

Renata Hernández *renataha20@gmail.com* y Martha Arenas *marthaarenas836@gmail.com*

Desarrollo de Mercado Clientes B2B Sushi Break

Artículo de Trabajo de Aplicación Especialización en Ventas

Abstract

Purpose

The main purpose of this project is to develop a new customer segment for Sushi Break Company. Nowadays, the Company has a B2C model and they want to inspect the B2B market.

Design/ methodology/ approach

The methodology is based on the business model CANVAS With the objective of increasing sales income in new market segments.

Findings

Sushi Break could have a big value proposition for B2B customers, using its well positioned brand.

Practical implications

To develop a new segment Sushi Break must encourage the sales force and develop the new segment through new channels and customer relationships, in order to optimize its operational facilities.

Originality / Value

At the present time, Sushi Break has a B2C model with its points of sales. The customers are the final customers. With his project we want to increase sales income offering catering services for B2B customers.

Key Words

Catering, Sushi Cali, Sushi, Catering de sushi, Catering empresarial, catering empresarial de sushi, experiencias gastronómicas.

I. INTRODUCCIÓN

Sushi Break es una empresa fundada en 2017 y constituida formalmente en Cali, dedicada a la producción y venta de materias primas para elaborar sushi de todas las especialidades. Actualmente cuenta con 5 puntos de venta (4 en la ciudad de Cali y 1 en Jamundí) en donde atiende a más de 50.000 clientes con su variedad de sabores de sushi.

Sushi Break surgió de la necesidad de disfrutar un plato tan delicioso como el sushi, pero a un bajo costo. El dueño, Juan Manuel Mercado, era una persona que disfrutaba mucho de este platillo, pero no contaba con los recursos suficientes para consumirlo, así que él mismo decidió solucionar su problema, creando una marca de sushi que fuera asequible para todos.

El sushi era concebido como un plato poco común o no conocido en Colombia por muchos, ya que normalmente contenía ingredientes crudos, lo cual era bastante extraño o poco confiable para algunos consumidores. Por esta razón, Juan Manuel, aparte de crear un concepto de sushi de bajo costo, también decidió incluir ingredientes cocidos, para lograr captar un mayor público.

Por medio del estudio constante, la prueba y error, se logró crear recetas específicas de sushi que no implican ingredientes demasiado costosos o en su mayoría crudos, por lo que fue desarrollando recetas estandarizadas para llevar a cabo su proyecto.

El proyecto inició vendiendo sushi por encargo en la Universidad Icesi, por lo cual, el cliente tenía que encargar su plato de sushi la noche anterior para así poderlo recibir al día siguiente. Poco a poco la marca se fue conociendo y expandiendo por toda la universidad, hasta que llegó el momento de vender sushi por fuera de la universidad (solamente a domicilio). Así se hizo, se empezó a vender en otras universidades del sur, hasta que finalmente logró abarcar más barrios de la ciudad e implementar puntos de venta presenciales para los clientes. Sushi Break logró posicionarse como una de las marcas de sushi más importantes de la ciudad de Cali, ya que logró abrir la puerta para miles de clientes que no comían sushi por su "rareza" y por presupuesto, pero que hoy en día lo hacen parte de su vida diaria. Además, Sushi Break fue el punto de partida para otras marcas que comparten el concepto de sushi delicioso y económico en la ciudad de Cali.

Sushi Break también brinda a los clientes una gran variedad de bebidas en su punto de venta y también comercializa los postres de Marty 's Bakery.

En el año 2019, Sushi Break participa en el Sushi Master ganando el segundo lugar.

LOS FAVORITOS del Público en CALI:



- 1 - FUSION WOK
- 2 - SUSHI BREAK
- 3 - CHILLI CHANG
- 4 - MIYABI SUSHI
- 5 - CAFE DEL SOL

Los favoritos del público de Cali.

1. *Fusión Wok*
 2. *Sushi Break*
 3. *Chilli Chang*
 4. *Miyabi Sushi*
 5. *Café del Sol*
- (Tulio Recomienda, 2019)

El Sushi Master le permitió a la marca posicionarse en el mercado, brindando la oportunidad de crear un centro de producción, donde se elaboran y se porcionan con un gramaje estandarizado la materia prima como el arroz, las proteínas, las salsas, los toppings, entre otros que pasan a ser suministrados a las sedes con su cadena de frío y respectivo empaque al vacío, con el fin de garantizar la calidad del producto para terminar en el punto de venta su ensamble.

"La inflación, por el aumento de los precios de los alimentos, ha producido cambios en tarifas de los restaurantes, que incluso han llevado a

variaciones de menús, situación que está generando que las marcas y los restaurantes evolucionen, para ofrecer a sus clientes valor agregado y que no sientan que les cobran más por lo mismo”. (Portafolio, 2022)

Actualmente, se han realizado diferentes acciones para disminuir y mantener el costo de venta con el fin de sostener un precio al público aceptable y que vaya de la mano de su principal visión como empresa para no volver a vivir una situación de baja de demanda como se vivió en el 2022.

A pesar de que el centro de producción abastece a las cinco sedes y ayuda a dar un mejor manejo en la optimización de procesos y disminución de desperdicios en la materia prima, continúa teniendo una capacidad de producción instalada que no se está aprovechando al máximo porque:

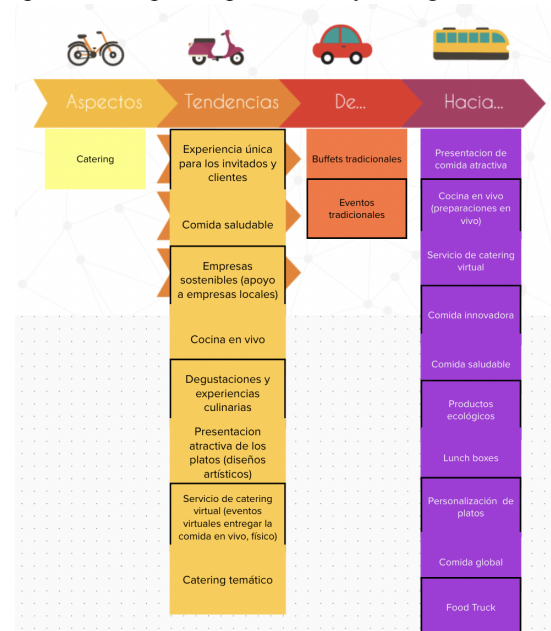
- Los costos de sostenibilidad de las instalaciones no se compensan con la producción que se realiza a diario.
- Desaprovechamiento de la infraestructura (servicios, mano de obra, materiales y maquinaria)
- Falta de demanda de producción por parte de las sedes actuales.

Por tal razón, se ve la necesidad de abarcar un nuevo segmento de clientes que sea atendido desde el centro de producción y no desde las sedes, para que podamos generar un aumento en la producción, un nuevo proceso para la elaboración final del producto y un provecho de la infraestructura que se verá reflejado en un ingreso extra para la empresa con la misma capacidad ya instalada, que tendrá un impacto positivo en los estados de resultados de la compañía al final del ejercicio.

Hoy en día, el centro de producción tiene un uso de capacidad instalada del 20% y con este ejercicio se tiene la hipótesis de poder aumentar uso en un 15%. La finalidad de este ejercicio es servir un nuevo mercado al que la empresa aún no ha impactado de manera relevante, para generar ingresos adicionales, desarrollar nuevos servicios y nuevos procesos a la empresa, ampliando así su core de negocio.

Para atender este nuevo segmento de mercado se hace una investigación sobre las tendencias que ocurren en el mundo de la gastronomía y basándose en algunos antecedentes con clientes B2B esporádicos, se plantea en primera instancia iniciar con un servicio de catering empresarial, donde la propuesta de valor son las múltiples opciones de sabores que se posee en la carta, el

dinamismo para realizar un pedido, agilidad y óptimos tiempos de producción y entrega.



Infografía #1: Tendencias del Catering 2023.

“Las tendencias en catering en 2023 van enfocadas en ofrecer una experiencia única y diferenciada a los invitados. Aquí te presentamos las más destacadas:

1. Comida Saludable
2. Sostenibilidad
3. Cocina En Vivo
4. Degustaciones y Experiencias Culinarias
5. Presentaciones atractivas de los platos

Tipos de catering más novedosos:

1. Catering Móvil o Food Truck
2. Servicio de Catering para eventos virtuales
3. Cocina Creativa en Impresión 3D
4. Catering Temático”

(Yanuba 16 de febrero 2023)

II. PLAN COMERCIAL

Para la estructuración del plan comercial de este nuevo proyecto se identificaron diversas variables. Sushi Break siempre ha brindado un servicio B2C, y para desarrollar un nuevo mercado B2B donde se hace un acercamiento a las empresas se hace necesario implementar diferentes tipos de comunicación, acercamiento con el cliente y producto a ofrecer.

Con el fin de estructurar un plan comercial se establecen las siguientes variables:

- ❖ Quick Responsive.
- ❖ Eficiencia en los tiempos de entrega.
- ❖ Clase de sushi.

Segmentos de clientes:

En la búsqueda de clientes potenciales se encuentran las industrias donde se debe de hacer el ejercicio comercial y los supuestos momentos de uso para ofrecer y crear los productos que suplan sus necesidades, cumplan sus expectativas y creen momentos inmemorables.

Sector	Momento de uso
Corporativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrenamientos laborales 2. Reuniones empresariales 3. Lanzamiento de productos 4. Fiestas corporativas
Instituciones educativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ceremonias 2. Reuniones del campus 3. Reuniones alumnos
Organizaciones sin ánimo de lucro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eventos de levantamiento de fondos 2. Eventos de beneficencia 3. Eventos de donaciones
Centros médicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eventos médicos 2. Conferencias 3. Seminarios 4. Reconocimiento de colaboradores
Organizaciones gubernamentales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conferencias 2. Reuniones 3. Banquetes
Organizadores de eventos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bodas 2. Fiestas 3. Todo tipo de eventos

Una vez se analizan todos los segmentos a los que podemos llegarle, se replantea la propuesta de valor de la marca para que vaya alineada a lo que se supone son las expectativas y los dolores de los clientes B2B.

Propuesta de Valor:

- ❖ Recordación de marca.
- ❖ Innovación en su preparación.
- ❖ Personalización del menú.
- ❖ Experiencia memorable.
- ❖ Variedad de sabores.

Para cumplir con estas propuestas de valor, se establece una **relación con clientes directa y personal**. Por lo que se asigna a una persona que lidere la atención del segmento empresarial, desde la visita a los clientes en las reuniones para los primeros acercamientos y presentación de propuestas, hasta la gestión de la facturación por el área contable y el agendamiento de la producción y proceso logístico para la entrega del pedido. Todo este proceso comercial es liderado por la directora de mercadeo & ventas. Teniendo en este ejercicio unos canales directos conformados por una fuerza de ventas.

Una de las estrategias para la prospección y la adquisición de clientes es por medio de LinkedIn. Donde se programa una segmentación de las industrias a las que se desea llegar (explicadas en los puntos anteriores), filtrando los cargos para comunicarse con los tomadores de las decisiones o líderes en el área de bienestar, compras, recursos humanos, etc. Para después, iniciar un proceso de envío de mensajes automatizados con la promesa de valor y pitch comercial para lograr un primer acercamiento a la marca, ya sea una reunión virtual o presencial, donde se indaga los dolores y expectativas de las empresas para poder obtener la información suficiente para realizar una propuesta que se ajuste a sus necesidades.

Estas propuestas monetarias se brindan con una lista de precios que varían según la cantidad deseada y los sabores seleccionados. En este aspecto, los precios son muy susceptibles a los cambios tan drásticos que sufre la materia prima con la inflación por lo que se recomienda, una creación de la política de fijación de precios que esté totalmente ligada y acorde a la situación económica en la que se encuentre el país.

Actualmente, la fijación de precios oscila entre un promedio de 1.000 bocados con sabores tradicionales por un valor de \$810.000 aproximadamente. Estos valores tienen una variación dependiendo de los sabores tradicionales y/o Premium que seleccione el cliente.

Las **actividades claves** por realizar son:

1. Prospección comercial.
2. Estructuración de propuestas.
3. Producción y logística del pedido.
4. Campañas de mercadeo y ventas para el agendamiento de visitas y cierre de ventas.

Este proyecto se encuentra enfocado en la gestión comercial que debe de realizar la fuerza de ventas de la empresa, debido a que la empresa ya cuenta con toda la estructura de producción que tiene la oportunidad de optimizar.

Este proyecto se puede realizar debido a que se cuenta con unos **Recursos Claves** como:

1. Recurso Humano: Fuerza de ventas - Equipo comercial y aplicación de LinkedIn.

Para lograr la consecución del proyecto con éxito y para que se encuentre alineado con la misión de la empresa, se realiza una **Estructura de Costos**: donde se realiza un recorte de los mismos y se plantea una economía de escala que tiene como finalidad producir más con la misma infraestructura para reducir sus gastos. Para el área comercial si se debe de plantear un presupuesto para el pago de la suscripción de la plataforma de automatización de mensajes a través de LinkedIn (LinkedIn Up Sales), la activación del sales navigator y toda la gestión comercial que se realiza en el área para conseguir la ejecución del proyecto ya que la actividad clave para este proyecto es la fuerza comercial que se debe de realizar.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Todas las hipótesis y planteamiento del proyecto se alinearon en la misma ejecución en tiempo real. El plan comercial fue estructurado y en el transcurso tuvo algunas modificaciones. Se estructuró un Diagrama de Gantt con las actividades principales del proyecto.

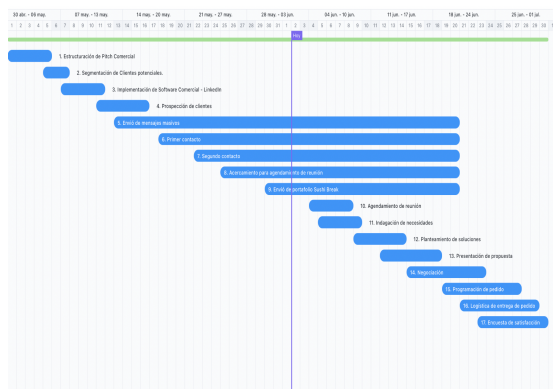


Diagrama de Gantt: Actividades de la fuerza comercial.

En los primeros acercamientos que se tuvieron con los prospectos, se identificaron diversidad de necesidades que antes no se tenían formuladas, en

el inicio se tenía planteado simplemente ofrecer un servicio de catering empresarial donde se entraba a apoyar en momentos especiales y celebraciones, todo esto fue una hipótesis y el servicio tentativo que se ofreció a los clientes pero en el ejercicio real, cuando se identificaron las necesidades de los prospectos se identificó que las expectativas y dolores eran diferentes.

Los principales requerimientos son:

- ❖ Brindar una experiencia gastronómica diferente y novedosa, que pueda llegar a ser recreativa para los colaboradores de las empresas.
- ❖ Ejecución de convenios empresariales, para brindar bienestar a los colaboradores. Estos convenios consisten en dar un descuento especial a la empresa para que sea redimido en sedes.
- ❖ Combos especiales para la celebración de cumpleaños y reconocimientos en la empresa.
- ❖ Participación en ferias empresariales donde se exponga la marca y los productos.

Basándonos en las nuevas necesidades de los prospectos, se comunica estos hallazgos a gerencia para la consideración de estos nuevos productos para la empresa, teniendo aprobado el nuevo servicio de la clase de sushi para grupos de 20 personas como máximo, oferta de combos especiales para la celebración de cumpleaños con los sabores existentes, consideración de participación en ferias empresariales según la invitación que nos realicen y los convenios empresariales brindando un descuento, por el momento no se aprueba, debido a que el costo de venta de la empresa actualmente, no da un rango muy grande para la ejecución de descuentos. Pero se deja en stand by esta nueva opción, para en un futuro brindar este beneficio a las empresas.

Algunos de los puntos claves a tener en cuenta con este nuevo segmento de clientes potenciales son:

- ❖ Requieren de unos tiempos de negociación más prolongados y constantes que las ventas B2C.
- ❖ La relación con los clientes B2B es personal y directa, por lo que se debe cultivar para lograr unos mayores cierres. Requieren de un seguimiento constante.
- ❖ En los acercamientos que se realizaron, muchas de las personas tenían un conocimiento sobre la marca y/o eran ya clientes de las sedes.
- ❖ Se ha logrado con éxito el agendamiento con más de 20 empresas en la ciudad de

Cali, con potencial para ser futuros clientes de la marca.

- ❖ Algunos de los clientes potenciales para la marca son: Spataro Confecciones, Banco Unión, Universidad Icesi, TaskUs, Quirón Salud, Directv LA, entre otros.

La proyección de ventas con este nuevo segmentos de clientes es la siguiente:

Ingreso	\$ 255.600.000
Costo de venta	\$ 83.430.000
Utilidad Bruta	\$ 172.170.000
Gasto de venta	\$ 22.382.100
Utilidad Operacional	\$ 149.787.900

Proyección de ventas segundo semestre 2023 y primer semestre 2024.

Esta proyección se basa en un costo de venta del 45% (porcentaje actual de la producción de la empresa) junto a un gasto de venta que estaría ligado a la mano de obra, fuerza de ventas, softwares de automatización y degustación de producto. Es importante resaltar que actualmente, el CP (Centro de Producción) no genera ningún tipo de ingreso.

IV. CONCLUSIONES

En el transcurso de la ejecución del proyecto logramos concluir los siguientes aspectos:

- ❖ El proyecto es viable ya que la marca cuenta con el conocimiento y la infraestructura para cumplir con las necesidades actuales del mercado lo que le permitirá posicionarse como una empresa experta en la generación de experiencias gastronómicas alrededor del sushi.
- ❖ Las personas encargadas de tomar las decisiones de compra están en las áreas de bienestar, recursos y gestión humana y de difícil acceso en ciertos casos.
- ❖ La estrategia a implementar es la invitación a un evento destinado a los tomadores de decisión con el fin de que vivan una degustación y un acercamiento con el producto, llevando a los clientes actuales de Sushi Break a una transacción B2B.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asociación colombiana de industria gastronómica. (2023, febrero jueves, 16). ACODRÉS y Cluvi <https://www.larepublica.co/empresas/los-r-restaurantes-incrementan-sus-precios-14-5-para-2023-segun-estudio-de-acodres-354-7870>
2. El tiempo (Ed.). (02 de septiembre de 2019). <https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/sushi-master-2019-lista-de-ganadores-en-colombia-407840>
3. Portafolio (Ed.). (2022, Abril 4). Precio vs Valor ¿cómo la inflación impacta a los restaurantes? *Portafolio*, 1. <https://www.portafolio.co/internacional/precio-vs-valor-como-la-inflacion-afecta-en-los-precios-de-los-restaurantes-563708>
4. ACODRÉS y Cluvi revelan preocupantes cifras del impacto que ha generado la inflación en los restaurantes https://img.lalr.co/cms/2023/02/16184154/Comunicado-de-Prensa-Acodres_-Cluvi-2.pdf
5. Toshiro, akashi y los demás ganadores del Sushi Master 2019 <https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/sushi-master-2019-lista-de-ganadores-en-colombia-407840>
6. Tendencia en catering para eventos empresariales en el 2023 <https://yanuba.com/tendencia-catering-eventos-empresariales-2023/>
7. El paro nacional llevó la inflación de alimentos y regulados a máximos en cinco años. <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/el-paro-nacional-llevo-la-inflacion-de-alimentos-y-regulados-a-maximos-en-cinco-anos/202153/>
8. Definición de Catering <https://definicion.de/catering/#tipos-de-catering>

9. Tipo de catering ideal según el evento que vas a organizar
<https://aprende.com/blog/emprendimiento/eventos/tipo-de-catering-ideal-segun-el-evento-que-vas-a-organizar/>
10. Alimentos y bebidas no alcohólicas, la que más jalonó el alza interanual
<https://www.larepublica.co/economia/alimentos-y-bebidas-no-alcoholicas-las-que-mas-jalonaron-el-alza-de-precios-3537896>
11. Estudio del sector y mercadeo para la contratación de operador logístico.
<https://www.fiduprevisora.com.co/wp-content/uploads/2019/11/ANEXO-No.-1-ESTUDIO-DE-MERCADO-Y-DEL-SECTOR.pdf>
12. Cuatro retos que enfrenta el sector Horeca en Colombia.
<https://econexia.com/es/contenidos-articulo/agroindustria-y-alimentos/1026/Cuatro-retos-enfrenta-sector-Horeca-Colombia>
13. Servicios-catering-avanzan-progresivamente.
<https://colombia.ladevi.info/catering/servicios-catering-avanzan-progresivamente-n-39560>
14. Mercado de Catering a bordo: crecimiento,tendencias, impacto de covid 19 y pronósticos (2023-2028)
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-inflight-catering-market>
15. Estudio mercado del servicio de Catering para las empresas consep y conquito y con Quito en Ecuador.
<https://es.slideshare.net/nancyebeck/proyecto-de-catering>
16. Tendencias en catering de eventos 2023
<https://grandluxormice.com/es/tendencias-catering-eventos/>
17. Tulio Recomienda. (2019, August 21). *COLOMBIA ha elegido: aquí están los FAVORITOS del SUSHI Master 2019*. Tulio Recomienda. Retrieved June 17, 2023, from
<https://tuliorecomienda.com/2019/09/02/colombia-ha-elegido-aqui-estan-los-favoritos-del-sushi-master-2019/>

VI. ANEXOS



Modelo Canvas Propuesto para Nuevo Mercado B2B Sushi Break.