FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PAPAS FRITAS CON CÁSCARA CONGELADAS A NUEVA YORK – ESTADOS UNIDOS

AUTOR

MARÍA DANIELA MACÍAS FERNÁNDEZ

AÑO

2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PAPAS FRITAS CON CÁSCARA CONGELADAS A NUEVA YORK – ESTADOS UNIDOS

AUTORA

MARÍA DANIELA MACÍAS FERNÁNDEZ

AÑO

2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PAPAS FRITAS CON CÁSCARA CONGELADAS A NUEVA YORK – ESTADOS UNIDOS

¨Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales¨

Profesora Guía

Daniela Elizabeth Pinto Hernández

AUTORA

MARÍA DANIELA MACÍAS FERNÁNDEZ

AÑO

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESORA GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de Negocios para la producción y exportación de papas fritas con cáscara congeladas a Nueva York – Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con la estudiante María Daniela Macías Fernández, en el semestre marzo 2018, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

_____

Daniela Elizabeth Pinto Hernández

C.C.: 1713527644

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la producción y exportación de papas fritas con cáscara congeladas a Nueva York – Estados Unidos, de María Daniela Macías Fernández, en el semestre marzo 2018, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

_____

Sascha Quint

C.C.: 1723193247

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

_____

María Daniela Macías Fernández

C.C.: 1715436836

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas las personas que forman parte de mi vida, que me han ayudado a formarme como persona y profesional, a mis padres por siempre estar junto a mí, por darme esta oportunidad y ser mi ejemplo.

María Daniela Macías Fernández

RESUMEN

El Plan de Negocios tiene como objetivo la producción de papas fritas con cáscara congeladas, fabricadas en el Ecuador, para exportar al estado de Nueva York, Estados Unidos. La idea nace de la excelente calidad de papa existente en Ecuador, para ofrecer un producto de gran demanda y consumo en el estado de Nueva York, por ser saludable, innovador y diferente del mercado estadounidense. Se toma en cuenta las nuevas tendencias que existen en el mercado y la falta de tiempo que tienen las personas para preparar sus alimentos por lo cual buscan productos sanos, de buena calidad y de rápida preparación.

El producto ecuatoriano se caracteriza por ser de excelencia, poco procesado y saludable. La papa se procesa sin aditivos, contiene más nutrientes, mineral y vitaminas por la cáscara; y, la variedad de papa que se utiliza es de las mejores, y se prepara en aceite o al horno, lo cual brinda más beneficios al consumidor.

Se tomó en cuenta las preferencias del cliente, distribuidor y consumidor. El análisis, mediante investigaciones cualitativas y cuantitativas, refleja lo que el mercado requiere en cuanto a gustos, precio, demanda, preferencias y tendencias. De igual manera, se determinó el plan de marketing para el producto, en el cual, se describe la estrategia general de marketing, mercado objetivo basado en el Modelo Canvas y las características de presentación del producto, precio, plaza y promoción.

Es relevante mencionar que se desarrolló la misión y visión de la empresa. Se describen los objetivos generales y específicos. Se detalla el plan de operaciones, se especifica los equipos y la maquinaria. Se menciona el diseño de la estructura organizacional y las funciones de los cargos.

El desarrollo del plan financiero respalda al plan de negocios e interpreta los resultados para determinar si es factible o no la exportación del producto, tomando en cuenta todos los factores financieros.

ABSTRACT

The purpose of the business plan is to produce frozen French fries with skin, manufactured in Ecuador, to export the product to the state of New York, United States. The main idea comes from the excellent quality of potatoes that exists in Ecuador, to offer a product of great demand and consumption in the state of New York, because it is healthy, innovative and different from the U.S. market. It takes into account the new trends that exist in the market and the lack of time that people have to prepare their food, although they look for healthy products, good quality and quick preparation products.

The Ecuadorian products are characterized for being excellent, little processed and healthy. The potato is process without additives, it contains more nutrients, mineral and vitamins from the skin and the variety of potatoes used is one of the best, and has two ways of being prepared: in oil or in the oven, which provides more benefits to the consumer.

The preferences of the client, distributor and consumer were taken in consideration. The analysis, through qualitative and quantitative research, reflects what the market requires in terms of tastes, price, demand, preferences and trends. Likewise, the marketing plan for the product was determined, which describes the general marketing strategy, target market based on the Canvas Model and characteristics of the product presentation, price and promotion.

It is relevant to mention that the mission and vision of the company was developed. The general and specific objectives are describe. The operations plan is detailed, equipment and machinery are specified. It shows the organizational structure and the functions of the each positions.

The development of the financial plan developed supports the business plan and interprets the results to determine if it is feasible or not to export the product, considering the financial factors.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El presente Plan de Negocios se desarrolla para ofrecer al mercado internacional, productos realizados en el Ecuador con normas de calidad e implantar estrategias de comercialización utilizando herramientas de logística, mercadeo, distribución y finanzas para lograr entrar a un mercado extranjero con la distribución de productos realizados por ecuatorianos, con características sobresalientes para abrir puertas al comercio internacional.

La papa es un tubérculo comestible que se extrae de la planta herbácea americana Solanum Tuberosum de origen andino. La planta tiene unos tallos rectos aproximadamente de 60 centímetros a 1 metro de altura, hojas con foliolos en forma de una lanza y pequeñas flores de planta de diferentes colores. Las papas crecen debajo de la tierra donde obtienen todos los nutrientes para engrosar y cosechar. Están clasificadas en dos grupos: papas nativas con un proceso de conservación ancestral y mejorada con un proceso genético. La papa es el segundo cultivo más consumido e importante en la cadena alimenticia, en el Ecuador. Existen alrededor de unas 4.000 variedades de papas en el mundo, y en el país, aproximadamente 500 variedades. (INIAP, 2017)

Investigaciones revelan que las papas tienen propiedades medicinales. Son capaces de controlar el nivel de azúcar en la sangre, aporta vitamina C, energía al organismo, protege al sistema inmune y ayuda a aumentar las defensas. (MAGAP , 2017). “Se ha visto variedades con niveles muy altos de hierro, zinc, antioxidantes, que se las está tratando de recuperar para que la gente pueda apreciarlas y consumirlas”. (MAGAP , 2017)

La papa es un producto que se cosecha todo el año en el país, tarda desde 150 hasta 190 días, dependiendo de la variedad, en un clima templado frío en tierras altas que van desde los 2.500 a 2.950 metros sobre el nivel del mar. Las

provincias donde se cosecha el mayor volumen de papas son: Carchi, Pichincha, Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi. (INIAP, 2017)

1.1.1 Objetivo General del trabajo

El Plan de Negocios describe la producción hasta la exportación de papas fritas con cáscara congeladas a Estados Unidos. Se enfoca en las personas que viven en el estado de Nueva York; el objetivo es obtener papas rústicas listas para freír, conservando su sabor, frescura y valor nutricional. El producto congelado tiene varias ventajas como la durabilidad, fácil almacenamiento y combina con varios platos. La meta es introducir el producto al mercado estadounidense para diversificar la oferta de productos ecuatorianos en mercados extranjeros, obtener rentabilidad y abrir camino a la comercialización de productos del Ecuador en el mundo.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

1. Realizar los análisis correspondientes del entorno interno y externo del país exportador, Ecuador, y del país importador, Estados Unidos.
2. Desarrollar una investigación de mercado para definir el segmento al que nos vamos a dirigir, conocer sus preferencias e identificar al posible cliente y consumidor.
3. Analizar la oportunidad de negocio en el país escogido y la factibilidad que existe para ingresar este producto.
4. Plantear un plan de marketing buscando estrategias claves para penetrar en el mercado objetivo, para satisfacer las necesidades de los clientes y lograr una comunicación clara.
5. Realizar una estructura organizacional para garantizar el buen manejo de la empresa y producto final.
6. Comprobar que el proyecto tiene viabilidad usando evaluaciones financieras e indicadores económicos que den una imagen clara.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo Ecuador

El análisis PEST es un instrumento que ayuda a una empresa a identificar y examinar los factores externos de un país, en este caso se estudian variables que representan oportunidades y amenazas para un negocio. Los factores que se comparan son: políticos/legal, económicos, sociales/ambientales y tecnológicos. (Marketing, 2013)

2.1.1 PEST Ecuador

Variable Político/ Legal

Uno de los objetivos del Ministerio de Comercio Exterior es ¨Apoyar el incremento del valor y volumen de las exportaciones ecuatorianas mediante la diversificación de productos. ¨ (PROECUADOR , 2017). El Gobierno está implementando una cultura exportadora usando la Ruta Pro Ecuador, que tiene como objetivo fomentar, guiar e internacionalizar productos ecuatorianos. En este caso, Pro Ecuador te ayuda a cumplir con los procesos de exportación, capacitación, diseño del producto, herramientas para la aceptación del producto y promoción comercial, esto favorece a la empresa a exportar con asesoría. (PROECUADOR, 2017)

Ecuador retomó sus negociaciones en enero del 2018 con Estados Unidos para renovar el acuerdo comercial, dirigido por el Ministro de Comercio Exterior, Pablo Campana, quien tiene como objetivo, reactivar el Consejo de Comercio e Inversiones, para lograr un comercio bilateral y fortalecer las relaciones económicas a largo plazo. Sin embargo, Ecuador cuenta al momento con un acuerdo negociado del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) vigente hasta el año 2020, que beneficia al país en la exportación de productos con arancel cero; se encuentran 300 sub-partidas integradas, y en este caso, las papas fritas congeladas aplican el SGP. (Ministerio de Comercio Exterior , 2018).

Variables Económicas

La papa es un tubérculo que los ecuatorianos consumen con mucha frecuencia en su dieta; informes de El Ministerio de Agricultura (MAGAP) aseguran que la cadena productiva de la papa se extiende a 80.000 agricultores involucrados y genera alrededor de 84.000 empleos y aproximadamente 250 mil personas están vinculadas con las papas, convirtiéndose en el segundo cultivo más importante en la región Sierra. Carol Chehab, Subsecretaria del MAGAP informa que el Sector Agroindustrial y Pesquero generan aproximadamente 2 millones de empleos, que representa el 27,2% del total, en el Ecuador. Estos datos estadísticos muestran que la producción de papa en el país es de suma importancia, creando una oportunidad de negocio para crecer como productores en el país, abriendo plazas de trabajo y apoyando al ecuatoriano. (Ministerio de Agricultura y Ganadería , 2017)

El Banco Pichincha cuenta con créditos de líneas abiertas; financian montos desde US$3.000 hasta US$150.000 para el Sector Comercial (productivo), con una tasa de interés del 10% al 11% anual. (Banco Pichincha , 2018). De igual manera, BanEcuador, tiene créditos para emprendedores con montos que van desde US$500 a US$50.000, con flexibilidad de pago, tiene plazo de hasta 60 meses con una tasa de interés activas del 9,81%. (BanEcuador , 2018). Estos créditos son favorables para el negocio, en caso de requerir un préstamo o apalancamiento financiero, existe la factibilidad de financiar este proyecto.

Estados Unidos es el segundo país que más importa productos al Ecuador, la balanza comercial no petrolera es de 574 millones de dólares para el 2017; se ha registrado un crecimiento de 14,2% de bienes tradicionales y un 5,7% bienes no tradicionales. (Banco Central del Ecuador , 2017). El Ecuador al ser un país dolarizado tiene ventaja para la negociación con Estados Unidos ya que no afecta el tipo de cambio, es una oportunidad que facilita la negociación del producto.

Variables Socioculturales/ Ecológicas

El Ecuador es un país que cuenta con una gran biodiversidad de productos para alimentarse. Los ecuatorianos tienden a consumir muchos productos como arroz, papa, trigo entre otros. Según el Ministerio de Agricultura (MAGAP) el consumo de papas es de 30 kilos por persona al año. En el país, la papa tiene tanta importancia social, ancestral y económica que actualmente, el 29 de junio, se celebra el Día Nacional de la Papa para conmemorar al producto, ya que existen 500 variedades de papas que son exhibidas en el Festival de la Papa; lo cual brinda la oportunidad de conocer sobre las papas del Ecuador; además, es un Festival al que acuden personas del extranjero, que valoran la calidad y sabor de las papas del país. (Ministerio de Agricultura y Ganadería , 2017).

En el 2013, el Ministerio de Salud Pública (MSP) creó una regulación para el sistema de etiquetado de los productos alimenticios agregando un semáforo nutricional para ofrecer a los consumidores, información detallada de lo que contienen los productos de consumo; esto generó un cambio en la producción y comercialización de los alimentos, para ser más saludables. Esta regulación es obligatoria para los productos que se venden en el Ecuador. En este caso, vamos a mantener la semaforización en la funda de las papas fritas congeladas para la exportación, como información referencial de las características del producto. La semaforización de las papas fritas congeladas registra que son bajas en sal, azúcar y grasa, lo cual es un valor agregado al momento de adquirir en el mercado extranjero. (Ministerio de Salud Pública , 2013)

Ecuador tiene un clima subtipo tropical y microclimas que varían dependiendo de la ubicación, altitud y región, cuenta con dos estaciones: invierno y verano, lo cual permite que exista producción de alimentos todo el año, especialmente de papas. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que puede presentarse sequías o inundaciones que afecten a las cosechas, creando una amenaza para la producción. Para lo cual, el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) presenta tres nuevas variedades de papas resistentes a los cambios climáticos que tiene el país. (INIAP , 2017)

Las empresas tienen que cumplir con la Ley de Gestión de Residuos, que implica la generación, transporte, tratamiento y disposición final de residuos para cumplir con la normativa ambiental y reducir la contaminación. La empresa, para poder operar en el país, tiene que comunicarse con la Autoridad Ambiental Competente para informar que empieza su producción, y en caso de contaminación ambiental, se debe responsabilizar de los daños ambientales, indemnizar a los perjudicados, realizar la reparación integral y pagar las sanciones por mal uso. Esto crea una amenaza para la empresa en caso de contaminación. (Ministerio del Ambiente, 2016)

El Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador, afirma que el país a suscrito acuerdos y políticas de integración internacional, razón por lo cual tiene que cumplir con normas de calidad y generar normas de protección para poder exportar productos ecuatorianos. Los productos que desean exportar a Estados Unidos, tienen que cumplir con la Ley de Modernización de la Inocuidad Alimentaria, que se basa en un conjunto de normas y reglas para análisis de la materia prima, residuos de pesticidas, deficiencias de nutrientes, parásitos o bacterias, entre otros, que se controla para que el producto sea apto para el consumo humano. Las papas fritas deben contar con toda la información requerida para obtener el permiso de Registro Sanitario de alimentos para producir y exportar el producto. (Ministerio de Industrias y Productividad , 2016). Estos requisitos representan una oportunidad para mejor los procesos de producción de la empresa.

Variables Tecnológicas

La ruta logística que tiene Ecuador con Estados Unidos es muy conveniente y beneficia al Plan de Negocios por el acceso vía aérea y marítima. En el 2016, Ecuador exportó US$298 millones en mercancía por el aeropuerto John F. Kennedy, según datos de Pro Ecuador. Los principales puertos por donde ingresa la carga ecuatoriana a Estados Unidos son: Miami y New York, donde en el año 2016, ingresaron más del 83% de nuestras exportaciones a dicho país. (PROECUADOR, 2017). Rita Proaño, experta en logística internacional de la

empresa Farletza, recomienda enviar el producto vía marítima en contenedor Reefer (congelación) de 20 o 40 pies dependiendo la cantidad, el tiempo de envió es de 15 a 21 días y existe este transporte todas las semanas. (Proaño, 2018)

En el país actualmente hay varias empresas o proveedores que importan, comercializan y fabrican máquinas para la producción de alimentos a nivel nacional, por tanto, es una gran ventaja para el proyecto ya que es factible comprar la maquinaria necesaria en el país para producir el producto. Por ejemplo: EcuaPack cuenta con toda la maquinaria para montar una planta de producción de papas fritas congeladas, como: lavadora de papas, cortadora, freidoras, congeladores, selladora, empacadora, entre otros equipos para ensamblar la línea de producción.

2.2 Análisis del entorno externo Estados Unidos

2.2.1 PEST Estados Unidos

Variables Político/Legal

Existió mucha incertidumbre en el 2016 tras las elecciones a la Presidencia en Estados Unidos, especialmente en el Ecuador y sus exportadores ya que el acuerdo comercial de Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) estaba próximo a terminar y se tenía que renegociar para volver a tener el acuerdo comercial, esto creo una amenaza a los proveedores ecuatorianos hasta poder renegociar el acuerdo para la exportación de productos.

Estados Unidos y Ecuador tienen un acuerdo sobre el arancel preferencial cero para que puedan ingresar ciertos productos ecuatorianos al país, mismo que fue negociado por la OMC (Organización Mundial del Comercio). El acuerdo comercial SGP venció el 31 de diciembre 2017, pero el mismo acuerdo fue nuevamente aprobado por Estados Unidos y estará vigente por 3 años más, hasta el año 2020. (Ministerio de Comercio Exterior , 2018).

En Estados Unidos existen varias leyes, licencias, permisos y requisitos para importar al país. La EAR (Export Administration Regulation) registra el tipo de producto que va a ingresar al país, en este caso, para alimentos, el código es EAR99. Pasa por un proceso riguroso por Aduana para verificar el producto, contenido y que la información del producto esté detallada, país de origen, el precio sea razonable, persona o empresa que recibe el cargamento y todos los documentos en orden para que el producto pueda entrar a tierra norteamericana. Estos procesos aumentan el valor del producto, por lo cual es importante tomar en cuenta el momento de exportar. (Public Counsel , 2016)

Variables Económicas

La evolución de la tendencia de consumo ha cambiado al pasar de los años, por ejemplo: en la actualidad existe prioridad por una vida saludable, productos orgánicos o libres de grasas transgénicas, aditivos químicos, conciencia por cuidar el medio ambiente y existe una internacionalización de los hábitos de consumo, buscan eliminar barreras geográficas y están dispuestos a consumir productos de otros países. La cultura ha cambiado, por eso los productos ecuatorianos tienen excelente acogida por sus características, como: productos artesanales, menos procesados, de buena calidad y sanos. (PROECUADOR , 2018). Según TradeMap, al finalizar el año 2017, el 33% de las exportaciones nacionales se enviaron al mercado estadounidense, el 4% representa a la exportación de papas. (TradeMap, 2018).

Variables Socioculturales/ Ecológicas

Según datos del Banco Santander, Nueva York tiene una población de 16´713.992 habitantes, estado al que el producto va dirigido. (Santander , 2017). Por la rapidez que transcurre el día a día de los neoyorquinos, las personas buscan soluciones más rápidas al momento de consumir sus alimentos, tomando en cuenta que demandan productos de fácil acceso, más sanos y de buena calidad. La cultura se volvió más cautelosa al momento de adquirir sus productos, convirtiéndose en consumidores conscientes de su bienestar, consumen productos que les asegure una mejor vejez, conocer el origen de los

productos, beneficios y contenido de los mismos. Sin embargo, el estado de Nueva York se está convirtiendo en la capital de la comida chatarra, el 46% de la comida es refrigerada o congelada que está lista en 5 minutos para su consumo. El 20% de la población neoyorquina consume 1 vez por semana papas fritas, 44% dos veces a la semana, 14% de tres a cinco veces por semana, 6% todos los días y 28% no consume papas fritas. (The New York Times , 2017). Los datos demuestran que existe un amplio mercado que consume papas fritas y esto es una oportunidad que la empresa debe aprovechar, la demanda que existe del producto.

Estados Unidos es un país que genera mucho desperdicio, por eso se han creado leyes para proteger el medioambiente y en este caso para reducir, reutilizar, reciclar y repetir. El 5 de junio celebran el Día Mundial Del Medio Ambiente y existen varios estados que pagan a las personas por reciclar, en consecuencia, el empaque de las papas fritas congeladas tiene que ser de un material reciclable y amigable con el medio ambiente para apoyar la campaña de reciclaje y los consumidores se sientan seguros con el empaque. (ONU, 2017)

Variables Tecnológicos

La tecnología ha avanzado a pasos agigantados. En la actualidad, es muy importante el uso de las redes sociales, por los consumidores. Es una manera eficiente para llegar a un alto porcentaje de personas. Las ventas de productos por internet o aplicaciones de celulares son muy comunes hoy. Según datos de febrero 2018 del Portal de Estadísticas de Estados Unidos, el 79% de la población americana utiliza la aplicación Snapchat, seguida por la aplicación Facebook con un 76%; y en tercer lugar, con un 73% se encuentra la aplicación Instagram, estas son las tres aplicaciones más utilizadas por las personas en Estados Unidos, esto concluye que el uso de redes sociales para promocionar un producto tiene una gran oportunidad por tener una acogida tan grande. (Statista, 2017)

2.3 Análisis de la Industria (PORTER)

El doctor Michael Porter era un economista, investigador y profesor, que creó el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que consta en una herramienta que ayuda analizar una industria existente para conocer el grado de competencia, el análisis externo e investiga las cinco fuerzas que influyen en una empresa, para reconocer las oportunidades y amenazas que tiene una empresa al entrar a un sector. (Porter, 2008)

CIIU, es la Clasificación Industrial Internacional Uniforme que fue elaborada para clasificar a los productores por categorías y estandarizar las actividades económicas y presentar las agrupaciones de los productos. El CIIU del producto es: C1030.21 Elaboración y conservación de papas preparadas congeladas u otro tipo de conservación. (INEC, 2017)

Tabla No 1: CIIU

Niveles	Elemento por nivel	Estructura del Código
Secciones	C	Industrias Manufactureras
Divisiones	C10	Elaboración de productos alimenticios
Grupos	C103	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
Clases	C1030	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
Subclases	C1030.2	Elaboración y conservación de papas
Actividad Económica	C1030.21	Elaboración y conservación de papas preparadas congeladas u otro tipo de conservación.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos

2.3.1 Análisis de la Industria Internacional

Se analizan algunas variables para conocer el nivel de competitividad que existe en el mercado, si las utilidades son aceptables y si una compañía debe ingresar a la industria.

Rivalidad entre empresas competidoras (ALTA)

La rivalidad entre empresas competidoras es alta en el mercado, con un promedio de calificación de 3,8 puntos sobre 5 puntos, como se describe en la matriz que se encuentra en el Anexo 1. Algunos competidores son empresas establecidas estadounidenses que actualmente tienen gran aceptación de los

consumidores. Sin embargo, las papas fritas con cáscara congeladas, tienen una presentación novedosa que le agrada al consumidor porque conserva el sabor, son crocantes y tiene más proteína.

Entrada Potencial de Nuevos Competidores (ALTA)

La entrada de nuevos competidores es media alta con una calificación de 3 puntos sobre 5 puntos, en la matriz que se encuentra en el Anexo 2. Si bien este producto tiene un alto índice de consumo al igual que la demanda, existen marcas muy conocidas y los consumidores tienen lealtad a esos productos, lo que dificulta la entrada de una nueva marca al mercado, a pesar de tener buenos canales de distribución, lo desafiante es atraer a nuevos consumidores.

Desarrollo potencial de productos sustitutos (ALTA)

Los productos sustitutos son altos con un valor de 3.5 puntos sobre 5 puntos de la matriz adjunta en el Anexo 3. Existen varias marcas de sustitutos directos, en este caso de papas fritas en Estados Unidos. Las siguientes marcas son reconocidas y llevan mucho tiempo en el mercado lo que hace el producto sustituto alto: Market Pantry, 365 Organic, Ore-Ida, Arby´s, Alexia House y McCain. Los ciudadanos de Estados Unidos manifiestan consumir alrededor de 48 kilos de papas cada año, en cualquiera de sus presentaciones y el 40% de las papas que se consumen en Estados Unidos son papas fritas congeladas. (USDA, 2017). En cuanto a sustitutos indirectos, podemos considerar la yuca o el camote que es un producto similar a la papa, estos productos no son muy fuertes en el mercado.

Poder negociación con proveedores (BAJO)

El poder de negociación con proveedores es bajo en el Ecuador, con una ponderación de 2,5 sobre 5 puntos de la matriz adjunta en el Anexo 4. La empresa va a negociar con agricultores o compañías ecuatorianas mediante intermediarios o directamente. Los principales proveedores de papa chola con semilla certificada, son: Procobo, Pungal, Vermontina, ConPapa y Buena Papa.

El poder de negociación con proveedores se realiza en el Ecuador y no en Estados Unidos, por no utilizar proveedores extranjeros.

Poder de negociación de los clientes (MEDIO)

El poder de negociación con los clientes es medio tiene 2,7 puntos sobre 5 puntos como se demuestra el Anexo 5, esto quiere decir que, si es posible llegar a los clientes ofreciéndoles un producto de calidad, a un precio accesible y con una ventaja competitiva para lograr atraer nuevos clientes. Existen varios distribuidores de comida que trabajan con productos extranjeros, por la buena acogida de los productos.

2.4 Matriz EFE

Tabla No 2: Matriz EFE

FACTORES CLAVES	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades	Suma	Entre 1 y 4	P*C
El consumo y demanda de papas en EEUU es alto, se consume alrededor 48 kilogramos de papa por persona al año.	0,1	4	0,3
Las papas ingresan a EEUU con arancel cero (SGP)	0,1	4	0,4
Producto de consumo masivo saludable	0,06	3	0,18
Tendencia de consumo de prodcutos con semaforizacion en verde (bajos en azúcar, grasa y sal)	0,07	3	0,21
La calidad de papa del Ecuador es de las mejores	0,07	3	0,21
La cáscara de la papa cpnserva sabor y nutrientes	0,06	3	0,18
Productos innovadores de consumo masivo	0,06	3	0,18
Creditos y acceso financiero para montar empresa	0,04	2	0,08
El 40% de las papas en EEUU son papas fritas	0,04	2	0,08
El clima de Ecuador tiene una ventaja que permite producir productos todo el año	0,06	3	0,18
Amenazas			
En el mercado existen varios competidores	0,07	3	0,21
Amenazas de nuevos competidores en el mercado	0,07	3	0,21
El nacionalismo por adquirir productos nacionales, en este caso estadounidenses prefieren prodcutos hechos en EEUU	0,08	4	0,32
Cierta maquinaria tiene que ser importada	0,06	2	0,12
Cambio de clima afecta produccion	0,09	3	0,27
El precio de la materia prima es muy inestable	0,07	3	0,21
TOTAL	1		3,34

Los datos de la Tabla No 2: Matriz EFE presentan un análisis de los factores externos que existen para una compañía; en este caso, el valor total ponderado es de 3,34 puntos que se encuentra encima del promedio, las oportunidades tienen una puntuación de 2 puntos y las amenazas 1,34 puntos, lo que nos indica que existen más oportunidades en el mercado y que responde bien a las amenazas de la industria.

2.5 Conclusiones

- Observando las variables analizadas, se concluye que no existe ningún tipo de restricción para exportar papas fritas a Estados Unidos y la ventaja es que el producto ingresa con arancel cero por el acuerdo comercial.
- La producción y comercialización de papa ha generado muchos empleos que aporta a la economía del Ecuador. El apoyo que tienen los cultivadores y microempresas ha aumentado gracias a los créditos que pueden obtener.
- La ubicación del Ecuador y el clima favorecen a la producción de la papa, todo el año es factible sembrar y cosechar. Las regulaciones medioambientales y regulación de calidad hacen que el producto sea apto para consumo humano y saludable.
- La ruta logística facilita el transporte del producto final. Es factible adquirir toda la maquinaria en el país, para la montar la planta de producción. El uso de redes sociales ayuda a promocionar el producto para tener un mayor alcance.
- La rivalidad entre competidores es alta, lo que exige a la empresa y al producto a ser eficiente, con buena calidad y precios accesibles.
- La entrada de nuevos competidores es alta, por lo cual cualquier empresa puede entrar al mercado a competir y ser competencia, por lo que la empresa tiene que sobresalir para ganar mercado.
- Los productos sustitutos directos son altos, existen varias marcas en Estados Unidos de papas fritas y los sustitutos directos indirectos son poco atractivos.
- Los proveedores son ecuatorianos que cuentan con materia prima de calidad y siempre hay el producto en el mercado.
- La industria cuenta con varias oportunidades y ventajas, a pesar de ser un mercado competitivo, la demanda por el producto es alta pero los canales de distribución son viables para poder llegar al consumidor y satisfacer las necesidades de los clientes.
- El resultado de la matriz EFE es de 3,34 puntos sobre 5 puntos donde existen más oportunidades que amenazas en la industria, por lo que la industria si permite nuevas empresas para competir en el mercado estadounidense.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Premisas y Objetivos de la Investigación

La presente investigación tiene como objetivo determinar la aceptación de las papas fritas con cáscara congeladas, en el estado de Nueva York, usando un diseño no probabilístico por muestreo por conveniencia, encuesta a posibles consumidores y entrevista a expertos y clientes.

- Identificar las características y propiedades del producto que le gustaría al consumidor, al momento de adquirir el producto.
- Identificar las propiedades que el consumidor desea, lugar de consumo, frecuencia de compra, presentación del producto y plaza de venta.

3.2 Investigación Cualitativa

Las entrevistas a expertos y clientes se realizaron a personas que conocen de la industria alimenticia, los mismos que respondieron preguntas técnicas de la producción y comercialización del producto, adjuntas como Anexos 6, 7 y 8. Las respuestas se mencionan a continuación, interpretadas de la entrevista al experto.

Entrevista a experto 1

Tabla No 3: Entrevista a experto 1

Fichas Metodológicas	
Nombre:	Ing. Diego Carrillo
Información del experto:	Gerente de Calidad de la empresa Hortaleg, específicamente trabaja en el producto Choli Papa, que son papas fritas congeladas.
Lugar:	Oficina del Ing. Carrillo ubicada en Píntag, provincia de Pichincha.
Fecha/Tiempo:	5 de diciembre 2017. Duración de la entrevista 19 minutos con 46 segundos.
Objetivos de la entrevista:	El objetivo principal de esta entrevista es conocer cómo funciona el mercado de las papas fritas y conocer del producto, al igual que poder conocer la planta de producción.

La primera inversión que realizó la empresa fue para el diseño y equipamiento de maquinaria para la producción, el 90% de los equipos son hechos por un proveedor del Ecuador y el 10% restante fue importado.

La marca Choli Papa ofrece tres tipos de presentaciones: corte lisa, ondulado y Steak House (papa con cáscara). Las papas fritas Steak House, son la presentación más vendidas y según la empresa esta presentación es sobresaliente ya que tiene mayor cantidad de fibra y conserva el sabor. Actualmente ofrece 3 tipos de presentaciones: 0,50 kilos, 1 kilo y 2,50 kilos.

Los procesos para cumplir las normas de calidad son: limpieza, certificar el BPM, controlar los químicos a nivel de las siembras y en procesos productivos para que la papa sea 100% natural y cumplir la norma INEN 9724. La empresa tiene una producción mínima diaria de 100 cajas, es decir, 1 tonelada. Actualmente, la producción de la empresa es del 60%; que equivale a 15-16 toneladas mensuales, aunque puede llegar a 22-24 toneladas al mes, si la demanda aumenta.

La principal recomendación como en todo negocio, es tratar de ubicarse cerca de la fuente de materia prima para abaratar costos de transporte, agilizar procesos de producción y etapa de cadena productiva. (Carrillo, 2017)

Entrevista a experto 2

Tabla No 4: Entrevistas a experto 2

Fichas Metodológicas	
Nombre:	Ing. Jorge Macías
Información del experto:	El Ing. Macias monto una planta procesadora de papas fritas congeladas en los Valle de los Chillos, conoce sobre la producción del producto.
Lugar:	Oficina del Ing. Macías ubicada en la ciudad de Quito.
Fecha/Tiempo:	14 de diciembre 2017. Duración de la entrevista 14 minutos con 23 segundos.
Objetivos de la entrevista:	La entrevista tiene el fin de responder preguntas sobre la planta de procesos de las papas fritas, conocer cada proceso y obtener información relevante para aclarar dudas sobre la industria.

El proceso de las papas fritas congeladas no utiliza químicos, es totalmente natural. El costo de producción está dentro de los US$0,70, por kilo, desde la materia prima hasta el producto empacado. Las normas de calidad son necesarias para aplicar buenas prácticas de manufactura. La semaforización es bastante importante porque muestra lo que tiene el producto. Las papas fritas

congeladas tienen toda la semaforización en verde: bajo en sal, azúcar y grasa, lo que es un plus para su comercialización.

La inversión inicial fue la maquinaria y se seguirá invirtiendo para mejorar los procesos y abaratar los costos de producción. El costo de producción es medio en el país y medio alto para la exportación, ya que los productos extranjeros de empresas grandes tienen un costo de producción realmente bajo.

El experto si recomienda a un emprendedor ingresar a la industria de las papas fritas congeladas; es realmente atractivo todo el proceso y da buenas utilidades. Primero hacer un estudio de mercado, ver el precio de la competencia, ver las normas de calidad y obtener un plus extra para poder vender más rápido. (Macias, 2017)

Entrevista Cliente 1

Tabla No 5: Entrevista a Cliente 1

Fichas Metodológicas	
Nombre:	Sra. Juana Benítez
Información del Cliente:	Residente en Nueva York por 10 años y tiene 8 años de experiencia en importaciones en Estados Unidos. Comenzó su carrera importando rosas ecuatorianas, al momento importa varios productos del Ecuador.
Lugar:	La entrevista se realizó vía telefónica.
Fecha/Tiempo:	10 de abril 2018. Duración de la entrevista 16 minutos con 38 segundos.
Objetivos de la entrevista:	La entrevista se realiza para conocer lo que buscan los clientes en Estados Unidos, entender cómo se tiene que manejar el negocio desde el Ecuador para lograr entrar a Estados Unidos y crear una relación para trabajar en un futuro juntos.

El cliente es un distribuidor en Nueva York, quien recibe el producto en el puerto y se encargan de la distribución interna. Trabajan con un equipo de personas calificadas que realiza importaciones de otros países. Es la encargada de contactar al futuro vendedor en el exterior y realizar la investigación del producto, para analizar la posibilidad de trabajar con ellos.

Los productos del Ecuador son de su agrado, por ser diferentes, artesanales y de buena calidad. Tienen un gran potencial en el extranjero, por lo cual el cliente compra productos de este origen. El distribuidor se enfoca especialmente en

barrios donde viven personas de otros países o culturas, que tienden a comprar productos extranjeros.

En este caso, el producto se va a enviar por vía marítima, ella recomienda utilizar el Incoterms CFR (coste y flete en puerto destino convenido), esto quiere decir, que la empresa productora asume los costos de aduanas, transporte interno en país de origen, trámite de aduana en Ecuador, inspección antinarcótica, inspección en planta, gastos del Puerto de Guayaquil y el valor del flete internacional hasta el Puerto de Nueva York. Una vez que el producto entre a Estados Unidos, el cliente es el responsable del producto.

La Sra. Benítez estaría dispuesta a comprar el producto, siempre y cuando se cumpla con los requisitos y la Ley de la Food Safety Modernization Act (FSMA) y la Food and Drug Administration (FDA). La empresa exportadora cumpla con los requisitos de limpieza y manejo de alimentos adecuados para poder vender el producto en Estados Unidos. Se envía muestras con todos los datos necesarios en el empaque, pasar por un control de calidad y tener los requisitos mencionados anteriormente, contar con una póliza de seguros y cumplir con la inspección de la planta, para vender el producto al distribuidor. (Benitez, 2018)

Entrevista a Cliente 2

Tabla No 6: Entrevista a Cliente 2

Fichas Metodológicas	
Nombre:	Sr. Gustavo Jaramillo
Información del Cliente:	Él trabaja en la empresa Fedenico, en Nueva York, distribuidora de productos extranjeros y él está encargado de recibir los productos y distribuirlos en Nueva York. Fedenico es una empresa distribuidora de: enlatados, productos congelados, dulces, frutas y vitaminas.
Lugar:	La entrevista se realizó vía telefónica.
Fecha/Tiempo:	15 de abril 2018. Duración de la entrevista 14 minutos con 16 segundos.
Objetivos de la entrevista:	La entrevista se realiza para saber la acogida que tienen los productos de origen latino en el mercado estadounidense, de esta manera conocemos si es posible lanzar un producto en ese mercado y ver cuál es la estrategia más acertada para llevar este proceso.

Los productos extranjeros suelen tener buena acogida, depende del tipo de producto, precio, calidad y que satisfaga las necesidades de los consumidores. En este caso, el producto por ser de consumo masivo, existe mucha

competencia, que exige sobresalir y tener un diferenciador con la competencia. Sr. Jaramillo recomienda ingresar el producto a supermercados pequeños donde existan otros productos ecuatorianos que estén posicionados en el mercado, de esta manera, el consumidor, asocia el nuevo producto con los productos existentes.

En cuanto a la logística internacional, es importante tomar en cuenta todos los gastos que existen desde que el producto se estiba en el contenedor hasta que llega al consumidor final. Estos gastos van a depender de acuerdo al contrato que se firme con el distribuidor en Nueva York. Sin embargo, lo más común es utilizar los Incoterms CFR (Coste y Flete en puerto de destino convenido) o CIF (Coste, seguro y flete puerto de destino) lo que quiere decir que el vendedor se encarga de todos los gastos dentro del país de origen hasta que llegue al puerto final donde el comprador asume la responsabilidad del producto.

Es importante tomar en cuenta que el producto se tiene que mantener en temperaturas negativas, por lo cual, el transporte tiene que ser en contenedores refrigerados. Se recomienda producir a gran escala, siendo lo más óptimo, para hacer un envió grande en un contenedor de 40 pies y el costo de transporte es más económico. (Jaramillo, 2018)

3.3 Investigación Cuantitativa

Las encuestas se realizaron a 5 hombres y 5 mujeres que viven en Nueva York. Los encuestados son consumidores de papas fritas y tienen entre 20 a 60 años. Las preguntas realizadas se adjuntan en el Anexo 9.

3.3.1 Resultados Encuestas

La mayoría de personas encuestadas tienen entre 20 a 40 años, en este rango de edad las personas tienden a trabajar o estudiar, estos cuentan con poco tiempo disponible para cocinar, por lo cual, prefieren comprar productos congelados de fácil preparación.

Los consumidores prefieren comer papas fritas en locales de comida rápida o restaurantes; sin embargo, el 30% de los encuestados eligen comprar papas fritas congeladas para preparar en sus hogares. De los 10 encuestados el 90% de los consumidores prefieren comprar las papas fritas congeladas listas para freír u hornear, por su fácil y rápida preparación.

Es relevante mencionar que el 80% de las personas encuestadas han probado papas fritas con cáscara, esto quiere decir que los consumidores si conocen esta presentación. Sin embargo, el corte liso sin cáscara es el más común en las preferencias del consumidor, pero dado que el corte liso con cáscara se ha convertido popular en el mercado, el 20% de las personas encuestadas prefieren esta presentación.

El 100% de las personas encuestadas tienden a comer papas fritas, tomando en cuenta que el 80% consumen papas fritas de 1 a 3 veces por semana y un 20% consume el producto una vez al mes. Normalmente las papas fritas son acompañamientos de las comidas, el 70% prefieren comerlas como guarnición.

De las 10 personas encuestadas, el 100%, sí compraría un producto de origen ecuatoriano. La presentación más conveniente para los consumidores es la de 500 gramos, el 70% creen que es el tamaño ideal. Por lo cual, el 50% compraría el producto una vez cada 15 días y un 20% les gustaría comprar cada semana. Sin embargo, es importante para ellos, obtener una promoción de lanzamiento y el 60% de los encuestados les gustaría tener la segunda unidad a mitad de precio para probar el producto.

El 60% de las personas encuestadas prefieren adquirir el producto en supermercados y tener publicidad e información diferenciada de la papa, en letreros en las perchas donde se encuentra exhibido. Del mismo modo, los consumidores creen que las redes sociales son una herramienta de gran alcance

para publicidad, por eso el 60% de los encuestados prefieren utilizar este medio para conocer sobre nuevos productos.

Tablas de contingencias

Tabla No 7: Edad – Frecuencia de consumo

Edad (años)					
Frecuencia de consumo	20-30	31-40	41-50	Mayor de 51	Total general
1 vez a la semana	3		1		4
1 vez cada mes	1			1	2
2 o 3 veces por semana	2	1	1		4
Total general	**6**	**1**	**2**	**1**	**10**

La relación entre la edad y la frecuencia de consumo, se concluye que las personas entre 20 y 30 años tienen una mayor frecuencia de consumo de papas fritas. Esta información permite segmentar el mercado en base al grupo de personas que tienen mayor preferencia por el producto.

Tabla No 8: Edad – Lugar de compra

Edad (años)					
Lugar de compra	20-30	31-40	41-50	Mayor de 51	Total general
Online	1	1			2
Supermercado	4		1	1	6
Tienda	1		1		4
Total general	**6**	**1**	**2**	**1**	**10**

El lugar donde las papas fritas deben comercializarse es el supermercado, porque es donde el segmento que mayor frecuencia de consumo realiza en el mercado objetivo.

Tabla No 9: Edad – Variable decisión

Edad (años)					
Variable decisión	20-30	31-40	41-50	Mayor de 51	Total general
Calidad	1		1	1	3
Precio			1		1
Sabor	5	1			6
Total general	**6**	**1**	**2**	**1**	**10**

Para el segmento que tiene mayor frecuencia de consumo, la variable más importante es el sabor del producto; para las personas entre 41 y 50 años la variable más importante es el precio y la calidad.

Análisis de correlación

En el Anexo 10, se adjunta el análisis de correlación establece que existe una vinculación entre la edad del encuestado y la pregunta respecto a si prefiere

preparar papas fritas, esto se complementa con la tabla de contingencia con respecto a que las personas más jóvenes tienen una mayor frecuencia de consumo. Con relación al género no existe una vinculación con las preguntas formuladas en la encuesta, esto significa que las papas fritas las prefieren hombres y mujeres por igual.

3.4 Conclusiones del análisis del cliente

3.4.1 Cualitativo

Las encuestas a expertos demuestran que la industria de las papas fritas congeladas es un negocio rentable, tomando en cuenta las variables que existen. Al mismo tiempo, hay que considerar la inversión de la planta y conocer los procesos adecuados para la producción. El análisis del mercado es importante y estar conscientes que existen empresas competidoras. Por otra parte, definir el cliente y el consumidor al que va dirigido el producto. El cliente será un distribuidor en Nueva York y los consumidores serán individuos.

3.4.2 Cuantitativo

Pudimos analizar que los consumidores de papas fritas son personas de mediana edad que tienen poco tiempo para preparar sus alimentos y si bien, buscan productos que les facilite la preparación. Por esta razón, la presentación del producto va a ser en fundas de 500 gramos siendo la más adecuada. El distribuidor será el encargado de ofrecer las fundas del producto a supermercados donde el consumidor final podrá adquirir el producto. La publicidad será manejada a través de redes sociales.

3.4.3 Cliente potencial

Para entrar al mercado estadounidense hay que cumplir con los requisitos que exigen al país y al cliente. El producto tiene que ser de alta calidad y cumplir con las expectativas del consumidor, tener un diferenciador para sobresalir de la competencia. Es importante tomar en cuenta el tipo de contenedor, los costos de exportación, Incoterms que se utilizará y negociar con el cliente, para obtener los mayores beneficios al momento de exportar el producto.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción del Negocio

El Ecuador tiene una posición geográfica estratégica, la cual permite la cosecha de papa todo el año. La calidad de la papa ecuatoriana es de las mejores, por la riqueza de la tierra, por los minerales que obtiene la papa al momento de crecer y el clima es favorable a la siembra y a la cosecha. La ventaja de producir la papa en el Ecuador es el clima, el 85% de los cultivos depende de eso; por lo cual el país tiene la capacidad de producir todo el año por no tener estaciones extremas.

Sin embargo, hay que mencionar que, al existir una alta variedad de papas, no todas son de la misma calidad. Es por eso que el producto se realizará con la variedad de Papa Chola. Se utilizará esta variedad porque el INIAP tiene semilla certificada que garantiza la calidad de la papa. En el Ecuador, hace 20 años, solo el 5 % de los productores de papas utilizaban semillas certificadas, por lo cual existían varios problemas sobre la calidad y rendimientos de la papa. Sin embargo, desde la década de los años 90 el hábito de sembrar con semilla certificada comenzó a crecer y ayudó a los productos a cosechar productos de mejor calidad y con rendimientos más elevados. (INIAP , 2016)

El consumo de papa brinda muchos beneficios para la salud por ser un producto alto en fibra, potasio, vitamina C, entre otros. Es por eso, que, de acuerdo a las investigaciones realizadas, podemos evidenciar que el consumo de papas fritas es alto, lo cual significa que hay un mercado amplio para este tipo de producto en el estado de Nueva York.

El interés que hay por parte de los posibles consumidores es alto, algunos consumidores prefieren comida de origen latino, porque es menos procesada, tiene buen sabor y excelente. Latinoamérica es reconocida por encontrarse en la cordillera de los Andes, productores de papas por la altura y la posición

geográfica, lo que representa una ventaja para la calidad de la papa sea excelente.

El producto es papa frita con cáscara congelada, de corte liso, usando la variedad de papa chola. Las papas fritas no son grasosas porque no se adhiere el aceite. Es importante reiterar que, la cáscara permite que el sabor se mantenga por más tiempo, hace al producto más crocante y la fibra de la cáscara ayuda la digestión. Una ventaja competitiva es que el proceso de producción de las papas fritas no contiene ningún aditivo, la papa es totalmente natural que no afecta a la salud. Por otro lado, se verificará que los proveedores de papas utilicen semillas certificadas de la variedad de papa chola, principalmente porque son resistentes a plagas y enfermedades, lo que redunda en uso reducido de químicos, consecuentemente, se cosecha un producto más saludable y de alto rendimiento.

Es importante brindar un producto natural y de buena calidad. Hoy en día las personas buscan alimentos sanos y rápida preparación, por lo cual las papas fritas con cáscara congeladas están listas para freír u hornear en pocos minutos.

4.2 Análisis Ecuador – Estados Unidos

En Estados Unidos existe una gran demanda de productos congelados por la facilidad de preparación; sin embargo, los consumidores ahora buscan productos más saludables al momento de adquirirlos. Es por eso que las papas fritas con cáscara congeladas son una buena opción.

Al analizar el producto de origen ecuatoriano con relación al mercado estadounidense, se presenta a continuación las ventajas que existen de vender este producto en el extranjero. El producto tiene las mejores características, por ser un producto congelado, fácil de preparar y es saludable. No tiene químico ni aditivos, lo que lo convierte en un producto sano y al conservar la cáscara no se pierden los nutrientes.

El producto va a incluir la semaforización en el empaque, tomando en cuenta que es una obligación para los productos ecuatorianos y no para los productos extranjeros. Cabe resaltar que, refleja información válida para el consumidor y por ser un producto verde, es bajo en azúcar, bajo en sal y bajo en grasa, creando un diferenciador en el producto de otras marcas.

El Gobierno del Ecuador está fomentando la internacionalización de productos y brinda apoyo a los comerciantes, a través de la Ruta Pro Ecuador, se ofrece capacitaciones a productores, facilita el acceso a mercados extranjeros, herramientas de exportación e información gratuita, con el objetivo de motivar a los emprendedores a comercializar los productos a nivel mundial.

Además, la renovación del acuerdo de Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) con Estados Unidos vigente hasta el 2020, es un acuerdo comercial que favorece al Ecuador y sus exportadores.

En Estados Unidos las regulaciones del medioambiente tienen como objetivo reducir la contaminación y crear consciencia para implantar un hábito de reciclaje. Según la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA), reciclar tiene muchas ventajas como: reduce la incineración, se utilizan menos vertederos, ahorra energía, conserva recursos ambientales y es buena para la economía. Por eso es relevante mencionar que el empaque de las papas fritas va a ser amigable con el medio ambiente ya que se va a elaborar con material reciclable después de utilizar. (U.S Small Business Administration, 2018)

4.3 Análisis del consumidor y cliente

Las oportunidades percibidas por el consumidor y el cliente nos dan información relevante para crear el producto de acuerdo a las necesidades de los compradores.

En el Ecuador, está comenzado a crecer la industria de las papas fritas congeladas. Las marcas más conocidas son: Choli Papa, Facundo, La Original,

NutriPapa, Supermaxi, IceMan y Patata. La presentación más común es la de 500 y 1.000 gramos. El precio va desde US$3,25 a US$4,75, dependiendo de la marca, la presentación y el gramaje. El corte más usual es el liso sin cáscara, pero en este caso, si existen marcas que comercializan papas fritas con cáscara y tienen buena acogida.

Tanto al cliente como al consumidor le llama la atención el producto y están dispuestos a comprar y probar una nueva marca, sobre todo por ser de origen ecuatoriano porque los productos latinos se caracterizan por ser productos más naturales y menos procesados, que es una de las características que busca ahora el mercado estadounidense. Además, el producto puede ser frito o al horno, que lo convierte más aún en un producto versátil, sano y del agrado de los consumidores.

Por otra parte, los consumidores son exigentes al momento de comprar un producto exportado, es por eso que la mayoría piensa que el sabor, la calidad y la textura de las papas fritas, es lo más crítico al momento de comprar. Ellos están de acuerdo en pagar un precio más alto por un producto más sano que satisfaga sus deseos.

Existen varios competidores de papas fritas congeladas en Estados Unidos, las marcas más reconocidas son: Market Pantry, Kroger, 365 Organic, Ore-Ida, Checkers and Rally´s, Arby´s, Alexia House y McCain. Las presentaciones de papas fritas congeladas varían, tienen presentaciones de 300 a 1.000 gramos y un precio promedio de US$3,50 por funda, tomando en cuenta las características del producto. (Kitchn, 2018)

La competencia de marcas de papas fritas es alta en Estados Unidos y es un mercado muy competitivo, la ventaja es que la demanda del producto es alta en el mercado estadounidense. Al existir tanta competencia, el producto de exportación tiene que ser muy competitivo para poder competir con las marcas existentes y ser un producto atractivo para los consumidores.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de Marketing

La estrategia general de marketing que se utilizará para comercializar el producto es la de diferenciación. Esta estrategia se va a lograr produciendo las papas fritas con cáscara; en este caso la cáscara es de suma importancia para conservar el sabor de la papa, los valores nutricionales, las vitaminas, los minerales, contienen fibra, controla el azúcar en la sangre, reduce el colesterol y la crocancia es mayor. La cáscara le da un valor agregado, que no tienen las papas fritas peladas o sin cáscara. (Salud, 2017)

La estrategia de internacionalización es cuando una empresa desea crecer en mercados extranjeros, es una decisión a largo plazo de expandir el mercado. La exportación indirecta, es cuando la empresa productora se apoya en compañías especializadas en exportaciones para que sea responsable de las operaciones logísticas. (EAE Business School , 2018).

La empresa va a utilizar estas estrategias, esto quiere decir, el producto se produce en Ecuador y se envía directamente a Nueva York a un distribuidor, quien se encargará de introducir y comercializar el producto. Esta estrategia tiene la ventaja, de producir el producto en el Ecuador, el costo es menor y tener un distribuidor que conoce el mercado estadounidense.

La empresa escogió la exportación indirecta, por ser nueva en el mercado y no tener suficiente experiencia, se apoya en un intermediario que le refuerce y guíe en la exportación. Este tipo de exportación es la más económica para la empresa, es flexible y el riesgo asociado con el envió asume la organización intermediaria. Existe el consorcio de exportación, que tiene como objetivo apoyar a empresas pequeñas y medianas, para reducir costos, desarrollo de productos nuevos, adquirir conocimientos y abrir mercado internacional. Sin embargo, esta exportación es recomendada en el corto plazo, en el caso de la empresa empieza

y conoce el mercado objetivo; sim embargo, a largo plazo, es necesario cambiar de estrategia de exportación. (Bibiloni, 2016)

La empresa optó por este tipo de exportación realizando una Matriz de Decisión que se encuentra en el Anexo 11, se analizaron 4 tipos de exportaciones que le convenía a la empresa, siendo la exportación indirecta la que obtuvo el mayor puntaje convirtiéndola en la estrategia de exportación más adecuada para la empresa.

5.1.1 Mercado Objetivo

Segmentación de Mercado

El producto va dirigido a consumidores que viven en el estado de Nueva York. El mercado objetivo son personas que consumen papas fritas, pero no tienen mucho tiempo para cocinar, por consiguiente, buscan un producto fácil, natural y sano de preparar.

Tabla No 10: Segmentación de Mercado

Segmentación Geográfica	
Población Total Estados Unidos	323´127.513
Población Total Estados Unidos que consume papas fritas 54%	174´488.857
Segmentación Demográfica	
Población Nueva York	16´713.992
Población NY consume productos congelados a diario 46%	7´688.436
Población de 15 a 69 años en Nueva York - 71%	11´866.934
Segmentación Psicográfica	
Clase Social Media NY (43%)	7´187.017
Segmentación Conductual	
Porcentaje población que consume papas fritas en NY de tres a cinco días por semana	14%
Tamaño Mercado Demanda	**2.339.959**

Segmentación Geográfica

Los Estados Unidos tiene una población total de 323’127.513 habitantes (Banco Santader, 2017), de los cuales, 174´488.857 habitantes consumen papas fritas, que representa el 54% de la población total. Esto quiere decir que las papas fritas tienen una gran demanda en el país de destino. (United States Department of Agriculture , 2017).

Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica se obtuvo analizando tres variables importantes: población del estado de Nueva York, porcentaje de consumo de productos congelados y la población de 15 a 69 años en Nueva York. El producto se comercializará en Nueva York, a una población de 16’713.992 (Banco Santader, 2017), del cual el 46% consumen productos congelados a diario, que representa a 7´688.436 de habitantes (United States Department of Agriculture , 2017). El producto va dirigido a personas de 15 a 69 años; y la población de ese rango de edad es del 71%, que equivale a 11´866.934 (Banco Santader, 2017). Estos valores nos muestran que el consumo de productos congelados es elevado y el rango de consumidores es grande.

Segmentación Psicográfica

Un estudio realizado por American Psychological Association (APA), muestra que el 43% de la población de Nueva York tiene una clase social media que representa 7´187.017 habitantes. (APA, 2017). Hay que mencionar que Nueva York es uno de los estados más caros en Estados Unidos. Según datos del Banco Santander, los neoyorquinos son de las poblaciones que más gastan en vivienda, servicios básicos y alimentos, aproximadamente el 68,8% de sus salarios para cubrir esos gastos. (Banco Santander , 2017)

Segmentación Conductual

En Estados Unidos el consumo de papas fritas es muy común en las personas, desde muy pequeños, los niños comen papas fritas. The American Journal of Clinical Nutrition hizo una investigación que reveló que aproximadamente el 14% de las personas consumen papas fritas de 3 a 5 días por semana. (Oxford Academic , 2017)

Tamaño Mercado Demanda

El tamaño del mercado demanda, se obtuvo analizando todos los datos en la Tabla No 10: Segmentación de Mercado, antes mencionada. Se estima que

2´339.959 de personas pueden estar interesados en adquirir el producto en Nueva York, este número se obtuvo sacando el 14% de personas que comen papas fritas en el estado de Nueva York, de la población total de habitantes en el mismo estado.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor es definir algunas preguntas: cómo, qué, quién y cuánto. Estas respuestas nos ayudan a tener claro puntos importantes que hay que tomar en cuenta el momento de plantear la venta de algún producto. En este caso, se muestran las variables importantes usando el Modelo Canvas para responder las preguntas.

Es una empresa dedicada a la venta de papas fritas con cáscara congeladas, que se destaca por usar la variedad de papa chola, que enfatiza la calidad, sabor y nutrientes que se brindará a los consumidores, lo convierte en un producto delicioso que satisface el paladar.

Es un producto innovador más saludable para el consumir como plato fuerte o guarnición. El producto será comercializado en presentación de 500 gramos y la cáscara da un valor agregado al producto por conservar mejor su sabor, crocancia y nutrientes.

Figura No 1: Modelo Canvas

Estrategia de posicionamiento general

La estrategia de posicionamiento que se utiliza es más por más, es decir, más beneficios por más precio. Los beneficios adicionales con los que cuentan son una papa frita pre-cocida con cáscara congelada, para resaltar el sabor, tiene más nutrientes, minerales y vitaminas que ayudan a la salud; es un producto saludable bajo en sal, azúcar y grasa; y tiene la ventaja de que se pueden preparar en aceite o al horno.

Así como los beneficios aumentan, el precio también es más mayor. Esto es por el proceso de exportación en cuarto frío, sube el precio del producto final y es difícil competir con empresas multinacionales que llevan mucho tiempo en el mercado. Sin embargo, por la calidad y sabor de las papas representa pagar un poco más por un producto 100% natural.

5.2 Mezcla de Marketing

Las papas fritas congeladas, es un producto de consumo, esto quiere decir que el consumidor compra con frecuencia el producto, compara con otras marcas tomando como referencia el precio y presentación de la competencia y lugares convenientes de compra. La empresa, para ingresar a un nuevo mercado, utiliza una promoción masiva para cautivar la atención de los clientes. La empresa va a utilizar un marketing masivo, esto quiere decir que se va a dirigir a todos los segmentos de mercado sin separarlos por características específicas y se enfoca en los aspectos comunes de las necesidades de los consumidores. El diseño del producto y programa de marketing atraerá al mayor número de compradores. (Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing , 2016)

5.2.1 Producto

Atributos del producto

La papa es un tubérculo muy rico en nutrientes, proteínas y bueno para la salud. Las ventajas de este producto es su fácil preparación, puede ser frita o al horno, no es procesada con aditivos y la cáscara conserva más el sabor y nutrientes.

La papa se compra preclasificada, es decir, el proveedor entrega la materia prima con las características necesarias, de esta manera existe un margen mínimo de pérdida de materia prima. El precio de la papa depende de la temporada, pero el rango es de US$10 a US$20 por quintal.

Las papas fritas con cáscara congeladas poseen las siguientes características:

- La presentación de las papas fritas son bastones de 8 a 10 cm de largo y 1 cm de ancho, con un corte liso.
- El producto es 100% ecuatoriano.
- Las papas fritas son congeladas en IQF (Individual Quick Freezing), es congelación rápida de manera individual.
- No necesitan ser descongeladas y están listas en pocos minutos.

Figura No 2: Foto papas fritas

Branding

El desarrollo del branding de la empresa es muy importante para estar en la mente del consumidor e identificar el producto. La empresa ha seleccionado el nombre Chef Potato. El logotipo de la empresa es una papa café que representa la materia prima, tiene un gorro de chef blanco, las papas fritas en la mano resaltan al producto, el círculo verde de fondo simboliza la naturaleza para demostrar que es un producto natural.

Figura No 3: Logotipo

Empaque del producto

El empaque del producto son fundas laminadas de poliéster con polietileno de 80 micas, apta para conservar el producto en temperaturas negativas, tiene un sello en T para abrir y cerrar adecuadamente. El empaque es plástico reciclable de polietileno de baja densidad (LDPE), amigable con el ambiente. (Tecnología de los Plásticos, 2012)

La presentación de cada funda es de 500 gramos, el tamaño de la funda es ideal para que el producto no se dañe y va de acuerdo a la cantidad empacada. El valor por envase es de $0,11 y el proveedor de las fundas plásticas es la empresa Land Plastik, ubicada en la ciudad de Quito.

Para la exportación del producto, las fundas de papas fritas van a ser empacadas en cajas de cartón impermeabilizadas; cada caja está diseñada para empacar 20 fundas de 500 gramos. El costo es de $0,06 por caja; y el proveedor de las cajas de cartón, es la empresa Cartonera del Austro, ubicada en la ciudad de Quito.

Etiquetado

El etiquetado del producto tiene que cumplir con los requisitos de Estados Unidos. En este caso, la información del producto se describe en inglés. La Administración de Alimentos y Drogas de Estados Unidos (FDA), estableció en 1973 un sistema de etiquetado que todos los productos deben cumplir, es obligatorio poner el contenido nutricional de los alimentos. (FDA, 2017)

La Administración de Alimentos y Drogas de Estados Unidos (FDA), tiene como requisitos etiquetas adecuadas en los envases alimenticios que deben proporcionar la siguiente información. (FDA, 2009)

1. Nombre del producto.
2. Nombre, dirección, contacto del fabricante y origen del producto.
3. Envase con la cantidad de producto.

4. Ingredientes del producto y la cantidad que contiene de cada ingrediente.
5. Porcentaje del valor diario en lista, basado en las necesidades nutricionales, tomando en cuenta que los valores son establecidos en una dieta de 2000 kcal/día.

El valor por etiqueta es de $0,04, incluye el arte final y los cauchos para impresión.

Tabla No 11: Información Nutricional

INFORMACIÓN NUTRICIONAL Peso Neto 500 gramos Tamaño de la porción: 110 gramos Porciones por envase: Aprox. 4	
CANTIDAD POR PORCIÓN	**% Valor Diario**
Calorías 110	
Grasa Poliinsaturada 0g	
Grasa Monoinsaturada 0,9 g	
Grasa Saturada 0,7 g	4%
Grasas Trans 0 g	
Colesterol 0 mg	0%
Sodio 30 mg	1%
Potasio 220 mg	
Carbohidratos Totales 24,1 g	8%
Fibra Dietética 0,5 g	
Azúcar 0 g	
Proteína 2 g	4%
Vitamina C	10%
Calcio	1%
Hierro	4%

En este caso, la funda incluye la semaforización, como información adicional. Las papas fritas son: bajos en azúcar, sal y grasa. Como se mencionó anteriormente, es una ventaja del producto, por ser más saludable, no contiene colorantes ni sabores sintéticos, como se adjunta en el Anexo 11, de la tabla de concentraciones permitidas en alimentos.

Soporte

Las fundas de las papas fritas tienen soporte post-venta, se colocará información sobre la empresa fabricante en Ecuador, un numero de contacto y de igual forma, los datos del distribuidor en Estados Unidos. Con esta información, el consumidor tiene un servicio al cliente, en caso de necesitar contactarse con los

fabricantes o distribuidores. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, Dirección de Marketing , 2008)

5.2.2 Precio

Costo de venta

Costo de venta es el costo de producir el producto final durante un período contable. (Kotler & Armstrong, 2013). Para comprobar el costo de venta de las papas fritas congeladas se toma en cuenta los componentes necesarios para la producción del producto:

Tabla No 12: Costo de venta

Detalle	Funda de 500 gramos
Costo Materia Prima	0,22
Costo Envase	0,11
Costo Etiqueta	0,04
Costo Cajas Cartón	0,06
Costo Salarios	0,21
Costo Indirecto	0,15
Costo Depreciación y amortización	0,04
Costo Publicidad	0,03
Costos de Transporte y Logística	0,40
COSTO DE VENTA	**1,26**
Margen de Utilidad Exportador	0,99
PRECIO VENDEDOR	**2,25**

Estrategia precios de entrada

Para entrar a un mercado nuevo, la estrategia de precios tiene que ser la correcta, en este caso, por ser una marca nueva en el mercado y tener un alto número de competidores, hay que penetrar en el mercado utilizando estrategia de fijación de precios basada en la competencia. Esto quiere decir, que hay que basarse en el precio de la competencia en el mercado extranjero y estar en el rango de precios aceptados por los consumidores. (Kotler & Armstrong, 2013)

Estrategia de ajuste de precios

En la estrategia de fijación de precio internacional, se toma en cuenta varios factores del país importador como: las leyes, condiciones económicas, competencia, regulaciones, distribución y logística internacional. (Czinkota, 2012). La empresa utilizará fijación de precios de descuento. En este caso, por

la compra de dos fundas de papas fritas congeladas la segunda unidad es a mitad de precio. Esta estrategia se utilizará los primeros tres meses de venta del producto para darse a conocer e incrementar las ventas a corto plazo, y abrir mercado a largo plazo; el descuento es para el cliente.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

La empresa utilizará un canal de distribución que consiste en una organización interdependiente que se encarga de la distribución del producto para llegar al consumidor final. (Kotler & Armstrong, 2013)

El producto será enviado a Nueva York, donde el distribuidor recibe el producto y se encarga de comercializar en el mercado estadounidense, principalmente a tiendas y supermercados donde compren productos extranjeros. La estrategia que se utiliza es la distribución intensiva, que tiene como objetivo distribuir productos cotidianos de uso diario o semanal. Este tipo de distribución busca varios puntos de distribución para llegar a un alto número de consumidores finales. (Kotlet & Armstrong, 2013)

El distribuidor en Nueva York, será el intermediario que ingresa el producto al mercado, con quien se negociará utilizando el Incoterms CFR (Coste y Flete en puerto de destino convenido), el vendedor tiene que asumir los costos de embalaje, carga en fábrica, entrega de mercancía al transportista, aduana de exportación, manutención de salida y el transporte principal. Una vez que llega el producto a Estados Unidos, el comprador es el encargo de los demás gastos; seguro de transporte, manutención de llegada, la aduana de importación, la ruta final y descarga en sus instalaciones. (Banco Santander , 2018)

Puntos de Venta

El distribuidor es el encargado de escoger los puntos de venta adecuados para el producto, ya que ellos conocen el mercado y serán los distribuidores autorizados. La empresa no interfiere en esta decisión, por lo cual, no se

especifica los puntos de ventas que utilizará para comercializar, pero se conoce que son supermercados y tiendas, lugares donde el distribuidor ofrecerá el producto.

Estructura del canal de distribución

El canal de distribución que se utiliza es indirecto, esto quiere decir que la empresa productora envía el producto a un intermediario o mayorista en Nueva York, quien introduce el producto al mercado extranjero usando plazas de venta como supermercados o tiendas para exhibir el producto y llegar al consumidor final. En este caso hay que tomar en cuenta que se tiene que llegar a un acuerdo comercial con el distribuidor en Nueva York.

Figura No 4: Canal de Distribución

Tipo de canal

El tipo de canal que la empresa utilizará es el convencional, lo que significa que la empresa envía el producto al distribuidor y él es el encargado de vender en los puntos de ventas adecuados para comercializar el producto. El distribuidor gana un porcentaje por su trabajo de distribución y el productor no influye en las acciones del distribuidor. (Kotler & Armstrong, 2013)

5.2.4 Promoción

Es importante que la empresa tenga una buena promoción de ventas para poder captar la atención del cliente y del consumidor lo antes posible, ya que esta consiste en incentivos de corto plazo para adquirir el producto. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

Estrategia de la mezcla de promoción

La empresa utilizará la promoción de empuje que basa su estrategia en dirigir sus actividades de marketing hacia los distribuidores para que promuevan el producto e incluyan en sus inventarios para entrar al mercado utilizando los canales de distribución para llegar al consumidor final. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

Se utilizará promociones comerciales, para el distribuidor que compre el producto al por mayor y obtenga beneficios por comprar la marca. Precios de descuento para el distribuidor, es un incentivo; se utiliza la promoción por la compra de dos fundas de papas fritas congeladas la segunda unidad, a mitad de precio. El descuento es por los tres primeros meses y en este caso el distribuidor decide si este descuento aplica también para el consumidor final.

Publicidad

La empresa va a utilizar diferentes formas de publicidad para lograr llegar a un alto número de consumidores, para que el producto sea aceptado en el mercado. La empresa utilizará la publicidad informativa que tiene como objetivo introducir al mercado un nuevo producto enfatizando las características, beneficios y calidad del producto. (Kotler & Armstrong, 2013)

Promoción de ventas

Un método de promoción de ventas que se ha convertido en una herramienta muy útil y fuerte para las empresas es el Internet, es una oportunidad para un negocio a nivel mundial que abarca un gran mercado. En este caso, la empresa va a utilizar una página web que contenga datos de la empresa, del producto, de sus beneficios, información necesaria para el consumidor y para que se comuniquen con el fabricante.

La página web tiene un costo de US$1.200 para ser creada y se paga una mensualidad de US$150 para el mantenimiento, soporte y reportes de la página de la empresa. La compañía encargada de la página web es E-Channel que se

encuentra en la ciudad de Quito, cuyo objetivo es subir el contenido relacionado con la empresa y producto, incluye fotografías, videos, textos, noticias de la empresa y está siempre actualizada para incluir puntos de venta, ferias a la que asiste y dar el soporte post venta del producto.

La red social que utiliza la empresa es Facebook, con una página donde los consumidores encuentran información relevante e intercambian opiniones. La empresa paga mensualmente a Facebook un valor de US$200 para publicidad en su página. Otra red social, es Instagram donde tienen la oportunidad de ver fotos del producto, enterarse de las promociones, puntos de venta del producto y ferias gastronómicas donde participa la empresa. La empresa paga mensualmente a Instagram un valor de US$100 para que la publicidad de la empresa salga en las cuentas de los consumidores que se encuentran en el estado de Nueva York, las redes sociales son manejadas por la empresa E-Channel.

Relaciones públicas

La relación pública que utiliza la empresa es tener una comunicación efectiva, en este caso nos dirigimos al distribuidor en Estados Unidos que es el encargado de vender el producto en Nueva York, por lo cual es importante siempre estar en contacto para conocer los puntos de ventas, como van las ventas y estar pendientes de los pedidos del producto para que estén siempre abastecidos y tengan stock. También se buscará más de un distribuidor para entrar al mercado, por lo cual, los distribuidores tienen que ser conscientes que de existirá más de un distribuidor autorizado en el estado de Nueva York.

Fuerza de ventas

El equipo de ventas de la empresa es directo e indirecto. En ventas directas la empresa tiene que vender su producto a un distribuidor en Estados Unidos para entrar al mercado internacional. Esta negociación está a cargo del equipo de ventas de la empresa fabricante. Sin embargo, existe un equipo de ventas

indirecto que es el distribuidor, que se encarga de vender el producto a los supermercados y tiendas en el estado de Nueva York.

Marketing directo

La empresa se inscribirá en ferias gastronómicas en Nueva York para promover y expandir su mercado, lograr contactos para obtener ventas al por mayor. Además, se podrá hacer degustaciones del producto para darse a conocer. Estas ferias hay todos los años, son importantes y de gran utilidad porque participan muchas marcas. El valor aproximando de por feria es de US$5.000, y la empresa estima asistir una o dos veces al año.

Las ferias a las que podría ingresar la marca son:

- Summer Fancy Food New York, esta feria hay una vez al año y es una de las más grandes de la industria alimenticia.
- Latín Food Show, la feria consiste en presentar los productos de exportación que se venden en Estados Unidos, donde las marcas se dan a conocer.
- Great Food Expo, esta feria da la posibilidad de conocer marcas que compiten en tu mismo mercado y hay una sección diseñada para productos preparados y congelados donde las papas tendrían buena acogida.

Tabla No 13: Proyección de Costos Marketing Mix

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web	$1.200,00				
Mantenimiento web	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00	$1.800,00
Facebook	$2.400,00	$2.400,00	$2.400,00	$2.400,00	$2.400,00
Instagram	$1.200,00	$1.200,00	$1.200,00	$1.200,00	$1.200,00
Ferias internacionales	$5.000,00	$5.000,00	$5.000,00	$5.000,00	$5.000,00
	$11.600,00	**$10.400,00**	**$10.400,00**	**$10.400,00**	**$10.400,00**

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Una empresa existe para alcanzar un objetivo que se plantea y al crear una misión toma en cuenta aspectos influyentes sobre la organización y tienen claro el negocio, los clientes, que prefieren los consumidores y lo que ofrecen al mercado. (Kotler & Armstrong, 2013)

¨Chef Potato es una empresa ecuatoriana que comercializa papas fritas congeladas a mercados internacionales, referentes con altos estándares de calidad y productos naturales sin aditivos aptos para el consumo humano. Buscamos generar soluciones prácticas en alimentos de fácil preparación y saludables sin dejar de complacer a nuestros consumidores. Somos responsables con el medio ambiente, los colaboradores, la comunidad y el desarrollo del país. ¨

6.1.2 Visión

La visión de la empresa debe incluir los valores empresariales, resultados a largo plazo, objetivos de la empresa y desempeño en el mercado. (Kotler & Armstrong, 2013)

¨Ser la primera opción a nivel internacional de papas fritas congeladas saludables, fomentando la relación con nuestros consumidores, clientes y proveedores. Sobresalir de la competencia por el sabor y precio del producto, ser reconocidos por nuestra pasión por los alimentos y por las personas que conforman la empresa, representada por la calidad del producto, servicio al cliente y compromiso con la sociedad. ¨

6.1.3 Objetivos de la empresa

Para definir los objetivos de la empresa utilizaremos la metodología Smart que tiene cinco elementos importantes que tomar en cuenta al momento de plantear

objetivos para una organización los cuales deben ser: especifico, medible, alcanzable, relevante y a tiempo. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

Objetivo General

El objetivo es exportar papas fritas con cáscara congeladas a Nueva York – Estados Unidos, el producto va dirigido al estado de Nueva York, con un crecimiento continuo de la empresa, por demanda de los distribuidores y posicionamiento de la marca, en el mercado internacional.

Objetivo específico

La empresa tiene como objetivo entrar al mercado internacional con un producto competitivo con el fin de crecer a mediano y largo plazo.

Objetivos medibles

Objetivos mediano plazo (2 a 5 años)

Los objetivos a mediano plazo son: incrementar las ventas cada año un 2.2% en mercado extranjero, recuperar el 100% de la inversión inicial, entre el 3 año y 4 año. Que el crecimiento de los ingresos aumente un 4.5% cada año y lograr producir al 100% de la capacidad de la planta instalada para el 2022.

Objetivos a largo plazo (5 a 10 años)

Los objetivos a largo plazo son: crear una nueva línea de productos congelados de verduras para el mercado internacional, a partir del año 2023. Expandir la marca a otros estados de los Estados Unidos, comenzando por los estados que se encuentran cerca de Nueva York, desde el año 2024.

Objetivo alcanzable

La empresa tiene que tener los objetivos claros para poder cumplirlos, por lo cual se plantea ingresar al mercado estadounidense con un distribuidor calificado y experimentado que conoce las actividades comerciales en el estado de Nueva York, para lograr posicionar el producto en el mercado y ser aceptados en más

de 10 plazas de venta en 2 años, a partir de la firma del contrato con el distribuidor.

Objetivos relevantes

La empresa tiene que definir parámetros para evaluar y seleccionar a los distribuidores en Nueva York, quienes cumplirán metas compartidas de venta del producto con el fabricante.

Objetivo de tiempo

La empresa tiene un año de plazo para posicionarse en el mercado internacional y vender toda la mercancía que se envía cada cierto tiempo, paralelamente, evaluará la viabilidad del producto en el extranjero.

6.2 Plan de Operaciones

La Figura No 5, muestra el proceso de producción que se debe cumplir desde que entra la materia prima hasta el producto final, este proceso consta de 12 etapas.

Figura No 5: Proceso de Producción

1. **Recepción de la materia prima:** Los empleados de bodega son los encargados de recibir el producto de los proveedores. Las papas llegan en costales de 45 kilos cada uno y se verifica que llegue la cantidad correcta. Las papas llegan preclasificadas, es decir, el proveedor debe entregar seleccionada las papas de acuerdo al tamaño acordado.

2. **Desembarque en bodegas:** Una vez verificado el peso de los quintales pasan a la bodega donde son colocados sobre palets de plástico para mantener la materia prima fresca. La bodega tiene que ser un lugar ventilado, frío, sin luz solar y sin humedad.
3. **Clasificación de la materia prima:** Las papas deben cumplir con algunas características específicas, durante la revisión. Las características son: tamaño, profundidad de los ojos, condición física que verifican la forma que tiene que ser redonda, el color depende del tiempo de la cosecha (papas tienen que tener máximo 3 días de cosecha). En caso de que existan papas que no cumplen con las condiciones, existe un margen de error del 2% de la materia prima, si no excede la cantidad total clasificada de un quintal, la empresa asume ese costo, caso contrario, las papas son devueltas al proveedor por no cumplir con las especificaciones acordadas.
4. **Lavado de materia prima:** Las papas clasificadas pasan a la lavadora industrial de papas, donde entran a una cinta transportadora que sacude las papas para retirar la tierra extra, posteriormente entran a un canal de agua a presión donde se lavan, se escurren al salir de la lavadora. Los empleados verifican que estén bien lavadas.
5. **Cortado de materia prima:** Las papas están totalmente limpias y son cortadas en las cuchillas cuadriculadas para obtener los bastones de papa. Los bastones pasan a unos contenedores grandes con agua para eliminar el exceso de almidón.
6. **Proceso de escaldada:** Las papas pasan a la cinta transportadora donde son esparcidas de manera uniforme para entrar al proceso de blanqueado, es decir, se sumergen en agua hirviendo, a 80 grados, por dos minutos para ser pre-cocidas.
7. **Proceso de secado:** Las papas pre-cocidas pasan a la centrífuga, para mediante una rotación, se secan y eliminan toda el agua.
8. **Proceso de fritura:** Las papas pre-cocidas secas pasan a la cinta transportadora donde entran a la freidora, estas son fritas durante 2 o 3 minutos en aceite industrial, a 180 grados.

9. **Clasificación final:** Una vez que las papas están fritas pasan a un sacudido final donde escurre el exceso de aceite y retiran las papas sobre-cocidas y las muy pequeñas.
10. **Proceso de congelamiento:** Las papas entran en la cinta transportadora al Sistema de Congelación de IQF, a una temperatura de 20 grados después de la cocción y se demora de 15 a 20 minutos en congelar el producto y sale a -18 grados.
11. **Empacado del producto:** una vez congelado el producto pasa al área de empacado donde entra a la empacadora automática que vierte la cantidad de 500 gramos de producto en la funda y la sella. Una vez sellada la funda es empacada en las cajas de cartones y enviada al cuarto frio que tiene una temperatura de -20 grados.
12. **Acopio a cuarto frio:** Las cajas están empacadas y selladas pasan al cuarto frío donde permanecen hasta ser embarcadas en el camión ThermoKing para transportar al exterior.

Análisis de tiempo

La línea de producción de las papas fritas con cáscara congeladas tiene una duración de 100 minutos por cada 60 kilos de producción, que empieza desde la recepción de la materia prima hasta el producto final. La Tabla No 14, muestra el tiempo estimado que dura cada proceso o ciclo, para producir 60 kilos.

Tabla No 14: Análisis de tiempo en proceso de producción

Descripción de actividades	Responsable de área	Tiempo (min)
Recepción de la materia prima	Bodeguero	2
Clasificación de la materia prima	Operador Producción	2
Lavado de materia prima	Operador Producción	6
Cortado de materia prima	Operador Producción	10
Proceso de escaldada	Operador Producción	15
Proceso de secado	Operador Producción	15
Proceso de fritura	Operador Producción	15
Clasificación final	Operador de calidad	5
Proceso de congelamiento	Operador Producción	20
Empacado del producto y acopio al cuarto frío	Operador Producción	10
TOTAL TIEMPO		**100**

6.2.1 Maquinaria

La inversión inicial que tiene que realizar la empresa, es en la maquinaria para empezar la producción de las papas fritas, se detalla en la Tabla No 15, cuyo valor asciende a US$72.179,57(incluido el IVA).

Tabla No 15: Maquinaria

Maquinaria	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Balanza industrial	1	380,00	$380,00
Lavador papa	1	5000,00	$5.000,00
Cortador papa	1	2670,95	$2.670,95
Escaladora	1	3890,99	$3.890,99
Centrifugadora	1	3582,43	$3.582,43
IQF	1	35000,00	$35.000,00
Empacadora	1	8555,50	$8.555,50
Cinta transportadora	6	1249,95	$7.499,70
Mesa acero	1	800,00	$800,00
Freidora	1	4800,00	$4.800,00
TOTAL			**$72.179,57**

La empresa no cuenta con vehículos propios, el servicio del transporte es tercerizado.

6.2.2 Equipos y mobiliario

En la Tabla No 16, se detallan los equipos que va a tener la empresa para uso administrativo, cuyo valor total es de US$5.550,00 (incluido el IVA).

Tabla No 16: Equipos

Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Equipo telefónico y comunicaciones	5	150,00	$750,00
Computadoras	5	800,00	$4.000,00
Impresoras	2	400,00	$800,00
TOTAL			**$5.550,00**

En la Tabla No 17, se detallan el mobiliario que va a tener la empresa, que tiene un valor total de US$4.100,00 (incluido el IVA).

Tabla No 17: Mobiliario

Mobiliario	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Escritorios	5	200	$1.000,00
Mobiliario sala reuniones	1	350	$350,00
Sillas	10	75	$750,00
Mobiliario general oficina	5	350	$1.750,00
Mobiliario áreas comunes	1	250	$250,00
TOTAL			**$4.100,00**

Capacidad máxima de maquinaria

La planta de producción tiene una capacidad instalada del 100%. Toda la línea de producción tiene la capacidad para producir 840 fundas de 500 gramos cada una, esto quiere decir, 420 kilos diarios, 18.480 fundas mensuales y 221.760 fundas anuales.

Considerando que se está iniciando el negocio, se estima que, por la curva de aprendizaje, concepto que se utiliza para medir la rapidez de conocer los procesos hasta dominar, la empresa producirá al 60% en el primer año, razón por lo cual, la producción de la empresa es de 504 fundas de 500 gramos cada una, el equivalente de 252 kilos diarios, que representa 11.088 fundas mensuales y 133.056 fundas anuales.

Tabla No 18: Capacidad Instalada Planta Producción

CAPACIDAD INSTALADA	FUNDAS DE 500 GRAMOS	
Capacidad Instalada	100%	60%
Capacidad Producción	200	120
Tiempo de producción	100	100
Tiempo de trabajo x día	420	420
Capacidad máx. producción x día	840	504
Tiempo de trabajo x mes (días)	22	22
Producción mensual	18.480	11.088
Producción anual	221.760	133.056

6.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional permite establecer las funciones de los cargos de cada área y la relación que tienen. Al tener una estructura organizacional clara y eficiente, los procesos se cumplen a tiempo y cada colaborador desempeña su función.

6.3.1 Diseño Organizacional

El diseño organizacional que tendrá la empresa es organización simple funcional jerárquica, esto quiere decir que existe una división de trabajo de acuerdo a la especialización de cada cargo, es básica por lo que solo se maneja una línea de producto y de esta manera se aprovecha de mejor manera el recurso humano con el que cuenta la empresa, la comunicación es eficiente y rápida, existe un

cargo más alto en cada área designada, las decisiones son descentralizadas por lo que facilita el trabajo de cada área o división, cada área responde a un jefe. El organigrama de la Figura No 6 muestra de forma vertical los cargos que existen en la empresa.

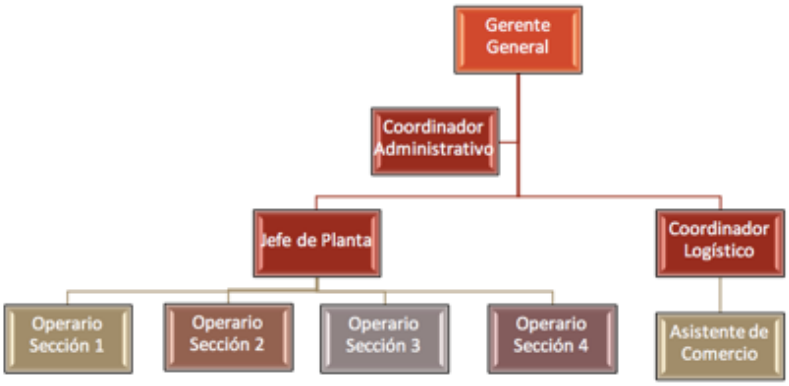

Figura No 6: Organigrama

Descripción de funciones de cargos

Gerente General: Es la autoridad máxima en la empresa, es el líder encargado de controlar, proyectar, dirigir y liderar las actividades que se llevan a cabo en la empresa. Su función es de suma importancia, tiene que cumplir y administrar la empresa cumpliendo las políticas y lograr los objetivos propuestos. Su función es tanto administrativa como financiera y es la persona encargada de reportar mensualmente a la Junta de los Accionistas.

Coordinador administrativo: Su función es apoyar a todas las áreas de la empresa y es la mano derecha de la Gerencia General. Está encargada de que la administración de la empresa sea la adecuada, de que se cumplan todo lo necesario para que la empresa esté en funcionamiento. La empresa tiene un Contador Externo responsable de la contabilidad y finanzas con un contrato de honorarios.

Coordinador Logístico: Es el encargado de la logística que maneja la empresa. En este caso, maneja la logística interna e internacional. El transporte que utiliza la empresa es tercerizado, por lo cual, este está encargado de la contratación del transporte y que todo esté siempre a tiempo.

Asistente de comercio y marketing: Es la persona encargada de mantener contacto permanente con el distribuidor, en el exterior, de conocer cómo está el producto, de receptar nuevos pedidos y trámite de comercio exterior. Asistente de marketing, es el encargado de la contratación del marketing mix que utiliza la empresa.

Jefe de Planta: Es el encargado de que el proceso de producción salga perfecto, controla los procesos uno por uno, da soporte a los operarios de producción, es el encargado de comprar y verificar materia prima y da la última orden para el control de calidad del producto final.

Operarios: Son los encargados de la producción de las papas fritas con cáscara congeladas, todos rotan por los puestos para conocer bien el manejo de toda la planta y ser poli-funcionales.

Tabla No 19: Detalle sueldos mensuales

Cargo	Sueldo (mensual)	Número Empleados
Gerente General	$ 1.500,00	1
Coordinador administrativo	$ 600,00	1
Jefe Planta	$ 750,00	1
Coordinador logístico	$ 600,00	1
Asistente comercio	$ 500,00	1
Operarios	$ 400,00	4
Total Sueldo Mensual	**$ 5.550,00**	**9**

6.3.2 Estructura legal de la empresa

La compañía será constituida en base del acuerdo dispuesto por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, cuya figura legal es Sociedad Anónima, conformada por dos o más accionistas donde se llega a un acuerdo en cuanto a capital, acciones y responsabilidades. (Superintendencias de Compañías, 2016). La empresa utilizará esta figura legal para respaldar los bienes a nombre de la empresa, los tramites se realizan bajo el nombre de la empresa; pueden incluirse más socios de ser necesario y la administración es más sencilla, por lo que le conviene a la empresa crear una Sociedad Anónima.

6.3.3 Cadena de Valor

En la Figura No 7 se analizan las siguientes actividades con las que cumple la empresa para identificar las ventajas competitivas con las que cuenta, creando una cadena de valor.

Infraestructura - El apoyo del distribuidor para vender en el extranjero abre las puertas del mercado extranjero. Al igual que buenas instalaciones que mejoran la imagen de la empresa y la calidad del producto. Es importante contar con un sistema administrativo de la información, pedidos del cliente y planificación adecuada de la producción mensual para cumplir objetivos de ventas.
Recursos humanos - Capacitación de los empleados continua para mantener estándares de calidad. Los Incentivos de ventas son importantes para un buen desempeño. Personal calificado para producción de producto. Producto diseñado para satisfacer al cliente y consumidor.
Desarrollo tecnológico - Manejo y clasificación de material que entra a bodega. Características del producto correcta de acuerdo a especificaciones. Maquina especial y a la medida para proceso de producto. Investigación sobresaliente del mercado y de la producción. Técnicas de servicio avanzado.
Adquisidores - Materia prima de calidad, con semilla certificada. Relaciones genuinas con proveedores. Maquinaria industrial diseñada para la producción de papas fritas. Publicidad vía redes sociales y servicios post-venta para clientes.

Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicios
-Manejo adecuado de materia prima para minimizar perdidas - Almacenaje apropiado de la materia prima. - Recepción de insumos necesarios para la producción.	-Clasificación de productos -Proceso de transformación -Verificación de calidad - Limpieza de todos los procesos - Mantenimiento de la planta de producción	-Entrega segura y a tiempo de camiones en puerto de GYE - Entrega en Estados Unidos, producto en buen estado -Procesamiento exacto y adecuado -Manejo adecuado que reduce el daño y perdida.	-Promociones -Precios accesibles -Publicidad - Redes Sociales - Ventas con distribuidor en el estado de Nueva York - Ventas en lugares estratégicos	-Instrucciones completas y claras para preparar el producto. - Servicio al Cliente - Garantía del producto - Servicio post-venta

Figura No 7: Cadena de Valor

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos y gastos

El modelo del plan financiero considera dos variables económicas que son importantes para las proyecciones utilizadas en la construcción de los estados contables y el flujo de caja, estas son; el crecimiento de la industria y la inflación. Para ambos casos, se toma en cuenta la información estadística de los cinco años anteriores, de fuente del Banco Central del Ecuador y de la Superintendencia de Compañías.

En lo que respecta a la inflación, la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador, el promedio entre el año 2013 y 2017 es 2,21%. (Banco Central del Ecuador , 2018). Según datos de la Superintendencia de Compañías el crecimiento de la industria tiene un crecimiento promedio de 2,18% en el mismo período de tiempo. (Superintendencias de Compañías , 2017). Estos porcentajes de crecimiento son valores que se encuentran dentro de las perspectivas de crecimiento de la economía, tanto para la inflación como para el crecimiento económico, lo cual permite usarlos en el modelo financiero con certeza de que proporcionan cifras apegadas a la realidad económica del país.

Proyección de ingresos

En la proyección de ingresos, se toma en cuenta la información referente a la capacidad de producción de la empresa, donde se determina como una capacidad de 221.760 fundas de 500 gramos al 100% de la capacidad instalada. Debido a que se trata de un proyecto nuevo y que debe tener un margen de tiempo para el entrenamiento del personal y conocimiento del mercado, se emplea una capacidad del 60% de la capacidad instalada, determinando un nivel de producción anual de 133.056 fundas de 500 gramos.

Empleando este dato de producción anual, se aplica la tasa de crecimiento de 2,18% anual, lo que permite que la capacidad de exportación crezca hasta 145.053 fundas de 500 gramos en el 5 año. Con respecto al precio, en el 1 año

se determina un valor de exportación de US$2,25 por cada funda y crece hasta US$2,46 en el 5 año.

El resultado combinando el crecimiento de la demanda y el precio, se establece ingresos anuales de US$299.376 en el 1 año hasta US$356.169 en el 5 año. El crecimiento promedio de los ingresos es 4,44% en el período de evaluación, lo cual permite que la empresa tenga un incremento de ingresos mayores a la inflación, estando en capacidad de generar valor agregado a sus accionistas a través de la utilidad.

Proyección de costos y gastos

Para la proyección de costos y gastos se utiliza la inflación promedio de 2,21%, de esta manera se incrementan los egresos del proyecto, que comprende los costos de materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, gastos de personal y de operación. En el 1 año, los egresos son US$261.031 y crecen hasta US$292.460 en el 5 año. El crecimiento promedio de los egresos es 3,27%, siendo menor al crecimiento de 4,44% de los ingresos, esto es positivo para la generación de utilidades. Esta velocidad de crecimiento de los egresos menor al incremento de los ingresos, es una primera señal de la salud financiera que se proyecta para el plan financiero de la empresa exportadora.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Inversión inicial

La inversión inicial tiene un valor de $ 106.682,87, la adquisición de equipos y maquinarias tiene un valor de $ 87.429,57, que corresponde al 81,95% de la inversión inicial total. El equipamiento para el proceso de IQF tiene un valor de $35.000, que es la adquisición de mayor valor de la inversión inicial.

El 0,72% de la inversión inicial que corresponde a un valor de $770,00 se destina para los gastos de apertura de la empresa, donde se encuentran los gastos legales por la constitución de la empresa, obtención del registro sanitario y registro de marca.

El 17,33% de la inversión inicial que corresponde a un valor de $ 18.483,30 se destina para el capital de trabajo que requiere la empresa para cubrir los primeros meses de operación.

Capital de trabajo

El capital de trabajo para la empresa es $ 18.483,30, este valor es el resultado de las necesidades de efectivo de los cuatro primeros meses de operación de la empresa, este desfase en la liquidez se debe al efecto negativo que tiene las cuentas por cobrar, inventario y cuentas por pagar en el flujo de caja, es por ello, que la empresa requiere un valor de dinero en efectivo para cancelar las obligaciones contraídas con proveedores, personal de la empresa y pago de impuestos.

De acuerdo al estado de flujo de efectivo mensual; en el mes 1 es $ 9.217,41, mes 2 $ 4.947,15, mes 3 $ 3.088,18 y mes 4 $ 1.230,57. A partir del mes 4, el flujo de efectivo es positivo y no se requiere la necesidad de capital de trabajo.

El capital de trabajo representa el 29% del aporte de los accionistas en el financiamiento de la inversión inicial, lo cual es correcto, debido a que no afecta la estructura de financiamiento con la solicitud de crédito para gastos corrientes, sino que se utiliza el crédito para la adquisición de maquinaria y equipos.

Estructura de capital

En base a la información de la inversión inicial de US$87.429,57, los gastos de apertura de US$770,00 y el capital de trabajo de US$18.483,30. La estructura de capital debe financiar un valor de US$106.682,87, esta necesidad de capital inicial se compone del 60% de capital propio por un valor de US$64.009,72 y 40% de préstamo bancario por un valor de US$42.673,15. Este préstamo será pagado a cinco años plazo, a una tasa de interés de 10,80% anual, las cuotas resultantes de este préstamo son US$923,57 mensuales.

La necesidad de financiamiento no pone en riesgo la salud financiera de la empresa, por cuanto el gasto por intereses representa el 1,43% de los ingresos

y disminuye hasta el 0,17% en el 5 año, lo que indica que el proyecto tiene la capacidad para pagar el requerimiento de capital.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados determina que el costo de venta de la empresa se mantiene entre el 57% y 58% de los ingresos por ventas entre el 1 año y 5 año. El margen bruto tiene un rango entre 11% y 16% entre el 1 año y 5 año. Esto indica que existe una mayor afectación de los gastos operacionales en relación al costo de materia prima.

El margen de rentabilidad medido por la utilidad neta sobre los ingresos anuales es 6,99% en el 1 año y se incrementa hasta 10,63% en el 5 año. Esto es consecuencia del mayor crecimiento de los ingresos en función de los egresos, como se expuso en párrafos anteriores, la velocidad de crecimiento de la utilidad neta es 16% entre el 1 año y 5 año, esto es superior al crecimiento de la industria y la inflación, lo cual indica que existe una generación de valor para los accionistas con la puesta en marcha del proyecto y es una señal de que existirá recuperación de la inversión inicial.

7.3.2 Estado de situación financiera

La composición del estado de situación financiera determina que el activo es financiado en el 67% por el patrimonio y 33% por el pasivo, la posición del patrimonio se consolida hasta alcanzar el 97% del valor del activo.

En lo que respecta al activo, el 1 año está compuesto por el 32% de activos corrientes y en el 5 año este porcentaje se incrementa hasta el 63%. El inventario comprende el 3% del activo corriente.

El pasivo tiene un decrecimiento en el período de cinco años debido a que se cancela la deuda contraída para el financiamiento de la inversión inicial, el pasivo corriente es el 11% del total del pasivo en el año 1 y se incrementa hasta el 100% en el año 5.

En lo que respecto a las políticas financieras que adquiere la empresa desde su apertura, se menciona lo siguiente:

- **Cuentas por cobrar y pagar:** la negociación internacional con los compradores del producto en los Estados Unidos, se establece que se debe pagar el 60% de las ventas de contado y 40% a crédito hasta 30 días. En el caso de los proveedores, se negocia con los productores nacionales la compra de materia prima 50% de contado y 50% a crédito hasta 30 días. Esta política establece que no existe desfases en el uso de la liquidez, siendo las cuentas por cobrar el 15% de activo corriente, lo cual no pone en riesgo la estabilidad del flujo de caja.
- **Utilidades:** como política de los accionistas se establece que las utilidades se acumulen en la cuenta de efectivo durante los cinco años de evaluación del proyecto, esto permite la mejora de la posición patrimonial de la empresa.
- **Endeudamiento:** la necesidad de financiamiento de la empresa se disminuye del 40% en el 1 año a 2,63% en el 5 año debido a que la empresa no planifica solicitar créditos bancarios adicionales.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Como resultado de las políticas financieras mencionadas en el punto anterior, la empresa tiene un saldo positivo de flujo de efectivo, determinando que la liquidez de la empresa es una fortaleza frente a variaciones negativas en el entorno externo de la empresa, esto permite hacer frente a una necesidad de inversión en el futuro o hacer frente a una posible disminución de ventas. El crecimiento de la liquidez de la empresa es el resultado de la acumulación de utilidades entre el 1 y 5 año, esto brinda solidez a la empresa y permite generar confianza para futuros inversionistas.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto se determina en base del saldo de utilidad antes de impuestos e intereses que se calculó en el Estado de Resultados. Los principales aspectos a resaltar es la generación de saldos positivos desde el 1 año con un

valor de US$33.149 y en el 5 año se incrementa a US$80.876, debido a la recuperación de las inversiones iniciales por un valor de US$44.337. Como consecuencia del acertado manejo de la liquidez, la variación de capital de trabajo neto es US$3.630, lo cual no desequilibra el saldo del flujo de caja en el 5 año, permitiendo que los gastos de capital sean un fuerte aporte para la valoración final del proyecto.

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista deduce el pago de capital e intereses del flujo de caja del proyecto, siendo positivo desde el 1 año hasta el 5 año, lo cual es favorable para el posterior cálculo del valor actual neto y la tasa interna de retorno. El cálculo del escudo fiscal permite al flujo de caja del inversionista generar un valor adicional a su saldo final, el cual fortalece su evaluación en comparación con el flujo de caja del proyecto, beneficiando a la posición financiera de los propietarios de la empresa.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Como tasa de descuento de los flujos del proyecto e inversionista se utiliza el CAPM y WACC, tomando en cuenta los siguientes datos:

Tabla No 20: Tasa de Descuento

Tasa libre de riesgo	2,95%
Rendimiento del Mercado	10,31%
Beta	0,68
Beta Apalancada	0,75
Riesgo País	6,50%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	67%
Costo Deuda Actual	10,80%

CAPM = 17,20% - WACC = 13,18%

Estas tasas de descuento son utilizadas como medidas de costo de oportunidad para el uso del capital por parte de los accionistas, tomando en cuenta indicadores de mercado para precisar una mejor evaluación posterior.

7.4.3 Criterios de valoración

En base a la información de los flujos de caja del proyecto e inversionista se determina los siguientes resultados de la valoración de la proyección financiera:

Tabla No 21: Evaluación de Flujos

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	$28.655,16		VAN	$25.011,05	
PRI	3,52	AÑOS	PRI	3,88	AÑOS
TIR	22,22%		TIR	30,36%	

- **Valor actual neto (VAN):** tiene un valor de US$28.655 en el flujo de caja del proyecto y US$25.011 en el flujo de caja del inversionista, la conclusión de este resultado determina que los inversionistas recuperan su inversión inicial.

- **Tasa interna de retorno (TIR):** la rentabilidad que tienen los flujos del proyecto es 22,22% y del flujo del inversionista es 30,36%, esto es mayor que la tasa de descuento, por lo tanto, los inversionistas tienen un rendimiento mayor que el mercado.

- **Período de recuperación de la inversión (PRI):** el tiempo en el cual recuperan la inversión inicial se ubica entre 3,52 y 3,88 años para el proyecto e inversionista.

La valoración financiera del flujo de caja del proyecto e inversionista determina que el proyecto es viable, en base a esta información se recomienda establecer indicadores comerciales que permitan evaluar la proyección de ingresos, que es el factor que sustenta la viabilidad de la idea de negocio.

7.5 Índices financieros

Tabla No 22: Índices Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	9,02	13,03	16,72	20,18	23,90	3,07
Prueba acida	8,77	12,78	16,46	19,94	23,67	2,76
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	47,50%	30,21%	18,43%	9,47%	2,70%	34,45%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	3,5	3,8	4,1	4,4	4,7	3,40
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	16,70%	16,76%	15,37%	16,81%	18,37%	17,62%

- **Liquidez:** como resultado de las políticas financieras establecidas por la administración de la empresa, la liquidez es mayor a su industria, esto muestra que es una medida acertada la gestión de la liquidez.
- **Endeudamiento:** en el 1 año el endeudamiento de la empresa es mayor a su industria, debido al financiamiento de la inversión inicial.
- **Rentabilidad:** a partir del 5 año la rentabilidad de la empresa es mayor a la industria, entre el 1 y 4 año existe una menor rentabilidad, aunque no es un tema de preocupación debido a que son porcentajes similares a la industria.

8 CONCLUSIONES GENERALES

El análisis de las variables de los entornos internos y externos, muestran que es factible desarrollar un producto en el Ecuador y exportar a Estados Unidos. Existe apoyo del Gobierno ecuatoriano al productor para crecer; la ventaja del acuerdo comercial SGP, la producción de papa en el país y la logística internacional, son ventajas para la comercialización del producto.

Se desarrolló la investigación de mercado, mediante entrevistas y encuestas, a los segmentos que está orientado al producto: expertos, clientes y consumidores, quienes respondieron favorablemente sobre los procedimientos de producción, mecanismos de distribución y logística internacional; y las características del producto que se proyecta vender.

En el análisis de oportunidad del negocio, se concluye que la papa chola es la variedad que se va a utilizar, porque es certificada lo que garantiza la calidad del producto que se desea exportar. Tiene propiedades medicinales y valores nutricionales, características saludables del producto que los clientes van a aceptar. La papa es un producto verde, menor procesada, tiene mejor sabor, sin aditivos, que favorecerán la introducción del producto en Nueva York.

La estrategia general del plan de marketing que se utilizará para comercializar este producto, es la de diferenciación del producto, apoyada en el distribuidor en Nueva York, quien conoce el mercado estadounidense y tiene que cumplir metas compartidas de venta, con el fabricante, para introducir y comercializar el producto, al 14% de la población, según la segmentación de mercado, que consume papas fritas frecuentemente en Nueva York, equivalente a más de dos millones de personas interesas en adquirir el producto.

Se utilizó el Modelo Canvas para crear el plan de negocios, que cubre las variables importantes para plantear un negocio. La estrategia para el posicionamiento de la marca, es presentar los beneficios del producto utilizando marketing masivo, en ferias, y publicidad para ingresar y captar clientes,

acompañado de estrategias de fijación del precio, promociones de venta para los canales de distribución y puntos de venta.

La empresa desarrolló la misión, visión y objetivos claros, para medir los resultados del negocio, los clientes, consumidores y el mercado objetivo, a corto, mediano y largo plazo, para evaluar la viabilidad del producto en el exterior.

La empresa plantea una estructura organizacional, apropiada para iniciar el negocio, con el equipamiento necesario, personal con sólidos conocimiento de los procesos que incluyen la fabricación del producto, descrito en el plan operativo, para garantizar un producto final de calidad.

El Plan de Negocios definido para la producción de papas fritas con cáscara congeladas, para exportar a Nueva York, está estructurado, lo cual permite poner en marcha la empresa en forma organizada y planifica. Además, este documento es esencial para presentar la solicitud de crédito al banco, quienes querrán estudiar la factibilidad del proyecto con base al análisis financiero realizado.

El análisis financiero demuestra que, la exportación de papas fritas con cáscara congelada hacia Nueva York, Estados Unidos, es una idea de negocio factible de llevarse a cabo, debido a que los criterios de valoración son positivos. El valor actual neto en el flujo del inversionista es US$25.011, esto es un indicador de que la empresa genera un valor agregado a los inversionistas ya que recuperan su inversión inicial. Para lograr este escenario se debe controlar los aspectos comerciales, especialmente el canal de distribución, ya que en la obtención de un comprador en los Estados Unidos que se acerque al mercado objetivo permitirá el éxito o fracaso del proyecto.

REFERENCIAS

APA. (12 de 11 de 2017). *American Psychological Association* . Recuperado el 10 de 05 de 2018 , de Class differences: http://www.apa.org/monitor/2015/02/class-differences.aspx

Banco Central del Ecuador . (13 de 04 de 2017). *Banco Central del Ecuador .* Obtenido de Reporte de Coyuntura Sector Agropecuario : https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201504.pdf

Banco Central del Ecuador . (31 de 12 de 2018). *Banco Central del Ecuador .* Recuperado el 05 de 06 de 2018, de Previsiones de Inflación : https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/311-inflaci%C3%B3n

Banco Pichincha . (18 de 06 de 2018). *Banco Pichincha .* Recuperado el 18 de 06 de 2018, de Crédito de línea abierta: https://www.pichincha.com/portal/Principal/Personas/Creditos/Linea-abierta

Banco Santader. (31 de 12 de 2017). *Santander* . Recuperado el 23 de 05 de 2018, de Estados Unidos Presentación General : https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/presentacion-general

Banco Santander . (28 de 12 de 2017). *Santander* . Recuperado el 12 de 04 de 2018, de ESTADOS UNIDOS: POLÍTICA Y ECONOMÍA: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia

Banco Santander . (01 de 01 de 2018). *Santander .* Recuperado el 13 de 05 de 2018, de Incoterms 2010: https://es.portal.santandertrade.com/banca/incoterms-2010

BanEcuador . (01 de 02 de 2018). *BanEcuador .* Recuperado el 10 de 03 de 2018, de Tasas de Interés : https://www.banecuador.fin.ec/tasas-de-interes/

BFA. (01 de 02 de 2018). *Banco de Fomento Agropecuario .* Recuperado el 10 de 03 de 2018, de Tasas de Interés y Comisiones : https://www.bfa.gob.sv/?page_id=2165

Bibiloni, M. (29 de 11 de 2016). Este artículo fue hecho gracias al esfuerzo de trabajo de un periodista profesional. Reconocelos compartiendo esta nota mediante este link: https://www.cronista.com/fiscal/El-Consorcio-de-Exportacion-constituye-una-figura-importantisima-para-el-crecimiento-de-las-pymes-20161129-0005.html Copyright © www.cronista.com. *El Cronista*.

Carrillo, D. (05 de 12 de 2017). Entrevista Experto 1 . (D. Macias, Entrevistador)

Czinkota, M. (2012). *Marketing Internacional .* México DF: Thompson .

EAE Business School. (14 de 03 de 2018). *EAE*. Recuperado el 29 de 05 de 2018, de Tipos de internacionalización empresarial: https://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/tipos-de-internacionalizacion-empresarial

FDA. (12 de 10 de 2009). *U.S. Food and Drug Administration .* Recuperado el 25 de 05 de 2018, de Requisitos de gráficos y formatos de etiquetado : https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247928.htm

FDA. (12 de 11 de 2017). *Administración de Alimentos y Drogas de Estados Unidos.* Recuperado el 2 de 05 de 2018, de Etiquetado de alimentos: http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/26787BE57E8939E605257C45007B8D1C/$FILE/etiquetado.pdf

Fundamentos del Marketing . (217). Fundamentos de Marketing. En P. K., & G. A., *Fundamentos de Marketing* (pág. 192). Carolina del Norte: Pearson.

INEC. (12 de 10 de 2017). *Instituto Nacional de Estadística y Censos* . Recuperado el 12 de 10 de 2017, de SRI Gobierno Ecuador : http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf

INIAP . (05 de 05 de 2016). *INIAP* . Obtenido de INIAP realiza entrega de semilla certificada de papa, fréjol y maíz duro: http://www.iniap.gob.ec/web/iniap-realiza-entrega-de-semilla-certificada-de-papa-frejol-y-maiz-duro/

INIAP . (5 de 5 de 2017). *iniap* . Recuperado el 14 de 8 de 2017, de Exportación Papa : https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/07/Plan-Estrategico-Institucional-2014-2017-4.pdf

INIAP . (07 de 11 de 2017). *Instituto NAcional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias .* Recuperado el 13 de 12 de 2017, de Las nuevas variedades de papa garantizan la seguridad alimentaria del país: http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com_content&view=article&id=240:las-nuevas-variedades-de-papa-garantizan-la-seguridad-alimentaria-del-pais&catid=97&Itemid=208

INIAP. (10 de 8 de 2017). *Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias* . Recuperado el 9 de 10 de 2017, de INIAP: http://www.iniap.gob.ec/web/papa/

INIAP. (29 de 06 de 2017). *INIAP*. Recuperado el 2 de 10 de 2017, de Repositorio Digital INIAP: http://repositorio.iniap.gob.ec/handle/41000/4433?show=full

Jaramillo, G. (30 de 04 de 2018). Entrevista Cliente 2 . (D. Macias, Entrevistador)

Kitchn. (01 de 02 de 2018). *Kitchn*. Recuperado el 16 de 03 de 2018, de The Frozen French Fry Taste Test: We Tried 7 Brands and Ranked Them: https://www.thekitchn.com/the-best-frozen-french-fries-you-can-buy-253821

Kotlet, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing.* México DF: Pearson .

Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de Marketing .* México DF: Mc Graw Hill.

Macias, J. (14 de 12 de 2017). Entrevista Experto 2. (D. Macias, Entrevistador)

MAGAP . (01 de 08 de 2017). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Recuperado el 02 de 10 de 2017, de Ecuador se proyecta a ser exportador de papa : https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-se-proyecta-a-ser-exportador-de-papa/

MAGAP . (01 de 08 de 2017). *Ministerio de Agricultura y Ganadería .* Recuperado el 02 de 10 de 2017, de Ecuador se proyecta a ser exportador de papa :

https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-se-proyecta-a-ser-exportador-de-papa/

Marketing, L. C. (04 de 09 de 2013). *La Cultura del Marketing* . Recuperado el 17 de 07 de 2018, de Herramientas claves en un Plan de Marketing: Matriz PEST: https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/

Ministerio de Agricultura y Ganadería . (12 de 11 de 2017). *Ministerio de Agricultura y Ganadería .* Recuperado el 7 de 12 de 2017, de Ecuador, productor y consumidor de papas por tradición: https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-productor-y-consumidor-de-papas-por-tradicion/

Ministerio de Comercio Exterior . (12 de 01 de 2018). *Ministerio de Comercio Exterior .* Recuperado el 03 de 04 de 2018, de SGP con Estados Unidos : https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/10/Informe-SGP-con-Estados-Unidos-20-oct-final.pdf

Ministerio de Industrias y Productividad . (01 de 01 de 2016). *Sistema Nacional de la Calidad .* Recuperado el 14 de 12 de 2017, de Plan Nacional de la Calidad : https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/Plan-Nacional-de-la-Calidad-2016.pdf

Ministerio del Ambiente. (10 de 09 de 2016). *Ministerio del Ambiente*. Recuperado el 11 de 04 de 2018, de Ley de Gestión Ambiental : http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf

Ministerio de Salud Pública . (23 de 06 de 2013). *Ministerio de Salud Pública .* Recuperado el 03 de 12 de 2017, de Etiquetado de Alimentos : https://www.salud.gob.ec/campana-etiquetado/

ONU. (05 de 06 de 2017). *Naciones Unidas.* Obtenido de Día Mundial del Medio Ambiente: http://www.un.org/es/events/environmentday/

Oxford Academic . (31 de 05 de 2017). *The American Journal of Clinical Nutrition*. Recuperado el 28 de 04 de 2018, de Higher densities of fast-

food and full-service restaurants are not associated with obesity : https://academic.oup.com/ajcn/article-abstract/106/2/603/4557628

Pearson. (s.f.). Fundamentos del Marketing . En P. K., & G. A., *Fundamentos del Marketing .* Pearson Educación de México .

Philip Kotler; , Gary Armstrong. (2016). *Fundamentos de Marketing.* Carolina del Norte: Pearson.

Porter, M. E. (2008). *¿Qué es la estrategia?* América Latina : Harvard Business Review . Obtenido de ¿Qué es la estrategia?

Proaño, R. (10 de 04 de 2018). Experta Logistica Internacional . (D. Macias, Entrevistador)

PROECUADOR . (24 de 10 de 2017). *PROECUADOR .* Recuperado el 16 de 11 de 2017, de Servicios al Exportador : https://www.proecuador.gob.ec/servicios-al-exportador/

PROECUADOR . (20 de 01 de 2018). *PROECUADOR* . Obtenido de El mercado mundial de productos de exportación y tendencias de consumo: https://www.proecuador.gob.ec/el-mercado-mundial-de-productos-de-exportacion-y-tendencias-de-consumo-se-analizaron-en-cita/

PROECUADOR. (24 de 10 de 2017). *PRO ECUADOR.* Recuperado el 16 de 11 de 2017, de Ruta del Exportador: https://www.proecuador.gob.ec/ruta-del-exportador/

PROECUADOR. (05 de 01 de 2017). *PROECUADOR* . Recuperado el 13 de 12 de 2017, de Perfil Logístico de Estados Unidos : https://www.proecuador.gob.ec/perfil-logistico-de-estados-unidos-2017/

Public Counsel . (2016). *El Manejo de Negocios en el Extranjero .* Southern California Edison .

Salud, M. c. (16 de 07 de 2017). *Mejor con Salud .* Recuperado el 13 de 07 de 2018, de 10 beneficios de la piel de patata que demuestran que es mejor que el propio tubérculo: https://mejorconsalud.com/10-beneficios-de-la-piel-de-patata-que-demuestran-que-es-mejor-que-el-propio-tuberculo/

Statista. (25 de 02 de 2017). *El portal de estadísticas*. Recuperado el 17 de 07 de 2018, de Porcentaje de usuarios de las redes sociales más populares entre los jóvenes en los Estados Unidos a febrero de 2017:

https://es.statista.com/estadisticas/686680/redes-sociales-mas-usadas-por-los-jovenes-estadounidenses/

Superintendencias de Compañías . (31 de 12 de 2017). *Superintendencias de Compañías .* Recuperado el 05 de 06 de 2018, de Estudios Sectoriales : http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4/Estudio+Sectorial+Manufacturas+Final.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4

Superintendencias de Compañías. (13 de 06 de 2016). *Derecho Ecuador .* Recuperado el 11 de 05 de 2018, de LA SOCIEDAD O COMPAÑÍA ANÓNIMA : https://www.derechoecuador.com/la-sociedad-o-compania-anonima

Tecnología de los Plásticos . (04 de 09 de 2012). *Tecnología de los Plásticos .* Obtenido de Reciclado mecánico de polietileno: http://tecnologiadelosplasticos.blogspot.com/2012/09/reciclado-mecanico-de-polietileno.html

The New York Times . (02 de 10 de 2017). *The New York Times* . Recuperado el 15 de 12 de 2017, de Fast Food Industry : https://www.nytimes.com/topic/subject/fast-food-industry

TradeMap. (10 de 01 de 2018). *TradeMap.* Recuperado el 18 de 03 de 2018, de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Map.aspx?nvpm=3|842||||0710|||4|1|1|1|1|1|2|1|

U.S Small Business Administration. (26 de 02 de 2018). *SBA*. Recuperado el 04 de 04 de 2018, de Regulaciones ambientales Estados Unidos: https://es.sba.gov/contenido/regulaciones-ambientales

United States Department of Agriculture . (22 de 10 de 2017). *USDA*. Recuperado el 29 de 04 de 2018, de Food Availability and Consumption: https://www.ers.usda.gov/data-products/ag-and-food-statistics-charting-the-essentials/food-availability-and-consumption/

USDA. (14 de 09 de 2017). *United States Department of Agriculture* . Recuperado el 15 de 06 de 2018, de Potatoes and tomatoes are the most commonly consumed vegetables: https://www.ers.usda.gov/data-products/chart-gallery/gallery/chart-detail/?chartId=58340

ANEXOS

Anexo 1: Rivalidad entre empresas competidoras

Variables	Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
Cantidad de competidores en el mercado					1	5	***3,8***
Migración de compradores a otras marcas				1		4	
Nuevas Características para el producto				1		4	
Costos de almacenamiento o cantidad de inventario			1			3	
Precios de productos competidores			1			3	

Anexo 2: Entrada Potencial de Nuevos Competidores

Variables	Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
Acceso a canales de distribución				1		4	***3,0***
Tecnología y conocimientos técnicos especializados para la producción		1				2	
Lealtad de los consumidores a una determinada marca				1		4	
Requerimiento de capital			1			3	
Aranceles de ingreso al país importador		1				2	

Anexo 3: Desarrollo potencial de productos sustitutos

Variables	Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
Sustitutos indirectos como Yuca y Camote		1				2	***3,5***
Agresividad de productos sustitutos directos					1	5	
Precio del sustituto			1			3	
Calidad y sabor de productos sustitutos				1		4	

Anexo 4: Poder negociación con proveedores

Variables	Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
Cantidad de proveedores				1		4	***2,5***
Reducir costo de inventario, estrategia hacia atrás	1					1	
Tiempo de entrega		1				2	
Poder de negociar el precio			1			3	

Anexo 5: Poder de negociación de los consumidores

Variables	Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
Número de clientes				1		4	***2,7***
Producto sustitutos		1				2	
Costo de migración de compradores		1				2	

Anexo 6: Preguntas Entrevista Experto # 1

1. ¿Diría usted que una empresa dedicada a la producción de papas fritas congeladas es un negocio con una buena rentabilidad?
2. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria de papas dentro del país?
3. ¿Cómo lidió con estos competidores y que valor agregado dio usted a su producto para mantenerse competitivo en el mercado?
4. ¿Cuáles fueron los activos que la empresa invirtió para iniciar este negocio?
5. ¿Cuáles son los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses/años de operación?
6. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado y que cree que este producto puede ser para un mercado internacional?
7. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación de una nueva marca de papas fritas congeladas en el mercado nacional?
8. ¿Cuál es el producto estrella? ¿Y por qué?
9. ¿Cuál fue la motivación de crear estos tipos de cortes de papas fritas?
10. ¿Usan diferente maquinaria para la producción de estos tipos de corte?
11. ¿Existe alguna razón técnica para que su empresa empaque la papa congelada en fundas de 1 kilo?
12. ¿Qué tipo de proceso tiene su producto para cumplir con las normas de calidad? ¿Y cuáles son sus principales responsabilidades para sacar un producto de calidad?
13. ¿Qué capacidad de producción en quintales/toneladas tiene para cubrir con los equipos que tiene en su empresa?
14. ¿Cuántos quintales diarios se procesan en la empresa?
15. ¿Cuánto tiempo máximo puede durar las papas congeladas, sin que pierda la calidad del producto?

16. ¿Actualmente cuál es la forma de distribución del producto?
17. ¿Con esa forma de distribución, el negocio tendría la capacidad de cubrir toda la demanda de los clientes?
18. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano y un posible mercado internacional?
19. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
20. ¿Su mercado objetivo es a empresas de venta mayoritaria o minoristas?
21. ¿Cómo mercadean su producto? ¿Y que alcance tiene?
22. ¿Considera usted que los precios definidos de las papas congeladas son los adecuados?
23. ¿Considera que el costo de producción de la papa congelada es alto, medio o bajo?
24. ¿Recomendaría a un emprendedor ingresar a la industria de las papas?
25. ¿De acuerdo a su experiencia qué recomendaciones nos daría para este modelo de negocio?

Anexo 7: Preguntas Entrevista Experto #2

1 .¿Existe un proceso químico para conservar las papas fritas congeladas?
2 .¿Qué costo de producción tiene este proceso por cada kilo?
3. ¿Cuanto tiempo dura el procesamiento de elaboración?
4 .¿Qué duración tiene el producto congelado sin perder sus propiedades?
5. ¿Qué permisos hay que obtener para poder implementar una planta de papas fritas congeladas en el país?
6. ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir un producto alimenticio para su exportación?
7. ¿Usted considera un producto atractivo la papa frita con casaca? ¿Por qué?
8. ¿Qué tipo de proceso tiene su producto para cumplir con las normas de calidad?
9. ¿Y cuáles son sus principales responsabilidades para sacar un producto de calidad?
10. ¿Cuál cree que es el target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
11. ¿Piensa que la semaforización en los productos es importante? ¿Por qué?
12. ¿Qué tipo de empaque recomienda usar para las papas fritas congeladas que no afecte a la salud y a su vez conserve la calidad?
13. ¿Qué características o información debería incluir el empaque del producto?
14. ¿Que sucede con las papas fritas congeladas una vez abierta la funda y vuelta a congelar?

15. ¿Cuáles son las regulaciones vigentes que existen para la implementación del modelo de negocio en el país?
16. ¿Diría usted que una empresa dedicada a la producción de papas fritas congeladas 17? es un negocio con una buena rentabilidad?
18. ¿Cuáles fueron los activos que la empresa invirtió para iniciar este negocio?
19. ¿Considera que el costo de producción de la papa congelada es alto, medio o bajo?
20. ¿Qué precio considera adecuado para la venta de papas fritas congeladas?
21. ¿Qué tipo de presentación debería tener este producto?
22. ¿Recomendaría a un emprendedor ingresar a la industria de las papas?
23. ¿De acuerdo a su experiencia qué recomendaciones nos daría para este modelo de negocio?

Anexo 8: Preguntas Entrevista a Clientes

1. ¿Qué cargo tiene actualmente allá?
2. ¿Qué piensa sobre los productos ecuatorianos?
3. ¿Importaría productos ecuatorianos a Nueva York?
4. ¿Son aceptados los productos ecuatorianos por el mercado americano?
5. ¿Estaría dispuestos a comprar este producto para distribuirlo en Nueva York?
6. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del producto por parte del consumidor?
7. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?
8. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
9. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el producto presentado?

Anexo 9: Preguntas Encuestas a consumidores

1. ¿Le gustaría comprar papa frita con cáscara congelada de origen ecuatoriano?
2. ¿Consume papas fritas?
3. ¿Donde consume las papas fritas?
4. ¿Con que frecuencia consume papas fritas?
5. ¿Usted ha consumido papas fritas rústicas (con cáscara)?
6. ¿Qué tipo de papas fritas consume normalmente?
7. ¿Cómo consume las papas fritas, como plato principal o guarnición?
8. ¿Prefiere comprar las papas fritas congeladas listas para freír o prepara usted mismo?
9. ¿Con que frecuencia compraría papas fritas congeladas listas?
10. ¿Qué presentación le gustaría comprar?
11. ¿En dónde le gustaría encontrar este producto?

12. ¿Qué variable es la más importante al momento de comprar papas fritas congeladas?
13. ¿Cómo le gustaría enterarse acerca del producto?
14. ¿ Que precio estaría dispuesto a pagar por papas fritas con cáscaras congeladas presentación de 250 gramos (1-2 porciones)?
15. ¿Que precio estaría dispuesto a pagar por papas fritas con cáscaras congeladas presentación de 500 gramos (3-4 porciones)?
16. ¿Que precio estaría dispuesto a pagar por papas fritas con cáscaras congeladas presentación de 1000 gramos (6-8 porciones)?
17. ¿Que tipo de promoción le gustaría obtener en el lanzamiento del producto?
18. Género
19. Edad

Anexo 10: Tabla de Contingencias

	¿Le gustaría comprar papa frita con cáscara congelada de origen ecuatoriano?	¿Consume papas fritas?	¿Donde consume las papas fritas?	¿Con que frecuencia consume papas fritas?	¿Usted ha consumido papas fritas rústicas (con cáscara)?	¿Qué tipo de papas fritas consume normalmente?	¿Cómo consume las papas fritas, como plato principal o guarnición?	¿Prefiere comprar las papas fritas congeladas listas para freír o prepara usted mismo?	¿Con que frecuencia compraría papas fritas congeladas listas?	¿Qué presentación le gustaría comprar?	¿En dónde le gustaría encontrar este producto?	¿Qué variable es la más importante al momento de comprar papas fritas congeladas?	¿Cómo le gustaría enterarse acerca del producto?	¿ Que precio estaría dispuesto a pagar por papas fritas con cáscaras congeladas presentación de 250 gramos (1-2 porciones)?	¿Que precio estaría dispuesto a pagar por papas fritas con cáscaras congeladas presentación de 500 gramos (3-4 porciones)?	¿Que precio estaría dispuesto a pagar por papas fritas con cáscaras congeladas presentación de 1000 gramos (6-8 porciones)?	¿Que tipo de promoción le gustaría obtener en el lanzamiento del producto?	Género	Edad
¿Le gustaría comprar papa frita con cáscara congelada de origen ecuatoriano?	1,000																		
¿Consume papas fritas?	0,299	1,000																	
¿Donde consume las papas fritas?	0,073	-0,287	1,000																
¿Con que frecuencia consume papas fritas?	0,199	0,029	0,568	1,000															
¿Usted ha consumido papas fritas rústicas (con cáscara)?	-0,125	-0,151	-0,645	-0,176	1,000														
¿Qué tipo de papas fritas consume normalmente?	0,055	-0,046	-0,323	-0,154	-0,063	1,000													
¿Cómo consume las papas fritas, como plato principal o guarnición?	0,179	-0,273	0,282	-0,250	-0,764	0,218	1,000												
¿Prefiere comprar las papas fritas congeladas listas para freír o prepara usted mismo?	0,167	-0,134	0,430	0,616	-0,167	-0,250	0,218	1,000											
¿Con que frecuencia compraría papas fritas congeladas listas?	-0,154	0,052	0,553	0,516	-0,429	-0,107	0,094	0,429	1,000										
¿Qué presentación le gustaría comprar?	0,128	0,073	0,000	0,180	-0,093	0,789	0,122	-0,062	0,239	1,000									
¿En dónde le gustaría encontrar este producto?	-0,157	0,207	-0,332	-0,317	0,300	-0,086	-0,299	-0,229	0,392	-0,127	1,000								
¿Qué variable es la más importante al momento de comprar papas fritas congeladas?	-0,149	0,167	-0,430	-0,470	0,583	0,042	-0,218	-0,444	-0,667	0,062	-0,057	1,000							
¿Cómo le gustaría enterarse acerca del producto?	0,010	0,064	-0,264	-0,252	0,408	-0,408	-0,535	-0,408	-0,467	-0,606	0,035	0,068	1,000						
¿ Que precio estaría dispuesto a pagar por papas fritas con cáscaras congeladas presentación de 250 gramos (1-2 porciones)?	0,102	0,102	-0,563	-0,327	0,764	-0,218	-0,524	-0,218	-0,717	-0,527	0,112	0,582	0,535	1,000					
¿Que precio estaría dispuesto a pagar por papas fritas con cáscaras congeladas presentación de 500 gramos (3-4 porciones)?	0,161	0,234	-0,264	0,289	0,408	-0,408	-0,535	0,272	-0,175	-0,606	0,035	-0,272	0,582	0,535	1,000				
¿Que precio estaría dispuesto a pagar por papas fritas con cáscaras congeladas presentación de 1000 gramos (6-8 porciones)?	0,050	0,220	-0,143	0,225	0,389	-0,528	-0,509	0,259	-0,206	-0,681	-0,038	-0,259	0,726	0,509	0,952	1,000			
¿Que tipo de promoción le gustaría obtener en el lanzamiento del producto?	0,320	-0,068	0,215	-0,323	-0,667	0,042	0,509	-0,444	-0,190	-0,248	-0,200	-0,111	0,068	-0,145	-0,272	-0,259	1,000		
Género	-0,045	-0,373	-0,258	0,264	0,500	0,500	-0,655	-0,333	-0,143	0,557	0,000	0,333	0,000	0,218	0,000	-0,111	-0,333	1,000	
Edad	0,089	-0,305	-0,240	0,311	0,325	-0,209	-0,122	0,681	0,027	-0,138	-0,111	-0,217	0,038	0,122	0,608	0,576	-0,681	-0,186	1,000

Anexo 11: Matriz de Decisión

Variables	Exportación Directa	Exportación Indirecta	Franquicia	Joint Venture
Control del negocio	4	3	2	1
Barrera de Entrada	3	4	4	3
Marco Legal	3	3	3	3
Márgenes de ganancia	4	3	2	2
Compartir Conocimientos	3	5	4	4
Canal Distribución	3	4	4	4
Total	20	22	19	17

Anexo 12:Semaforización Ecuador

CONCENTRACIONES PERMITIDAS DE GRASAS, AZÚCARES Y SAL

NIVEL	BAJO	MEDIO	ALTO
Azúcares*	Menor o igual a 5 g.	Mayor a 5 g. y menor a 15 g.	Igual o mayor a 15 g.
	Menor o igual a 2,5 ml.	Mayor a 2,5 ml. y menor a 7,5 ml.	Igual o mayor a 7,5 ml.
Grasas totales*	Menor o igual a 3 g.	Mayor a 3 g. y menor a 20 g.	Igual o mayor a 20 g.
	Menor o igual a 1,5 ml.	Mayor a 1,5 ml. y menor a 10 ml.	Igual o mayor a 10 ml.
Sal*	Menor o igual a 0,12 g.	Mayor a 0,12 g. y menor a 0,6 g.	Igual o mayor a 0,6 g.
	Menor o igual a 0,3 ml.	Mayor a 0,3 ml. y menor a 1,5 ml.	Igual o mayor a 1,5 ml.

* Según una porción de 100 g o 100 ml.

El Reglamento de Etiquetado de Alimentos exige también:

Informar si los productos contienen entre sus ingredientes edulcorantes no calóricos.

Advertir sobre el consumo no recomendado de bebidas energéticas que contengan cafeína, taurina y/o glucoronolactona.

Advertir a los consumidores sobre la presencia de transgénicos: "contiene transgénicos"

Anexo 13: Costos de Exportación

COSTOS DE EXPORTACIÓN		
Flete Ecuador-EU	$	4.000,00
Emisión de Bill of Lading	$	25,00
Handling	$	25,00
Administración	$	50,00
Transporte interno consolidado	$	350,00
Certificado de origen	$	75,00
Registro Sanitario	$	75,00
Honorarios Agente de aduna	$	290,00
Total	**$**	**4.890,00**

Anexo 14: Gastos de apertura

Ítem	*Cantidad (unidades)*	*Costo Unitario*	*Costo Total*
Registro sanitario	1	340,00	340,00
Gastos legales constitucion	1	250,00	250,00
Registro marca	1	180,00	180,00
Total			**770,00**

Anexo 15: Estado de Resultados Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	299.376	312.671	326.548	341.030	356.169
Costo materiales e insumos	128.125	132.859	144.350	148.016	148.999
UTILIDAD BRUTA	**171.251**	**179.811**	**182.198**	**193.013**	**207.170**
Gastos sueldos	55.006	59.642	60.333	62.308	63.685
Gastos generales	77.900	78.395	80.243	82.136	84.076
Gastos de depreciación	2.507	2.511	2.511	1.691	1.691
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	**35.838**	**39.263**	**39.111**	**46.878**	**57.719**
Gastos de intereses	4.278	3.506	2.646	1.688	622
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	**31.560**	**35.757**	**36.465**	**45.190**	**57.097**
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	4.734	5.364	5.470	6.779	8.565
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**26.826**	**30.393**	**30.995**	**38.412**	**48.533**
22% IMPUESTO A LA RENTA	5.902	6.687	6.819	8.451	10.677
UTILIDAD NETA	**20.924**	**23.707**	**24.176**	**29.961**	**37.855**

Anexo 16: Estado de Situación Financiera Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	**106.683**	**125.276**	**141.464**	**157.301**	**178.193**	**206.054**
Corrientes	***19.253***	***40.353***	***59.052***	***77.401***	***99.983***	***129.535***
Efectivo	19.253	29.240	47.472	65.333	87.406	116.454
Cuentas por Cobrar	-	9.979	10.422	10.885	11.368	11.872
Inventarios Productos Terminados	-	1.133	1.158	1.183	1.209	1.209
No Corrientes	**87.430**	**84.923**	**82.412**	**79.901**	**78.210**	**76.519**
Propiedad, Planta y Equipo	87.430	87.430	87.430	87.430	87.430	87.430
Depreciación acumulada	-	2.507	5.018	7.529	9.220	10.911
PASIVOS	***42.673***	***40.342***	***32.823***	***24.485***	***15.415***	***5.421***
Corrientes	**-**	***4.473***	***4.531***	***4.629***	***4.954***	***5.421***
Cuentas por pagar proveedores		2.409	2.461	2.515	2.570	2.626
Sueldos por pagar	-	997	921	941	962	983
Impuestos por pagar	-	1.067	1.149	1.173	1.423	1.812
No Corrientes	***42.673***	***35.869***	***28.292***	***19.855***	***10.461***	**-**
Deuda a largo plazo	42.673	35.869	28.292	19.855	10.461	-
PATRIMONIO	***64.010***	***84.934***	***108.641***	***132.817***	***162.778***	***200.633***
Capital	64.010	64.010	64.010	64.010	64.010	64.010
Utilidades retenidas	**-**	**20.924**	**44.631**	**68.807**	**98.768**	**136.624**

Anexo 17: Estado de flujo de efectivo anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales		16.792	25.808	26.298	31.468	39.508
Utilidad Neta		20.924	23.707	24.176	29.961	37.855
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		2.507	2.511	2.511	1.691	1.691
+ Amortización						
- Δ CxCobrar		(9.979)	(443)	(463)	(483)	(505)
- Δ Inventario		(1.133)	(25)	(25)	(26)	-
+ Δ CxPagar		2.409	53	54	55	56
+ Δ Sueldos por pagar		997	(77)	20	21	21
+ Δ Impuestos		1.067	83	24	249	389
Actividades de Inversión	(87.430)					
- Adquisición PPE y intangibles	(87.430)					
Actividades de Financiamiento	106.683		(7.577)	(8.437)	(9.394)	(10.461)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	42.673	35.869	(7.405)	(8.437)	(9.394)	(10.461)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	64.010		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	19.253	9.987	18.231	17.861	22.074	29.047
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		19.253	29.240	47.472	65.333	87.406
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	**19.253**	**29.240**	**47.472**	**65.333**	**87.406**	**116.454**

Anexo 18: **Flujo de caja del proyecto anual**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		35.838	39.263	39.111	46.878	57.719
Gastos de depreciación		2.507	2.511	2.511	1.691	1.691
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		4.734	5.364	5.470	6.779	8.565
22% IMPUESTO A LA RENTA		5.902	6.687	6.819	8.451	10.677
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		27.709	29.724	29.333	33.340	40.168
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(19.253)					
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		5.440	(571)	(534)	(705)	(1.651)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						(1.979)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(19.253)	5.440	(571)	(534)	(705)	(3.630)
INVERSIONES	(87.430)					
RECUPERACIONES						
Recuperación maquinaria						42.614
Recuperación equipo de computación						1.723
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(87.430)					44.337
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(106.683)	33.149	29.153	28.799	32.635	80.876

Anexo 19: Flujo de caja Inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(106.683)	33.149	29.153	28.799	32.635	80.876
Préstamo	42.673					
Gastos de interés		(4.278)	(3.506)	(2.646)	(1.688)	(622)
Amortización del capital		(6.804)	(7.577)	(8.437)	(9.394)	(10.461)
Escudo Fiscal		1.442	1.421	1.400	1.379	1.358
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(64.010)	23.508	19.252	18.608	22.121	70.003