



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA ORGANIZACIONAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN SUPERMERCADO DE  
COMIDA CONGELADA EN LA CIUDAD DE QUITO**

**Profesor/a:**

Sandra Paola Muñoz Beltrán

**Autor:**

Evelin Johanna Vargas Álvarez

**Año:**

2022

## RESUMEN EJECUTIVO

La conservación adecuada de los alimentos constituye un factor clave para la salud del ser humano, por lo tanto, es importante impedir que los agentes contaminantes alteren su olor y sabor; por otro lado, el ritmo acelerado de la población económicamente activa y los estudiantes universitarios requiere de mecanismos que ahorren tiempo y recursos a la hora de alimentarse en casa. En este contexto, existe una demanda de productos congelados que no está siendo satisfecha en el mercado de la ciudad de Quito. En este marco el objetivo fundamental de este trabajo es determinar la viabilidad de un plan de negocios para la distribución y venta directa de alimentos instantáneos congelados y operativos listos para el consumo en la ciudad de Quito. La metodología utilizada en este proyecto constituyó fuentes primarias como entrevistas al personal de una empresa que se dedica a la comercialización de este tipo de alimentos, se complementó mediante la investigación bibliográfica de fuentes secundarias que fundamentan el estudio y su respectiva propuesta. Los resultados de este estudio bibliográfico y de campo permitieron estructurar una propuesta innovadora que se resume en el presente plan de negocios para la creación de un supermercado de comida congelada en la ciudad de Quito. El alcance de este emprendimiento sin lugar a duda generará efectos positivos en la salud de los consumidores, la generación de fuentes de trabajo y la satisfacción de la demanda de un mercado que hasta el momento no ha sido satisfecho.

**Palabras clave:** plan de negocios, producción, distribución, alimentos congelados.

## **ABSTRACT**

The proper preservation of food is a key factor for human health; therefore, it is important to prevent contaminating agents from altering its smell and taste; On the other hand, the accelerated pace of the economically active population and university students requires mechanisms that save time and resources when eating at home. In this context, there is a demand for frozen products that is not being satisfied in the market of the city of Quito. In this framework, the fundamental objective of this work is to determine the viability of a business plan for the production, distribution, and direct sale of instant frozen and operational foods ready for consumption in the city of Quito. The methodology used in this project constituted primary sources such as interviews with the staff of a company that is dedicated to the production of this type of food, complemented by bibliographic research of secondary sources that support the study and its respective proposal. The results of this bibliographic and field study allowed structuring an innovative proposal that is summarized in this business plan for the creation of a frozen food supermarket in the city of Quito. The scope of this undertaking will undoubtedly generate positive effects on the health of consumers, the generation of jobs and the satisfaction of the demand of a market that has not been satisfied so far.

**Keywords:** business plan, production, distribution, frozen food.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
ESCUELA DE NEGOCIOS .....	1
RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
ABSTRACT .....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
1. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	3
1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema, cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia del mismo. ....	3
1.2. Cuál es el negocio que se plantea abordar.....	4
1.3. Pertinencia del plan de negocios a implementar.....	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
2.1. Detalle de la propuesta y justificación de alternativas de solución .....	6
2.2. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.....	7
2.3. Objetivos generales del plan de negocio planteado.....	7
2.4. Objetivos específicos del plan de negocio planteado.....	7
3. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR .....	9
3.1. Análisis del sector.....	9
3.1.1. Diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos.....	9
3.1.2. Tamaño de la industria .....	10
3.1.3. Ciclos económicos.....	12
3.1.4. Análisis de la competencia - PORTER.....	15
3.2. Análisis del mercado.....	17

3.3. Definición de la estrategia genérica específica del negocio  
17

## 4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

IDENTIFICADO .....	18
4.1. Estrategia de Marketing.....	18
4.1.1. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.....	18
4.2. Estrategias de Mercadeo – 4P’S .....	19
4.2.1. Producto o servicio: .....	19
4.2.2. Estrategias de distribución.....	20
4.2.3. Estrategias de precios .....	20
5.2.3.4. Estrategias de Promoción y Comunicación .....	20
4.3.1. Ubicación / localización macro y micro .....	21
4.3.2. Instalaciones.....	22
4.3.3. Gestión Táctica de Operaciones.....	23
4.3.4. Descripción del proceso .....	24
4.3.5. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada.....	24
4.3.6. Plan de compras.....	25
4.3.7. KPI’s de desempeño de la gestión táctica y proceso productivo ..	25
4.3.8. Detalle de estructura para operaciones: detalle de maquinarias, equipos, recursos físicos y humanos .....	26
4.4. Filosofía empresarial .....	27
4.4.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo. ....	27
4.4.2. Misión y visión .....	27
4.4.3. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria. 27	
5.5. Estructura Organizacional:.....	28
5.5.1. Gerencia general:.....	28
5.5.2. Asistente de Operación .....	29
5.5.3. Bodeguero:.....	29
5.5.4. Ventas .....	29
4.5. Información Legal .....	30
4.5.1. Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución .....	30

4.5.2.	Legislación vigente .....	30
4.6.	Plan financiero .....	31
4.6.1.	Proyecciones de ventas.....	31
4.6.2.	Estado de resultados .....	32
4.6.3.	Estado de situación financiera .....	33
4.6.4.	Estado de flujos de caja.....	34
4.6.5.	Análisis de relaciones financieras: Índices aplicables a la empresa e industria; VAN, IR TIR, y considere el análisis de punto de equilibrio. ....	34
5.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>36</b>
5.1.	Conclusiones .....	36
5.2.	Recomendaciones .....	37
6.	<b>LISTA DE REFERENCIAS / BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>38</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.....	7
<b>Tabla 2</b> Costos de Software .....	24
<b>Tabla 3</b> Costos de maquinaria.....	26
<b>Tabla 4</b> Costos de vehículo .....	26
<b>Tabla 5</b> Costos de equipos de computación .....	26
<b>Tabla 6</b> Costo mensuales del pago a personal de la empresa.....	26
<b>Tabla 7</b> Proyección de ventas en los cinco primeros años .....	31
<b>Tabla 8</b> Estados de resultados proyectados a cinco años .....	32
<b>Tabla 9</b> Estado de situación financiera proyectado a cinco años.....	33
<b>Tabla 10</b> Estado de flujo de caja proyectado a cinco años .....	34
<b>Tabla 11</b> Evaluación de flujos del proyecto VAN, IR y TIR .....	34

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Evolución y participación en el PIB sector industrias alimentos y bebidas....	10
<b>Figura 2:</b> Crecimiento de ventas de alimentos congelados .....	11
<b>Figura 3:</b> Mapa de ubicación geográfica de la empresa .....	21
<b>Figura 4:</b> Planta de comercialización de alimentos congelados .....	22
<b>Figura 5:</b> Bodegas frías.....	23
<b>Figura 6:</b> Descripción del proceso de creación de la empresa .....	24
<b>Figura 7:</b> Plan de compras .....	25
<b>Figura 8:</b> Estructura organizacional de la empresa .....	28



## INTRODUCCIÓN

El presente de titulación surge con la intención de dar respuesta a una necesidad del mercado local de la insatisfacción de la gran demanda de productos alimenticios congelados. Desde esta perspectiva, el estudio tiene la intención de presentar una propuesta de intervención que ofrezca una alternativa de solución a las falencias en el mercadeo y ventas de alimentos congelados. Los datos de la empresa Otis McAllister publicados en el diario El Universo son elocuentes, antes de la pandemia por el COVID-19 exportaba desde Ecuador mensualmente cerca de 200 toneladas de alimentos procesados, durante la pandemia la demanda en el mercado incrementó más de 150 %. De acuerdo con el departamento de ventas la empresa cubrió apenas el 80 % de la demanda.

En líneas generales, los resultados de esta investigación tienen la intención de aportar con un plan de negocios para la creación de un supermercado de comida congelada en la ciudad de Quito. La propuesta contempla una secuencia de procesos, etapas y actividades que permitirán gestionar de forma eficiente este importante emprendimiento, generando fuentes de trabajo, salud, comodidad y bienestar en la población consumidora.

El trabajo se encuentra estructurado en cinco secciones: a la primera sección corresponde la **REVISIÓN DE LA LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA**, aquí se revisa los hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio, un detalle de fuentes primarias y los proyectos similares que se hayan diseñado. En segunda instancia se aborda la **IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO** mediante una revisión de los antecedentes del tema, el enunciado del negocio a abordar y la pertinencia de su plan a desarrollar. En tercer término, se presenta el **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**, mediante el detalle de la propuesta y la justificación de alternativas de solución, una matriz de evaluación de alternativas y los objetivos del plan. En la sección cuarta se describe la **JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR** con el entorno macroeconómico y político – PESTEL, análisis del sector, análisis de la competencia – PORTER, un análisis del mercado y la definición de la estrategia genérica específica del negocio. En

el último apartado **PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO** se describe la estrategia de marketing y mercadeo – 4P’S, operaciones, filosofía empresarial, estructura organizacional, información legal y proyecciones financieras. Finalmente, en proyecto se complementa con las conclusiones y recomendaciones generales, las referencias bibliográficas y la sección anexos.

# 1. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

## 1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema, cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia del mismo.

La conservación adecuada de los alimentos constituye en un factor clave para la salud del ser humano, por lo tanto, es importante impedir que agentes contaminantes alteren su olor y sabor. En estas circunstancias, en países con climas fríos desde tiempos inmemoriales se ha utilizado la congelación como conservante de alimentos. Por esta razón en este apartado se presenta una breve sinopsis de la historia de la fabricación de productos alimenticios congelados.

En el año de 1861 en Darling Harbour en Sydney, Australia Thomas Sutcliffe Mort creó la primera fábrica de congelación, que más adelante se convertiría en Compañía de hielo y alimentos frescos de Nueva Gales del Sur. Este emprendedor culminó los ensayos de Eugene Dominic Nicolle, un ingeniero francés que llegó a Sydney en el año de 1853 registrando su primera patente de elaboración de hielo en 1861. Se tiene conocimiento que en el año de 1868 se realizó la primera prueba de envío que contenía carne congelada hacia Londres. Estos dos aliados desarrollaron un sistema viable de comercio interno, pero el retorno financiero de esa inversión fue minúsculo. (AcademiaLab, 2021).

Para el año 1885 utilizando esta técnica de congelado y cajas aisladas se envió una pequeña cantidad de gansos y pollos de Rusia a Londres. En marzo de 1899 la empresa de los "Hermanos Baerselman" enviaba en promedio 200.000 gansos y pollos congelados por semana de Rusia a Inglaterra, durante los tres o cuatro meses de invierno. Esta comercialización fue posible gracias a las plantas de congelación de aire frío de Linde en tres depósitos rusos y el almacén de Londres y posteriormente esta técnica se aplicó a la industria del envasado de carne.

En esta misma línea, sería en 1929 que Clarence Birdseye implantó en Estados Unidos la "congelación instantánea", se interesó por primera vez en la congelación instantánea de alimentos, observó que en la península del Labrador

los nativos usaban la congelación natural para conservar los alimentos. En el año de 1934 se creó la Comisión de Pesca de Islandia incentivó a los pescadores a congelar rápidamente sus capturas, es así como aparecen las empresas de pescado congelado. Posteriormente, a finales de la Segunda Guerra Mundial los militares rusos extendieron esta técnica con jugo de naranja, helado y verduras (AcademiaLab, 2021).

En esta perspectiva, la principal ventaja de los alimentos congelados es su rapidez de preparación. Simplemente hay que sacar la caja del refrigerador por unos minutos, poner en el horno o microondas y servir en la mesa. Por estas razones, la compra y consumo de alimentos congelados se ha incrementado a nivel mundial. Muy al contrario de los estudios de la Universidad de Georgia en 2013 que desvirtúan la opinión popular de que los alimentos congelados se comen menos (Arenales, 2017).

Si se realiza un análisis desde el punto de vista nutricional, los productos congelados son similares que los productos recién comprados. Por otro lado, tienen ciertas ventajas sobre ellos si se conservan en el frigorífico durante varios días, el frío conserva los nutrientes, los investigadores compararon el valor nutricional de los arándanos, las fresas, el brócoli, las judías verdes, el maíz, las espinacas, el brócoli y los guisantes congelados con equivalentes frescos. Se tomó una muestra cuando se compró por primera vez y la otra después de cinco o seis días de almacenamiento refrigerado (Vanguardia, 2020).

En estas circunstancias, la dinámica mundial exige productos alimenticios que al llegar la persona a casa después de un día agotador de trabajo acuda al refrigerador y encuentre alimentos de rápida preparación y con altos niveles nutricionales.

## **1.2. Cuál es el negocio que se plantea abordar**

El volumen real de ventas industriales de alimentación se caracteriza y registra en promedio positivo con las mayores fluctuaciones anuales al ser la principal industria exportadora a nivel mundial, de todos. (Kypross,2021)

La funcionalidad y practicidad son ampliamente aceptadas por personas que no tienen tiempo para preparar comidas debido al ritmo de vida actual y la multitud de actividades que la gente realiza a diario, lo que ha creado una cultura de consumo de comidas listas para comer. Para sugerir una alternativa, este proyecto fue desarrollado para introducir al mercado una combinación de comida congelada con el fin de brindar un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores y un valor nutricional completo. (Kypross, 2021).

### **1.3. Pertinencia del plan de negocios a implementar**

El plan de negocio a implementar es pertinente para los actuales momentos debido a que los estándares de alimentación con la llegada de la pandemia han sufrido cambios significativos en la población ecuatoriana, el 90% de las familias de Quito y Guayaquil han cambiado radicalmente alimentación en los tiempos de COVID-19, se alimentan de forma más sana con el objetivo de reforzar la salud y el sistema inmunológico. En este contexto, las frutas, verduras y proteínas se consideran los alimentos más sanos y son los que mayormente se han consumido en los hogares. Destacándose alimentos como las ensaladas de verduras y una gran demanda de productos enlatados y congelados. (Gestiondigital, 2021).

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. Detalle de la propuesta y justificación de alternativas de solución**

La mayoría de las personas en estos días llevan sus vidas a un ritmo más rápido en sus búsquedas diarias en la vida cotidiana, por lo que tienen menos tiempo para pasar con familiares y amigos, las tareas rutinarias como salir y comer e incluso cocinar se han convertido en parte de ello, complicados por factores de tiempo debido al trabajo, estudio y como en estos últimos tiempos el problema de pandemia, etc. (Pérez del Pozo, 2017).

Es por ello por lo que la idea de proyecto es brindar a cada familia productos saludables que beneficie su salud y así brindar y trabajar para ellos, prevenir el consumo de alimentos en mal estado o que no tengan una larga duración para su consumo.

Un segmento poblacional importante para considerar constituye la población joven, desde esta perspectiva la food trend o tendencia alimentaria de comida congelada en lo millennials se encuentran en plena moda, quizá este hábito sea porque no tienen tiempo para preparar una comida adecuada. Otra motivación podría ser la economía en el costo, pues los jóvenes carecen de recursos económicos para comprar productos frescos y optan por los consumir alimentos congelados por considerar más baratos (Redazione, 2018).

En este sentido, corroborando con la entrevista aplicada al personal de la empresa (Kyross, 2021), la investigación de negocio brindará y permitirá a las personas optar por las comidas listas frescas y saludables frente a otras alternativas de comida rápida y chatarra, principalmente porque los productos congelados que se pondrá en el mercado no son perjudiciales para la salud, brindará facilidad y comodidad a las personas para alimentarse con productos sanos sin salir de su hogar y evitar el peligro de contagio de las variantes y sepas del COVID-19.

## 2.2. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

**Tabla 1** Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

FACTORES	ALTERNATIVAS	
	DELICATESEN COMIDA CONGELADA	MICROMERCADO DE SNACKS SALUDABLES
COSTE	Alto	Bajo
TIEMPO	Alto	Alto
RIESGOS SOCIALES	Bajo	Bajo
IMPACTO AMBIENTAL	Bajo	Bajo
VIABILIDAD	Alto	Bajo

**Fuente:** <http://noalcubo.org/index.php/aprovecho/la-congelacion-de-alimentos>

La decisión se inclina hacia comida congelada ya que viene siendo productos de primera necesidad de consumo diario para las personas, los riesgos quizá sean más altos pero la retribución económica en base al consumo diario de cada persona es al igual alto es por ello por lo que la opción A es la elegida.

## 2.3. Objetivos generales del plan de negocio planteado

Determinar la viabilidad de un plan de negocios para la comercialización, distribución y venta directa de alimentos instantáneos congelados y operativos listos para el consumo en la ciudad de Quito.

## 2.4. Objetivos específicos del plan de negocio planteado

1. Realizar un análisis del macro y microentorno para la identificación de oportunidades y amenazas.
2. Desarrollar una investigación de mercados para alimentos instantáneos congelados y operativos listos para el consumo en la ciudad de Quito
3. Establecer la estrategia de marketing alimentos instantáneos congelados y operativos listos para el consumo en la ciudad de Quito

4. Elaborar un plan de marketing incluyen las 4 P's para el producto.
5. Determinar un plan operacional y establecer la filosofía y estructura organizacional de la empresa de productos congelados.
6. Desarrollar un estudio financiero que viabilice la implantación de la empresa de productos congelados.



### **3. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR**

#### **3.1. Análisis del sector**

##### **3.1.1. Diagnóstico de la estructura actual del mercado nacional y/o de los países objetivos**

El plan de negocios para la creación de un supermercado de comida congelada en la ciudad de Quito se ubica en el sector industrial de alimentos y bebidas, este sector industrial de acuerdo con proyecciones de la ONU y el Programa Mundial de Alimentos el impacto de COVID-19 en el año 2020 dejaría a 265 millones de personas en todo el mundo desprovistos de alimentos. En estas circunstancias la industria alimenticia tiene un papel importante para cubrir esta brecha alimentaria.

En efecto, para Andrés Jerves, gerente de Desarrollo para América Latina de la empresa multinacional Otis McAllister, afirma que el consumo de alimentos experimentó un incremento significativo en la época de confinamiento debido a que la población compró alimentos para el consumo inmediato y productos en conservas de larga duración para guardar por la restricción de movilización a la población.

En este sentido, la empresa Otis McAllister antes de la pandemia por el COVID-19 exportaba desde Ecuador mensualmente cerca de 200 toneladas de alimentos procesados, durante la pandemia la demanda en el mercado incrementó más de 150 %. De acuerdo con el departamento de ventas la empresa cubrió apenas el 80 % de la demanda debido a las políticas de movilidad en el país y la enfermedad en los proveedores de materia prima. En los actuales momentos la producción se ha incrementado de entre 40 % y 60 %, que va en relación con la demanda nacional e internacional (El Universo, 2020).

Como se puede evidenciar, los datos presentados en los párrafos anteriores revelan que la industria de alimentos es un sector en amplio crecimiento y con

gran demanda en el mercado nacional e internacional, datos que garantizan el éxito del proyecto.

### 3.1.2. Tamaño de la industria

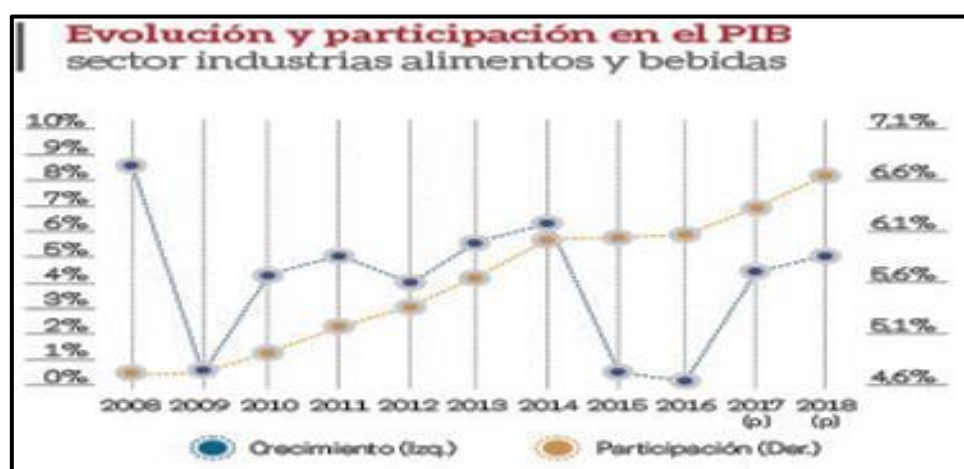
La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador en el sector industrial representa el 38% de la manufactura. La producción más significativa es el procesamiento y conservación de pescado, camarones y otras especies acuáticas que aproximadamente representan el 27%, de las exportaciones.

En este orden, la segunda actividad productiva de alimentos representa el sector de los cárnicos, con un 14% en el total de alimentos, esto se debe al hábito de consumo en los hogares ecuatorianos. En esta misma línea han tenido gran acogida en el mercado interno y externo las grasas y aceites con el 10% de producción industrial alimenticia. Finalmente, el sector de las bebidas cubre aproximadamente el 15% dentro de este segmento.

Entre los años 2017 y 2018 la tasa de crecimiento de este sector industrial fue del 4,4% y 5% respectivamente, ha incrementado su participación en el PIB, del 4,7% en 2008 al 6,1% en 2016 y el 6,7% para 2018 (Ekos, 2018).

Estos datos estadísticos reflejan el crecimiento significativo de la industria alimenticia en el Ecuador, el nivel de demanda en el mercado interno y externo; así como también el aporte del sector para el aumento como rubro y componente del PIB.

**Figura 1** Evolución y participación en el PIB sector industrias alimentos y bebidas



Fuente: Banco central del Ecuador

Como se puede observar, el efecto de crecimiento de la industria alimenticia se replica en la comercialización de alimentos congelados, con una tendencia en constante aumento sobre todo en los países de Europa y los Estados Unidos, constituyéndose en los más importantes consumidores.

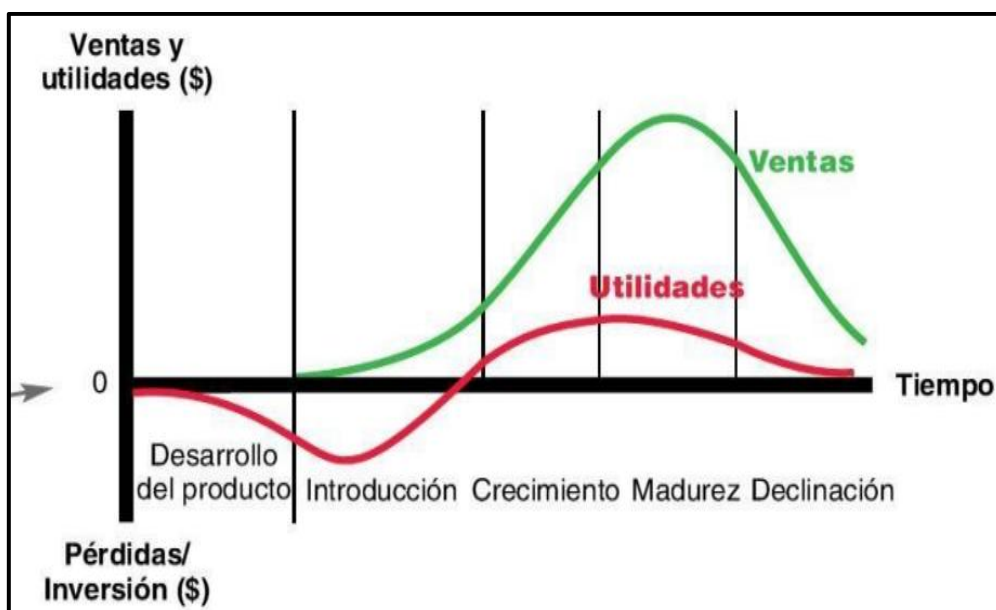
En el caso de los países latinoamericanos el consumo anual promedio es de 4 kilos por persona. España registra 19 kilos, Estados Unidos 27 kilos y en Alemania e Inglaterra consumen 45 kilos por persona.

Investigaciones recientes revelan que en el mercado mundial alcanzó los 9 mil millones de dólares en el año 2019, con una TCCA (Tasa de Crecimiento Compuesto Anual) del 5%.

En la actualidad, las comidas preparadas congeladas representan más del 30% del mercado total de alimentos congelados, se ha observado un aumento de demanda en el mercado de papas, vegetales, frutas, pescado y mariscos.

Es tendencia mundial la preocupación por la salud y los consumidores buscan alimentos sanos y nutritivos, sin conservantes, sin procesamiento y fáciles de cocinar. En respuesta a este requerimiento se encuentra en el mercado la oferta de productos congelados de gran calidad o superfoods (Echeverría, 2021).

**Figura 2:** Crecimiento de ventas de alimentos congelados



Fuente: Food Tech, 2022

En esencia, los productos congelados se encuentran en un período de auge y rápida expansión, se está viviendo una etapa de ingreso del producto al mercado y la población consumidora tiene excelente aceptación y buenos niveles de consumo, generando expectativas y altos niveles de demanda.

Un estudio de ventas realizado en Estados Unidos revela que los productos frescos crecieron en un 10% en 2020, sin embargo, las ventas de congelados crecieron en un 21%, es decir que, se ha duplicado con relación a los alimentos frescos en el mismo año (Deloitte, 2022).

Este hecho se justifica debido a las grandes ventajas que los alimentos congelados tienen en comparación de los productos frescos como, por ejemplo: mayor tiempo de la conservación, facilidad para la preparación, menor efecto de deterioro y la reducción del desperdicio. Estos factores son muy decisivos a la hora de comprar alimentos en los supermercados (ilex.com.br, 2022).

### **3.1.3. Ciclos económicos**

“Cada tipo de fruta y verdura tiene su propio conjunto de condiciones específicas para un crecimiento y una calidad ideales. Por esta razón, las frutas y verduras se cultivan y cosechan en diferentes lugares y en diferentes estaciones a lo largo del año” (Eufic, 2020, p. 2).

En estas circunstancias, la producción de alimentos congelados se podría considerar como un servicio de estacionalidad, es decir que, depende de la temporada para la obtención de materia prima para su industrialización y congelamiento. Pero al mismo tiempo, la comercialización es un factor positivo para el consumidor porque puede guardar durante días, semanas o meses en el congelador y consumir en cualquier temporada del año.

Por otro lado, los alimentos congelados son más baratos, es recomendable comprar frutas y verduras cuando están en temporada y congelarlas para consumirlas durante todo el año, generando al mismo tiempo ahorro de dinero, otra ventaja de los alimentos congelados es que se puede consumirlos fuera de temporada (Vanguardia, 2020).

## **Entorno macroeconómico y político**

**Factores Políticos:** La sucesión de gobernantes en el país crea incertidumbre en algunos aspectos porque debido a los diversos cambios que afectan de forma directa en la política económica. De ahí que un pilar importante es que el nuevo gobierno tiene la misión fundamental de apoyar a los emprendedores con créditos a bajo interés e incentivos tributarios.

El Fondo Emprende: Denominado Ecuador Productivo determinó \$10'050.000 dólares para financiar la Innovación productiva. Los postulantes pueden optar dos formas de financiamiento: capital crece para ideas innovadoras y el capital progreso para expandir las empresas con productos y procesos innovadores. (Emprende, 2021).

Por otro lado, el presidente Guillermo Lasso, anunció la baja del impuesto a la salida de divisas (que ahora es del 5 %) en un punto porcentual, durante los todos los años 2022, a razón del 0,25 punto por trimestre. (La gaceta ecuatoriana,2021)

A partir del 1 de enero de 2022 todas las importaciones pagan un ISD de 4,75 % en el primer trimestre. Para el segundo trimestre será el 4,5 %; el tercer trimestre pagará 4,25 % y en el cuarto trimestre se ubicará en 4% (El universo, 2021).

**Factores Económicos:** Constituyen los elementos que dificultan a la capacidad de compra y las pautas de gastos de los clientes como el VAB, es decir, el valor agregado bruto por Industrias, generados en el país en un determinado tiempo y que sirve para medir el incremento y la depreciación de la obtención de bienes y servicios de los mercados del país, este indicador muestra la competencia entre empresas y los cambios que se han venido generando a través del tiempo. (Banco Central del Ecuador, 2020).

Por otro lado, se encuentra la inflación que constituye el aumento de los valores de bienes y servicios con correspondencia a un tipo de capital, en un tiempo fijo.

Cuando los precios aumentan, la capacidad adquisitiva del consumidor baja y se produce una recesión económica (Raisin, 2020).

**Factor Social:** Este es un factor positivo, porque lo que se busca es crear un espacio donde se ofrezca algo innovador que satisfaga las necesidades del consumidor exigente. En particular, queremos capitalizar las nuevas tendencias de consumo, en el contexto global con la pandemia del COVID19 (Servicio Nacional para el Manejo de Riesgos y Emergencias, 2021), el consumo de alimentos en el hogar y así, hacer el distanciamiento social con alternativas más recurrentes.

En efecto, se podría decir que los factores sociales “afectan el entorno económico de una empresa son las influencias culturales de la época, tendencias a nivel de consumo, modas y costumbres” (Cansino, 2018, p.1).

De la misma manera según el análisis realizado, sabemos que la población ecuatoriana destina el 5% de su presupuesto en el consumo de comida rápida (Telégrafo, 2018).

**Factor Tecnológico:** Es innegable la evolución de las técnicas de congelación y esto ha permitido una mejor conservación de las propiedades organolépticas del producto sin necesidad de acudir a ningún tipo de aditivos y preservantes. El negocio de alimentos congelados listos para consumir estará en el grupo Pyme, cabe señalar que el uso doméstico de maquinaria y equipo ya está disponible y no necesita ser importado.

Desde esta perspectiva, la tecnología de la congelación conserva de alimentos a largo plazo, aumentando la vida útil de los alimentos por sometimiento a bajas temperaturas desde los 20-30 ° centígrados bajo cero. Por esta razón, muy a pesar de existir innovadores métodos de conservación, la congelación sigue siendo el proceso más utilizado (Ceupe, 2019).

**Factores Ecológicos:** Este elemento representa mucho impacto en el plan de víveres precocidos congelados, esto no quiere decir que la empresa no consigue favorecer con el entorno ambiental aportando ideas nuevas para impedir la contaminación. Para esto es necesario tener en cuenta algunas medidas como:

el reciclaje de papel, ahorro de la energía y el empaquetamiento en bandejas de comida reusables.

Con estas consideraciones un producto ecológico asegura su ingreso exitoso en nuevos mercados, en el proceso de producción o luego de su utilización podría ser sujeto de sanciones legales y rechazo del público consumidor (Cansino, 2018).

**Factores Legales:** El aspecto legal tiene mucha participación en relación con el giro del negocio es importante conocer todas las disposiciones y lineamientos que nos imponen los entes reguladores como son el SRI, el Ministerio de Trabajo, los diferentes municipios, la Superintendencia de Compañías, etc.

En todo emprendimiento el factor legal es un elemento importante para tomar en cuenta. Las empresas deben acatar las normativas actuales en el medio nacional y las actividades comerciales internacionales en donde se irrumpa. Ingresar a un nuevo mercado demanda adaptarse a las leyes de ese país.

Es importante considerar inclusive que, en el lanzamiento de un producto, se debe respetar las normas jurídicas de protección ambiental, registro sanitario, patentes, marcas y nombres registrados y otras consideraciones jurídicas (Cansino, 2018).

### **3.1.4. Análisis de la competencia - PORTER**

#### **3.1.4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

“Siempre que existe la posibilidad de que nuevas organizaciones entren fácilmente a un sector en particular, lo cual representa una amenaza para las otras organizaciones” (ISO9001:2015, 2020, p.1).

Está claro que cada vez más empresas se especializan en la venta de alimentos congelados, es por ello por lo que el nivel de amenaza es alto, por lo que el valor agregado es extremadamente importante en diferenciación.

#### **3.1.4.2. Rivalidad entre competidores**

No se puede perder de vista que en el mercado existe una gran variedad de productos de alimentos congelados, se crea competencia y rivalidad entre diferentes marcas en cuanto a la calidad, la innovación y el sabor de los

productos. Por lo tanto, tendrá mejor acogida la calidad, precio y presentación del producto (ISO9001:2015, 2020).

El nivel es alto ya que existe experiencia en mercado que y por ende posicionamiento de este y de la marca. Los principales competidores son: Supermaxi, Santa María, Tía, El Coral.

#### **3.1.4.3. Amenaza de nuevos productos sustitutos**

“Los productos sustitutos, son bienes o servicios diferentes que provienen de fuera del sector y desempeñan las mismas funciones que un producto fabricado en el sector” (ISO9001:2015, 2020, p.1).

La fuerza de los sustitutos es alta, ya que, en el mercado de alimentos congelados listos para el consumo, los sustitutos serán alimentos frescos, crudos y procesados, los cuales representan una amenaza para los consumidores de empresa porque algunas personas prefieren preparar este alimento en casa.

#### **3.1.4.4. Poder de negociación con los proveedores**

“El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en un sector, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores” (ISO9001:2015, 2020, p.1).

Es un nivel alto ya que los proveedores son escasos y por ende los vínculos proveedor y empresa se realizan de forma consistente a la vez, la familiaridad con dicho proveedor permitirá una estrecha relación en donde los precios, formas y condiciones de pago pueden variar.

#### **3.1.4.5. Poder de negociación con los clientes**

“Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria” (ISO9001:2015, 2020, p.1).

Al igual que una relación con un proveedor, tiene un nivel alto ya que como es un mercado nuevo el cliente contempla el poder la negociación y así mismo busca ciertos descuentos de los mismo. Es sumamente importante la relación con el cliente en los negocios.



### **3.2. Análisis del mercado**

El proyecto económico consiste en la apertura de un supermercado de alimentos congelados trayendo así productos de calidad elaborados con normas acordes a un estado de salud óptimo con productos importados de Bélgica, España y Estados Unidos, en donde el consumidor únicamente deberá sacar del congelador el producto que desee y preparar en menos de 10 minutos ya sea en microondas, sartenes, ollas, etc. La naturaleza del producto es proporcionar más comodidades a los consumidores incentivando a una forma de alimentación y de vida más saludable desde el confort de su hogar o su oficina si es preciso.

El proyecto está encaminado a seres humanos que por diferentes circunstancias tienen limitado su tiempo, como es el caso de madres de familia que a su vez son personas que salen de casa a trabajar o personas estudiantes que no saben o no les gusta cocinar y así mismo personas desean tener una forma vida saludable y una nutrición balanceada.

Las encuestas realizadas arrojaron que los consumidores de este tipo de alimentos se encuentran en una edad promedio de 18 a 35 años y así mismo que en su gran mayoría con un 85% de resultados arrojados prefieren la compra de comida congelada por el factor tiempo ya que como se mencionaba anteriormente por diversos motivos las personas no pueden estar constantes en la cocina para poder preparar alimentos que toman tiempo en ser realizados.

### **3.3. Definición de la estrategia genérica específica del negocio**

Como estrategia genérica la idea del proyecto conllevará a estudio de cada uno de los consumidores, si el producto está entrando en un consumo moderado y no alto tenemos la proyección de generar plazas de trabajo a personas que realicen la entrega de producto puerta a puerta creando así canales de consumo y aceptación de este y así creando una fidelidad a la marca.

## **4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA IDENTIFICADO**

### **4.1. Estrategia de Marketing**

#### **4.1.1. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.**

La venta o propuesta de estrategia es permitir que el cliente tenga la potestad de escoger a su gusto el producto, a largo plazo la proyección es generar una plataforma en línea que permita al cliente hacer su pedido desde casa y así mismo generar un catálogo amigable para mejor entendimiento de los productos y accesibilidad a los futuros clientes. Aumentar cadenas de valor cubriendo canales como radio, televisión y plataformas de internet con el fin de obtener una fidelización del cliente hacia el supermercado.

Con respecto a la base del proyecto en función de una satisfacción total del cliente directo nos enfocamos en la siguiente segmentación:

- Cadena de restaurantes
- Cadena de locales de comida rápida.
- Personas que prefieren comida fresca y saludable fácil de preparar en menos tiempo. (entre los 18 años en adelante)

Con el objetivo de cubrir cada segmento con recursos optimizados potenciando la venta directa del asesor al cliente obteniendo así una fidelidad en el momento de la compra. El servicio estrella que se pretende entregar es la diferenciación que se desea alcanzar con respecto a nuestros principales competidores directos. La diferenciación estudiada a cada canal del segmento a seguir es lo que permitirá el alcance óptimo de satisfacción con la creación de manuales de ventas y satisfacción. Dicha diferenciación se verá reflejada en cada margen de venta por fidelidad y confianza que cada canal de nuestro segmento entregue.

El enfoque es alcanzar en el primer semestre de la puesta en marcha del supermercado una posición y marcar la diferencia ante la competencia. Y así

posicionarse como la marca de supermercado más confiable y registrada como la más satisfactoria.

## **4.2. Estrategias de Mercadeo – 4P’S**

### **4.2.1. Producto o servicio:**

#### **4.2.1.1. Productos:**

- Papas pre fritas congeladas (en diversas variedades) papa lisa, papa extra Crispy, papa cajún, papa corte rejilla, original wedges (Lutosa).
- Verduras congeladas (espinaca, brócoli, cebolla, pimientos, choclos, chauchas) Ice Man.
- Woks congelados de pollo y verduras (Icen Man).
- Hamburguesas de carne (Ice Man).
- Empanadas de morocho, empanada chilena de carne, empanada de pollo, empanada de queso (Ice Man).

#### **4.2.1.2. Servicios:**

- Entrega de mercadería para almacenamiento de los productos.
- Atención personalizada. (Conocer gustos y preferencias)
- Servicio venta directa

Los productos congelados antes mencionados se han convertido en un producto con alta aceptación para los consumidores, por adaptarse a su comportamiento, hábitos y necesidades. Hoy más que nunca, especialmente debido a la crisis sanitaria, los consumidores buscan los 5 atributos que ofrecen los productos congelados que básicamente son: seguridad, salud, sustentabilidad, conveniencia y calidad.

Con respecto al embalaje que protege el producto en el congelador debe ser compatible con ambientes de baja temperatura. Al mismo tiempo, facilitarán una refrigeración rápida y eficiente en el espacio.

Las cajas de papas y verduras congeladas son ejemplos de envases de cartón con un revestimiento resistente a la humedad. En este tipo de empaque, los

revestimientos están diseñados para garantizar que la caja se ajuste correctamente. Un producto de calidad tras muchas pruebas y análisis en fábrica.

#### **4.2.2. Estrategias de distribución**

En cuanto a la distribución de productos se utilizará diversos canales para poder acercarse y captar la mayor cantidad de consumidores. Se realiza principalmente el servicio de entrega directamente en el supermercado es decir aquellas personas que realicen su compra directamente en el supermercado, por otro lado, también se encuentra el servicio de reparto de puerta a puerta el cual será transportado por un camión el cual cuenta con furgón térmico ideal para el reparto de dichos productos y que no tengan ningún tipo de queja o comentarios negativos por la entrega de productos. El camión recorrerá la ciudad de Quito de norte a sur y de este a oeste con el fin de optimizar la utilización de recursos, para reducir los gastos.

#### **4.2.3. Estrategias de precios**

El cliente tendrá dos opciones de descuento en base a la cantidad que vaya a comprar, estos van desde el 5% hasta el 10% dependiendo del volumen de la compra en todos los productos sin excepción. Una vez que el cliente supere los 30 kg se aplicará un descuento del 5% y si supera los 60 kg, un 10%. Estos descuentos serán realizados todos los martes del mes de junio.

#### **5.2.3.4. Estrategias de Promoción y Comunicación**

Las promociones se basan en descuentos desde el 5% al 10% mediante sorteos y giveaway dentro las redes sociales estas promociones serán realizadas de manera semestral con todos los productos en percha sin excepción. Todas las ofertas se encontrarán publicadas en las redes sociales más populares y la web que tendrá la facilidad de forma automática entregar de manera inmediata los comprobantes de descuento para los usuarios.

Se implementarán dos campañas promocionales:

- Campaña de prelanzamiento de productos, por medio de redes sociales.



### 4.3.2. Instalaciones

Como descripción contamos con:

- Un galpón de 600 m<sup>2</sup>
- Bodega: Almacenamiento de productos.
- Alturas: Cumbre 7 m, laterales 5m
- Piso de hormigón
- Área de carga y descarga, patio de maniobras
- Área de parqueaderos

*Figura 4: Planta de comercialización de alimentos congelados*



Fuente: <https://www.efeagro.com/noticia/alimentacion-congelados-coronavirus/>

**Figura 5:** Bodegas frías



Fuente: <https://mapio.net/pic/p-121290940/>

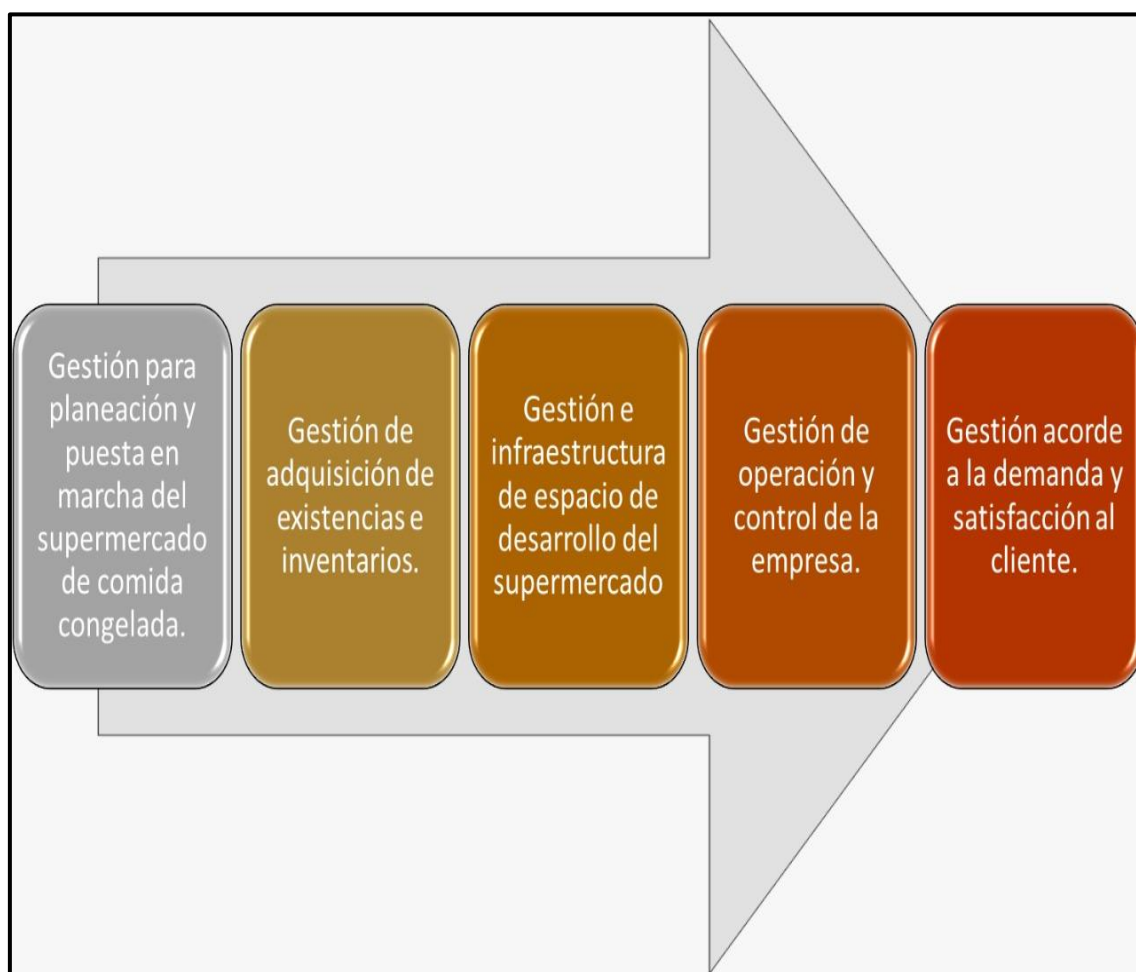
#### **4.3.3. Gestión Táctica de Operaciones.**

Dentro de la Gestión de Operaciones esencialmente lo que se desea es impactar al cliente tanto con la marca como con el producto y esto a través de:

- **Mejor solvencia en el servicio**, disminuyendo el tiempo de respuesta y proporcionar un acceso a la tarjeta particular del cliente
- **Aumento de rapidez y mayor comunicación**, para los clientes y la empresa, garantizando una buena experiencia en la adquisición.
- **Rebajar los costes**, realizando determinadas diligencias, como por ejemplo descartar el empleo del papel especialmente.
- **Rentabilidad asegurada**, por un aumento de resultados del personal de trabajo.

#### 4.3.4. Descripción del proceso

**Figura 6:** Descripción del proceso de creación de la empresa



**Fuente:** Elaboración propia de la autora de la investigación

#### 4.3.5. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

**Tabla 2** Costos de Software

<b>SOFTWARE (LICENCIAS)</b>				
<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>
Software	4	100,00	400,00	5

**Fuente:** Elaboración propia de la autora de la investigación

La empresa trabaja con un software con 4 licencias direccionadas a cada personal que maneja un control de costos de inventarios de productos terminados y de más control financiero siendo así un total por valor de 2800 con una vida útil de 5 años de la licencia.



#### 4.3.6. Plan de compras

Figura 7: Plan de compras



Fuente: Elaboración propia de la autora de la investigación

#### 4.3.7. KPI's de desempeño de la gestión táctica y proceso productivo

Los KPIs constituyen medidas o estándares métricos que se utilizan en una empresa para tener una información detallada de la eficacia y la productividad de las diferentes actividades que llevan a cabo en ella. En estas circunstancias dentro de la empresa propuesta detallamos a los siguientes KPIs:

**KPIs de logística:** Capacidad de abastecimiento, actualización de inventarios disponibilidad de productos en stock, plazos de aprovisionamiento, costos de transporte para las ventas.

**KPIs de ventas:** Está constituido por el nivel de satisfacción del cliente, el compromiso y motivación del departamento de ventas, el porcentaje de facturación y el número de despachos realizados.

**KPIs financieros:** Está medido por el margen de utilidad, el retorno de la inversión, el apalancamiento financiero y el punto de equilibrio (Ekon, 2021).

#### 4.3.8. Detalle de estructura para operaciones: detalle de maquinarias, equipos, recursos físicos y humanos

**Tabla 3** Costos de maquinaria

MAQUINARIA									
Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate unitario	Valor mercado al fin proyecto (unitario)	Valor contable a la vida del proyecto	Valor residual después de impuestos (unitario)	Valor residual después de impuestos (total)
CUARTOS FRIOS	1	4.000,00	4.000,00	10	400,00	5.000,00	2.200,00	3.985,00	3.985,00
CONTENEDORES	1	2.000,00	2.000,00	10	200,00	3.000,00	1.100,00	2.311,25	2.311,25
CONGELADORES	5	1.750,00	8.750,00	10	175,00	750,00	4.812,50	2.222,66	11.113,28

Fuente: Elaboración propia de la autora de la investigación

**Tabla 4** Costos de vehículo

VEHÍCULOS									
Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate unitario	Valor de mercado al fin del proyecto	Valor contable a la vida del proyecto	Valor residual después de impuestos (unitario)	Valor residual después de impuestos (total)
Camión	1	15.000,00	15.000,00	5	3.000,00	8.000,00	3.000,00	6.187,50	6.187,50

Fuente: Elaboración propia de la autora de la investigación

**Tabla 5** Costos de equipos de computación

EQUIPO DE COMPUTACIÓN												
Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate unitario	Valor mercado al fin proyecto (unitario)	Valor contable a la vida del proyecto	Valor residual después de impuestos (unitario)	Valor residual después de impuestos (total)	Valor contable a la vida del proyecto	Valor residual después de impuestos (unitario)	Valor residual después de impuestos (total)
Escritorio	3	65,00	195,00	3	-	25,00	-	15,94	47,81	21,67	23,79	71,38
Computador	3	350,00	1.050,00	3	-	450,00	-	450,00	1.350,00	116,67	450,00	1.350,00
Impresoras	1	200,00	200,00	3	-	120,00	-	120,00	120,00	66,67	120,00	360,00

Fuente: Elaboración propia de la autora de la investigación

**Tabla 6** Costo mensuales del pago a personal de la empresa

Cargo	Cantidad	Sueldo (mensual)	Clasificación
GERENTE GENERAL	1	\$ 800,00	Gasto
BODEGUERO	1	\$ 500,00	Gasto
ASISTENTE DE OPERACIÓN	1	\$ 425,00	Gasto
VENTAS	1	\$ 425,00	Gasto

Fuente: Elaboración propia de la autora de la investigación.

## **4.4. Filosofía empresarial**

### **4.4.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.**

La ideología empresarial constituye el mejoramiento progresivo a nivel local, nacional e internacional, con la responsabilidad esencial de ofrecer productos de gran calidad, plasmando con la eficiencia sumida con los consumidores y proveedores. Los valores éticos empresariales se sustentan en la puntualidad de cobertura de los pedidos y la permanente disponibilidad de mercancías alimenticias.

### **4.4.2. Misión y visión**

#### **4.4.2.1. Misión**

Ofrecer un servicio y productos de calidad para dar satisfacción las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo con sus demandas y necesidades mediante una surtida variedad de productos alimenticios congelados.

#### **4.4.2.2. Visión**

Convertirse en una empresa a la vanguardia en el mercado nacional e internacional que cumpla a satisfacción las expectativas de los consumidores, con el trabajo de sus empleados y la aplicación de procesos técnicos y administrativos para el continuo mejoramiento.

### **4.4.3. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.**

#### **4.4.3.1. Específico**

Obtener niveles de rentabilidad ajustados a la situación del mercado.

#### **4.4.3.2. Medible**

Aumentar las ventas en un 15% en los próximos doce meses.

#### **4.4.3.3. Alcanzable**

Reducir al mínimo los gastos y recortar el déficit en al menos un 20%.

#### **4.4.3.4. Relevante**

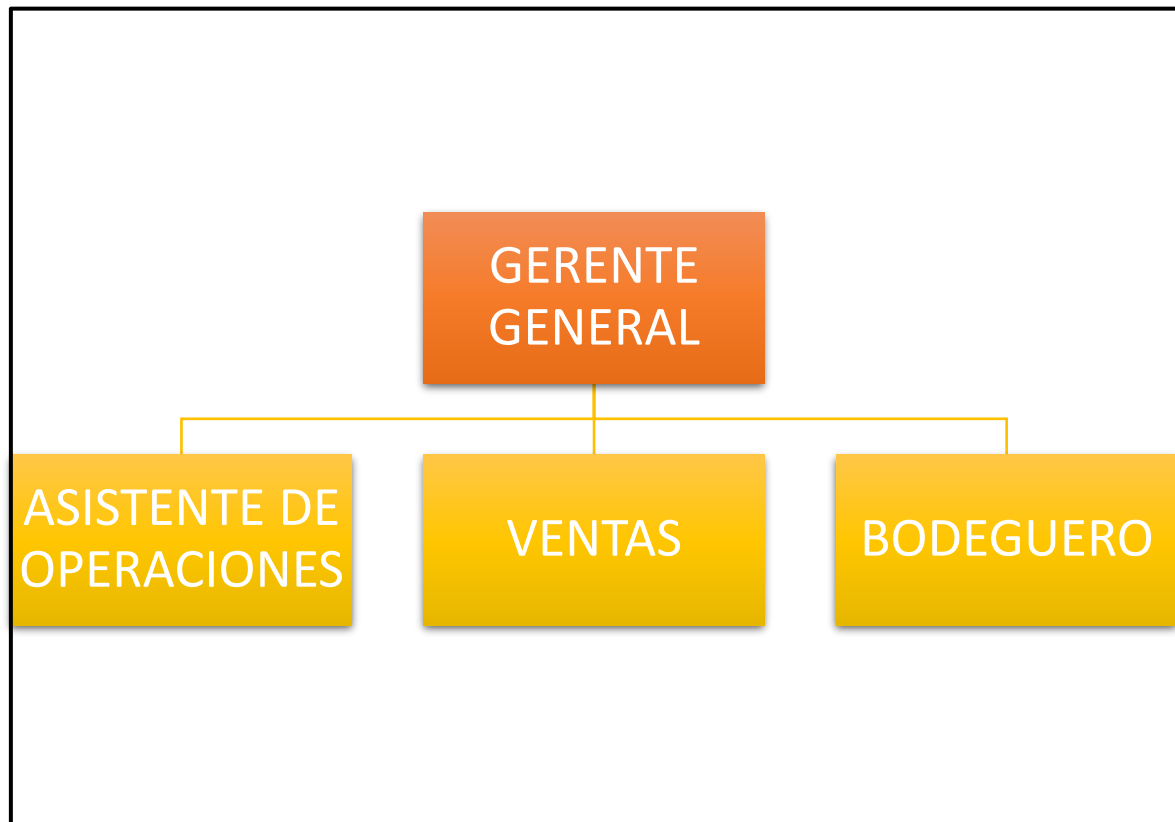
Gestionar los recursos con la capacidad de ahorro.

#### 4.4.3.5. Plazo

En un período de tiempo de 12 meses.

### 5.5. Estructura Organizacional:

*Figura 8: Estructura organizacional de la empresa*



**Fuente:** Elaboración propia de la autora de la investigación

#### 5.5.1. Gerencia general:

- Garantizar estrategias de administración, coordinación y organización con respecto a toda la entidad en gestión para alcanzar metas programadas.
- Toma de decisiones en la administración de los recursos y respecto de cada presupuesto establecido por departamento enfocado en la motivación en el manejo y control de cada área.
- Contar con el enfoque de planificar, optimizar y fortalecer estratégicamente la productividad constante, comprometiendo y motivando al equipo así de esa manera incrementar la eficiencia y efectividad con capacidad de liderar un trabajo conjunto y con metas.

### **5.5.2. Asistente de Operación**

- Planificación, organización, ejecución y evaluación del soporte administrativo y seguimiento.
- Gestión de soporte de las operaciones.
- Registro de clientes, procesos y cuentas.

### **5.5.3. Bodeguero:**

- Gestiona las órdenes de entrada y salida diaria de los productos.
- Formaliza de forma documentada las guías de salida de los insumos para las diferentes áreas de trabajo cada día.
- Mantiene actualizado el inventario de la empresa.
- Mantiene la bodega en absoluto orden con codificación, normas de almacenamiento, evitando la caducidad de los productos.
- Mantiene la bodega con estricto aseo, limpieza y asepsia de acuerdo con los parámetros y normativas que regularizan el expendio de productos alimenticios.

### **5.5.4. Ventas**

- Fijación de metas y seguimiento de cada indicador de rendimiento.
- Brindar la más alta atención a cada cliente o posible cliente potencial.
- Manejo y alcance de conversión de ventas y adquisición de clientes.
- Efectuar control de cierre mensual acorde a cada venta efectuada en dicho control de cada estado de cuenta por clientes asignados.
- Se desempeña de acuerdo con las normas y procedimientos en materia de seguridad y fidelidad establecidos en la empresa.
- Retención de cada cliente existente.
- Optimizar y proyectar el crecimiento del negocio en cada gestión.

## **4.5. Información Legal**

### **4.5.1. Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución**

La empresa se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada, en donde el capital está integrado por aportes de 2 socios los cuales perciben ingresos iguales.

### **4.5.2. Legislación vigente**

Algunas de las instituciones públicas y privadas que se involucran dentro de los trámites y demás ejecuciones para la puesta en marcha de la misma son las siguientes (Ministerio del Trabajo y Economía Social, 2022)

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Municipio de Quito.
- Ministerio de Salud Pública.
- Superintendencia de Compañías.
- Corporación Financiera Nacional
- Empresa Eléctrica Quito.
- Empresa Municipal de Agua Potable (EMAP).
- Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Cámara de comercio de la pequeña y mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI).
- Reglamento de Buenas Prácticas para alimentos procesados.
- Patente Municipal.
- Ley de contratación laboral. (Código del trabajo).

## 4.6. Plan financiero

### 4.6.1. Proyecciones de ventas

**Tabla 7** Proyección de ventas en los cinco primeros años

Detalle	1	2	3	4	5
INGRESO POR VENTAS	5.797	5.845	5.895	5.946	5.998
TOTAL INGRESO DE VENTAS	\$ 55.274,13	\$ 55.925,75	\$ 56.593,71	\$ 57.272,99	\$ 57.963,60

**Fuente:** Elaboración propia de la autora de la investigación

Basado en la proyección de ventas del primer año se determina una cantidad de unidades proyectadas de 5.797 al primer año y un total de ingresos basados en el catálogo de productos por estimado de ingreso de 55.274 del primer año. El análisis esta realizado con proyección a 5 años con el cual se visualiza un aumento paulatino en cada año.

#### 4.6.2. Estado de resultados

**Tabla 8** Estados de resultados proyectados a cinco años

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL</b>						
	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
TOTAL INGRESOS VENTAS	-	55.274,13	64.059,20	78.466,95	100.056,43	126.111,89
Costo de los productos vendidos	-	44.976,68	50.530,46	56.234,24	63.961,15	72.756,99
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	-	<b>10.297,45</b>	<b>13.528,74</b>	<b>22.232,71</b>	<b>36.095,28</b>	<b>53.354,90</b>
Gastos sueldos	-	6.569,65	7.323,13	7.668,00	8.030,18	8.410,45
Gastos generales	-	10.480,09	10.282,76	11.195,09	10.917,39	10.650,37
Gastos de depreciación	-	4.209,17	4.209,17	4.209,17	4.209,17	4.209,17
Gastos de amortización	-	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	-	<b>(11.061,45)</b>	<b>(8.386,32)</b>	<b>(939,54)</b>	<b>12.838,54</b>	<b>29.984,91</b>
Gastos de intereses	-	3.163,54	2.660,71	2.063,66	1.354,72	512,93
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	-	<b>(14.224,99)</b>	<b>(11.047,03)</b>	<b>(3.003,20)</b>	<b>11.483,82</b>	<b>29.471,99</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	-	-	1.722,57	4.420,80
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	-	<b>(14.224,99)</b>	<b>(11.047,03)</b>	<b>(3.003,20)</b>	<b>9.761,25</b>	<b>25.051,19</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	-	2.440,31	6.262,80
<b>UTILIDAD NETA</b>	-	<b>(14.224,99)</b>	<b>(11.047,03)</b>	<b>(3.003,20)</b>	<b>7.320,93</b>	<b>18.788,39</b>
MARGEN BRUTO	0,00%	18,63%	21,12%	28,33%	36,07%	42,31%
MARGEN OPERACIONAL	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
MARGEN NETO	0,00%	-25,74%	-17,25%	-3,83%	7,32%	14,90%

**Fuente:** Elaboración propia de la autora de la investigación

En el siguiente proyecto dentro del estado de resultados se observa que en el primer año se obtiene dentro de la utilidad bruta y las ventas un 18,63% el cual representa que se cubre antes de los gastos.

En el otro apartado se presenta sobre la utilidad neta entre las ventas y se observa que es del -25,74 el cual es negativo de forma que el proyecto presenta más gastos sobre los ingresos.



### 4.6.3. Estado de situación financiera

**Tabla 9** Estado de situación financiera proyectado a cinco años

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO - ANUAL</b>						
	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>	<b>Año</b>
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Corrientes</b>						
Efectivo	17.000,00	115.390,97	103.465,39	91.405,33	79.575,71	67.894,83
Cuentas por Cobrar	-	16.439,27	16.634,75	16.835,14	17.038,92	17.246,11
Inventarios Prod. Terminados	-	4.166,66	4.332,43	4.496,75	4.659,89	4.821,87
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
<b>No Corrientes</b>						
Propiedad, Planta y Equipo	31.195,00	374.340,00	374.340,00	374.340,00	374.340,00	374.340,00
Depreciación acumulada	-	(27.359,58)	(31.568,75)	(35.777,92)	(39.987,08)	(44.196,25)
	-	-	-	-	-	-
Intangibles	500,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Amortización acumulada	-	(650,00)	(750,00)	(850,00)	(950,00)	(1.050,00)
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
<b>PASIVOS</b>						
<b>Corrientes</b>						
Cuentas por pagar proveedores	-	19.236,29	19.627,82	19.756,98	19.979,49	20.205,72
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-	-
less por pagar	-	5.572,80	5.596,02	5.619,24	5.642,46	5.665,68
	-	-	-	-	-	-
<b>No Corrientes</b>						
Deuda a largo plazo	19.478,00	216.752,80	214.030,94	211.269,84	208.468,94	205.627,65
	-	-	-	-	-	-
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	29.217,00	350.604,00	350.604,00	350.604,00	350.604,00	350.604,00
Utilidades retenidas	-	(103.838,58)	(117.404,97)	(130.800,76)	(144.017,45)	(157.046,49)
<b>Comprobación</b>						
	-	-	-	-	-	-
Activo corriente	17.000,00	135.996,90	124.432,56	112.737,22	101.274,53	89.962,81
Pasivo corriente	-	24.809,09	25.223,84	25.376,22	25.621,95	25.871,40
Capital neto de trabajo	17.000,00	111.187,80	99.208,73	87.361,00	75.652,58	64.091,41
Activo	48.695,00	488.327,31	472.453,81	456.449,31	440.677,45	425.056,56
Patrimonio	29.217,00	246.765,42	233.199,03	219.803,24	206.586,55	193.557,51
ROA	0,00%	-2,91%	-2,34%	-0,66%	1,66%	4,42%
ROE	0,00%	-5,76%	-4,74%	-1,37%	3,54%	9,71%

**Fuente:** Elaboración propia de la autora de la investigación

El Estado de Situación Financiera permite iniciar el proyecto con un activo de 17.000,00 junto con un patrimonio de 29.217,00 lo que arrojan estos 2 datos permite observar la rentabilidad paulatina económica del total de activos de la empresa.

#### 4.6.4. Estado de flujos de caja

*Tabla 10 Estado de flujo de caja proyectado a cinco años*

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO						
	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(48.695,00)	(19.351,29)	(14.001,02)	(479,65)	12.493,74	85.109,80
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	(29.217,00)	(24.051,22)	(18.883,23)	(5.578,29)	14.276,22	79.449,03

**Fuente:** Elaboración propia de la autora de la investigación

Dentro del estudio realizado el flujo de caja para el proyecto presenta una recuperación leve en el cual se puede observar que los primeros 3 años de operación se mantiene en pérdidas el cual se retorna al cuarto y quinto año. El proyecto es presentado de manera negativa si el retorno del dinero de inversión es precautelarlo a 5 años sería negativo para el proyecto tanto como el inversionista sería de observar en mantenerse en el tiempo cómo se prénsela en los últimos años en la tabla 10.

#### 4.6.5. Análisis de relaciones financieras: Índices aplicables a la empresa e industria; VAN, IR TIR, y considere el análisis de punto de equilibrio.

*Tabla 11 Evaluación de flujos del proyecto VAN, IR y TIR*

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$-38.148,97	VAN	\$-48.732,23
IR	0,22	IR	(0,67)
TIR	4%	TIR	5%

**Fuente:** Elaboración propia de la autora de la investigación

**El VAN** Dentro de la evaluación financiera se permite observar un valor negativo de -38.148,97 de acuerdo con el indicador el proyecto no sería viable presentando que en el tiempo estipulado no recuperó la inversión que conllevaría más tiempo.

**El IR** Dentro del índice de rentabilidad se obtiene un valor positivo para el proyecto del 0,22 de recuperación monetaria sobre la inversión inicial en cambio

para el inversionista nos presenta un valor negativo del 0,67 para demostrar el valor monetario dentro de la empresa.

**La TIR** En cambio arroja un valor positivo del 4% el cual indica que el proyecto debe ser tomado en cuenta para ser aprobado o determinar si permanecería para un buen retorno de la inversión realizada para el inversionista que sería del 5% demostrando que demoraría más tiempo el retorno de su dinero.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- A pesar de que la industria de alimentos congelados es un tema nuevo de vigencia reciente en la actividad productiva y de negocio en el Ecuador, existe una amplia bibliografía y literatura que aporta sus estudios e investigaciones sobre este tema.
- El congelamiento de alimentos no es una actividad reciente, de hecho, fue utilizada como un método de conservación por grupos humanos que habitaban en las regiones polares y luego a finales del siglo XIX se empezó a aplicar con fines comerciales.
- La industria de alimentos congelados es una industria de gran desarrollo debido a sus bondades como el precio de los productos, la rápida preparación, la conservación de la comida sin alterar los componentes y la reducción de desperdicios.
- Los factores políticos, económicos, sociales, legales y tecnológicos en el Ecuador hacen prever que la producción de alimentos congelados es una actividad industrial que garantizará el éxito del producto en el mercado local e internacional.
- Es importante considerar en el proyecto el análisis de la competencia – PORTER, este estudio permite tener en cuenta amenazas para el negocio, amenazas como la entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, nuevos productos sustitutos, poder de negociación con los proveedores y el poder de negociación con los clientes, son factores para tomar en cuenta.
- El éxito de la empresa propuesta depende en gran medida de la cimentación clara y definida las estrategias de marketing, mercadeo, de las operaciones internas y externas y la filosofía empresarial.

## 5.2. Recomendaciones

- Es importante recurrir a la literatura y las fuentes bibliográficas existentes para que a través de sus experiencias y recomendaciones encaminar hacia el éxito del plan de negocios para la creación de un supermercado de comida congelada en la ciudad de Quito.
- Se considera necesario realizar una campaña de publicidad para socializar en la población los beneficios de la conservación de alimentos a través del sistema de congelación como medida de salud humana y cuidado ambiental.
- En consideración al creciente desarrollo de la industria de alimentos congelados es importante poner en marcha el proyecto de plan de negocio, pues las estadísticas de su crecimiento en el país y la tasa de exportaciones aseguran la rentabilidad.
- Una vez implementado el plan de negocio del supermercado de comida congelada en la ciudad de Quito, es recomendable siempre estar atentos a los factores políticos, económicos, sociales, legales y tecnológicos del país que están en constante cambio con el fin de generar estrategias que mitiguen estos impactos.
- Se recomienda que el jefe del departamento de mercadeo y ventas realice periódicamente un estudio y seguimiento de las debilidades internas y amenazas externas que podrían crear dificultades que pondrían en riesgo la permanencia de la empresa en el mercado como: la entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, productos sustitutos, poder de negociación con los proveedores y el poder de negociación con los clientes.
- Es imprescindible que el departamento de marketing realice una campaña agresiva de posicionamiento del supermercado de productos congelados en el público consumidor a través de los medios de comunicación y las redes sociales, incentivando su consumo por las bondades funcionales, económicas, nutricionales y ecológicas.

## 6. LISTA DE REFERENCIAS / BIBLIOGRAFÍA

- AcademiaLab. (2021). *Productos congelados* \_ AcademiaLab. Recuperado 17 de mayo de 2022, de <https://academia-lab.com/enciclopedia/productos-congelados/>
- Arenales. (2017). *Juanita's llega al microondas: La reina del mundo enlatado se adapta al nuevo mercado con comidas congeladas*—Documento—Gale Power Search. Recuperado 17 de mayo de 2022, de [https://go.gale.com/ps/i.do?p=GPS&u=uame\\_cons&id=GALE|A155403992&v=2.1&it=r&sid=bookmark-GPS&asid=44e633ec](https://go.gale.com/ps/i.do?p=GPS&u=uame_cons&id=GALE|A155403992&v=2.1&it=r&sid=bookmark-GPS&asid=44e633ec)
- Barcelona Activa. (2011). *Operario/a de planta en industria alimentaria*. Recuperado 18 de mayo de 2022, de <https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/es/fitxes/O/fitxa4478/operarioa-de-planta-en-industria-alimentaria.do>
- Cansino. (2018). *Factores que afectan al entorno económico de una empresa*. Recuperado 18 de mayo de 2022, de Cuida tu dinero website: <https://www.cuidatudinero.com/13119137/factores-que-afectan-al-entorno-economico-de-una-empresa>
- Ceupe. (2019). *¿Cuáles son los métodos de conservación de alimentos?* Recuperado 18 de mayo de 2022, de Ceupe website: <https://www.ceupe.com/blog/metodos-de-conservacion-de-alimentos.html>
- Deloitte. (2022). *Fresco vs. Congelado*. Recuperado 18 de mayo de 2022, de Deloitte Ecuador website: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/consumer-business/articles/alimentos-frescos-vs-congelados.html>
- Echeverría. (2021). *Alimentos congelados tendencias y su posición en el mercado*. Recuperado 18 de mayo de 2022, de The Food Tech website: <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/alimentos-congelados-tendencias-y-su-posicion-en-el-mercado/>

- Ekon, E. (2021). *KPIs: Ejemplos de su aplicación en las empresas*. Recuperado 18 de mayo de 2022, de Ekon website: <https://www.ekon.es/blog/kpis-ejemplos-de-aplicacion-en-empresas/>
- Ekos. (2018). *Industria de alimentos y bebidas: La mayor industria del país*. Recuperado 18 de mayo de 2022, de Ekos Negocios website: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-de-alimentos-y-bebidas-la-mayor-industria-del-pais>
- El Universo. (2020). *Industria alimentaria creció durante la pandemia*. Recuperado 18 de mayo de 2022, de El Universo website: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/25/nota/7917966/industria-alimentaria-crecio-durante-pandemia>
- El universo. (2021). *Impuesto a la salida de divisas bajará un punto en 2022, anuncia el presidente Guillermo Lasso*. Recuperado 18 de mayo de 2022, de El Universo website: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/guillermo-lasso-anuncia-baja-del-isd-para-2022-nota/>
- Emprende. (2021). *Fondo Emprende Ecuador Productivo | Fondo Emprende Ecuador Productivo*. Recuperado 18 de mayo de 2022, de <https://www.fondoemprende.gob.ec/>
- Eufic. (2020). *¿Son las frutas y verduras de temporada mejores para el medio ambiente?* Recuperado 18 de mayo de 2022, de <https://www.eufic.org/es/vida-sana/articulo/son-las-frutas-y-verduras-de-temporada-mejores-para-el-medio-ambiente>
- Gestiondigital. (2021). *90% de familias ha cambiado su hábito alimenticio en pandemia | Gestión*. Recuperado 17 de mayo de 2022, de <https://www.revistagestion.ec/index.php/cifras/90-de-familias-ha-cambiado-su-habito-alimenticio-en-pandemia>
- ilex.com.br, I. I. S. |. (2022). *Alimentos congelados: Una industria en constante expansión: Delta Frio*. Recuperado 18 de mayo de 2022, de

<https://www.deltafrio.com.br/es/blog/alimentos-congelados-una-industria-em-constante-expansao-569>

ISO9001:2015. (2020). *¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter?*

Recuperado 18 de mayo de 2022, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>

Kypross. (2021). *Kypross – Alimentos congelados*. Recuperado 17 de mayo de 2022, de <https://www.kfs.com.ec/>

Pérez del Pozo. (2014). *Alimentos precocinados: ¿son saludables o no?*

Recuperado 17 de mayo de 2022, de Alimenta tu bienestar website: <https://www.alimentatubienestar.es/alimentos-precocinados-saludables-o-no/>

Raisin. (2020). *¿Qué es la inflación? Definición y ejemplos*. Recuperado 18 de mayo de 2022, de Raisin website: <https://www.raisin.es/educacion-financiera/que-es-la-inflacion-definicion-y-ejemplos/>

REDAZIONE. (2018). *Los alimentos congelados son el nuevo food trend de los Millennials*. Recuperado 17 de mayo de 2022, de InNaturale website: <https://www.innaturale.com/es/los-alimentos-congelados-son-el-nuevo-food-trend-de-los-millennials/>

Telégrafo, E. (2014). *Gobierno entregó créditos productos y títulos de propiedad en Milagro*. Recuperado 18 de mayo de 2022, de El Telégrafo website: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/actualidad/44/gobierno-entrego-creditos-productos-y-titulos-de-propiedad-en-milagro>

Vanguardia. (2020). *Alimentos congelados: Todo lo que aún no sabes*.

Recuperado 17 de mayo de 2022, de La Vanguardia website: <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20200226/473740749368/alimentos-congelados-mitos-y-verdades-todo-lo-que-no-sabias.html>



Economía. (2020). *La categoría de productos congelados y listos para servirse suman nuevas marcas*. El Universo. Recuperado 10 de enero 2022, de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/la-categoria-de-productos-congelados-y-listos-para-servirse-suma-nuevas-marcas-nota/>

Productos. (2021). *China suspende importación de congelados a países Latinoamericanos*. El Universo. Recuperado 10 de enero del 2022, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/mundo/china-suspension-importacion-congelados-latinoamerica.html>

Empresariales. (2022). *Guía para iniciar tu propio negocio*. El telégrafo. Recuperado 10 de enero del 2022, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/empresariales/172/guia-para-iniciar-tu-propio-negocio-en-2022>

Oviedo, (2020) *Plan de negocios de una empresa productora y comercializadora de comida congelada lista en minutos, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito (Tesis de maestría)*. Universidad de las Américas, Quito.

García (2017). *Plan de negocios para la elaboración y comercialización de pulpa congelada de la mezcla de hortalizas y frutas en la ciudad de Quito utilizando tecnología importada (Tesis de pregrado)*. Universidad de las Américas, Quito.

Ortega (2018). *Plan de negocio para la producción y exportación de kebabs de croquetas orgánicas congeladas a base de cola de caballo y pitahaya hacia la ciudad de Shenyang, China (Tesis de pregrado)*. Universidad de las Américas, Quito.

Granco, (1998). *Sabroso negocio: la comida congelada*. Recuperado 10 de enero del 2022, de [https://link.gale.com/apps/doc/A21192340/GPS?u=uame\\_cons&sid=bookmark-GPS&xid=a8e894d4](https://link.gale.com/apps/doc/A21192340/GPS?u=uame_cons&sid=bookmark-GPS&xid=a8e894d4)

Arenales, (2017). *Juanita's llega al microondas: la reina del mundo enlatado se adapta al nuevo mercado con comidas congeladas*. Recuperado 17 de

mayo del 2022, de

[https://go.gale.com/ps/i.do?p=GPS&u=uame\\_cons&id=GALE|A155403992&v=2.1&it=r&sid=bookmark-GPS&asid=44e633ec](https://go.gale.com/ps/i.do?p=GPS&u=uame_cons&id=GALE|A155403992&v=2.1&it=r&sid=bookmark-GPS&asid=44e633ec)

Shaevel, (2008). *Principios para la elaboración de platos congelados: los platos preparados representan una gran parte del valor total y del volumen de producción de alimentos congelados*. Recuperado 10 de enero del 22, de

[https://link.gale.com/apps/doc/A181407834/GPS?u=uame\\_cons&sid=bookmark-GPS&xid=3378111c](https://link.gale.com/apps/doc/A181407834/GPS?u=uame_cons&sid=bookmark-GPS&xid=3378111c)

Ana, (2015). *Tecnología de la congelación de alimentos*.

Anchón, (2007). *Dra. Ángela García González*. Obtenido de AF Cubiertas Precocidos 2. Recuperado 10 de enero del 2022, de

<http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=filename%3Dt063.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1352883643752&ssbinary=true>

Pozo, (2014). *Alimentos precocinados: ¿son saludables o no?* Obtenido de alimentatubienestar. Recuperado 10 de enero del 2022, de

<http://www.alimentatubienestar.es/alimentos-precocinados-saludables-o-no/>

Finol, (2011). *Alimentos-tecnicas-procesos-conservacion-25515- completo.pdf*.

Obtenido de mailxmail. Recuperado 10 enero del 2022, de

<http://putumayodeliciaysabor.bligoo.com.co/media/users/13/677520/files/82060/alimentos-tecnicas-procesos-conservacion-25515-completo.pdf>

## 7. ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta

# ENCUESTA SOBRE COMIDA CONGELADA

eviitavargas11@gmail.com (no se comparten) [Cambiar cuenta](#)

**\*Obligatorio**

**Género \***

Femenino

Masculino

**Edad \***

Entre 15 a 20 años

Entre 21 a 26 años

Entre 27 a 32 años

Entre 33 a 38 años

Entre 39 a 44 años

45 años o más

**¿En su casa quien realiza las compras? \***

Madre

Padre

Hijo(a)

¿Usted consume comida congelada? \*

- Si
- No

¿Con que frecuencia consume usted platos preparados congelados semanalmente?

- 1-2 veces
- 3-4 veces
- 5-6 veces
- 7 veces o más

¿Los miembros de su familia también consumen comida congelada?

- Si
- No

¿Cree usted que los productos congelados facilitan la vida a la hora de la comida?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

¿Considera que el sabor y precio de los congelados es lo más importante al momento de comprar?

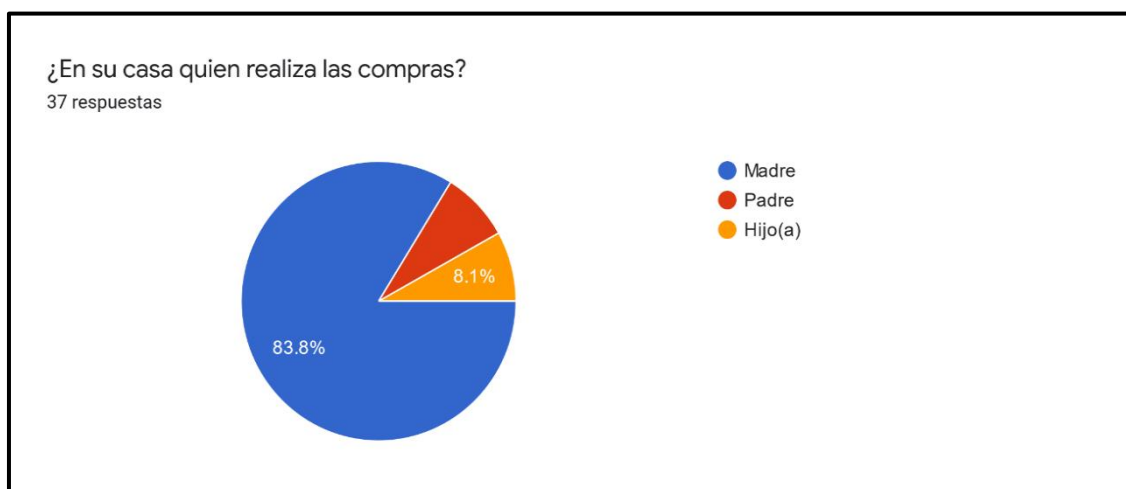
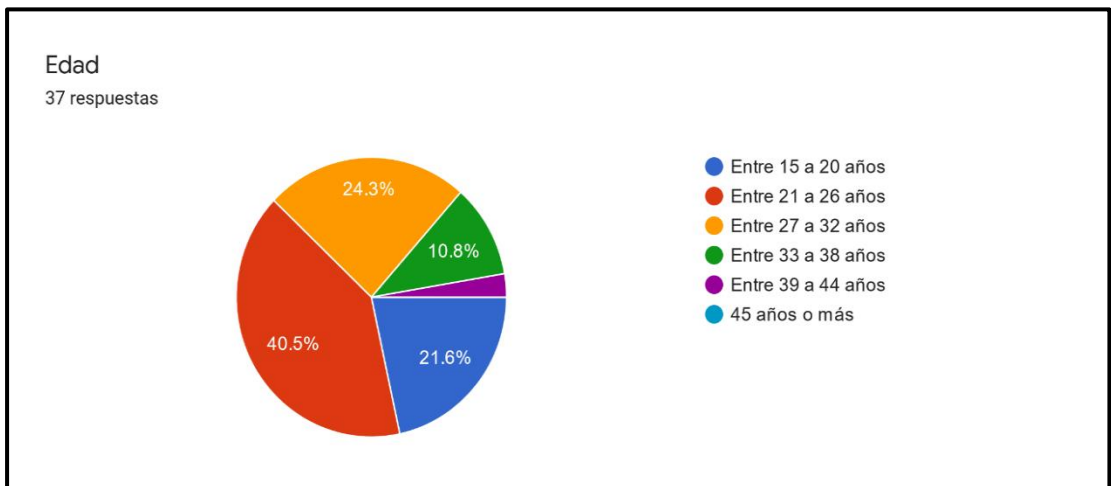
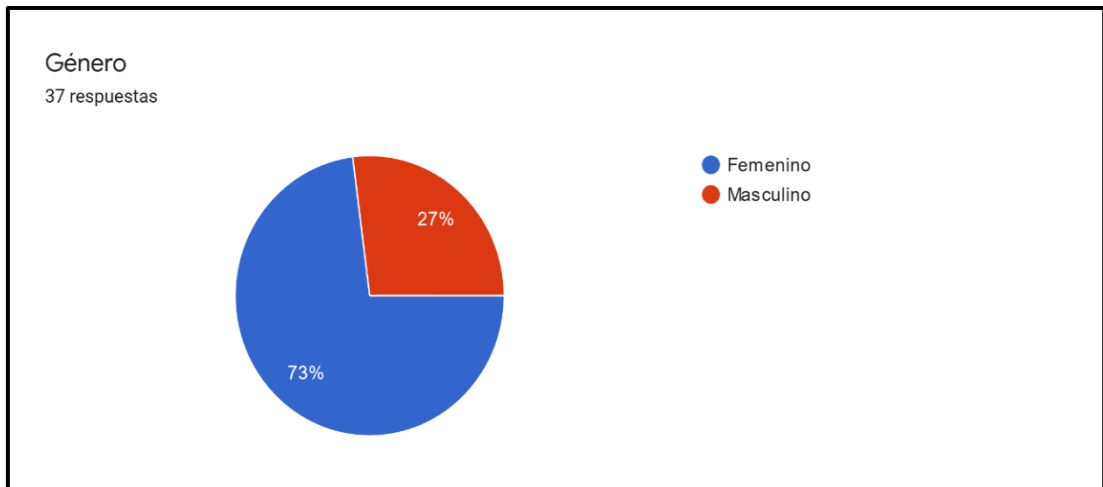
- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

---

En promedio, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los productos congelados?

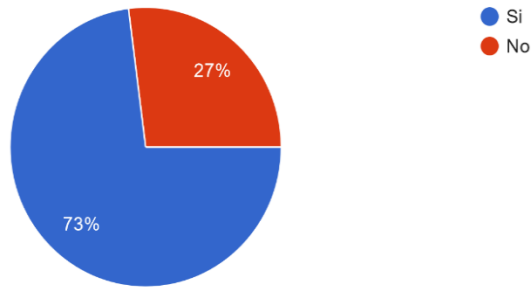
- \$3 - \$5
- \$6 - \$8
- \$7 - \$9

## Anexo 2: Gráficos de las encuestas



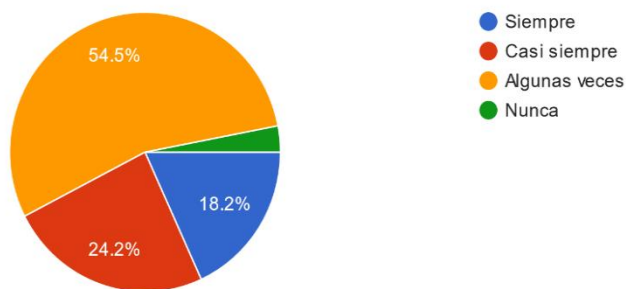
¿Usted consume comida congelada?

37 respuestas



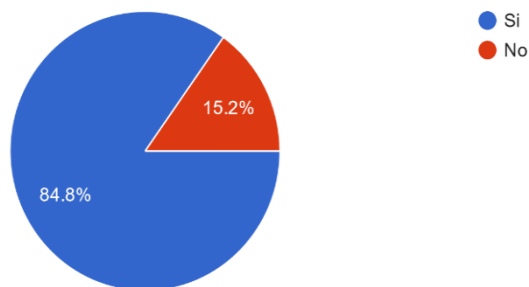
¿Cree usted que los productos congelados facilitan la vida a la hora de la comida?

33 respuestas



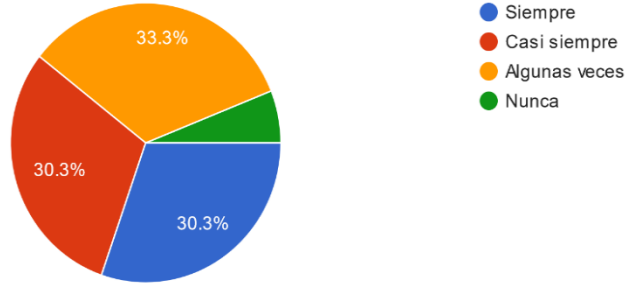
¿Los miembros de su familia también consumen comida congelada?

33 respuestas



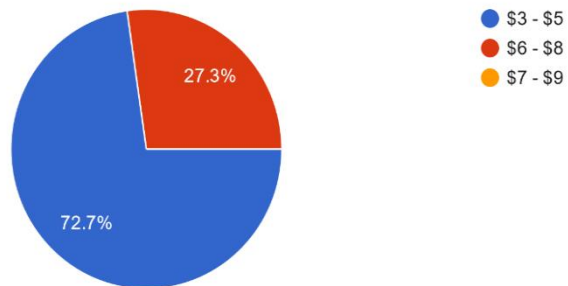
¿Considera que el sabor y precio de los congelados es lo más importante al momento de comprar?

33 respuestas



En promedio, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los productos congelados?

33 respuestas





### **Anexo 3: Entrevista a los trabajadores de Kypross**

#### **ENTREVISTA TRABAJADOR KYPROSS**

1. ¿Cuál es tu perspectiva dentro el mercado de consumo de alimentos congelados?
2. ¿Cuál crees que ha sido el avance en el posicionamiento de la industria de alimentos congelados?
3. ¿Cómo es el manejo en la adquisición del producto importado y puesto a distribución?
4. ¿Como califica al mercado ecuatoriano dentro del consumo de cada producto congelado?
5. ¿Cuál define usted que es el mercado objetivo en esta industria?

### Anexo 4: Proyección de ventas

							Año 1						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Papas Lisa	5,0%	23	23	23	24	24	24	24	24	25	25	25	25
Papa extra Crispi	12,0%	55	56	56	57	57	58	58	59	59	60	60	61
Papa Cajun	5,0%	23	23	23	24	24	24	24	24	25	25	25	25
Papa corte Rejilla	6,0%	28	28	28	28	29	29	29	29	30	30	30	30
Espinaca	2,0%	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10
Brocoli	1,0%	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Cebolla	3,0%	14	14	14	14	14	14	15	15	15	15	15	15
Pimientos	3,0%	14	14	14	14	14	14	15	15	15	15	15	15
Choclos	4,0%	18	19	19	19	19	19	19	20	20	20	20	20
Chauchas	2,0%	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10
Woks de Pollo	6,0%	28	28	28	28	29	29	29	29	30	30	30	30
Woks de Verdura	2,0%	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10
Hamburguesas de Carne	5,0%	23	23	23	24	24	24	24	24	25	25	25	25
Empanadas de Morocho	8,0%	37	37	38	38	38	38	39	39	39	40	40	40
Empanadas Chilenas	12,0%	55	56	56	57	57	58	58	59	59	60	60	61
Empanadas de Pollo	12,0%	55	56	56	57	57	58	58	59	59	60	60	61
Empanada de Queso	12,0%	55	56	56	57	57	58	58	59	59	60	60	61
	100%	462	465	469	473	477	481	485	489	493	497	501	505

### Anexo 5: Ingresos por ventas

Detalle	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cantidad proyectada de ventas	-	461,53	465,00	469,00	473,00	477,00	481,00	485,00	489,00	493,00	497,00	501,00	505,00
<b>Incremento porcentual precio de venta</b>		<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>2,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>2,00%</b>
Papas Lisa		\$ 9,75	\$ 9,75	\$ 9,75	\$ 9,75	\$ 9,75	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 10,15
Papa extra Crispi		\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,20	\$ 10,20	\$ 10,20	\$ 10,20	\$ 10,20	\$ 10,20	\$ 10,40
Papa Cajun		\$ 9,80	\$ 9,80	\$ 9,80	\$ 9,80	\$ 9,80	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,20
Papa corte Rejilla		\$ 9,60	\$ 9,60	\$ 9,60	\$ 9,60	\$ 9,60	\$ 9,79	\$ 9,79	\$ 9,79	\$ 9,79	\$ 9,79	\$ 9,79	\$ 9,99
Espinaca		\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,12	\$ 6,12	\$ 6,12	\$ 6,12	\$ 6,12	\$ 6,12	\$ 6,24
Brocoli		\$ 5,60	\$ 5,60	\$ 5,60	\$ 5,60	\$ 5,60	\$ 5,71	\$ 5,71	\$ 5,71	\$ 5,71	\$ 5,71	\$ 5,71	\$ 5,82
Cebolla		\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,36	\$ 5,36	\$ 5,36	\$ 5,36	\$ 5,36	\$ 5,36	\$ 5,47
Pimientos		\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,27	\$ 6,27	\$ 6,27	\$ 6,27	\$ 6,27	\$ 6,27	\$ 6,40
Choclos		\$ 6,75	\$ 6,75	\$ 6,75	\$ 6,75	\$ 6,75	\$ 6,89	\$ 6,89	\$ 6,89	\$ 6,89	\$ 6,89	\$ 6,89	\$ 7,03
Chauchas		\$ 7,15	\$ 7,15	\$ 7,15	\$ 7,15	\$ 7,15	\$ 7,29	\$ 7,29	\$ 7,29	\$ 7,29	\$ 7,29	\$ 7,29	\$ 7,44
Woks de Pollo		\$ 9,75	\$ 9,75	\$ 9,75	\$ 9,75	\$ 9,75	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 10,15
Woks de Verdura		\$ 8,90	\$ 8,90	\$ 8,90	\$ 8,90	\$ 8,90	\$ 9,08	\$ 9,08	\$ 9,08	\$ 9,08	\$ 9,08	\$ 9,08	\$ 9,26
Hamburguesas de Carne		\$ 9,75	\$ 9,75	\$ 9,75	\$ 9,75	\$ 9,75	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 10,15
Empanadas de Morocho		\$ 9,75	\$ 9,75	\$ 9,75	\$ 9,75	\$ 9,75	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 9,95	\$ 10,15
Empanadas Chilenas		\$ 10,25	\$ 10,25	\$ 10,25	\$ 10,25	\$ 10,25	\$ 10,46	\$ 10,46	\$ 10,46	\$ 10,46	\$ 10,46	\$ 10,46	\$ 10,67
Empanadas de Pollo		\$ 10,25	\$ 10,25	\$ 10,25	\$ 10,25	\$ 10,25	\$ 10,46	\$ 10,46	\$ 10,46	\$ 10,46	\$ 10,46	\$ 10,46	\$ 10,67
Empanada de Queso		\$ 10,25	\$ 10,25	\$ 10,25	\$ 10,25	\$ 10,25	\$ 10,46	\$ 10,46	\$ 10,46	\$ 10,46	\$ 10,46	\$ 10,46	\$ 10,67
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>		<b>\$ 4.340,72</b>	<b>\$ 4.373,33</b>	<b>\$ 4.410,95</b>	<b>\$ 4.448,57</b>	<b>\$ 4.486,19</b>	<b>\$ 4.615,87</b>	<b>\$ 4.654,25</b>	<b>\$ 4.692,64</b>	<b>\$ 4.731,03</b>	<b>\$ 4.769,41</b>	<b>\$ 4.807,80</b>	<b>\$ 4.943,39</b>