Tabla 4

Fase 1: Costeo del portafolio de productos

DESCRIPCIÓN DE HITOS:

Los productos preseleccionados en la fase de desarrollo de la alternativa deben ser costeados considerando al menos dos alternativas de ingredientes. Los ingredientes deben ser medidos y porcionados, y el costo que se toma será el precio de compra que la empresa tiene registrado en su sistema comercial.

ENTREGABLES:	FECHA TOPE:	RESPONSABLE:
Porción y receta de cada uno de los productos seleccionados	Semana 1	Director Comercial o su delegado
Procedimiento operativo estándar para la elaboración de los productos	Semana 2	Director Logístico o su delegado
Creación de los productos en el sistema	Semana 3	Director Comercial o su delegado

RECURSOS NECESARIOS:

En esta fase los recursos necesarios para alcanzar los hitos señalados son los siguientes:

- 40 horas/hombre para la preparación, porcionado y costeo de los productos seleccionados, dos personas ($325)
- Ingredientes para la elaboración de los productos piloto y su posterior registro como consumo interno ($800)
- 8 horas/hombre para la elaboración del procedimiento operativo estándar, una persona ($32,50)
- 8 horas/hombre para la creación de los productos en el catálogo comercial, una persona ($32,50)

NIVEL DE GANANCIAS ESPERADO:

La fase 1 no genera ingresos, solo egresos, por un total de $1.190

Tabla 5

Fase 2: Selección de locales piloto

DESCRIPCIÓN DE HITOS:

Como se mencionó en la fase exploratoria, cuando se realizaron los talleres de Lluvia de ideas fueron convocados los gerentes de las diez tiendas de mayor venta, por lo cual se ha decidido que los locales piloto sean justamente esas mismas tiendas. Es necesario la adecuación de las cocinas de los locales

ENTREGABLES:	FECHA TOPE:	RESPONSABLE:
Reunión de socialización del Proyecto con los ejecutivos de las tiendas seleccionadas	Semana 4	Director Comercial o su delegado
Capacitación de los encargados de la Producción en cada una de las tiendas	Semana 5	Director Comercial o su delegado
Adecuación de las cocinas de las tiendas	Semana 5	Director Operaciones o su delegado

RECURSOS NECESARIOS:

En esta fase los recursos necesarios para alcanzar los hitos señalados son los siguientes:

- 2 horas/hombre para la presentación y lanzamiento del proyecto, veinte personas ($162,50)
- Ingredientes para la elaboración de los productos piloto y su posterior registro como consumo interno ($2.000)
- 40 horas/hombre para la capacitación y entrenamiento de los encargados de la Producción en cada tienda, diez personas ($1.625)
- Adecuación de las cocinas de los diez locales y adquisición de menaje de cocina exclusivo para el proyecto ($8.000)

NIVEL DE GANANCIAS ESPERADO:

La fase 2 no genera ingresos, solo egresos, por un total de $11.787,50

Tabla 6

Fase 3: Implementación de venta en los locales piloto

DESCRIPCIÓN DE HITOS:

Una vez capacitados, los encargados de la producción en cada tienda están listos para empezar a elaborar los platos. Es necesario que el lanzamiento venga acompañado de una pequeña campañaa publicitaria enfocada en cada uno de los locales, por lo que es necesaria la elaboración de materia lll POP.

ENTREGABLES:	FECHA TOPE:	RESPONSABLE:
Material POP en cada tienda	Semana 6	Director Marketing o su delegado
Inicio de Producción y comercialización en cada una de las tiendas por el lapso de cinco semanas	Semana 6	Jefe de Tienda

RECURSOS NECESARIOS:

En esta fase los recursos necesarios para alcanzar los hitos señalados son los siguientes:

- 40 horas/hombre para la preparación y venta de los productos ($4.062,50)
- Elaboración de material POP para cada uno de los locales ($1.500)

NIVEL DE GANANCIAS ESPERADO:

La fase 3 genera ingresos estimados de $3.125 por local durante las cinco semanas, con un margenn de contribución del 40% equivale a una ganancia neta operativa total de $12.500; los gastos e operación corresponden a $5.562,50. Esto nos deja una ganancia final de $6.937,50 en las cincoo semanas.

Tabla 7

Fase 4: Evaluación de resultados (Ventas, Mermas y Satisfacción del Cliente)

DESCRIPCIÓN DE HITOS:

La fase 4 arranca en paralelo a la fase 3 a partir de la semana 8. En esta fase se realiza un seguimiento a los KPI que se definieron y cuan cercanos están los resultados reales frente a lo planificado. El área comercial de la empresa estará a cargo de esta etapa como parte de sus actividades regulares.

Recordemos los KPI´s definidos:

- Ventas de $2.500 dólares mensuales
- Mermas del 3% sobre venta
- Menos de dos reclamos por mes por tienda

ENTREGABLES:	FECHA TOPE:	RESPONSABLE:
Análisis de los resultados obtenidos sobre los KPI proyectados	Semana 10	Director Comercial o su delegado

RECURSOS NECESARIOS:

Los recursos necesarios para alcanzar los hitos en esta fase son:

- 2 horas/hombre dedicadas a la revisión de indicadores semanalmente y a la generación de c correctivos en caso de detector desviaciones frente a los KPI´s planificados.
- Estas horas forman parte del trabajo regular del equipo comercial.

NIVEL DE GANANCIAS ESPERADO:

La fase 4 no genera gastos adicionales ni tampoco ingresos directamente.

Tabla 8

Fase 5: Escalamiento al 100% de tiendas del formato

DESCRIPCIÓN DE HITOS:

Una vez realizado el análisis, seguimiento y correcciones de ser necesarias al piloto, estamos e capacitados para lanzar el proyecto a las 70 tiendas restantes. Dadas las ubicaciones físicas de de las tiendas, se recomienda implementar una zona por semana, en total cuatro semanas.

Para el lanzamiento debemos realizar el mismo proceso de las tiendas piloto:

- Adecuación de las cocinas
- Capacitación de los encargados
- Elaboración de material POP

ENTREGABLES:	FECHA TOPE:	RESPONSABLE:
Reunión de socialización del Proyecto con los ejecutivos de las tiendas seleccionadas	Semana 14	Director Comercial o su delegado
Capacitación de los encargados de la Producción en cada una de las tiendas	Semana 14	Director Comercial o su delegado
Adecuación de las cocinas de las tiendas	Semana 14	Director Operaciones o su delegado
Material POP en cada tienda	Semana 14	Director Marketing o su delegado
Inicio de Producción y comercialización en cada una de las tiendas	Semana 14	Jefe de tienda

RECURSOS NECESARIOS:

En esta fase los recursos necesarios para alcanzar los hitos señalados son los siguientes:

- 40 horas/hombre para la preparación y venta de los productos ($28.437,50)
- Elaboración de material POP para cada uno de los locales ($10.500)

NIVEL DE GANANCIAS ESPERADO:

La fase 5 genera ingresos estimados de $2.500 por local durante las cuatro semanas, con un margen de contribución del 40% equivale a una ganancia neta operativa total de $70.000; los gastos de operación corresponden a $38.937,50. Esto deja una ganancia final de $31.062,50 en las cuatro semanas.

Cronograma de Implementación.

En esta sección se muestra la ruta de actividades generales (hitos principales) que se gestionarán para la implementación del proyecto, resumidas en 5 fases.

Tabla 9

Cronograma general de Implementación.

	Semana Calendario													
Hitos Principales	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
Fase 1: Costeo del portafolio de productos														
Fase 2: Selección de locales piloto														
Fase 3: Implementación de venta en los locales piloto														
Fase 4: Evaluación de resultados (ventas, mermas y satisfacción del cliente)														
Fase 5: Escalamiento al 100% de tiendas del formato														

6. Conclusiones y Recomendaciones

El objetivo del caso de negocio del proyecto integrador es identificar la mejor alternativa para la implementación de una nueva línea de comidas listas frescas en la cadena de supermercados. Al estar involucradas varias áreas y ser un proyecto que tenía algunas opciones para ser implementado de acuerdo a lo que se ha visto en otros supermercados en el exterior, se decidió seguir la metodología de la Universidad de Harvard para la elaboración y presentación del caso. Del proceso de lluvia de ideas llevado a cabo en un taller de dos días, se generaron tres alternativas para aplicar, además de la cuarta que implica mantener el status quo. Aplicando análisis de TIR y VAN, relacionando cada alternativa con la misión y visión de la empresa, se escogió aquella que si bien no tenía el menor costo de implementación y tampoco generaba el mayor nivel de ingresos, era la intermedia de la tres pero implicaba que la empresa mantenía el control total sobre los procesos productivos, además de que involucraba a un mayor número de personas que podían ver una oportunidad para participar en un proyecto innovador en la empresa que se alineaba con la frescura que es parte de la propuesta de valor de la empresa. Así, la alternativa elegida fue la elaboración de los productos listos frescos en cada una de las tiendas.

El plan de implementación abarca un período de catorce semanas, aunque la alternativa seleccionada tiene la gran ventaja de poder empezar a generar ingresos a partir de la sexta semana cuando empieza el piloto de producción y ventas; la inversión para obtener productos mínimos viables es bastante baja en comparación con los beneficios proyectados, además de ser en realidad mínima en comparación con el nivel de ventas e ingresos que tiene la empresa, lo que facilita de forma notable la implementación. Otra ventaja es que si bien es un proyecto que rompe algunos paradigmas dentro de la empresa, las barreras de salida en caso de que no funcione son casi irrelevantes.

La empresa maneja procesos centralizados en casi toda su operación comercial, por lo que a mediano plazo los resultados obtenidos podrían impulsar a adoptar un modelo mixto en el cual una gama de productos se sigan produciendo en cada local en especial para seguir ofreciendo la frescura que diferenciará los productos, pero a la vez se podrán desarrollar productos semi elaborados en una central de cocción para reducir el proceso de producción en el local y se garantice además la estandarización de las formulaciones y por tanto, del sabor final que tendrán los productos en la percha.

Este proyecto además puede ser la oportunidad necesaria para un cambio de paradigma en la empresa. Su misión y su visión centradas completamente en el cliente a veces se ve afectada por decisiones direccionadas a conseguir un alto nivel de eficiencia, lo que ocasiona que se pierdan oportunidades de satisfacer necesidades del cliente que en realidad son fáciles de implementar pero que requieren salir del molde, y que tampoco generarán un gasto no recuperable. La reputación de la empresa facilita generar nuevas experiencias, especialmente para atraer nuevos clientes de generaciones que buscan frescura y practicidad, algo que este proyecto ofrece con una inversión baja y un retorno muy interesante. Desde luego, para estas innovaciones se debe aplicar una metodología como la utilizada en este caso para manejar un marco teórico adecuado que permita elegir alternativas que tengan un menor grado de incertidumbre y que faciliten la participación e involucramiento de varias personas que aporten ideas creativas que tengan oportunidad de ser aplicadas para generar innovación.

De acuerdo a los resultados de las proyecciones financieras obtenidas, el análisis del riesgo y la diferenciación que traería a la empresa ser la primera cadena de supermercados que disponga de una variedad de productos diferenciados enfocados en satisfacer las necesidades no cubiertas de los clientes, la recomendación es adaptar y ejecutar la alternativa presentada por todas las razones expuestas, pero especialmente porque este proyecto aporta directamente a los objetivos estratégicos de la empresa enfocados en aumentar rentabilidad y en mantener los niveles de satisfacción de los clientes.

Referencias

Almanza, C. C. N., & Borda, Ó. J. P. (2017). Marketing experiencial: aproximaciones teóricas sobre su evolución como concepto y referencia sobre su funcionalidad para generar diferenciación en los mercados tradicionales. *Ingenio Libre*, *5*(15), 29-41.

Andrade Valle, C. A. (2021). *Análisis De Los Estados Financieros De Las Principales Cadenas De Supermercados En Ecuador, Durante La Pandemia De La Covid-19* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil: Facultad de Ciencias Administrativas).

Ávila Intriago, K. M. (2021). *Perfil del consumidor en el servicio de entrega de alimentos a domicilio en la ciudad de Guayaquil en el año 2021* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil: Facultad de Ciencias Administrativas).

Bazzani, C. L., & Trejos, E. A. C. (2018). Análisis de riesgo en proyectos de inversión un caso de estudio. *Scientia et technica*, *1*(38).

Cordero Cuesta, A. B. (2016). *La validez del Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y/o Similares y sus Proveedores de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado* (Master's thesis, Quito: USFQ, 2015).

Correa, J. A. (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. *El Prism*, 1-7.

Delgado Merchan, R. J. (2022). Análisis del crecimiento de las cadenas de supermercado y su impacto en las tiendas tradicionales de barrio en la ciudad de Guayaquil.

Espinoza, M., & Espinoza, M. (2020). Las fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación. In *V Congreso Científico Internacional Sociedad del Conocimiento: Retos y perspectivas* (pp. 2-4).

Guagalango, D. E. G. (2021). Barrios cerrados, y sus afectaciones en el espacio público de Cumbayá (Quito-Ecuador). *URBS: Revista de estudios urbanos y ciencias sociales*, *11*(1), 95-114.

Imlay, T. (2007). Los retos actuales de la industria estadounidense de supermercados·. *Comercio exterior*, *57*(12), 1058.

Jiménez Queved, M. J. (2021). *Riesgos en las Industrias más importantes del Ecuador: Investigación sobre técnicas de análisis de riesgo* (Bachelor's thesis, Quito).

Luzuriaga, V. T. (2023). Análisis de comportamiento y evolución de los principales supermercados en Ecuador Caso: Corporación Favorita y el e-comerce Tipti, período 2018-2022. *X-pedientes Económicos*, *7*(17), 87-101.

Obando Tapia, C. A. (2015). *Supermercados en Ecuador: oligopolios e implicaciones de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder del Mercado* (Bachelor's thesis, Quito/PUCE/2015).

Oña-Serrano, A. X., Mejía-Guzmán, K. H., Toledo-Rivadeneira, L. I., & Morales-Vaca, M. J. (2019). Estudio exploratorio de estrategia de descuento que utilizan las principales

cadenas de supermercados del Ecuador para persuadir el consumo de alimentos. *Uda akadem*, (4), 134-155.

Ortega, K. M., & Pino, S. L. (2021). Impacto social y económico de los factores de riesgo que afectan la seguridad ciudadana en Ecuador. *Revista Espacios*, *42*(21).

Ortiz Bedoya, J. A. (2020). *Storyselling: Ruta de Innovación en el aprendizaje* (Master's thesis, Universidad EAN).

Pinto, M., & Valle, L. (2019). El Marketing experiencial como estrategia de compra-venta por impulso de las marcas de consumo masivo en los autoservicios de Guayaquil-Ecuador. *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*, *6*(1), 43-58.

Quiñonez, É. P. S., Monserrate, R. A. R., & López, S. C. S. (2018). La viabilidad de un proyecto, el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR). *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, *2*(17), 9-15.

Quiroga-Parra, D., Hernández, B., Torrent-Sellens, J., & Felipe Ramirez, J. (2014). La innovación de productos en las empresas Caso empresa América Latina. *Cuadernos del CENDES*, *31*(87), 63-85.

Sánchez-Alzate, J. A., & Montoya Restrepo, L. A. (2017). La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico: caso de los consumidores en Antioquia (Colombia). *Innovar*, *27*(64), 11-22.