



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
PEREJIL DESHIDRATADO A NUEVA YORK, ESTADOS UNIDOS; CON  
ENFOQUE EN LOS RESTAURANTES BASADOS EN LAS  
REGULACIONES MICHELIN.

AUTOR

Juan Manuel Villavicencio Balseca

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
PEREJIL DESHIDRATADO A NUEVA YORK, ESTADOS UNIDOS; CON  
ENFOQUE EN LOS RESTAURANTES BASADOS EN LAS REGULACIONES  
MICHELIN.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía  
Fausto Gustavo Méndez Enríquez

Autor  
Juan Manuel Villavicencio

Año  
2019

## **DECLARACION PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de perejil deshidratado a Nueva York, Estados Unidos; con enfoque en los restaurantes basados en las regulaciones Michelin, a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan Manuel Villavicencio Balseca, en el semestre 2019-2, 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".

---

Fausto Gustavo Méndez Enríquez

MBA

C.I: 1716480767

## **DECLARACION PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de perejil deshidratado a Nueva York, Estados Unidos; con enfoque en los restaurantes basados en las regulaciones Michelin, del estudiante Juan Manuel Villavicencio Balseca, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Francisco Xavier González Dávila

MBA

C.I: 1708705676

## **DECLARACION DE AUDITORIA 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.”

---

Juan Manuel Villavicencio

C.I: 1720077930

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer en primera instancia a mis padres sin quienes esto sería imposible, a mi familia por el apoyo condicional que siempre recibí, a mis amigos que, a su manera, enviaron todas las energías positivas, a mi tutor de tesis Fausto Méndez por toda su ayuda y predisposición y a mi novia por ser mi soporte en mi día a día para culminar esta etapa de mi vida.

## **DEDICATORIA**

Papá y Mamá les dedico esto con todo mi amor, gracias por siempre haber estado presentes, por haber sacrificado tanto por mí y por demostrarme que no hay imposibles, que todos los días sale el sol y que siempre podré contar con ustedes. Abuelita, con esta pequeña dedicatoria cierro la promesa alguna vez entregada que, de seguro, donde estés, la recibirás con la misma alegría con la que te recuerdo siempre

## RESUMEN

El siguiente plan de negocios tiene como objetivo la producción de perejil deshidratado para ser exportado a la ciudad de Nueva York-Estados Unidos. La idea del proyecto surge del interés de nuestros consumidores, restaurantes con al menos 1 estrella Michelin, por optimizar e innovar sus procesos, manteniendo la calidad de sus productos. El proceso de compra de ingredientes en los restaurantes es algo rutinario y variante dependiendo del proveedor, es por esto que el plan de negocios se enfocó en garantizar un producto con un mayor tiempo de vida útil que garantice tanto el sabor como la presentación del mismo. De igual manera, otro factor que motivó a este proyecto fue la excelente materia prima con la cual contamos en nuestro país y la oportunidad que tenemos de innovar el producto, dando a conocer a las comunidades dedicadas a la agricultura, la importancia de contar con productos de calidad que puedan contar con una certificación para su exportación. Este plan de negocios comprende de varias etapas en donde se analizan y comprenden aspectos importantes para determinar la viabilidad del negocio. En primera instancia se realizó el análisis de entornos entre ambos países, demostrando la factibilidad de comercializar con Estados Unidos por la estabilidad económica que presenta y los beneficios arancelarios con los que contamos al momento de la exportación. Posteriormente se realizó un análisis del cliente con entrevistas a expertos y un Focus Group enfocado a entender las tendencias de consumo de los habitantes estadounidenses. A continuación, se estableció nuestro mercado objetivo para proseguir con nuestro plan de marketing y las estrategias a implementar, basadas en la diferenciación, para poder posicionar nuestro producto. Una vez concluido esto realizamos la estructura organizacional de nuestra compañía para finalmente proseguir con nuestro análisis financiero en donde verificaremos la factibilidad del plan de negocios contemplando todos sus componentes

## **ABSTRACT**

The following business plan aims at the production of dehydrated parsley, exported to the city of New York-United States.

The project idea arises from the interest of our consumers, restaurants with at least 1 Michelin star, for optimizing and innovating their processes, maintaining the quality of their products. For the restaurants, the purchase of ingredients is a daily process, which may vary depending on the provider. This is why we focused on guaranteeing a product with a longer shelf life, which guarantees both the taste and the presentation of the product. Another factor that motivated this project was the excellent raw material with which we have in our country and the opportunity to innovate the product, making known to communities dedicated to agriculture, the importance of having products of quality that can count on a certification for its export. This business plan contains several stages with important aspects that will be analyzed and understood to determine the viability of the project. In first instance, the analysis of environments between both countries was carried out, demonstrating the feasibility of commercializing with the United States due to the economic stability it presents and the tariff benefits that we have in the exportation process. Subsequently, an analysis of the client was conducted with interviews with experts and a Focus Group based in understanding the consumption trends of the American habitants. Then our target market was determined to continue with our marketing plan and the strategies of differentiation, in order to position our product. Once this was done, we perform the organizational structure of our company to finally proceed with our financial analysis where we will verify the feasibility of the business plan contemplating all its components.

# ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.2 Objetivos .....	2
1.2.1 Objetivo General .....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
2. Análisis del Entorno .....	2
2.1. Clasificación por actividad económica.....	2
2.2. Análisis del entorno de Ecuador.....	2
2.3. Análisis del entorno de Estados Unidos .....	7
2.4. Análisis de la industria (Porter).....	9
2.4.1 Nuevos Entrantes .....	9
2.4.2 Poder de negociación de los clientes.....	11
2.4.3 Amenazas de nuevos competidores entrantes .....	12
2.4.4 Amenaza de productos sustitutos .....	12
2.4.5 Rivalidad entre los competidores .....	12
2.4.6 Conclusiones análisis Porter.....	13
2.5 Matriz EFE .....	14
3. Análisis interno (Cliente) .....	15
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	15
3.1.1 Investigación Cualitativa .....	15
3.1.1.1 Experto (Chef Jose Nohe Vasquez Salas) .....	15
3.1.1.2 Experto (Ing. Mario Balseca Portugal).....	17
3.1.3 Experto (Chef María Gracia Rosales) .....	19
3.1.4 Focus Group .....	20
3.1.2 Investigación Cuantitativa .....	21
3.1.3 Conclusiones .....	23
4. Oportunidad de Negocio .....	23
4.1 Descripción de la oportunidad de Negocio.....	23

5. Plan de Marketing.....	25
5.1 Estrategia de Marketing.....	25
5.1.1 Estrategia general de Marketing.....	25
5.1.2 Estrategia de Internacionalización.....	25
5.1.3 Mercado Objetivo.....	26
5.1.4 Propuesta de Valor.....	27
5.1.5 Estrategia de posicionamiento.....	28
5.2 Mezcla de Marketing.....	28
5.2.1 Producto.....	28
5.2.2 Características del producto (atributos).....	28
5.2.3 Branding.....	29
5.2.4 Empaque.....	30
5.2.5 Etiquetado.....	31
5.2.6 Embalaje.....	31
5.2.7 Soporte Post-Venta.....	32
5.3 Precio.....	33
5.3.1 Estrategia de Entrada.....	33
5.3.2 Estrategia de Ajuste.....	33
5.4 Plaza.....	34
5.4.1 Estrategia de Distribución.....	34
5.4.2 Estructura del canal de distribución.....	35
5.4.3 Puntos de Venta.....	36
5.4.4 Tipo de Canal.....	36
5.5 Promoción.....	36
5.5.1 Estrategia de Promoción.....	36
5.5.2 Publicidad.....	37
5.5.3 Promoción de Ventas.....	37
5.5.4 Relaciones Públicas.....	38
6. Propuesta de Filosofía y Estructura organizacional.....	39
6.1 Filosofía Organizacional.....	39
6.1.1 Misión.....	39

6.1.2	Visión .....	39
6.1.3	Objetivos de la organización .....	39
6.2	Estructura Organizacional y Operaciones .....	40
6.2.1	Estructura Organizacional.....	40
6.2.1.1	Estructura Legal .....	40
6.2.1.2	Estructura Organizacional.....	40
6.2.1.3	Organigrama.....	41
6.2.1.4	Descripción de Funciones .....	41
6.2.1.5	Análisis comparativo de la estructura de la organización en la industria.....	41
6.2.2	Plan de Operaciones .....	42
6.2.2.1	Cadena de Valor.....	42
6.2.2.2	Mapa de Procesos.....	42
6.2.2.3	Flujograma de recepción de Materia Prima.....	43
6.2.2.4	Proceso de producción del Perejil Deshidratado .....	43
6.2.2.5	Flujograma proceso de Exportación .....	44
6.2.2.6	Infraestructura .....	44
7.	Evaluación Financiera .....	45
7.1	Proyección de ingresos y gastos .....	45
7.1.1	Fuente de Ingresos .....	45
7.1.2	Políticas de Cobro y Pago .....	46
7.1.3	Estructura de costos y gastos principales.....	46
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital. ....	47
7.2.1	Inversión inicial y capital de trabajo .....	47
7.2.2	Estructura del capital .....	47
7.3	Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	48
7.3.1	Estado de Resultados.....	48
7.3.2	Estado de Situación Financiera .....	49
7.3.3	Estado de Flujo de Efectivo .....	50
7.3.4	Flujo de Caja del proyecto .....	50

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración. ....	51
7.4.1 Flujo de caja del inversionista.....	51
7.4.2 Calculo de la tasa de descuento.....	51
Tasa de Descuento .....	51
7.4.3 Índices financieros .....	52
8. Conclusiones y Recomendaciones .....	53
8.1 Conclusiones.....	53
8.2 Recomendaciones .....	55
Referencias .....	56
ANEXOS .....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo .....	30
Figura 2. Empaque .....	31
Figura 3. Embalaje.....	32
Figura 4. Estructura de distribución.....	35
Figura 5. Organigrama.....	41
Figura 6. Cadena de Valor .....	42
Figura 7. Mapa de Procesos .....	43
Figura 8. Proceso de recepción de materia prima .....	43
Figura 9. Proceso de producción de perejil deshidratado.....	44
Figura 10. Flujograma de exportación.....	44

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Requisitos para permiso de funcionamiento de establecimientos de alimentos .....	6
Tabla 2. Matriz EFE .....	14
Tabla 3. Mercado Objetivos .....	27
Tabla 4. Valor Nutricional.....	29
Tabla 5. Proyección de Ingresos.....	45
Tabla 6. Inversión Inicial .....	47
Tabla 7. Condiciones de Financiamiento .....	48
Tabla 8. Estado de Resultados .....	48
Tabla 9. Estado de Situación Financiera.....	49
Tabla 10. Flujo de Efectivo.....	50
Tabla 11. Flujo de caja del proyecto .....	50
Tabla 12. Flujo del Inversionista.....	51
Tabla 13. Tasa de Descuento .....	51
Tabla 14. Evaluación Financiera.....	52
Tabla 15. Índices financieros .....	52

## **1. Introducción**

### **1.1 Justificación del trabajo**

El perejil es una planta herbácea la cual tiene dentro de sus características la facilidad de cultivo ya que puede adaptarse a diferentes climas, sin embargo, un clima frío-templado favorece aún más su producción. Es por esto que en la sierra ecuatoriana podemos encontrar una gran producción y variedad de perejil, favoreciendo a esta investigación en el precio de la materia prima (Perejil) para la deshidratación y posterior exportación hacia Nueva York.

Nuestro proceso de deshidratación con extracción de agua y una velocidad de secado media a diferencia de las deshidrataciones por velocidad de viento o velocidad de secado alta se basa en 2 pilares fundamentales: Mantener las características organolépticas de la hortaliza (color, sabor, olor y textura) y conservar la mayoría de nutrientes del perejil. Este proceso y la tecnología utilizada tanto de las maquinas deshidratadoras, como en los embalajes adecuados para mantener el producto (ziplock), han sido probadas y actualmente utilizadas en productos similares al perejil como la albahaca.

Considerando las oportunidades de mercado que nos brinda el perejil se escogió, Estados Unidos como el país de exportación debido a que la importación de plantas alimenticias en el 2016 fue de 10.304,95\$ que significa el 15% de las importaciones mundiales. (Trade Map, 2017). Otro factor determinante para escoger el país, Estados Unidos fue la Tasa de Crecimiento Anual (TCA) 8,6%, este valor es considerable debido a que la TCA en plantas alimenticias es del 4% aproximadamente (Datos Macro, 2017).

El estado de Nueva York fue seleccionado para la exportación debido al potencial que tiene en la variedad gastronómica, la cantidad de restaurantes de alto elite incluyendo restaurantes con una o más estrellas Michelin son un total de 541. (Guia Michelin, 2018). Si bien existen marcas actualmente posicionadas en el mercado estadounidense, al igual que productos sustitutos; demostraremos en este trabajo el valor agregado y la ventaja comparativa que tendremos con el producto.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar la factibilidad de producir perejil deshidratado para su exportación a Nueva York, EEUU.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Analizar el entorno de Ecuador y Estados Unidos identificando las posibles oportunidades y amenazas para de acuerdo a esto poder verificar la factibilidad del proyecto.
2. Identificar mediante una investigación cuantitativa y cualitativa el público objetivo a donde estará dirigido nuestro producto.
3. Comprobar la factibilidad financiera y económica del proyecto
4. Analizar mediante una investigación de mercado nuestro valor diferenciador ante la competencia.
5. Diseñar un plan de marketing que permita la implementación y posicionamiento de estrategias para el mercado objetivo identificado.

## **2. Análisis del Entorno**

### **2.1. Clasificación por actividad económica**

Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios 0712.90.90.00 Sub-partida arancelaria (Aranceles,2017)

### **2.2. Análisis del entorno de Ecuador**

#### **Aspecto político:**

Considerando la importancia del sector agrícola y que el 84% del empleo en el área rural corresponde al empleo agrícola, como su primera fuente de trabajo (ENEMDU, 2011).

La Constitución Nacional del 2008, el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, y la Ley de Soberanía Alimentaria – LORSA han sabido tomar en cuenta a los pequeños productores como los principales centros de atención de la política pública, brindando mayores privilegios a la agricultura campesina por sobre la agricultura de exportación. Con esto se ha logrado proveer políticas públicas redistributivas que permitan a los campesinos activos acceso, al igual que prever sus derechos como lo son el acceso al agua y la alimentación. Existen 8 leyes fundamentales para el desarrollo rural que deben considerarse: Ley de Tierras, Ley de Agro-Biodiversidad y Semillas, Ley de Comunas, Ley de Territorios, Ley de Desarrollo Agrario, Ley de Agroindustria y Empleo Rural, Ley de Sanidad Animal y Vegetal, Ley de Acceso de los Campesinos e Indígenas al Crédito Público. (FAO, 2019).

Con esto el Gobierno Nacional ha establecido como prioridad brindar el fortalecimiento del sector agrícola, mediante el desarrollo de economías solidaras rurales, acceso a activos productivos, innovación tecnológica, la redistribución y la ampliación de capacidades productivas. (FAO, 2019).

ATPDEA “Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga”. Esta ley permitía ingresar productos sin arancel al mercado americano (Wikipedia, 017), el acuerdo culminó debido a una decisión de Rafael Correa, aproximadamente se tenía una perdida por aranceles de 40 millones de dólares. Sin embargo, el actual gobierno ecuatoriano está tratando de retomar el proceso del ATPDEA, considerando que Estados Unidos representa el 26% de sus exportaciones (Trademap, 2017)

### **Aspecto Económico:**

Ecuador actualmente exporta en plantas y hortalizas alimenticias 97.244\$ a Estados Unidos, en el 2016 importo un total de 38.664\$, es decir el 40% de las exportaciones. (Trade Map, 2017).

En el caso de las hortalizas elaboradas, en el 2017 se exportó 19.3M de dólares, el principal país de destino del Ecuador es Estados unidos con el 80% de sus exportaciones (15,4M), seguido de Panamá con el 4,1% (791k), Arabia Saudita

con el 2,8% (535k), Trinidad y Tobago con el 2,6% (505k) y Francia con el 2,4% (459k) (The Observatory of Economic Complexity,2017).

La Agroindustria es la actividad económica que está generando mayor aporte al PIB Global con un 14% y es la segunda actividad generadora de divisas después del petróleo (37% del total exportado). (Ministerio de Agricultura y ganadería, 2018)

La compra del perejil en el Ecuador a grandes cantidades es relativamente económica, 100gr al por menor cuestan 0,25centavos (Ecuadorinfo,2016).

El PIB del Ecuador ha tenido un promedio de crecimiento desde el 2007 del 4,3%. Sin embargo, desde el 2015 se registra un crecimiento de tan solo el 1,1% ubicando al Ecuador en el puesto 76 de competitividad global. (Foro Económico Mundial, 2015)

### **Aspecto Social:**

En el Ecuador la Agricultura familiar, es decir la agricultura no empresarial o industrializada, representa el 84,5% de las Unidades de producción agrícolas (FAO, 2019)

Más del 64% de la producción agrícola a nivel país está a cargo de nuestros “Pequeños productores” y el 60% de alimentos consumidos en nuestro país proviene de ellos. (FAO, 2019)

Estos pequeños productores contribuyen con la oferta de productos para exportación, es por esto que el sector agropecuario es de suma importancia para el país ya que emplea al 38% de la Población Económicamente Activa (PEA), y para el año 2010 llegó a representar el 17,3% del PIB total. (FAO, 2019)

El empleo agrícola por esto se conoce como la primera fuente de trabajo, con un 84% del total de empleo en el área rural (ENEMDU, 2011).

### **Aspecto Tecnológico:**

Actualmente se ha lanzado una nueva plataforma tecnológica que entrará en vigencia una vez que los gremios estén de acuerdo y brinden su apoyo, esta herramienta constará en conocer detalles del sector agropecuario que no estaban siendo considerados para así mejorar la toma decisiones, contando con

un mayor respaldo. Con esta aplicación se podrá identificar de mejor manera las necesidades del sector agrícola y brindar al agricultor una especie de “cédula” que lo permita ser reconocido. “Si el Gobierno mantiene el subsidio al diésel para el agricultor y al presentar esa cédula sabrán si es un agricultor pequeño, que necesita el subsidio o si es un agroindustrial. Esa identificación también les permitirá que el crédito les llegue de una manera más específica y directa. En la práctica, funcionaría como una especie de carné por lo que habrá una reinscripción de organizaciones.” Xavier Lazo (Ministro de Agricultura, s.f.)

Las maquinarias utilizadas para la deshidratación de plantas, frutos y hortalizas; garantizan un 96% de producción sin ningún tipo de defecto y no tienen un costo tan elevado.

### **Aspecto Ecológico:**

El perejil es una planta que tiene que ser cosechada inmediatamente debido a que puede generar hierba mala para el suelo, no requiere de riego constante y al igual que todas las plantas, colabora con el medio ambiente.

Sin embargo, no podemos olvidar que dentro del proceso de siembra se utiliza fertilizantes, insecticidas y plaguicidas. Los mismos que pueden causar mucho daño si no se los utiliza de manera adecuada. En el 2011, el 49,2 % de los 2.527 casos registrados correspondió a intoxicaciones por plaguicidas. (El universo, 2015). El almacenamiento inadecuado o la aplicación incorrecta detonan el problema. (El universo, 2015)

Es por esto que la OMS creó 4 categorías de plaguicidas:

- Extremadamente peligroso
- Altamente peligroso
- Moderadamente peligroso
- Ligeramente peligroso

La norma ecuatoriana prohíbe el uso de estos plaguicidas para aplicaciones aéreas, sin embargo, la misma legislación permite venderlos bajo la prescripción de un ingeniero agrónomo. (El universo, 2015). Esto podría ser una causa por las cuales en el 2015 se registró 1.985 productos plaguicidas que constaban

dentro de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro, como productos de categorías extremada y altamente peligrosos. (El universo, 2015)

### Aspecto Legal:

No existe ninguna compañía registrada como una productora de perejil deshidratado en el país.

**C1030.12** Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.

Los permisos de funcionamiento son los siguientes, una vez obtenido el registro sanitario.

Tabla 1. *Requisitos para permiso de funcionamiento de establecimientos de alimentos*

REQUISITOS PARA OBTENER EL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS										
C Ó D I G O	REQUISITOS	Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura actualizado (1 y 2)	Título del Técnico responsable del establecimiento (3)	Categorización otorgada por el MIPRO (1)	Métodos y procesos que se van a emplear para: materias primas, método de fabricación, envasado y material de empaque, sistema de almacenamiento de producto Terminado (3)	Indicar el número de empleados por sexo y ubicación: administración, técnico, operarios (3)	Planos de la empresa con ubicación de equipos siguiendo el flujo del proceso (3)	Planos de la empresa a escala 1:50 con la distribución de áreas (3)	información referente al edificio (3)	Detalle de los productos a fabricarse (3)
	TIPO DE ESTABLECIMIENTO									
14.0	ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS	Requisito verificado en línea	Requisito que se debe adjuntar en el sistema	Requisito verificado en línea	Requisito que se debe adjuntar en el sistema	Requisito que se debe adjuntar en el sistema	Requisito que se debe adjuntar en el sistema	Requisito que se debe adjuntar en el sistema	Requisito que se debe adjuntar en el sistema	Requisito que se debe adjuntar en el sistema
14.1	ESTABLECIMIENTOS PROCESADORES DE ALIMENTOS									
14.1.1	ESTABLECIMIENTOS DE ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y SUS DERIVADOS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14.1.2	ESTABLECIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN, Y CONSERVACIÓN DE PESCADOS, CRUSTÁCEOS, MOLUSCOS Y SUS DERIVADOS		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14.1.3	ESTABLECIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES, HORTALIZAS, TUBÉRCULOS, RAÍCES, SEMILLAS, OLEAGINOSAS Y SUS DERIVADOS		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14.1.4	ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ELABORACIÓN DE ACEITES DE ORIGEN VEGETAL Y/O ANIMAL Y DERIVADOS		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

1. Reglamento sustitutivo para otorgar Permisos de Funcionamiento a los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario; Acuerdo ministerial N° 4712, Suplemento del Registro Oficial 202, 13-III-2014 y sus reformas Acuerdo 4907, Registro Oficial 294, 22-VII-2014 y Acuerdo 5004, Registro Oficial 317, 22-VIII-2014; 2. Emitir política de plazos de cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura para plantas procesadoras de alimentos. Registro Oficial 839, 27 de noviembre de 2012. 3. Reglamento de Alimentos, Decreto 4114, Registro Oficial 984, 22-VII-1988)

Tomado de (Control Sanitario Gob Ec, 2019)

## 2.3. Análisis del entorno de Estados Unidos

### **Aspecto Político:**

Estados Unidos es un país que por muchos años ha estado abierto al comercio exterior. El actual gobierno de Donald Trump si bien ha tomado una postura proteccionista, ha firmado la renovación del Sistema Generalizado de Preferencias, que estará vigente por 3 años hasta el 31 de diciembre del 2020. (El comercio, 2018). Este acuerdo ahorra anualmente al Ecuador cerca de 400 millones de dólares en aranceles no pagados (Fedexpor, 2018).

La FDA es una entidad que participa de manera crucial dentro de los acuerdos comerciales de exportación e importación de Estados Unidos ya que es la encargada de que se cumpla los requisitos legales y sanitarios para el ingreso de alimentos al país (FDA, 2019). Una de las principales exigencias de esta entidad es que el producto tenga un etiquetado nutricional y general detallando la información de nuestro producto de manera legible para los consumidores (FDA, 2019).

### **Aspecto Económico:**

En el aspecto económico podemos fijarnos que el estado de Nueva York es el mayor centro financiero y comercial de Estados Unidos, así como su mayor centro industrial (Wikipedia,2019) Es el tercer estado que aporta al PIB de Estados Unidos con 1.115.783 millones de dólares. (Wikipedia, 2019). Si Nueva York fuera considerado una nación ocuparía el 13vo lugar del ranking de las mayores economías del mundo después de Corea del Sur (Wikipedia, 2019).

Por último, cabe mencionar que la economía de Nueva York aumento en un 7,3% siendo un incremento más rápido que la tasa de crecimiento de Estados Unidos (Wikipedia, 2019).

### **Aspecto Social:**

Nueva York es la ciudad con mayor población en los Estados Unidos 8 537 673 habitantes (Wikipedia, 2019). Respecto a los restaurantes con al menos 1 estrella Michelin, podemos ver que los tipos de comida y especialidades

que ofrecen son principalmente francesa, Italiana, Japonesa, Fusión, Clásica gourmet de 1 tenedor, Mexicana y Mediterránea (Guía Michelin, 2018), esto nos demuestra que existen algunos restaurantes los cuales ofrecen tipos de comida que utilizan el perejil en grandes cantidades y que sobretodo son muy solicitados por los habitantes de Nueva York.

### **Aspecto Tecnológico:**

Estados Unidos tiene la tecnología para poder producir productos deshidratados, pero no cuenta con la materia prima. Esto sin duda es una oportunidad ya que la materia prima sería su inconveniente teniendo que importarla constantemente sin poder amortizarla como lo haríamos nosotros con nuestros activos fijos, de igual manera se verían sujetos a la producción y variabilidad de precios de sus proveedores

### **Aspecto Legal:**

Respecto al aspecto legal hemos decidido profundizar en los permisos necesarios para el ingreso de productos alimenticios a Nueva York-Estados Unidos los cuales están regulados por la FDA quien es la encargada de regular y establecer parámetros para productos alimenticios. Dentro de estos parámetros encontramos que es necesario incluir la siguiente información:

- 1) Se debe incluir la tabla de información nutricional del mismo por los gramos que contenga.
- 2) Las cantidades y los componentes básicos deben estar en la parte superior de la lista de ingredientes
- 3) Debe incluirse:
  - Logo de la empresa o Marca
  - Contenido neto del producto
  - Nombre y dirección del productor y distribuidor
  - Ingredientes
  - País de origen (FDA,2019)

## 2.4. Análisis de la industria (Porter)

### Ciiu:

**C1030.12** Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.

### 2.4.1 Nuevos Entrantes

- Existencia de barreras de entrada.

Existe una gran variedad de productos alternativos o sustitutos posicionados en el mercado americano como lo son el “Nyançe-Perejil liofilizado” (Wikipedia parsley commons, 2016) el cuál es un producto alemán que contiene perejil liofilizado y empacado al vacío, el costo en Europa es de 1,50 € y en EEUU de 5,25\$ aproximadamente (Supermarketcheck, 2017).

El perejil orgánico se comercializa en tiendas específicas debido al costo del producto que es de 3,89\$ las 0,24 oz, la marca de estos productos orgánicos “Frontier” se encuentra bien posicionada en el mercado con una gran variedad de productos de la misma rama (Bigcountrytradingpost, 2017).

Por último, tenemos al perejil en polvo, con una marca muy fuerte en el mercado americano y mundialmente posicionada, Mc Cormick, la presentación de venta es de 1,2oz (Amazon, 2017) pero la principal desventaja es la pérdida de nutrientes al realizar el proceso de extracción de la hoja y en el sentido gastronómico, no tenemos como resultado el mismo sabor, ni se puede realizar las mismas preparaciones que con la hoja de perejil entera.

- Economías de escala.

Desconocemos actualmente cuál será la capacidad de compra del mercado americano para poder ampliar las maquinarias para la deshidratación y embalaje del perejil, tratando de reducir los costos y sobretodo amortizando la inversión en la maquinaria que significará una mayor producción y reducción de costos.

- Diferencias de producto en propiedad.

En este caso, el diferenciador es la inclusión de una nueva versión del perejil el cual mantiene sus propiedades nutritivas, gastronómicamente hablando es igual a la hortaliza en su estado natural y es más económico que el perejil orgánico el cual tampoco cuenta con una fecha de expiración tan amplia como nuestro producto.

- Requerimientos de capital.

Para este proyecto calculamos que se necesitará aproximadamente una inversión de 30.000\$ considerando el capital de trabajo y la inversión en maquinaria, planta y equipo. Un factor a favor dentro de los costos que manejaremos y la inversión inicial será la materia prima ya que en el Ecuador a grandes cantidades esta es relativamente económica, 100gr al por menor cuestan 0,25centavos (Ecuadorinfo,2016).

- Acceso a la distribución.

Para la distribución del perejil hemos considerado los restaurantes gourmet como nuestra primera opción considerando que solamente en Nueva York contamos con 541 restaurantes con al menos 1 estrella Michelin (Guia Michelin, 2017), como segunda opción, a mediano plazo consideraremos los mini-mercados de nicho de Estados Unidos como un potencial distribuidor de nuestro producto o el expandir nuestro producto a los demás estados que cuenten con restaurantes con al menos 1 estrella Michelin.

- Ventajas absolutas en coste

Se estima iniciar la comercialización con un precio similar al de los productos que actualmente se encuentran en el mercado como los mencionamos anteriormente, excluyendo los productos genéricos que se comercializan como saborizantes o en polvo, para de esta manera lograr posicionarnos mostrando las diferentes cualidades de nuestros productos frente a nuestros competidores.

- Mejoras en la tecnología

La tecnología brasileña en diseño de maquinaria para la industria agropecuaria es cada vez mejor, sin embargo, sus costos de igual manera son extremadamente elevados. Es por esto que se analizó la opción de utilizar tecnología proveniente de China la cual es similar a la de Brasil, a un mejor

precio. La maquinaria que necesitaríamos oscila entre los 5.000\$ y 9.000\$ dependiendo de la cantidad que deseamos producir en un solo lote. (AliBaba, 2019)

#### **2.4.2 Poder de negociación de los clientes**

- Grado de dependencia de los canales de distribución.

El grado de dependencia en este caso al inicio será alto debido a que nos vemos sujetos a agentes de distribución en Nueva York-Estados Unidos, esta será la manera mediante la cual trataremos de llegar a la mayor cantidad de restaurantes gourmet en Nueva York. Si bien no todos los restaurantes manejan un solo proveedor de vegetales/legumbres/frutas y hortalizas; o si quiera un proveedor de este tipo de productos, nos vemos obligados a comercializar de esta manera nuestro producto y tratar de posicionar nuestra marca. Posteriormente lo ideal será establecer un solo agente de distribución que tenga el mayor contacto de restaurantes o a su vez pueda tercerizar la venta de nuestro producto.

- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.

Como mencionamos previamente tendremos una ventaja con la materia prima lo que logrará disminuir el costo elevado que tendríamos por la maquinaria y la inversión inicial realizada, de esta manera podremos tener un precio similar al de la competencia para poder afianzar al cliente.

- Costes o facilidades del cliente de cambiar de marca

Si bien será en un inicio complicado entrar al mercado, una vez que los chefs prueben nuestro producto inmediatamente podrán distinguir la diferencia y los beneficios que tendrán, sobre todo con el tiempo de vencimiento de nuestro perejil que es el doble que el del perejil orgánico el cuál es el producto que más se asemeja al nuestro.

- Sensibilidad del comprador al precio.

En el caso de la sensibilidad del comprador, que serían los restaurantes, no es un factor que nos perjudica debido a que este tipo de restaurantes se ve siempre

obligado a tener productos de la más alta calidad ya que son inspeccionados, desde sus ingredientes básicos como lo son el perejil, la pimienta o el acetite para poder adquirir una estrella Michelin. (Quo, 2016)

- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

La principal ventaja diferencial de nuestro producto es el sabor del mismo, que mantiene un producto nacional en su máxima esencia, el valor nutricional del mismo y el tiempo de expiración que es el doble de una hortaliza en su estado natural.

#### **2.4.3 Amenazas de nuevos competidores entrantes**

El principal riesgo contra el que nos enfrentaríamos sería la producción de países vecinos en Latinoamérica como lo es Colombia, Perú y Bolivia.

#### **2.4.4 Amenaza de productos sustitutos**

En el caso de productos netamente sustitutos más no alternativos, nos encontramos con todos los saborizantes y productos en polvo. El precio sería más económico, pero como lo mencionamos anteriormente ni el sabor, ni el beneficio nutricional es el mismo.

- Mc Cormick
- General Mills
- Tree House Foods
- Campbell
- HJ Heinz (Forbes,2107)

#### **2.4.5 Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad que encontramos actualmente con el perejil deshidratado es baja, si nos pondríamos a ver el perejil como tal encontraríamos una alta rivalidad ya que países como Colombia, Venezuela, Perú, Bolivia, Brasil y Argentina lo producen con facilidad. Este tipo de perejil procesado para su deshidratación permite que

la rivalidad sea baja, sin embargo, se debe tomar en cuenta que la mayoría de países de Latinoamérica e inclusive Centroamérica pueden replicar la idea e incrementar la rivalidad entre competidores. En el caso de Centroamérica países como México pueden ser una gran amenaza debido a la cercanía geográfica con Estados Unidos, los niveles de producción y la tecnología que maneja.

#### **2.4.6 Conclusiones análisis Porter**

- Poder de los compradores.

Alto, puesto que los compradores están acostumbrados a productos relacionados con el perejil ya posicionados en el mercado, adicional a la hortaliza en su estado natural.

- Poder de los proveedores.

Bajo, ya que existen diversos proveedores en el Ecuador que pueden brindarnos la materia prima necesaria, sin embargo, en el caso de la maquinaria y embalaje sería Alto, ya que la maquinaria deshidratadora tendríamos que importarla y en el caso del embalaje no existen una gran variedad de empresas en el Ecuador que nos puedan vender esta maquinaria, actualmente existe 1 empresa posicionadas en el mercado, Ecuapack.

- Amenaza de nuevos competidores

Al ser un producto innovador en el Ecuador la entrada de nuevos competidores es alta. De igual manera si consideramos los países vecinos que tienen producción de perejil, encontramos que es posible tengamos nuevos competidores en el futuro, como el caso de México.

- Amenaza de productos sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos es media ya que, si bien están posicionados en el mercado, no brindan las mismas características que nuestros clientes buscan.

- Crecimiento industrial.

La industria alimenticia siempre ha estado en constante crecimiento y estos desarrollos promueven aún más la demanda de los mismos.

- Diversidad de competidores.

Competidores directos en el mercado ecuatoriano no existen, como lo mencionamos anteriormente existe la deshidratación en otro tipo de alimentos, pero en el perejil no existe actualmente nadie.

## 2.5 Matriz EFE

Tabla 2. **Matriz EFE**

"Plan de Negocios para la producción y exportación de perejil deshidratado a Nueva York, Estados Unidos."			
Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Total
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Costo de la materia prima (Perejil)	0.15	4	0.60
Tecnología de deshidratación y empaquetado.	0.10	3	0.30
Precio de productos alternativos en el mercado americano.	0.15	3	0.45
Valor agregado del producto deshidratado vs la competencia.	0.05	4	0.20
Nuevas opciones de mercados para nuestro producto como: Micro-mercados nicho y "Daily Srotes"	0.05	3	0.15
<b>AMENAZAS</b>			
La rivalidad de los competidores (Países Latinoamérica y Centroamérica) puede ser alta en un futuro	0.15	2	0.30
Cadena de distribución no establecida para los restaurantes gourmet en NY.	0.15	2	0.30
Productos sustitutos posicionados en el mercado.	0.10	2	0.20
Tecnología de deshidratación en el país (Ecuador)	0.05	1	0.05
Producción Nacional (EEUU) de perejil.	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2.6</b>

El resultado obtenido esta sobre la media, mostrando que las oportunidades son mayores a las amenazas encontradas y que el entorno externo es favorable para nuestro producto.

### **3. Análisis interno (Cliente)**

#### **3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa**

Con este análisis trataremos de abordar los aspectos más relevantes para nuestra investigación, que puedan darnos un enfoque más claro de las oportunidades de negocio y de la perspectiva tanto del consumidor final como de nuestros clientes que son los restaurantes.

Para este fin, se ha optado por una investigación cuantitativa y cualitativa las cuales pueden revelar necesidades insatisfechas del consumidor, el posicionamiento de la competencia, la demanda del producto y otras variables que nos permitirán esclarecer el mercado objetivo del producto.

##### **3.1.1 Investigación Cualitativa**

Para el análisis cualitativo se ha optado por realizar tres entrevistas y un Focus Group.

Las entrevistas se realizaron con 3 objetivos principales los cuales fueron conocer un poco más sobre nuestra materia prima, el perejil; identificar el uso y la demanda de una cadena de restaurantes y por último conocer sobre la exigencia de los chefs que trabajan internacionalmente en restaurantes con una o más estrellas Michelin.

El enfoque del Focus Group fue al mercado estadounidense en general, con el objetivo de conocer más sobre los gustos y preferencias de otra cultura al momento de consumir el perejil; esto adicional a la información sobre la competencia, proveedores y distribuidores que podremos obtener.

###### **3.1.1.1 Experto (Chef Jose Nohe Vasquez Salas)**

Se realizó la entrevista al chef Nohe Vasquez, propietario de la cadena de restaurantes Lima 51 en el Ecuador **Anexo 1**, restaurante posicionado por más

de 5 con años con intenciones de expansión; adicional a esto, trabajó durante 7 años en cadenas de Hoteles.

Dentro de la entrevista, Nohe nos pudo contar varios datos interesantes que refuerzan nuestro plan de negocios y brindan nuevas ideas para la misma, como a su vez ciertas amenazas que no habíamos considerado.

Durante la entrevista se analizó como primer punto, la demanda del perejil de un restaurante y de una cadena de hoteles, la respuesta nos hizo ver que efectivamente una cadena de hoteles utiliza una cantidad mayor de ingredientes que un restaurante, por lo cual la demanda requiere de mucha más frecuencia, sin embargo menciono que la compra de perejil de un restaurante, no especializado en platos que utilicen como ingrediente principal el perejil, es significativa y se realiza de manera frecuente; Nohe nos supo indicar que él realiza una compra semanal de perejil debido a que siempre trata de mantener sus productos frescos y el uso del perejil es constante de todos los días. Con esto llegamos al punto del almacenamiento del perejil, el principal método para la conservación del mismo es prevenirlo de ambientes muy fríos, es decir no utilizar una congeladora, sino una refrigeradora y en el caso específico del perejil, envolverlo en papeles absorbentes húmedos para tratar que mantenga la humedad la hoja y no se seque. Este punto es vital para nuestro plan de negocios debido a que el gasto de los restaurantes no es solo en el perejil sino en el papel para conservar el producto, nuestro valor agregado adicional al costo y a la operatividad será el tiempo de duración del producto ya que con el método comentado por Nohe, la duración de la hoja es de una semana a 10 días como máximo.

Posteriormente Nohe nos conversó sobre una pequeña amenaza o producto sustituto para el perejil deshidratado; que son los conservados como el lo menciona, los mismos son preparaciones de varias hojas guardadas en vinagre o aceite para que mantenga el sabor y dure por mucho más tiempo. Esto podría ser una leve amenaza sin embargo el mismo tipo de preparación se puede realizar con el perejil deshidratado manteniendo su sabor e incluso prolongando aún más el tiempo de uso de la misma.

Por último, Nohe nos dio su opinión desde el punto de vista de administrador del restaurante y como Chef respecto a nuestra idea; mencionando puntos clave como lo son:

- Sería beneficioso debido a que en el momento en que se tiene un producto deshidratado los sabores tienden a intensificarse que es lo que uno siempre busca en las preparaciones para tener un mejor resultado final.
- El hecho que no tengas que refrigerar el perejil brinda la oportunidad de usarlo al momento a temperatura ambiente, esto es muy beneficioso cuando el perejil se utiliza de manera decorativa o no está involucrado dentro de la cocción
- El no tener que comprar un producto frecuentemente es una ventaja absoluta para el restaurante ya que no se está atado al miedo de que un proveedor no tenga el producto y la búsqueda o los precios sean mayores.
- En países como el nuestro, no aplica el hecho de un incremento en el costo debido a que contamos con cualquier cantidad de perejil, pero en países como Estados Unidos o Europa, este incremento en el costo para adquirir el producto deshidratado no es significativo en comparación a los beneficios que traerá el mismo.

### **3.1.1.2 Experto (Ing. Mario Balseca Portugal)**

Mario Balseca actualmente es el presidente de la compañía Pilvicsa dedicada a la producción de plantas, plantines o pilones como se conoce actualmente, que son pequeñas plantas destinadas a cultivar, posteriormente manejo una hacienda dedicada a la producción de hortalizas para la venta a compradores mayoristas como lo es Supermaxi.

El enfoque que tratamos de tener con esta entrevista fue en el aspecto de la hortaliza como tal; información respecto a la siembra, al proceso de deshidratación, a los nutrientes, a los costos y a los tipos de perejil. **Anexo 2.**

Sin duda alguna que la información recopilada nos dio a conocer que estamos enfocados en un buen camino con el plan de negocios, esto debido a que solvento 3 preguntas cruciales como lo eran: el tiempo que toma la producción de perejil en el país y si la oferta es suficiente; la respuesta fue simple y concreta ya que el tiempo indicado para la producción partiendo de la hortaliza como pilón es de 2 a 3 meses y la oferta de la misma debido a la gran demanda que existe es casi igual que el culantro que es la hortaliza más solicitada en el país; esto nos da la tranquilidad de que no tendremos inconvenientes con la materia prima para el proceso.

La siguiente incertidumbre fue respecto a las variedades de perejil y donde las podemos encontrar; como habíamos investigado actualmente se producen tres tipos básicos de perejil que son liso/italiano, rizado/chino y una que es la mezcla de los dos que tiene una hoja muy fina; la producción de los mismos Mario nos supo indicar que es de acuerdo a la zona del país que puede ser en la costa, a nivel del mar, a media altura o a nivel de la sierra; con esto sabemos que podremos brindar variedades para nuestros clientes en caso que lo requieran y podremos encontrar varios proveedores en todo el país. Nuestra siguiente inquietud fue respecto al consumo semanal de perejil para lo cual la respuesta fue que aproximadamente al mes se consume unos 5kg de perejil.

La última duda fue respecto al proceso de deshidratación o como nos dio a conocer Mario se menciona correctamente Liofilización; esta es el proceso correcto para el perejil como lo conocen en países como Brasil donde ya realizan este proceso actualmente; si bien esto es una pequeña amenaza debido a que tenemos un competidor que ya tiene implementado este proceso, nos mostró las fortalezas de nuestro plan de negocios que es como nuestro producto mantendría todos los nutrientes del perejil, sin alterar su sabor o sus características nutricionales; el tiempo de uso del mismo será de 30 días aproximadamente sin ningún tipo de refrigeración que es el triple de lo que nos mencionaba Nohe en la anterior entrevista y finalmente saber que para propósitos decorativos si fuera del caso, la hoja no pierde su forma original por lo cual nuestros clientes tendrán el producto idéntico a la planta orgánica.

Finalizando la entrevista Mario nos felicitó por nuestro plan de negocios y nos brindó una recomendación con un dato interesante respecto al Ministerio de Salud y una posible nueva normativa para el empacamiento de hortalizas donde se prohibiría el uso de plásticos debido al medio ambiente, si bien estas normativas no están oficializadas es un dato a tomar en cuenta para nuestro empaque al vacío que está realizado con plástico y podría ser sustituido por cartones especiales los cuales mantienen al perejil y pueden darnos la misma función que el empaque al vacío según nos indicó Mario.

### **3.1.3 Experto (Chef María Gracia Rosales)**

En nuestra última entrevista **Anexo 3**, buscamos un enfoque internacional de un experto que nos pueda dar una guía respecto a las normativas y exigencias de los restaurantes con estrellas Michelin, con esto decidimos entrevistar a la Chef María Gracia Rosales la cual estudio gastronomía en la USFQ y después se especializó en pastelería en el Cordon Bleu de Paris, por dos años.

Ella nos supo mencionar ciertos datos interesantes respecto a los usos del perejil internacionalmente, inclusive una pequeña historia al respecto de su descubrimiento el cual fue en la época de los Romanos cuando la planta era considerada como una planta venenosa y un cocinero trato de envenenar al emperador con la misma, poniéndosela en sus comidas. Al emperador le pareció un sabor delicioso y desde ahí es utilizada con frecuencia en todos sus platos. Adicional a esta historia, María Gracia nos comentó que en Europa y en la comida de alta gama es muy utilizado el perejil de manera decorativa al final de los platos para que realce el sabor de los mismos, mas no como en lo hacemos en Latinoamérica dentro de la cocción; esto nos da una noción de que con más razón los restaurantes con estrellas Michelin buscarán un producto que mantenga su estado natural, sus nutrientes, su forma y pueda perdurar por mucho más tiempo.

La chef también nos supo comentar que la cocina gourmet actualmente está renovándose con mucha frecuencia y busca que los platos ahora sean mucho más creativos y los sabores más intensos por los cuales los Garnish en su estado

natural están muy de moda; un Garnish es una decoración con un producto en su estado natural al final del plato. Aproximadamente el consumo de perejil de un restaurante enfocado en un tipo de cocina Europea-Francesa sería de 800gr a la semana que es aproximadamente 3 racimos como conocemos en nuestro mercado.

Finalmente, María Gracia nos indicó que las normativas para que los restaurantes reciban una estrella Michelin, son sumamente altos, al punto que algunos de ellos mantienen pequeños huertos dentro de su restaurante para demostrar que sus productos son 100% orgánicos e inclusive ahí existen verificaciones respecto al suelo utilizado y la salubridad de los mismos; esto es una pequeña alerta para nosotros en el cuidado que tendremos que tener en el proceso, si bien las normas ISO acaparan todo este tipo de regulaciones la calidad que brindemos a nuestro producto final será la clave para tener la aceptación de nuestros clientes.

### **3.1.4 Focus Group**

#### **Anexo 4. Focus Group**

**Grupo Objetivo:** Personas entre 30-60 años, los cuales tengan su lugar de residencia en Estados Unidos.

El objetivo principal de este Focus Group fue el conocer un poco sobre la cultura americana respecto al perejil, a los productos orgánicos y a la importancia de la calidad y del precio de los restaurantes a los cuales asisten.

La primera conclusión importante que pudimos identificar fue que todos los participantes conocían de la planta y la utilizaban constantemente en su alimentación diaria; la segunda novedad fue la distinción de las variedades del perejil, sabían con exactitud los diferentes tipos de perejil por los nombres que manejan en Estados Unidos que es perejil italiano y perejil chino, si bien conocían los tipos los habían identificado en varias presentaciones, en su hoja natural y pulverizados (la hoja triturada); inclusive en esta presentación el perejil para ellos era un ingrediente importante y comentaron en el focus group la

diferencia de utilizar la hortaliza como tal a utilizarla procesada, esto quiere decir que es una ventaja para nosotros que la cultura americana identifique la diferencia en el sabor y aprecie que no se utilice el producto procesado como lo hacen frecuentemente con otros ingredientes en su país.

Posteriormente, se topó el tema del precio, considerando que casi todos habían conocido una tienda orgánica y habían probado productos de la misma, el resultado no fue del todo gratificante para nuestro plan de negocio ya que era un factor determinante para muchos de ellos que inclusive podría prevenir el comprarlo, a pesar de que no sea nuestro mercado objetivo nos da una idea de que no podemos alejarnos de los precios de la competencia por la mentalidad americana, que siempre se está fijando en el valor de los productos, precisamente por tener tanta variedad y competencia en un mercado totalmente consumista.

Finalmente, consultamos respecto a los restaurantes con estrellas Michelin, todos tenían conocimiento del mismo y solo pocos habían asistido a uno de ellos, el enfoque del consumidor final en este caso fue el sabor como factor determinante en lo que buscan al momento de asistir a un restaurante de alta gama, nuevamente recalcamos que no es nuestro mercado objetivo pero nos da a conocer que el hecho que nuestro producto mantenga sus nutrientes y su sabor tal cual la hoja natural nos da una ventaja comparativa adicional al tiempo de perduración que es nuestra principal característica para nuestros clientes, mas no nuestros consumidores finales.

### **3.1.2 Investigación Cuantitativa**

Para el análisis cuantitativo se realizó una encuesta en Estados Unidos enfocada al consumidor debido a la dificultad que encontramos al entrevistar a los dueños o propietarios de los restaurantes gourmet en Nueva York. El objetivo principal fue poder identificar las preferencias del consumidor respecto al perejil.

#### **Anexo 5.**

##### **Problema de la investigación**

¿Está dispuesto el mercado estadounidense a consumir perejil deshidratado?

## **Hipótesis**

**Hipótesis Nula (H0):** Los consumidores de Nueva York comprarían perejil deshidratado

**Hipótesis Alternativa (H1):** El 10% de los consumidores no comprarían perejil deshidratado.

## **Objetivos de la investigación:**

- Conocer criterios, preferencias y necesidades del consumidor en los Estados Unidos
- Identificar características de preferencia en cuanto a establecimientos de compra, frecuencia de compra y medios por los cuales les gustaría conocer acerca de los productos.
- Establecer el conocimiento del mercado estadounidense respecto a los beneficios y variedades del perejil.

## **Resultados encuestas**

Con esta investigación obtuvimos datos referentes muy importantes como lo es la preferencia del consumidor estadounidense hacia los productos orgánicos en un casi 90%, la mayoría de igual manera demostró conocimiento respecto al producto y a sus variedades, sobretodo, la Italiana (Hoja Lisa) la cual el 60% tiene conocimiento.

Otra oportunidad que encontramos con la encuesta fue que si bien el 80% consume perejil en su dieta diaria, como un condimento. El 70% no tiene conocimiento de los beneficios del perejil, esta puede considerarse como una estrategia dentro de nuestro plan de marketing para brindar un valor agregado y posicionar nuestra marca.

Adicionalmente el 80% de los consumidores compran el perejil en los supermercados y tan solo un 20% en los micro-mercados nicho o tiendas orgánicas cerca a sus domicilios; y prefieren enterarse de promociones por la red social que más utilizan, que es Instagram con el 90%.

### **3.1.3 Conclusiones**

Como conclusión de estos 2 análisis podemos validar nuestra hipótesis ya que los consumidores estadounidenses si están acostumbrados al consumo y uso del perejil, por lo cual si comprarían perejil deshidratado. Otra conclusión importante respecto a este análisis fue el consumo semanal del perejil que entre diferentes tipos de cocina oscila en un promedio de 1000 gr semanales. El saber el tipo de empaque, que no será necesario sea al vacío, es de suma importancia ya que podremos abaratar costos en un futuro si fuera del caso.

## **4. Oportunidad de Negocio**

### **4.1 Descripción de la oportunidad de Negocio**

El producto que ofrecerá el presente plan de negocios es el perejil de manera deshidratada, manteniendo todos los beneficios del mismo como lo es sabor, textura y presentación; adicionalmente prolongando su tiempo de uso. Con este producto se busca que los restaurantes con estrella Michelin de la ciudad de Nueva York-Estados Unidos tengan mayor facilidad para su almacenaje y uso, manteniendo el sabor y los beneficios del perejil como se mencionó anteriormente. Otro punto a tomar en cuenta es que buscamos apoyar a las pequeñas industrias y comunidades proveedoras de la materia prima, así como al crecimiento tecnológico de la industria agropecuaria en el Ecuador.

Luego de analizar los factores externos del país de destino encontramos una fuerte economía con niveles altos de ingresos que nos da entender que estamos comercializando a un país que proyecta un alto poder adquisitivo y un buen ambiente para realizar negocios. Enfocándonos en el caso de las hortalizas elaboradas, el principal país de destino del Ecuador es Estados Unidos con el 80% de sus exportaciones 15,4M (Trade Map, 2018) lo que nos da entender que estamos enfocados en el mercado correcto y al considerar nuestro nicho de mercado que son restaurantes con estrellas Michelin, Nueva York cuenta con un

total de 541. (Guia Michelin, 2018) lo que es una gran oportunidad para abrirnos paso a todo el mercado estadounidense

.Dentro del análisis interno partimos de la materia prima, identificando que el Ecuador es un país que brinda la oportunidad de tener una hortaliza de la mejor calidad, en sus diferentes variedades en una alta producción a un costo bajo, 100gr al por menor cuestan 0,25 centavos (Ecuadorinfo, 2016).; es por esto que contaremos no solo con una materia prima de calidad sino también con una gran variedad de productores que nos permitirán tener poder negociación para adquirir la misma a un precio conveniente. El siguiente pasó dentro del análisis fue poder saber si contaremos con la tecnología necesaria para un proceso de deshidratación y empaquetamiento; en donde encontramos una gran oportunidad al saber que existe una empresa ecuatoriana que vende la maquinaria para el empaquetamiento, (Ecuapack, 2018) por lo cual no tendremos que incurrir en costos de importación. Respecto a la maquinaria de deshidratación podremos importarla desde China a un precio significativamente más económico que el hacerlo desde Brasil, la maquinaria que necesitaríamos oscila entre los 5.000\$ y 9.000\$ dependiendo de la cantidad que deseamos producir en un solo lote. (AliBaba, 2019)

Con estos 3 principales factores para nuestra producción tendríamos las herramientas necesarias para brindar un producto de calidad que satisfaga al mercado estadounidense.

La investigación interna adicionalmente nos brindó datos muy interesantes respecto a la opinión de los Chefs de alta gama, los cuales prefieren productos de calidad que mantengan el sabor y sobretodo les brinde tiempo de velocidad de reacción al no tener que comprar este producto constantemente, estas son precisamente las facilidades que brinda nuestro producto ofreciendo mantener el mismo sabor y calidad adicional al tiempo de duración que es prácticamente 3 veces del que se puede obtener con la hortaliza en su estado natural. El mercado estadounidense adicionalmente, hablando del consumidor final, muestra el conocimiento respecto al perejil y su preferencia al usarlo dentro de su dieta diaria como un condimento para las comidas; conoce de sus variedades inclusive pero no de los beneficios de esta planta para su salud, aquí

encontramos otra gran oportunidad de posicionarnos al demostrar mediante una buena estrategia de marketing los beneficios del producto adicional a sus características ya mencionadas.

De esta manera creemos que con nuestro producto podremos satisfacer las necesidades de nuestro mercado y adicionalmente contentar al consumidor final.

## **5. Plan de Marketing**

En el siguiente capítulo se definirá el plan de marketing que utilizaremos para introducir al mercado nuestro producto tomando en cuenta el país del destino y las variables que puede presentar.

### **5.1 Estrategia de Marketing**

#### **5.1.1 Estrategia general de Marketing**

Nuestra estrategia de marketing a desarrollar para nuestro producto será la de diferenciación, ya que contamos con un producto que actualmente no se encuentra el mercado estadounidense. Existen productos similares como lo es el perejil liofilizado, en polvo y orgánico en hortaliza, pero no encontramos ninguno con las características que ofrecemos de deshidratación. Los diferentes atributos que caracterizan a nuestro producto serán los que deseamos posicionar para que nuestro cliente los valore y nos permita mantener nuestro precio, es por esto que hemos optado por esta estrategia.

#### **5.1.2 Estrategia de Internacionalización**

La estrategia de internacionalización que manejaremos será una exportación indirecta en donde la compañía comercializará su producto mediante una empresa intermediaria la cual con su experiencia y conocimiento del mercado se encargará de garantizar los mejores costos y procesos para que nuestro producto llegue a destino en las mejores condiciones. En un futuro si

incrementamos nuestra participación de mercado podremos optar por contratar una persona y manejar el proceso de exportación de una manera más directa, con la experiencia que hayamos adquirido previamente con nuestro intermediario.

### **5.1.3 Mercado Objetivo**

Para determinar nuestro mercado objetivo hemos realizado un análisis de los actuales restaurantes en la ciudad de Nueva York que cuentan con al menos 1 estrella Michelin, esto debido a que no podemos considerar los 541 restaurantes porque existen ciertos tipos de cocina los cuales prácticamente no incluyen perejil dentro de sus recetas o utilizan muy poca cantidad. De igual manera hemos diferenciado los restaurantes que si utilizan el perejil por el nivel de uso del mismo. El primer paso para el análisis fue calcular un promedio de consumo semanal obtenido de las entrevistas realizadas a los expertos en donde el consumo más alto es el de la cocina Peruana con 1200gr semanales y el más bajo dentro de los tipos de cocina que si utilizan perejil sería el de la cocina francesa con 800gr semanales, dando como resultado un consumo promedio de 1000gr a la semana. Con esta cantidad posteriormente se analizó el porcentaje de consumo estimado para obtener nuestro mercado objetivo total.

Tabla 3. **Mercado Objetivos**

Tipos de Cocina			
Consumo promedio semanal	# de Restaurantes	% Estimado de consumo	Consumo semanal
Contemporanea	44	75%	33.000
Méxicana	29	100%	29.000
Clásica/Gourmet de 1 o más tenedores	92	75%	69.000
Japonesa	33	0%	-
Steaks/Carnes	38	25%	9.500
Española	11	100%	11.000
Mediterranea(Pescados y Marsicos)	27	50%	13.500
Internacional	44	75%	33.000
Koreana	11	25%	2.750
Peruana	5	100%	5.000
Quesos, fondues y Raclettes	1	0%	-
Tailandesa	16	50%	8.000
Africana	2	100%	2.000
Fusión	82	75%	61.500
Francesa	38	75%	28.500
Indú	11	100%	11.000
Italiana	38	75%	28.500
Asiática	22	25%	5.500
Hoteles-Gourmet Contemporanea	3	75%	2.250
			<b>353.000</b>

#### 5.1.4 Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor en la cual se centra nuestro producto es diferenciarnos por 3 principales atributos los cuales son:

- 1) Durabilidad: nuestro producto dura 3 veces más que una hortaliza en su estado natural, refrigerada.
- 2) Sabor: el proceso de deshidratación logra mantener el sabor original del perejil sin alterarlo o incluir algún tipo de químico que altere su composición.
- 3) Presentación: al estar el perejil deshidratado se puede mantener el color del mismo, si bien la forma no logra permanecer idéntica, generalmente la misma no es frecuente se utilice ya que el perejil suele ir picado en las diferentes técnicas que existen.

### **5.1.5 Estrategia de posicionamiento**

De acuerdo a lo mencionado previamente, lo que buscamos es ofrecer un producto de calidad, con un valor agregado establecido que satisfaga las necesidades de nuestro consumidor. Es por esto que la estrategia que utilizaremos para posicionar nuestro producto y su valor agregado será “Más por lo mismo” donde nuestro objetivo es tener un producto de alta calidad a un precio similar al de la competencia, siempre mostrando las características que nos diferencian.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 Producto**

En un mercado tan competitivo como es el de la alta gama de restaurantes a nivel mundial, en donde la mayoría busca tener todos los tipos de reconocimientos posibles para poder diferenciarse y llamar la atención de los consumidores; vemos la oportunidad de ofrecer un producto que brinde una ventaja competitiva, mantenga los beneficios del producto y conserve lo más importante que es el sabor del mismo. Este producto es el perejil, utilizado como un condimento o “Garnish” en la mayoría de estilos de cocina.

### **5.2.2 Características del producto (atributos)**

El perejil deshidratado que será nuestro producto de exportación, mantiene como principal característica el tiempo de duración del mismo. Esto se debe a la extracción de toda el agua que contiene la hortaliza en su estado natural, resguardándolo de la humedad, para prolongar la durabilidad del mismo a 3-4 semanas sin refrigeración.

Las características físicas del perejil se ven levemente afectadas ya que la tonalidad del producto se mantiene pero el tamaño del mismo se reduce en un 50% aproximadamente.

Por otro lado las características nutricionales del mismo como lo son el aporte de Vitamina C,K, calcio, hierro, potasio y fibra no se pierden; inclusive se mantiene la propiedad diurética que tiene la hortaliza incentivando una buena digestión (Eladio, 2019).

### **Valor nutricional del perejil:**

La siguiente tabla corresponde a 350gr de perejil.

Tabla 4. *Valor Nutricional*

<b>Calorias</b>			206,85 kcal.
<b>Grasa</b>			1,26 g.
<b>Colesterol</b>			0 mg.
<b>Sodio</b>			129 mg.
<b>Carbohidratos</b>			25,9 g.
<b>Fibra</b>			14,88 g.
<b>Azúcares</b>			24,29 g.
<b>Proteínas</b>			15,50 g.
<b>Vitamina A</b>	3033, 35 ug.	<b>Vitamina C</b>	563,5 mg.
<b>Vitamina B12</b>	0 ug.	<b>Calcio</b>	626,6 mg.
<b>Hierro</b>	12,6 mg.	<b>Vitamina B3</b>	8,68 mg.

Tomado de (Alimentos, 2019)

### **5.2.3 Branding**

**Nombre de la empresa:** Qurita CIA Ltda.

**Marca:** Qurita

Considerando que este será un producto de exportación se ha elaborado un logotipo enfocado en demostrar que es un producto 100% ecuatoriano. El nombre del perejil en Quechua es Qurita y si bien es un nombre no conocido por el mercado internacional, consideramos una gran oportunidad el demostrarlo al momento que surja la inquietud. Es por esto que hemos colocado como principal parte del logotipo el nombre de la empresa que será "Qurita" y al lado izquierdo la representación de la silueta de un perejil con la base del mismo con el mapa del Ecuador. Se ha mantenido el logo en colores blanco y negro para mostrar elegancia y sobriedad debido a que nos dirigiremos a restaurantes de alta gama.



Figura 1. Logotipo

#### 5.2.4 Empaque

El empaque de nuestro producto será con una bolsa biodegradable que tenga en la parte superior un estilo de cierre tipo “Zipper” el cual permitirá que se pueda utilizar este mismo medio de empaque como almacenamiento en los restaurantes, ya que permite abrir y cerrar cuantas veces se desee la bolsa. El mercado estadounidense está acostumbrado a este tipo de empaque para almacenaje y transporte de todo tipo de productos, esto es otro factor que vemos como una oportunidad para tomar esta opción. Adicionalmente este tipo de bolsa es transparente lo que permite ver al consumidor la cantidad de perejil que está adquiriendo en cada bolsa, las características físicas del mismo y nos brinda la oportunidad de plasmar nuestro logo en el centro de la bolsa sin interrumpir la visibilidad y a la vez mostrar una apariencia de elegancia y sobriedad.

Para comenzar tendríamos bolsas de un tamaño de 170mm de ancho x 250mm alto x 90mm de fondo. (Plastit, 2019).

Otro beneficio de este tipo de empaque es que son biodegradables y el tiempo de degradación de las mismas es 18 meses por lo cual no afectaría a nuestro producto el cuál incluido el tiempo de transporte para su exportación y consumo, no llega a más de 6 meses como máximo.



Figura 2. Empaque

### 5.2.5 Etiquetado

Para el etiquetado nos vemos obligados a realizarlo según las normativas y leyes establecidas por el país de exportación, en este caso Estados Unidos. La FDA es quien regula y establece estos parámetros para productos alimenticios. Dentro de estos parámetros encontramos que es necesario incluir la siguiente información:

- 5.2 Se debe incluir la tabla de información nutricional del mismo por los gramos que contenga.
- 5.3 Las cantidades y los componentes básicos deben estar en la parte superior de la lista de ingredientes
- 5.4 Debe incluirse:
  - 5.4.1 Logo de la empresa o Marca
  - 5.4.2 Contenido neto del producto
  - 5.4.3 Nombre y dirección del productor y distribuidor
  - 5.4.4 Ingredientes
  - 5.4.5 País de origen (FDA,2019)

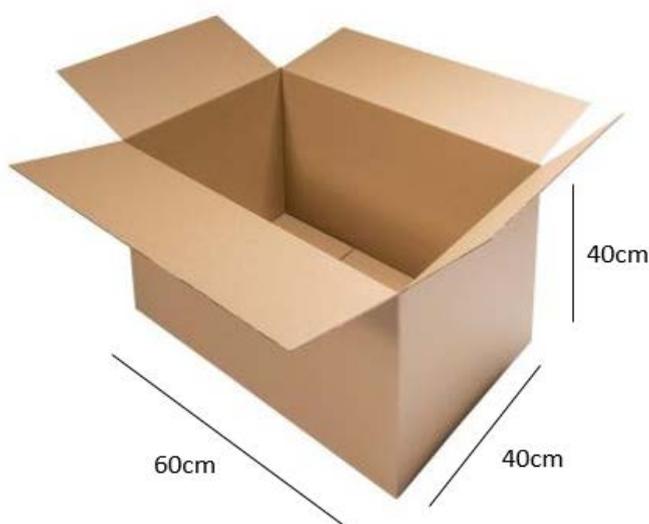
### 5.2.6 Embalaje

Al considerar que nuestro producto, si bien no es frágil, de igual manera se debe tener un resguardo para que llegue en óptimas condiciones y el empaque no se vea afectado. Por esto la opción será embalar en cajas de cartón corrugado

sencillo, ya que no es necesario resguardarlo del frío o calor por el proceso de deshidratación del producto y el empaque con cierre hermético. Deseamos que la caja pueda contener al menos 25 bolsas de 350gr para cual es necesario una medida de 60x40x40 la cual irá en los pallets de exportación.

Adicionalmente cada caja contendrá el logo de la empresa con el correo de contacto en uno de sus costados para su identificación y comercialización.

Al ser crucial el no tener fallas durante el proceso de transporte para la exportación requeriremos que nuestro proveedor cuente con certificaciones de ISO 9001 para nuestra garantía y seguridad.



*Figura 3. Embalaje*

### **5.2.7 Soporte Post-Venta**

La atención que podremos brindar después de que se realice la venta será de suma importancia para garantizar la satisfacción de nuestros clientes e ir generando lealtad de los mismos. Es por esto que implementaremos un correo electrónico empresarial el cual estará tanto en el etiquetado como en el embalaje para poder recibir cualquier reclamo o sugerencia que surja. De igual manera

con este medio de contacto podrán solicitar información respecto al distribuidor en EEUU en el caso de que fuera necesario para una venta adicional o reclamo.

### **5.3 Precio**

Considerando nuestro producto y el tipo de comercialización e internacionalización del mismo, hemos determinado el costo total de venta de nuestro producto a nuestro distribuidor de 4,75\$ en base a los costos de fabricación, producción y exportación (Incoterm CIF). Con este precio estaríamos brindando la oportunidad a nuestro distribuidor de tener un precio de venta al público de 5,50\$ considerando los precios de la competencia adjuntados en el **Anexo 6**. En el **Anexo 7** podemos ver la proyección de ganancia de nuestro distribuidor.

#### **5.3.1 Estrategia de Entrada**

La estrategia de precios que hemos considerado para entrar al mercado estadounidense es la de “Valor al cliente”, en un mercado tan competitivo como es el gastronómico consideramos que el poder brindar valor agregado a nuestro producto será lo que motive a los restaurantes a preferirnos y beneficiarnos mutuamente. Si bien nuestro análisis cuantitativo estuvo enfocado en comprender las preferencias del consumidor estadounidense respecto al perejil, nos hemos basados en una tabla de precios de la competencia y productos sustitutos **Anexo 6**. Para establecer el precio de nuestro producto, considerando los costos totales de producción que nos permiten llegar al precio establecido, el margen para nuestro distribuidor y el valor agregado que estamos brindando.

#### **5.3.2 Estrategia de Ajuste**

Debido a que Qhurita es una empresa de exportación tomaremos una estrategia de ajustes de precios basada en el mercado meta y los diferentes factores que se presenten. Si bien Estados Unidos es un país que cuenta con una gran

estabilidad existen factores como: los acuerdos comerciales, las leyes y reglamentos, las políticas económicas, los acuerdos comerciales, las leyes y reglamentos, la situación política e inclusive la situación social a los cuales tendremos que prestar mucha atención para poder establecer las estrategias de ajuste.

A pesar de lo mencionado tendremos que realizar un ajuste de precios a los 6 meses, en donde verificaremos el precio de entrada. Posteriormente los ajustes serán anuales, para no generar inestabilidad en nuestros clientes, basándonos en un factor clave, como lo es la inflación de Estados Unidos. Este valor lo hemos tomado en cuenta dentro de nuestra proyección de precios en el análisis financiero. De esta manera podremos incrementar nuestro precio relacionándolo directamente con la inflación, evitando generar un alto impacto para el consumidor y a la vez generar una mayor ganancia.

## **5.4 Plaza**

### **5.4.1 Estrategia de Distribución**

Considerando nuestro mercado objetivo, restaurantes con al menos 1 estrella Michelin ubicados en la ciudad de Nueva York, hemos optado tener una estrategia de distribución selectiva “Este supuesto se da, por ejemplo, cuando la mercancía se vende a detallistas especializados, a establecimientos seleccionados por razones de prestigio o territorios concretos.” (MarketReal, 2019). Nuestro producto cuenta con un valor agregado dentro de sus características, lo cual está enfocado a clientes especializados en comida gourmet; es por esto que planteamos este tipo de distribución donde tendremos un número bajo de distribuidores especializados que tengan la capacidad de colocar nuestro producto en los restaurantes deseados.

### 5.4.2 Estructura del canal de distribución

Debido a la dificultad en contactar directamente a los restaurantes de alta gama y a los encargados de compras de los mismos. Hemos optado por contar con un canal de distribución indirecto, es decir que manejaremos un intermediario en Nueva York el cual estará encargado de comercializar nuestro producto y colocarlo en los restaurantes con al menos 1 estrella Michelin. Adicionalmente contamos con el conocimiento del mercado por parte de nuestro distribuidor, lo que nos brindará una gran ayuda para lograr posicionarnos en el mercado de Nueva York y continuar expandiéndonos por la costa este en un futuro. El Incoterm de negociación que utilizaremos será “CIF” en donde asumiremos los costos y responsabilidades de entregar la mercadería en el buque, el empaque y embalaje, el Flete desde la fábrica hasta el lugar de exportación, flete y seguro, gastos de exportación y aduana. Optamos este medio considerando que manejaremos intermediarios los cuales necesitamos vean rentable nuestro producto y con el Incoterm seleccionado esperamos se den cuenta de la ventaja adicional que tendrán ya que la compañía está asumiendo más del 50% de los gastos de exportación. Ellos solamente tendrán que asumir el pago de la mercadería, los gastos de importación, flete y seguro, aduana y demoras existentes.

La estructura de distribución por lo tanto quedará de la siguiente manera:



Figura 4. Estructura de distribución

### **5.4.3 Puntos de Venta**

Debido a nuestra estrategia y canal de distribución, en donde utilizaremos un intermediario especializado en colocar nuestro producto en la ciudad de Nueva York en los restaurantes con estrellas Michelin, optaremos porque nuestro principal punto de venta sea digital. Desarrollaremos una página web informativa, en donde cualquier distribuidor o cliente interesado en nuestro producto podrá obtener toda la información necesaria y adicionalmente contactarse con nosotros.

### **5.4.4 Tipo de Canal**

El canal que utilizaremos como se mencionó anteriormente será indirecto, tendremos un intermediario encargado de ser nuestro distribuidor en Nueva York- Estados Unidos. El debido al conocimiento del mercado podrá posicionar nuestra marca con mayor facilidad en los restaurantes de alta gama.

## **5.5 Promoción**

### **5.5.1 Estrategia de Promoción**

Qhurita ha escogido como estrategia de promoción la estrategia Pull, debido a que nuestro objetivo es dar a conocer nuestro producto y sus ventajas al consumidor, más no presionar o forzar al cliente a que realice la compra. Esta estrategia se complementa con nuestra estrategia de diferenciación, ya que el valor agregado de nuestro producto es el que esperamos marque la diferencia en el mercado y los consumidores con el pasar del tiempo nos prefieran precisamente por estas características.

### **5.5.2 Publicidad**

De acuerdo a los resultados del análisis interno en donde la investigación cuantitativa demostró los comportamientos del mercado estadounidense y la preferencia de los mismos hacía obtener información mediante redes sociales, específicamente Instagram. Hemos optado por mantener una página de Instagram activa la cual maneje influencers de la comida gourmet, que nos ayuden a posicionar nuestro producto dando a conocer las ventajas del mismo y generando la intriga de verificar el valor agregado que ofrecemos como principal característica. Actualmente existe una tendencia en el mercado estadounidense de chefs reconocidos los cuales están mostrando el paso a paso de la elaboración de sus platos, mostrando su día a día, desde la compra de los ingredientes hasta el stress que se puede vivir dentro de una cocina; si bien esta tendencia no se consideró importante al inicio posteriormente grandes cadenas mundiales tomaron en cuenta a estos chefs que a su vez eran “influencers” y participaron dentro del programa “The final Table” transmitido por Netflix, en donde inclusive un Ecuatoriano fue protagonista -Rodrigo Pacheco/Boca Valdivia. Adicionalmente manejaremos nuestra página web que mantendrá toda la información respecto a nuestra empresa, a quienes somos, noticias, premios obtenidos, responsabilidad social, contacto, etc.

Todas estas herramientas serán utilizadas con el fin de dar a conocer nuestro producto desde su materia prima, para que las personas puedan apreciar la calidad de nuestro producto, los beneficios y la garantía del mismo.

### **5.5.3 Promoción de Ventas**

Para comenzar nuestra promoción de ventas y debido al canal de distribución que tenemos manejaremos un kit de regalo para nuestros intermediarios en donde incluiremos muestras gratis para dar a conocer nuestro producto, un folleto informativo de nuestra empresa, volantes de nuestro producto y el plan de ganancia al comercializarlos.

Posterior a esto estableceremos un descuento adicional por la cantidad de compra, manejaremos una tabla de descuentos que especifique el descuento por la cantidad adquirida, sin embargo, para esto será importante tengamos definido el comportamiento del mercado y la demanda del mismo.

#### **5.5.4 Relaciones Públicas**

Debido a nuestro producto las relaciones públicas que manejaremos será tratar de estar incluidos en reportajes respecto a emprendedores o avances en la industria agropecuaria. Adicionalmente contar con participación en radio y televisión mediante entrevistas que nos permitan explicar el funcionamiento y el valor agregado de nuestro producto.

#### **5.5.5 Fuerza de ventas y Marketing directo**

En este caso el área administrativa con el gerente general a cargo será la principal fuerza de ventas que mantengamos ya que serán los encargados de mantener el contacto con nuestros intermediarios para su seguimiento, requerimientos, solicitudes, pedidos, etc. Esta gestión comercial será la que garantice el éxito y venta de nuestro producto.

Adicionalmente se tiene planificado 3 viajes anuales del gerente general para visitar potenciales distribuidores, socios comerciales y restaurantes influyentes.

Respecto al marketing directo la empresa manejará la publicidad en redes sociales como se mencionó anteriormente y adicionalmente contará con una página web informativa. Esto junto con las estrategias de promoción descritas serán las herramientas que se manejen para cumplir con el plan de marketing establecido. En el **Anexo 8** se adjunta la tabla de proyección de costos de marketing.

## **6. Propuesta de Filosofía y Estructura organizacional**

### **6.1 Filosofía Organizacional**

#### **6.1.1 Misión**

Qhurita es una empresa dedicada la producción de perejil deshidratado, obtenido de agricultores ecuatorianos. Su enfoque es proporcionar productos con los más altos estándares de calidad para cumplir las necesidades de nuestros clientes como lo son: durabilidad, sabor y presentación. Con esto esperamos a la vez generar oportunidades para las familias ecuatorianas.

#### **6.1.2 Visión**

“Ser una empresa la cual pueda satisfacer las necesidades de nuestros clientes con su constante innovación, para de esta manera llegar a ser reconocidos mundialmente”

#### **6.1.3 Objetivos de la organización**

##### **Mediano Plazo**

- Disminuir los costos de producción de la empresa en un 5% a partir del segundo año, para de esta manera poder ser más competitivos en el mercado estadounidense.
- Alcanzar un incremento en ventas de al menos el 10% anual durante los 3 primeros años.
- Procurar implementar capacitaciones para el personal, respecto a buenas prácticas de manufactura e innovación, cada 6 meses para mejorar los índices de productividad de la empresa.
- Introducir nuevos tipos de hortalizas o variedades del perejil a partir del 4to año para incrementar el ingreso en ventas en un 10%.
- Incrementar niveles de producción en un 5% a partir del primer año.

## **Largo Plazo**

- Expandir nuestro mercado a 3 ciudades cercanas a Nueva York, ubicadas en la costa este, en los próximos 6 años.
- Para el año 2024 ofrecer una línea nueva de productos deshidratados a nuestros clientes, por ejemplo frutas.
- Incrementar la utilidad neta de la empresa a partir del año 2024 en un 5% progresivamente.
- Obtener certificados de buenas prácticas de manufactura para nuestros empleados, fomentando su crecimiento y satisfacción personal.

## **6.2 Estructura Organizacional y Operaciones**

### **6.2.1 Estructura Organizacional**

#### **6.2.1.1 Estructura Legal**

Qhurita será una empresa registrada legalmente en la Superintendencia de compañías como una compañía limitada. Basándonos en el art. 92 de la ley de compañías (Ley de Compañías, 2019) tendremos 1 o 2 socios de responsabilidad limitada para poder contraer la compañía.

#### **6.2.1.2 Estructura Organizacional**

Debido al tamaño de la empresa y su número de colaboradores, hemos decidido utilizar una estructura organizacional funcional de manera vertical en donde cada departamento tenga funciones claras y especializadas. Sin embargo, mantendremos la estructura jerárquica en donde las responsabilidades caerán sobre quien esté a la cabeza de la compañía y a medida que la cadena desciende de igual manera el nivel de autoridad y responsabilidades.

### 6.2.1.3 Organigrama



Figura 5. Organigrama

### 6.2.1.4 Descripción de Funciones

En el Anexo 9 se describirán las funciones de cada empleador por área.

### 6.2.1.5 Análisis comparativo de la estructura de la organización en la industria

Dentro de la competencia nacional no encontramos una compañía dedicada a la producción de perejil deshidratado, sin embargo, nos basamos en 2 empresas a nivel nacional que manejan un sistema de producción y comercialización parecido al nuestro. Estas 2 empresas son “Pilvicsa”, encargada de hacer plantas de hortaliza lista para su siembra y “El Quinche” productora y exportadora de albahaca a Estados Unidos; las 2 manejan un sistema vertical enfocando la mayor cantidad del personal a los procesos de producción, almacenaje, etiquetado, empaquetado y embalaje. Qhurita utiliza una estructura funcional vertical muy parecida a las 2 empresas mencionadas a diferencia que incentivamos un poco más la relación y funcionalidad entre departamentos, pero mantenemos al igual que ellos las responsabilidades por niveles jerárquicos.

## 6.2.2 Plan de Operaciones

### 6.2.2.1 Cadena de Valor

En la cadena de valor describiremos todas las actividades primarias y de soporte que nos permitirán generar valor tanto al cliente como a nosotros como empresa.



Figura 6. Cadena de Valor

### 6.2.2.2 Mapa de Procesos

A continuación, mostramos el mapa de procesos que la empresa maneja para dar control a todas las funciones de los empleados relacionadas con el cumplimiento de sus objetivos. Con el siguiente mapa podremos identificar las líneas de acción para los procesos de los tres bloques de gestión estratégica.

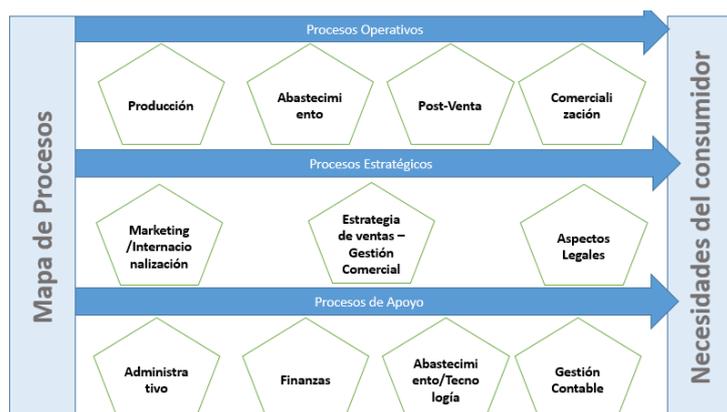


Figura 7. Mapa de Procesos

### 6.2.2.3 Flujograma de recepción de Materia Prima

El proceso de recepción de la materia prima será principalmente para el perejil como principal producto adicionalmente para garantizar una mejora en los tiempos de producción, se mantendrá el mismo proceso para los materiales del empaque y embalaje.

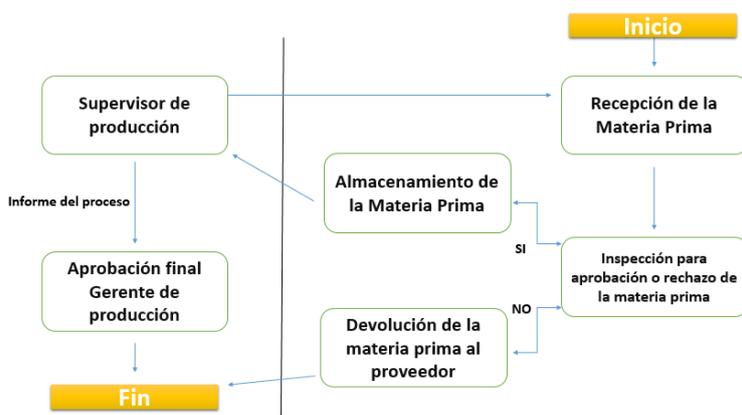


Figura 8. Proceso de recepción de materia prima

### 6.2.2.4 Proceso de producción del Perejil Deshidratado

Para el proceso de producción de aproximadamente 3 cajas diarias, que contengan 25 fundas de 350gr cada una, es necesario un tiempo de 6-7 horas diarias en donde la responsabilidad estará a cargo de 2 trabajadores, 1

netamente encargado del proceso de producción y embalaje; y 1 encargado de la supervisión del mismo. Cada caja de perejil contendrá 25 unidades de 350gr cada una.

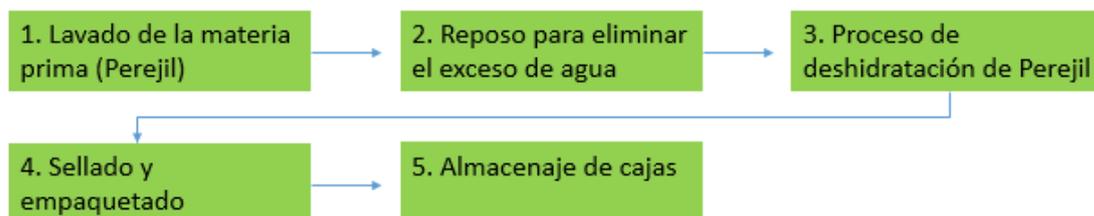


Figura 9. Proceso de producción de perejil deshidratado

### 6.2.2.5 Flujograma proceso de Exportación

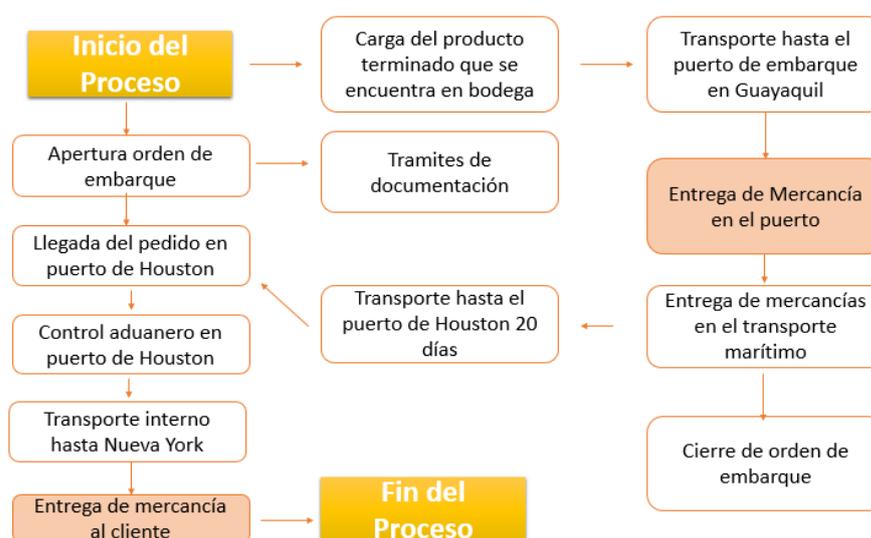


Figura 10. Flujograma de exportación

### 6.2.2.6 Infraestructura

Para la localización nacional de nuestra empresa, Qhurita como compañía ha decidido viendo las características de cada provincia y en función del beneficio del negocio por rentabilidad y tiempos de logística, ubicarse en la provincia de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga-Lasso donde encontraremos los proveedores de nuestra materia prima y en donde el clima es apto para la producción y almacenamiento de nuestro producto. Debido al giro del negocio

hemos decidido optar por rentar un galpón comercial el cual cuenta con aproximadamente 200 metros cuadrados.

## 7. Evaluación Financiera

### 7.1 Proyección de ingresos y gastos

#### 7.1.1 Fuente de Ingresos

Debido al giro de nuestro negocio, exportación de perejil deshidratado a los restaurantes con estrellas Michelin-en la ciudad de Nueva York-Estados Unidos, la fuente de ingresos será directamente la venta a nuestro distribuidor. Se consideraron 2 variables dentro del cálculo de proyección. En primera instancia se obtuvo el consumo promedio de los restaurantes por el tipo de comida y especialización, llegando a un estimado del mercado objetivo. Con esto se proyectó el comenzar con un alcance del 30% del mercado e ir incrementando nuestra participación durante los 2 primeros años en un 5% semestral, posteriormente se estima un crecimiento del 5% anual hasta llegar en nuestro 5to año a nuestra participación de mercado deseada que es el 60%. Si bien esta participación de mercado es agresiva debemos considerar que tenemos un mercado nicho en donde la participación de mercado no será igual a la de una industria con una mayor competencia y potenciales clientes.

En segunda instancia se consideró el crecimiento de la industria, calculando el incremento de restaurantes con estrellas Michelin del 2018 vs 2019 (Foodandwineespanol, 2019) obteniendo un crecimiento del 3,14% anual. Cada paquete nuestro como mencionamos previamente será de 350gr.

Tabla 5. *Proyección de Ingresos*

Proyección de Ingresos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 75.654,96	\$ 105.059,04	\$ 126.293,33	\$ 141.951,18	\$ 158.231,69
Fundas	\$ 15.734,00	\$ 21.221,00	\$ 24.966,00	\$ 27.463,00	\$ 29.960,00

### 7.1.2 Políticas de Cobro y Pago

Para nuestras políticas de cobro hemos considerado el 60% de contado y el 40% a crédito, plazo 30 días. Esto se debe a la consideración con nuestro distribuidor que a pesar de tener un beneficio con nuestro Incoterm de negociación para la importación (CIF) deberá esforzarse durante esos 30 días para posicionar nuestro producto en los restaurantes y poder cancelar la deuda pendiente. Qhurita S.A a su vez manejará una política de pago con proveedores del 50% de contado y 50% a 30 días.

### 7.1.3 Estructura de costos y gastos principales

Para definir el costo de producción de nuestras fundas de perejil deshidratado de 350gr, hemos identificado que nuestros costos directos e indirectos de producción. Nuestra materia prima, perejil en hortaliza, será nuestro único costo directo junto con la mano de obra directa empleada por nuestros obreros, cabe recalcar que el costo de nuestra materia prima bajará de acuerdo a la cantidad que adquiramos, por lo cual esta modificación ha sido considerada para la proyección de costos.

En los costos indirectos entrará el empaque, la funda etiquetada, los costos de mano de obra indirectos y adicionalmente el costo de exportación por unidad enviada. El costo total de producción unitario será en el primer año de \$2,69, promediando la proyección de costos durante los primeros 5 años nos encontramos con costo total unitario de \$2,28.

Respecto a los gastos operacionales detallamos los servicios básicos, gastos de arriendo, mantenimiento y reparaciones, gastos de constitución (para el primer año), suministros y los gastos de publicidad. Debido a la importancia del marketing para nuestra empresa se detalla el presupuesto anual establecido **Anexo 8**. En el mismo se está considerando el costo de desarrollar y mantener una página web activa, que este posicionándose mensualmente, Influencers para promocionar y publicitar en Instagram, página de Facebook informativa,

participación en 2 ferias anuales y kits de regalo inicial que serán entregados anualmente como herramienta de marketing para posicionar nuestro producto. Para la proyección de sueldos y salarios se ha considerado el inflación del Ecuador vigente que es del 2,18%. Debido al giro del negocio y la utilidad presentada no se ha considerado un incremento de gastos en función del incremento de ventas, ya que no contaremos con el capital necesario para poder incurrir en este gasto. Respecto al crecimiento de propiedad planta y equipo tenemos el mismo inconveniente sin embargo, nuestra maquinaria nos permitirá cumplir con la cantidad de producción proyectada.

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.

### 7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo

Tabla 6. *Inversión Inicial*

<b>Inversión Inicial</b>	
Activos Fijos, propiedad, planta y equipo	\$ 8.763,00
Inversiones Intangibles (Software,Licencias)	\$ 342,00
Capital de Trabajo	\$ 24.350,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 33.455,00</b>

La inversión inicial que requeriríamos para el siguiente plan de negocios es de \$33.455,00, en donde se considera la compra de activos fijos, donde se detalla todo lo relacionado a la propiedad planta y equipo. La inversión intangible que incluye el software y licencias. Finalmente se considera el capital de trabajo, en donde con los \$24.350,00 podremos cumplir con todas las obligaciones como empleador hasta que la operación del negocio genere los flujos de efectivos necesarios.

### 7.2.2 Estructura del capital

Para la inversión inicial se considera un aporte del 20% del capital propio \$ 6.691,00 y un 80% obtenido de un préstamo al Banco del Pichincha

\$ 26.764,00 a una tasa efectiva del 11,23%; a 5 años plazo siendo la cuota mensual de \$ 584,99.

Tabla 7. *Condiciones de Financiamiento*

Condiciones de Financiamiento	
Monto	\$ 26.764,00
Tasa de interés	11,23%
Plazo	5
Pagos	Mensuales
CUOTA	\$ 584,99

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

#### 7.3.1 Estado de Resultados

En el estado de resultados podemos darnos cuenta de la situación real del proyecto, referente a los ingresos y gastos de la misma. Es importante mencionar que en los 2 primeros años la utilidad del proyecto es negativa (\$ 51.253,44) posteriormente observamos que el proyecto comienza a generar utilidades llegando a un valor de \$14.265,94 en el 5to año. Sin embargo la suma de flujos positivos en los 3 años muestra una utilidad neta de \$22.411,84, lo cual no nos permite recuperar la pérdida generada en los 2 primeros años, manteniendo un déficit de (\$28.841,61).

Tabla 8. *Estado de Resultados*

Estado de Resultados						
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
(+) Ventas	\$ 75.655	\$ 105.059	\$ 126.293	\$ 141.951	\$ 158.232	
(-) Costo Productos VENDIDOS	\$ 42.266	\$ 48.038	\$ 54.665	\$ 58.881	\$ 63.103	
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 33.389	\$ 57.021	\$ 71.628	\$ 83.070	\$ 95.129	
(-) Gastos sueldos	\$ 31.764	\$ 34.556	\$ 34.864	\$ 35.476	\$ 36.760	
(-) Gastos generales	\$ 36.608	\$ 33.037	\$ 33.293	\$ 35.071	\$ 35.513	
(-) Gastos de depreciación	\$ 239	\$ 239	\$ 239	\$ -	\$ -	
(-) Gastos de amortización	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	\$ 68	
(=) UAI	\$ (35.290)	\$ (10.879)	\$ 3.164	\$ 12.455	\$ 22.787	
(-) Gastos de intereses	\$ 2.792	\$ 2.292	\$ 1.733	\$ 1.108	\$ 409	
(=) UAIP	\$ (38.082)	\$ (13.171)	\$ 1.431	\$ 11.347	\$ 22.378	
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ 215	\$ 1.702	\$ 3.357	
(=) UAI	\$ (38.082)	\$ (13.171)	\$ 1.216	\$ 9.645	\$ 19.021	
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ 304	\$ 2.411	\$ 4.755	
(=) UTILIDAD NETA	\$ (38.082)	\$ (13.171)	\$ 912	\$ 7.234	\$ 14.266	

### 7.3.2 Estado de Situación Financiera

Tabla 9. Estado de Situación Financiera

Estado de situación financiera						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 33.622,08</b>	<b>\$ (7.127,22)</b>	<b>\$ (24.768,73)</b>	<b>\$ (28.788,57)</b>	<b>\$ (27.550,02)</b>	<b>\$ (19.259,13)</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 24.517,08</b>	<b>\$ (15.349,22)</b>	<b>\$ (32.107,73)</b>	<b>\$ (35.244,57)</b>	<b>\$ (32.684,42)</b>	<b>\$ (23.749,13)</b>
Efectivo	\$ 24.379,65	\$ (18.307,83)	\$ (36.016,66)	\$ (39.655,31)	\$ (37.617,10)	\$ (29.224,49)
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 2.736,46	\$ 3.707,97	\$ 4.209,78	\$ 4.731,71	\$ 5.274,39
Inventarios Prod. Terminados	\$ 121,03	\$ 121,03	\$ 121,03	\$ 121,03	\$ 121,03	\$ 121,03
Inventarios Materia Prima	\$ -	\$ 84,72	\$ 63,54	\$ 63,54	\$ 63,54	\$ 63,54
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 16,40	\$ 16,40	\$ 16,40	\$ 16,40	\$ 16,40	\$ 16,40
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 9.105,00</b>	<b>\$ 8.222,00</b>	<b>\$ 7.339,00</b>	<b>\$ 6.456,00</b>	<b>\$ 5.134,40</b>	<b>\$ 4.490,00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 8.763,00	\$ 8.763,00	\$ 8.763,00	\$ 8.763,00	\$ 7.370,00	\$ 7.370,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 814,60	\$ 1.629,20	\$ 2.443,80	\$ 2.304,00	\$ 2.880,00
Intangibles	\$ 342,00	\$ 342,00	\$ 342,00	\$ 342,00	\$ 342,00	\$ 342,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 68,40	\$ 136,80	\$ 205,20	\$ 273,60	\$ 342,00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 26.810,05</b>	<b>\$ 23.914,39</b>	<b>\$ 19.215,49</b>	<b>\$ 14.054,95</b>	<b>\$ 8.508,29</b>	<b>\$ 2.304,64</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 46,05</b>	<b>\$ 1.377,86</b>	<b>\$ 1.406,38</b>	<b>\$ 1.532,36</b>	<b>\$ 1.897,43</b>	<b>\$ 2.304,64</b>
Cuentas por pagar proveedores	\$ 46,05	\$ 589,86	\$ 618,38	\$ 687,09	\$ 755,80	\$ 824,51
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 788,00	\$ 788,00	\$ 788,00	\$ 788,00	\$ 788,00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 57,27	\$ 353,62	\$ 692,13
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 26.764,00</b>	<b>\$ 22.536,53</b>	<b>\$ 17.809,10</b>	<b>\$ 12.522,59</b>	<b>\$ 6.610,87</b>	<b>\$ -</b>
Deuda a largo plazo	\$ 26.764,00	\$ 22.536,53	\$ 17.809,10	\$ 12.522,59	\$ 6.610,87	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 6.691,00</b>	<b>\$ (31.391,24)</b>	<b>\$ (44.562,44)</b>	<b>\$ (43.650,34)</b>	<b>\$ (36.416,54)</b>	<b>\$ (22.150,61)</b>
Capital	\$ 6.691,00	\$ 6.691,00	\$ 6.691,00	\$ 6.691,00	\$ 6.691,00	\$ 6.691,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ (38.082,24)	\$ (51.253,44)	\$ (50.341,34)	\$ (43.107,54)	\$ (28.841,61)
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>\$ 33.501,05</b>	<b>\$ (7.476,85)</b>	<b>\$ (25.346,95)</b>	<b>\$ (29.595,39)</b>	<b>\$ (27.908,25)</b>	<b>\$ (19.845,96)</b>

El estado de situación financiera es donde se refleja la estructura del financiamiento que tendrán los activos durante una proyección de 5 años considerando los pasivos y el patrimonio. Como podemos ver en el año 0 nuestros activos son de \$ 33.622,08 distribuidos en un 73% como activos corrientes y 27% como activos no corrientes. Analizando el estado de situación financiera también podemos fijarnos que si bien los pasivos van disminuyendo con el paso del tiempo gracias al pago de la deuda, al no tener utilidades retenidas en los primeros años el patrimonio no incrementa y al contrario permanece en cifras negativas. Lo que nos brinda como resultado al 5to año tener un total de pasivo + patrimonio de (\$19.845,96).

### 7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

Tabla 10. *Flujo de Efectivo*

Estado de Flujo de Efectivo					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ (38.460,01)	\$ (12.981,41)	\$ 1.647,86	\$ 7.949,94	\$ 15.003,47
Utilidad Neta	\$ (38.082,24)	\$ (13.171,20)	\$ 912,10	\$ 7.233,80	\$ 14.265,94
<b>Depreciaciones y amortización</b>					
+ Depreciación	\$ 1.043,20	\$ 1.043,20	\$ 1.043,20	\$ 804,60	\$ 804,60
+ Amortización	\$ 68,40	\$ 68,40	\$ 68,40	\$ 68,40	\$ 68,40
- Δ CxC	\$ (2.736,46)	\$ (971,51)	\$ (501,81)	\$ (521,93)	\$ (542,68)
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario MP	\$ (84,72)	\$ 21,18	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ -
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 543,81	\$ 28,52	\$ 68,71	\$ 68,71	\$ 68,71
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 788,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 57,27	\$ 296,35	\$ 338,51
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ (4.227,47)	\$ (4.727,43)	\$ (5.286,51)	\$ (5.911,72)	\$ (6.610,87)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (4.227,47)	\$ (4.727,43)	\$ (5.286,51)	\$ (5.911,72)	\$ (6.610,87)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ (42.687,48)	\$ (17.708,84)	\$ (3.638,65)	\$ 2.038,22	\$ 8.392,60
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 24.379,65	\$ (18.307,83)	\$ (36.016,66)	\$ (39.655,31)	\$ (37.617,10)
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ (18.307,83)	\$ (36.016,66)	\$ (39.655,31)	\$ (37.617,10)	\$ (29.224,49)

En el estado de flujo de efectivo podemos ver como se encuentran las actividades de financiamiento e inversión/Kapex. Debido a que los flujos finales de cada período son negativos, los mismos serán trasladados al estado de situación financiera de la misma manera.

### 7.3.4 Flujo de Caja del proyecto

Tabla 11. *Flujo de caja del proyecto*

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (33.484,65)	\$ 6.007,62	\$ 6.188,86	\$ 6.391,53	\$ 6.618,16	\$ (19.273,55)

El estado de flujo de caja sirve para calcular los flujos que podrán ser descontados con una tasa de descuento WACC del 12,35% para análisis financieros. Estos flujos fueron obtenidos mediante el cálculo del FEO, KAPEX y variación del capital de trabajo.

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

### 7.4.1 Flujo de caja del inversionista

Tabla 12. *Flujo del Inversionista*

Flujo del Inversionista						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ (6.720,65)	\$ 0,00	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)	\$ (26.145,15)

El actual flujo demuestra la inversión de parte de los socios anualmente sin tomar en cuenta el crédito obtenido. Tomando el flujo de caja del proyecto explicado previamente se resta los gastos de intereses y el pago de la cuota; posteriormente se incluye la protección fiscal del 36,25%. El aporte de los socios por lo tanto será al inicio del \$ 6.720,65 y al finalizar el 5to año de \$26.145,15. Descontando los flujos a una tasa de costo de capital CAPM 33,13% podemos ver que no tendremos algún flujo positivo para el inversionista.

### 7.4.2 Calculo de la tasa de descuento

Tabla 13. *Tasa de Descuento*

Tasa de Descuento	
Tasa libre de Riesgo	2,85%
Tasa de Mercado	10,52%
Beta de la Industria	0,68
Beta Apalancada	2,1675
Riesgo País	7,48%
<b>Costo del Capital CAPM</b>	<b>33,13%</b>
Escudo Fiscal	36,25%
Razon deuda Capital	4
Tasa Interes	11,83%
<b>WACC</b>	<b>12,4%</b>

Estas tasas como mencionamos anteriormente serán las que nos ayuden a traer a valor presente los flujos tanto para el inversionista como para el proyecto. En CAPM tenemos un 33,13% considerando una beta apalancada con el riesgo país; mientras tanto nuestro WACC será del 12,4% considerando la alta razón deuda capital. Con esta información podremos proseguir a los criterios de

valoración para determinar la factibilidad del proyecto financieramente hablando con el VAN, TIR, período de recuperación y el índice de rentabilidad.

Tabla 14. *Evaluación Financiera*

Evaluación Financiera		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ -8.947,67	\$ -5.954,70
TIR	1,63%	-13,77%
IR	0,73	0,11

Como podemos ver en la tabla debido a los flujos negativos que genera nuestro proyecto no podemos contar con una TIR positiva de al menos el 20% que sería ideal para el bienestar del negocio. De igual manera no logramos recuperar la inversión por completo por lo que nuestro periodo de recuperación no existe. Esto demuestra que nuestro proyecto no es financieramente viable, sin embargo, basándonos en los indicadores obtenidos podemos ver lo cerca que está el proyecto de ser viable, si se considera un incremento del mercado objetivo o se reducen costos con alguna negociación puntual con nuestros proveedores el plan de negocios podrá ser exitoso.

### 7.4.3 Índices financieros

Tabla 15. *Índices financieros*

Índices Financieros					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez	(11,14)	(22,83)	(23,00)	(17,23)	(10,30)
<b>Razones de apalancamiento</b>					
Razón de deuda a capital	(0,76)	(0,43)	(0,32)	(0,23)	(0,10)
Cobertura del efectivo	(13,55)	(5,64)	0,96	10,24	54,71
<b>Razones de actividad</b>					
Período de cuentas por cobrar	13,20	12,88	12,17	12,17	12,17
Período de cuentas por pagar	5,09	4,70	4,59	4,69	
Período de inventario	1,05	0,92	0,81	0,75	
Ciclo operativo	14,25	13,80	12,97	12,92	12,17
Ciclo del efectivo	9,15	9,10	8,39	8,23	12,17
<b>Razones de rentabilidad</b>					
Margen de utilidad	(0,50)	(0,13)	0,01	0,05	0,09
ROA	5,34	0,53	(0,03)	(0,26)	(0,74)
ROE	1,21	0,30	(0,02)	(0,20)	(0,64)

Nuestros índices financieros al no ser rentable el proyecto muestran la mayoría de indicadores como negativos. En el caso de la liquidez que se calcula con la relación pasivo corriente y activo corriente, vemos que no existirá liquidez complicando el poder cubrir las obligaciones a corto plazo. Con la razón deuda capital podemos ver como disminuye año a año gracias al pago anual de la deuda.

Un buen indicador ROA que demuestra la recuperación de la inversión está generalmente en 1,25 sin embargo podemos observar que nuestro ROA al final del período es negativo con (0,74) lo cual significa que no podremos recuperar la inversión realizada al final del 5to año. De igual manera nuestro rendimiento de capital ROE demuestra que estaremos en negativo al final de la proyección.

Una vez calculados todos los indicadores podemos darnos cuenta que el proyecto efectivamente no será viable, ya que presenta indicadores negativos los cuales no serán atractivos ni para el inversionista ni para el proyecto como tal.

## **8. Conclusiones y Recomendaciones**

### **8.1 Conclusiones**

De acuerdo al análisis financiero realizado, se concluye que el proyecto no es viable ya que considerando la inversión inicial necesaria de 34.455,00\$, se van a obtener resultados positivos a partir del tercer año sin embargo estos no logran cubrir la pérdida generada en los 2 primeros años, brindando como resultado un déficit de 28.841,61\$. Observando los índices financieros podemos ver que tenemos un Van del proyecto de -25.340,37\$ y un Van del inversionista de -12.972,05\$. No contamos con una tasa interna de retorno y por lo tanto con un periodo de recuperación, esto confirma la no viabilidad del proyecto.

A través del análisis de entornos podemos concluir que los factores que presentaba Ecuador eran favorables para el desarrollo del mismo. Una de las principales ventajas es que contábamos con un arancel del 0% para el ingreso de nuestro producto a EEUU, según su partida arancelaria 0712.90.90.00;

adicionalmente el gobierno ecuatoriano está impulsando el fortalecimiento del sector agrícola, mediante el desarrollo de economías solidaras rurales, acceso a activos productivos, innovación tecnológica, la redistribución y la ampliación de capacidades productivas. Considerando el análisis de nuestro país de destino EEUU, enfocándonos en el estado de Nueva York podíamos ver que se trataba del mayor centro financiero y comercial de Estados Unidos, así como su mayor centro industrial con un aporte al PIB de 1.115.783 millones de dólares, lo cual adicional a sus indicadores económicos positivos, demostraba una posición alta para hacer negocios con un alto poder adquisitivo.

Después de analizar el giro del negocio y la importancia del valor agregado de nuestro producto, determinamos una estrategia de marketing basada en la diferenciación para poder dar a conocer los 3 principales pilares que diferencian a nuestro producto como lo son: durabilidad, sabor y presentación. Basándonos en esta estrategia se proyectó un plan de marketing con un gasto del 20% de las ventas anuales, en el primer año, siendo más agresivos para lograr posicionar nuestro producto y posteriormente ir disminuyendo el mismo hasta representar el 10% de nuestras ventas.

La oportunidad de negocio encontrada con el plan de negocios es importante ya que con este producto se busca que los restaurantes con estrella Michelin de la ciudad de Nueva York-Estados Unidos puedan satisfacer una necesidad como lo es el tener una mayor facilidad para el almacenaje y uso del producto, manteniendo el sabor y los beneficios del perejil como se mencionó anteriormente. Otro punto a tomar en cuenta es que buscamos apoyar a las pequeñas industrias y comunidades proveedoras de la materia prima, así como al crecimiento tecnológico de la industria agropecuaria en el Ecuador.

Dando por terminado el actual plan de negocios, podemos ver que financieramente el proyecto no es viable por la pérdida que genera. Sin embargo, las oportunidades que presenta el análisis del entorno, las necesidades de nuestro mercado objetivo, el costo de la materia prima, el corto gasto de inversión en maquinaria, la innovación al ser la primera empresa ecuatoriana dedicada a la deshidratación y exportación de perejil nos muestra que incrementando la

inversión inicial y expandiendo nuestro mercado objetivo, el cual fue el principal inconveniente, podremos obtener un plan de negocios viable.

## **8.2 Recomendaciones**

Debido a los resultados negativos que presento nuestro actual plan de negocios, se recomienda incrementar el mercado objetivo para poder generar utilidad desde el primer año. Se ha realizado un análisis financiero del plan de negocios incrementando el mercado objetivo a Washington que cuenta con 132 restaurantes con al menos una estrella Michelin y Chicago quien cuenta con 202 restaurantes. Con este incremento considerando invertir en 1 maquinaria adicional de deshidratación y empacadora, obtenemos resultados positivos desde el segundo año generando una ganancia al final del quinto año de 149.798,62\$ con un VAN del proyecto de 55.255,07\$ y VAN del inversionista de 21.505,92\$ junto con una tasa interna de retorno del 41,26% y 77,32% respectivamente y periodos de recuperación de 2,65 y 4,19.

Otra alternativa que se podría manejar sería el ampliar nuestro mercado objetivo a un mercado Retail, tratando de posicionar nuestro producto. Para esto se debería considerar varios factores como lo es el precio, presentación y estrategia de marketing que cambiarían el enfoque de nuestro plan de negocios pero que se podría considerar como una alternativa para tener viabilidad en el proyecto.

## Referencias

- Amazon (2018) Artículos disponible. Recuperado 20 de junio de 2019 de [https://www.amazon.com/McCormick-Parsley-Flakes-1-2-oz/dp/B000B6FLRU/ref=br\\_lf\\_m\\_4nov54h3\\_img?\\_encoding=UTF8&s=grocery](https://www.amazon.com/McCormick-Parsley-Flakes-1-2-oz/dp/B000B6FLRU/ref=br_lf_m_4nov54h3_img?_encoding=UTF8&s=grocery)
- Alibaba. (2019) Productos. Recuperado 18 de junio de 2019 de [https://hnguoxin.en.alibaba.com/product/60660772696-805423684/High\\_Efficiency\\_Energy\\_Saving\\_Dehydrator\\_Sausage\\_Drying\\_Machine.html?spm=a2700.icbuShop.89.12.22495133aZpcYk](https://hnguoxin.en.alibaba.com/product/60660772696-805423684/High_Efficiency_Energy_Saving_Dehydrator_Sausage_Drying_Machine.html?spm=a2700.icbuShop.89.12.22495133aZpcYk)
- Aranceles (2017) Aranceles y simulador de costos de importación. Recuperado 09 de junio de 2019 de <http://arancelesecuador.com/resultados.html?search=perejil+&page=1>
- Agropecuaria Ecuatoriana. Recuperado 03 de junio de 2019 de <http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADticas%20Agropecuarias%20al%20%202025%20I%20parte.pdf>
- Atlas (2017) ¿A dónde exporta el Ecuador Otras hortalizas elaboradas a (2017)?. Recuperado 01 de junio de 2019 de [https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree\\_map/hs92/export/ecu/show/2005/2017/](https://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/export/ecu/show/2005/2017/)
- Azure. (s.f.). 07 Legumbres y hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios de [https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/07/legumbres/hortalizas/plantas/raices/tuberculos/alimenticios/contenido\\_sidN\\_1052258\\_sid2N\\_1052403\\_cidIL\\_68956\\_ctylL\\_-2\\_scidN\\_68956\\_utN\\_3.aspx](https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/07/legumbres/hortalizas/plantas/raices/tuberculos/alimenticios/contenido_sidN_1052258_sid2N_1052403_cidIL_68956_ctylL_-2_scidN_68956_utN_3.aspx)
- BCE. (2017) Resumen. Recuperado 02 de junio de 2019 de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Bigcountrytradingpost (2017) Apartments Denver International Airport Is Close T. Recuperado 01 de junio de 2019 de

<https://bigcountrytradingpost.com/k9bytes/k9bytes.php?CMD=showindex&group=1250150150-1002>

BSI GROUP (2016) ISO 22000 Seguridad Alimentaria. Recuperado 01 de junio de 2019 de <https://www.bsigroup.com/es-ES/ISO-22000-Seguridad-Alimentaria/>

Control sanitario. (2019) Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario. Recuperado 12 de junio de 2019 de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>

Compras públicas (2019) Ley de compañías. Recuperado 01 de junio de 2019 de [https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley\\_de\\_companias.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf)

Datos Macro (2017) PIB de Estados Unidos. Recuperado 01 de junio de 2019 de <https://www.datosmacro.com/pib/usa>

Eladio Ampliar (2019) Perejil Seco. Recuperado 13 de junio de 2019 de <http://www.frutaseladio.com/es/perejil-seco>

El Comercio (2019) EE.UU. renovó las preferencias arancelarias para exportaciones de Ecuador. Recuperado 05 de junio de 2019 de <https://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-estadosunidos-aprueba-sgp-ecuador.html>

El Telégrafo (2017) Acuerdos comerciales y preferencias claves para negociaciones con EE UU. Recuperado 17 de junio de 2019 de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/septimo-dia/51/acuerdos-comerciales-y-preferencias-claves-para-negociaciones-con-ee-uu>

El universo (2019) Agricultores en riesgo por el uso de Agroquímicos. Recuperado 17 de junio de 2019 de <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/05/10/nota/4853501/agricultores-riesgo-uso-agroquimicos>

Ecuadorinfo (2016) Recuperado 06 de junio de 2019 de <http://www.ecuadorinfo.de/cliente/probio/esp/formulario.htm>

- Ecuapack (2018) Empaque. Recuperado 09 de junio de 2019 de [http://ecuapack.com/linea-empaque-al-vacio.html?gclid=CjwKCAiArrrQBRBbEiwAH\\_6sNEKcCeXVLgygpQy3SA1J27kwAi-2YI5ZNRsxfqt7oTvR4nG4NHPfQxoCVDcQAvD\\_BwE](http://ecuapack.com/linea-empaque-al-vacio.html?gclid=CjwKCAiArrrQBRBbEiwAH_6sNEKcCeXVLgygpQy3SA1J27kwAi-2YI5ZNRsxfqt7oTvR4nG4NHPfQxoCVDcQAvD_BwE)
- FAO. (2019) Ecuador en una mirada. Recuperado 05 de junio de 2019 de <http://www.fao.org/ecuador/fao-en-ecuador/ecuador-en-una-mirada/es/>
- FDA (2019) ¿Confundido por las etiquetas de fecha en los alimentos envasados?. Recuperado 11 de junio de 2019 de <https://www.fda.gov/consumers/consumer-updates/confused-date-labels-packaged-foods>
- Fedexpor (2018) Renovación del SGP para productos ecuatorianos por parte de Estados Unidos. Recuperado 07 de junio de 2019 de <https://www.fedexpor.com/renovacion-del-sgp-para-productos-ecuatorianos-por-parte-de-estados-unidos-2/>
- Foodandwineespanol (2019). Estos son los restaurantes con estrellas Michelin de Nueva York. Recuperado 06 de junio de 2019 de <https://foodandwineespanol.com/restaurant-estrellas-michelin-nueva-york/>
- Forbes (2016). Vista previa de ganancias de Forbes: McCormick & Company. Recuperado 12 de junio de 2019 de <https://www.forbes.com/sites/narrativescience/2012/03/22/forbes-earnings-preview-mccormick-company-2/#1ca275c7462c>
- Inflación (2017) Inflación. Recuperado 12 de junio de 2019 de <http://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/estados-unidos/inflacion-historica/ipc-inflacion-estados-unidos-2016.aspx>
- Liotop, br, (2014) Recuperado 01 de junio de 2019 de <http://www.liotop.com.br/portfolio-view/lp510/>
- MarketReal (2019) Distribución selectiva. Recuperado 11 de junio de 2019 de <https://www.marketreal.es/2012/11/distribucion-selectiva/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (2018) Renovación del SGP para productos ecuatorianos por parte de Estados Unidos. Recuperado el

14 de junio de 2019 de servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADticas%20Agropecuarias%20al%20%202025%20I%20parte.pdf

Plastisax (2018) El plástico no es biodegradable. Recuperado 07 de junio de 2019 de <http://www.plastisax.com/por-que-el-plastico-no-es-biodegradable/>

Quo (2015) ¿Cuáles son los criterios de evaluación para otorgar estrellas Michelin?. Recuperado 08 de junio de 2019 de <http://www.quo.es/ser-humano/cuales-son-los-criterios-de-evaluacion-para-otorgar-estrellas-michelin>

Super Market Check (2107) Productos nyance petersilie. Recuperado 04 de junio de 2019 de <http://www.supermarktcheck.de/product/41702-nyance-petersilie>

Trademap. (2017). Países importadores para el producto seleccionado en 2018 Recuperado el 12 de junio de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx?nvpm=3||||07|||2|1|1|1|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||07|||2|1|1|1|1|1|2|1|1)

Vía Michelin (2018) Restaurantes. Recuperado 06 de junio de 2019 de [https://www.viamichelin.es/web/Restaurantes/Restaurantes-New\\_York-\\_-New\\_York-Estados\\_Unidos](https://www.viamichelin.es/web/Restaurantes/Restaurantes-New_York-_-New_York-Estados_Unidos)

Wikipedia (2017) Recuperado 01 de junio de 2019 de [https://en.wikipedia.org/wiki/Parsley#/media/File:Petersilie\\_ies.jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/Parsley#/media/File:Petersilie_ies.jpg)

Wikipedia (2019) Recuperado 01 de junio de 2019 de [https://es.wikipedia.org/wiki/Nueva\\_York\\_\(estado\)#Mapas](https://es.wikipedia.org/wiki/Nueva_York_(estado)#Mapas)

## **ANEXOS**

## **Anexo 1. Entrevista experto Nohe Vasquez**

### 1.1 Nohe Vasquez

Mi nombre es Nohe Vásquez soy chef propietario de Lima 51 – restaurante de comida peruana aquí en Quito.

#### **¿Estudiaste tú en Perú?**

Si así es, primero trabajé para hoteles que por cosas de la vida primero trabajé y posteriormente realicé mis estudios en gestión de restaurantes en el Cordon Bleu.

#### **¿Luego viniste a Ecuador?**

Si efectivamente luego vine al país y ya tengo 11 años viviendo en él, tenemos este proyecto de cocina peruana hace 5 años y estamos tratando ya de consolidar la marca y poder lograr después hacer los procesos correspondientes para poder expandirnos como franquicia.

(Se comentó la idea del plan de negocios)

#### **¿Al perejil dentro de tu tipo de cocina lo utilizas como ingrediente base?**

Ahorita por el tema de tener la facilidad de encontrarlo en Ecuador y Perú también, el tema del producto fresco es mucho más fácil usarlo de esa manera, sin embargo podrás usarlo de diferente manera, deshidratado como me comentabas, se usa en algunas preparaciones y el perejil es un ingrediente que yo creo es infaltable dentro de nuestras cocinas, creo que el 99.9% cuenta con perejil dentro de sus restaurantes porque es un ingrediente muy versátil, es un producto que te ayuda mucho en el tema de la salud, sabemos que sirve mucho para la circulación de la sangre, para algunas propiedades que tiene el perejil que siempre es bueno y aparte el sabor que te aporta dentro de las preparaciones es crucial.

#### **¿El sabor del perejil cambia si es deshidratado?**

El cambio la verdad es mínima, pero tendrías que saber usarlos.

En este caso yo trabajaba para hoteles y si utilizábamos el perejil deshidratado, porque usábamos más el tema de la cocina europea y los europeos utilizan

mucho mas en sus preparaciones el perejil deshidratado, podría ser una buena idea el poder producirlo aquí.

### **El polvo triturado cambia al perejil en si o deshidratado**

Cambia efectivamente porque al momento que tu realizas un producto deshidratado, por ejemplo, un tomate deshidratado, el tomate pasa a coger un sabor mucho más intenso dentro de la presentación y en estados unidos y Europa se utiliza muchos más productos deshidratados porque se intensifica el sabor y concentras el sabor, pasa lo mismo con el perejil.

El perejil yo también recomendaría utilizarlo en Marinados, en marinados que te pueden durar un buen tiempo y te puede servir para envasarlo y exportarlo

### **En tu restaurante cada cuanto debes realizar la compra de perejil**

Un atado de dura bastante, depende de que cantidad usas, en mi restaurante no usamos grandes cantidades sin embargo como yo te estaba contando en los hoteles si teníamos que usar bastante perejil porque la demanda te lo exigía; entonces habían bastantes recetas que tenían perejil, uno de ellos podría usarse mucho en lo que es chimichurris, los chimichurris son preparaciones que lo haces con perejil fresco pero tiene un tanto a dañarse por que contiene mucha agua la planta por lo tanto el tiempo de vida es corto, si puedes sustituir esto con un perejil seco podrías tener una preparación por un buen tiempo y en grandes cantidades, el chimichurri tu sabes que se usa bastante en el tema de carnes entonces se usaría en mayores cantidades en este caso no somos especialistas en el tema de carnes pero se utiliza en algunas preparaciones.

### **¿En el tema de hoteles y en tu restaurante, el almacenamiento del perejil, como producto fresco, como lo realizas?**

Refrigerado, no se puede tener a temperatura ambiente porque se te va a dañar

### **¿Refrigerado cuánto tiempo te dura?**

Te puede durar...este producto hay que tenerlo siempre protegido del frio para que no se seque, es decir nada de congeladora solo refrigeradora y se humedecen unos papeles absorbentes se enrolla y se guarda, esto puedes tenerlo una semana máximo de repente unos 10 días

### **¿Como dueño del restaurante, un producto que realices una compra y te dure un mes te resulta más beneficioso?**

Así es, por su puesto. Es más, si en algún momento tú decides agarrar y deshidratar el perejil lo usarías a temperatura ambiente no necesitaría refrigeración.

**¿Cuándo tu saca el perejil de la refrigeradora se usa inmediatamente o debes hacer un proceso para cambiar el clima de este?**

No, directamente se hace la preparación no hay que esperar se ponga temperatura ambiente, pero si quieres prolongar el tiempo de vida como te venía diciendo, debes deshidratarlo, como con cualquier otro producto que necesitas tenerlo seco

**¿Dentro de las normas Eso, regulaciones y estrellas michelín, a ustedes les toman en cuenta todo el tema de proveedores, productos naturales y en buen estado de los ingredientes y la salubridad de cada producto?**

Lógicamente debes tener un producto de calidad, orgánico, libre de pesticidas, lo más saludable posible y también que tenga el sabor.

Entonces sí, es parte de las normativas y como profesional debes siempre buscar esto por la responsabilidad propia y el cuidado de tus clientes.

**En el costo obviamente la planta sale más económica, pero consideremos en el caso de estados unidos, significa un costo algo o relevante que te puede variar el precio final del plato**

Podría subir el costo levemente, pero tienes muchas ventajas al tener el producto seco que justifica, tienes mas tiempo de vida, por ahí mejor sabor y aprovechas todo esto porque el margen que subiría sería mínimo, tendrías que usar en grandes cantidades que no se utiliza en casi ningún plato.

## **Anexo 2. Entrevista experto Mario Balseca**

Hola, mi nombre es Mario Balseca Portugal

**¿Actualmente trabaja en Pilvicsa?**

Así es, soy el presidente de Pilvicsa

**¿A qué se dedica la empresa?**

Principalmente a la producción de plantas, plantines o pilones como se conoce actualmente, que son pequeñas plantas destinadas a cultivar

### **¿La planta ya lista para el cultivo?**

La planta enraizada y lista para sembrar en el campo

### **¿Antes manejaba una hacienda?**

Así es como no, con producción de hortalizas en su mayoría con venta al por mayor en el Supermaxi

Respecto al perejil

### **¿Qué tiempo toma la producción una vez que se realiza la siembra del perejil?**

Partiendo de la siembra del perejil ya en Pilón, se reduce notablemente el tiempo de producción del perejil, porque si usted lo hace solamente a partir de la semilla necesita por lo menos de 6 meses en la altura de la sierra en cambio si se siembra ya del pilón o plantin se reduce de 30 a 60 días el tiempo de cultivo; un poco más de 2 a 3 meses.

### **¿El costo del perejil tiene idea?**

No tengo idea la menor idea del costo actualmente (Risas), no es un producto caro, pero es un producto de bastante demanda a nivel culinario

### **¿Qué tipos de perejil existen?**

Aquí no hay más de 3 o 4 variedades de perejil, dependiendo la zona en la que se quiere sembrar, si es en la costa, a nivel del mar, a media altura o si es a nivel de la sierra.

Puede ser sembrado en todo el país dependiendo de la variedad que se adapte a la zona en la que siembre. Porque haya variedades que se dan bien en la costa, pero si en la sierra.

### **¿El crespo y el liso se dan normalmente en la sierra?**

Efectivamente son los dos principales

### **¿Qué tiempo toma el perejil al rato que ya fue distribuido?**

Depende de la gente que lo comercializa como lo almacena o como lo guarda

### **¿Qué es lo ideal?**

En ambiente húmedo y refrigerado puede durar un tiempo adicional que puede ser unos 30 días sin problema, pero no más, si está a la intemperie reduce el tiempo naturalmente

Se comenta un poco respecto al plan de deshidratación y su visita por Brasil

### **¿Estuvo en Brasil analizando la peletización?**

Efectivamente

### **¿Es beneficioso este proceso?**

La deshidratación no funciona como vulgarmente lo conocemos, lo que se debe hacer es un sistema de deshidratación que es la liofilización, porque al realizar esto no se pierde ninguno de los valores como nutriente del perejil, en cambio si se le seca pierde todas sus cualidades y calidades. Entonces Liofilizado mantiene todos los ingredientes activos que se utilizan culinariamente en ese producto

### **¿El tiempo de duración es mayor?**

Es mucho mayor, puede mantenerse por una larga temporada sin que tenga ninguna alteración los valores nutritivos del perejil

### **¿Cuándo se realiza este proceso cambia la forma del perejil?**

Con la liofilización no cambia ninguno de los valores del perejil; mantiene su forma y color normal y mantiene también todos elementos nutritivos del perejil sin alteración alguna

### **¿Si se realiza aquí esta producción, la manera ideal de empacarlo para poder exportarlo sería un empaque al vacío?**

Seria ventajoso el poder hacerlo al vacío, se incrementa el tiempo de duración o mantención del perejil

### **¿Tiene idea del costo de este proceso?**

No, costos no tenemos porque no lo hemos hecho, una vez que procedamos podríamos tener unos valores que se podrían aplicar.

### **¿Incrementaría el costo?**

Efectivamente, es necesario para realizar el proceso.

### **¿Tiene conocimiento del tiempo que toma?**

Si se aplican todas las normas actuales de liofilización, el proceso es muy rápido no toma mucho tiempo.

### **¿Con que otros productos se podría realizar este procedimiento?**

La liofilización se puede hacer con cualquier producto vegetal, sin problema alguno, una vez que está listo para ser consumido la hortaliza o fruta.

En las cantidades previamente establecidas a un consumidor ya fijo.

**¿Es muy alta la demanda del perejil en el país, desde la percepción de proveedor que me comentaba tuvo con Supermaxi?**

La demanda se puede considerar ente los vegetales que se dedican al complemento de las comidas, como bastante significativa. Es similar a la demanda del culantro. Que es utilizado en casi todo tipo de platos que consumimos a nivel local

**¿Existen normativas con relación al uso de plásticos de la máquina de empaque al vacío?**

No hay normativas ya establecidas, pero sabemos por fuentes muy fidedignas, especialmente min agricultura, analizando la posibilidad de eliminar en lo posible la utilización de plásticos en envases de vegetales. Ingresan también la producción de plantas que no pueden ir empacadas en plástico porque entendemos que el plástico está inundando el planeta, sobre todo en los mares, llegando a matar peces, peces grandes porque consumen plástico.

**¿Qué alternativa presentan para empacar al vacío?**

Ahora hay mucho material de papel, cartulinas, cartones que están activando nuevamente para utilizar esos sistemas tradicionales de empaque para evitar el plástico.

**¿El cartón funciona igual de bien que el plástico para envases?**

Funciona igual, es fácil desechar y el costo, a pesar de que aumenta un poco, pero justifica la utilización de eso porque no se atenta contra toda la vida humana en el consumo de plástico.

**¿Las máquinas son de fácil adquisición en el país?**

Claro, dependiendo de lo que quieras empacar, lo que quieras poner al vacío, porque no necesariamente se tiene que empacar al vacío, muchas veces se empaca sin proceder al vacío.

**En el caso del perejil (lío filizado), ¿se necesitaría empacar al vacío?**

No no, no haría falta pues, especialmente si está liofilizado, no necesita.

**¿Y si es para la exportación?**

Mejor todavía, porque para la exportación también van a haber normas que requieren la no utilización de plástico.

**Entonces en este caso ¿podrían utilizarse estos materiales comentados como el papel?**

Cartón, papel, entre otros.

**¿Los empaques en cartón o papel también pueden ser al vacío?**

No necesariamente tiene que ser al vacío. Pueden ser al ambiente normal como se hace ahora con las flores, empaçadas en cartones normales, no están al vacío porque la flor como es perecible en corto tiempo, lo que se busca es que se proteja en el transporte.

**¿Como se realiza esa protección?**

En cartones realizados específicamente para el empaque de flores.

**¿Se podría tener un empaque parecido para el perejil?**

Claro que se podría hacer.

Muchas gracias por su tiempo, es muy valiosa la información

Encantado muchas gracias también

### **Anexo 3. Entrevista experto María Gracia Rosales**

**Me puedes ayudar con tus nombres completos y un poquito tu curriculum**

Me llamo Maria Gracia Rosales, estudie gastronomía en la USFQ y después me especialice en pastelería en el Cordon Bleu de Paris, estudie dos años allá.

**Tu que conoces bastante sobre los productos nacionales, ¿Que sabes del perejil o que uso tiene en los platos nacionales actualmente?**

El perejil es una planta aromática, que ayuda muchísimo a resaltar los sabores de las comidas. Normalmente se pone en las sopas perejil y culantro, sobre todo para resaltar el sabor. Y en los platos de la Sierra y Costa se pone el perejil cortado y picado al último para que de muchísimo aroma y te dé un sabor ligero con ciertos sabores como el ceviche, aguado de gallina...esto te da un sabor más ligero y resalta los sabores del resto de productos involucrados en una sopa.

**Internacionalmente, tu que lo pudiste vivir, ¿Se utiliza con bastante frecuencia?**

Si por su puesto, es una planta que se encuentra a nivel mundial, es más los romanos conocieron al perejil como una planta mala que crecía en los platos, fue utilizado por los romanos al principio porque ellos creían que era una planta mala y un cocinero decidió ponérsela al emperador con el objetivo de hacerle daño...y le resulto la cosa más deliciosa que ha probado, desde ahí empieza más o menos su degustación.

Puede ser cierta o no la historia, pero desde la época de los romanos se utiliza el perejil para realzar los sabores al final de un plato, se pone básicamente crudo.

### **¿Se puede utilizar en restaurantes de alta gama de manera decorativa?**

El perejil se utiliza como un Garnish, el Garnish es esa decoración que puedes ponerla al último. Y ahora que ha cambiado bastante la metodología de cocina en los restaurantes europeos...ahora la cocina es mucho más creativa, tiene otros procesos, entonces el perejil se utiliza de una manera distinta donde buscan concentrar el sabor del perejil para unirlo con otros sabores y que sea una explosión de sabores en tu boca. Pero el perejil es una de las hierbas más utilizadas no solo en la gastronomía ecuatoriana y americana sino europea y asiática también

### **¿Qué diferentes variedades puedes encontrar del perejil? ¿Se puede utilizar y tienes el mismo resultado?**

Aquí en el Ecuador se utiliza el perejil fresco porque podemos utilizarlo, también se encuentra el perejil deshidratado pero te soy honesta no es de muy buena calidad porque pierde mucho aroma y sabor; pero en los estados unidos y Europa si se utiliza o les interesa tener el perejil deshidratado de una mejor calidad donde el perejil no esté picado sino deshidratado en la hoja entera, así pierde menos sus componentes y su aroma que es lo más difícil de preservar cuando deshidratas o cuando haces este cambio en el producto. Así que definitivamente si, si se utiliza deshidratado.

### **¿Cuál es la manera de preservar la hoja natural?**

Congelarla no, porque es como una telita que se daña por completo la textura y el aroma y sabor que le hace tan característico al perejil. Normalmente le tienes que tener en un lugar frio en un recipiente de plástico donde exista humedad y

en algunos de los restaurantes de alta gama, ellos producen sus plantas y los tienen en la parte de atrás para literalmente utilizarlo de manera fresca.

**¿En los restaurantes de estrellas Michellin, existe una verificación de los proveedores y de los ingredientes como materia prima?**

No te puedo decir con exactitud, pero de hecho tiene que haber una clasificación y tienen que cumplir algunos parámetros...por ejemplo: si una planta es 100% orgánica buscan inclusive la tierra donde fue plantada, que minerales tienes, para que tu sabor sea el que estás buscando.

De hecho tienen que haber bastantes especificaciones de calidad y de procedimiento y sobre todo procedencia de los productos, no te puedo decir cuáles serían exactamente pero te aseguro que si hay; y deben ser con una calidad altísima y con una exigencia super grande; porque los restaurantes que tienen estrellas Michellin, ellos se cuidan muchísimo en todos los productos que ellos compran porque acuérdate que ellos no solamente venden supuestos, es la comida elaborada fresca, literalmente fresca de la tierra al plato así que para ellos es super importante

**¿Cuánto tiempo dura la Hoja de perejil una vez utilizada y guardada en el envase?**

No dura mucho para que sea realmente frio en cuartos fríos, máximo 10 días, pero si se puede tener un perejil deshidratado mucho mejor.

**Anexo 4. Focus Group**

**This is a Focus Group for the production and exportation of dehydrated parsley to the United States, now i would ask each one of you your name, age and Work Activity**

Rossana – 50 – Spanish Instructor and Interpreter

James – 66 – Medical

Mark – 51 – Department Store

Rene – 49 – Network Engineer

Nellie – 62 – Spanish Interpreter

Carmen – 44 – Children Hospital

Kimberly – 30 – Waitress

Camila – 29 – Student

### **1. What do you know about parsley?**

Rossana: Parsley is a herb that I used frequently at home for making juices or cooking. It's a very healthy herb.

Rene: It's a delicious herb that adds flavor to the food and it is used worldwide.

Carmen: I use it a lot in my cooking. I cook Spanish food, I never eat it raw but I usually cook with it. It's good, I like to grow it sometimes and its nice to have it fresh. I use ir dehydrated too when I don't have it with me.

Nellie: Same with me, I use it just for garnishing some dishes and adding flavor to the food.

### **2. Are you aware of the different varieties of parsley?**

Nellie: Italian parsley and curly parsley. I think that's about it.

Rossana: The same. I use one or the other randomly because I think they taste the same.

James: Same here but I like more the Italian parsley

### **3. Do you like parsley?**

ALL: Yes we do

Nellie: I don't like it when it's raw, I like it to garnish or for decoration but I don't like it raw.

### **4. Do you usually consume parsley in your daily diet?**

James: Yes, in different dishes

Nellie: I do.

Rossana-Mark: Yes we do

Carmen: I don't do it very often but I do use it once in a while. Today we ate parsley.

**5. How often do you do it?**

Nellie: Maybe once a week or twice a week. It depends pretty much in the type of food I am preparing.

Rossana: I would say several times a week

Mark: Same, several times a week.

Kimberly: I use it less than that. Maybe once a week or once every two weeks. Not that often.

**6. Do you know the benefits of parsley?**

Rene: As far as medicinal benefits, I have no idea but it sure adds flavor to food.

James: It is very good for heart.

Nellie: I've heard it is very good as a diuretic.

Camila: It is also good for the skin.

**7. While cooking have you ever used any substitute products for parsley?**

Nellie-Kimberly: I don't

Rossana: Substitutes for parsley? No

James-Mark: NO

**8. How do you choose to buy your parsley and which type do you prefer?**

Camila: I prefer fresh one and I buy it at the super Market but I also buy dehydrated one

Rene: Sometimes the dehydrated one, if its processed correctly, it has a very good taste as well.

Nellie: I like to grow my own parsley, but if I don't have any, I use dehydrated one.

Rossana: I prefer it fresh and organic

**9. When you are buying parsley which of the different presentations (packing) do you chose?**

James-Nellie: We buy both fresh and dehydrated, but I don't think we have seen organic in the Market just yet.

Mark: I just grab the one that come in the bunch, I don't like packed parsley

Carmen: Usually I bring it home and put it in a cup of water and kind of keep it there for the decoration to and then use it for different dishes

Camila-Kimberly: I do the same

**10. Which are the reasons for buying that presentation(Organic)?**

Nellie: The fresh parsley obviously has more flavor (Everybody agrees)

Rene: Personally, I prefer the Italian one, has better flavor and its softer than the curly parsley

Camila-Nellie: Also, for decoration, different type of leaves put in a salad look nice

Rossana: The fragrance is also an important factor, is much better.

**11. If you are currently using parsley in your kitchen or have used it before, which method have you use to preserve it. Refrigerator, freezer or cupboard?**

Carmen: I think we have already agree that the cupboard is much better, in a cup of water, also for decoration

Rossana: Sometimes I put it in the fridge, when its getting old and looks yellowish; but in the begging in the counter

**12. Is there an organic store near your place?**

Almost everyone said yes

Carmen: Yes, around the corner

**13. Have you visited an organic store?**

Everybody said Yes

James: Many of the superMarkets now a day have organic products as well

**14. What type of organic products have you bought?**

Kimberly: I don't buy many...

Camila: Also

Nellie: Vegetables

James: Milk

Marck: Fruits

Nellie: Eggs

**15. Is the price of an organic product a decision-making factor for you?**

Rene: Not at all, the benefits are much better

Rossana: Sometimes, it depends on which product are you trying to buy; Milk is extremely expensive

Kimberly: Yes completely

**16. Would it be an important added value for you that a restaurant uses organic products?**

Rossana: Yeah, I would prefer

Camila: Not for me

James: I think it would be better

Rene: At the end you don't know what products a restaurant is really using

Carmen: Its more Marketing than anything I think

**17. Do you know anything about Michelin stars, granted to certain high-class restaurants?**

Rossana: I have seen those, but I don't know exactly how the ranking regulations work or which one is better

Carmen: Are very popular so I know of them

James: It's like a grading system

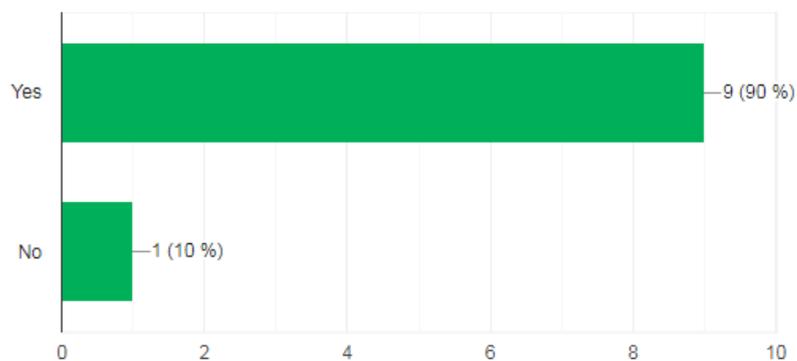
Nellie: They have people that goes around the restaurants testing and updating the rank

Camila: I have seen them in Tv Shows like Netflix-Chefs Table.

**Anexo 5. Encuestas**

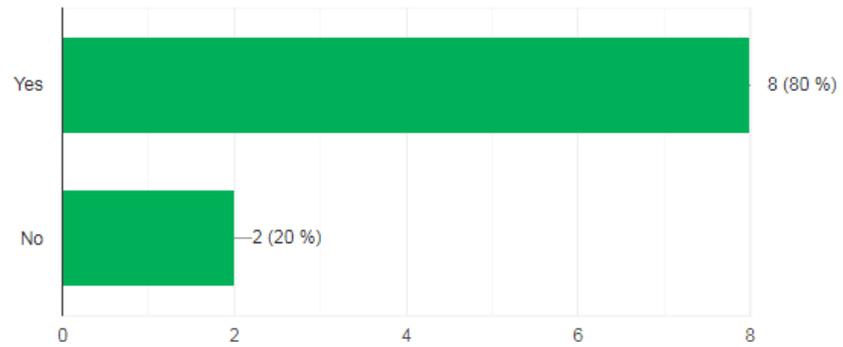
Do you like parsley?

10 respuestas



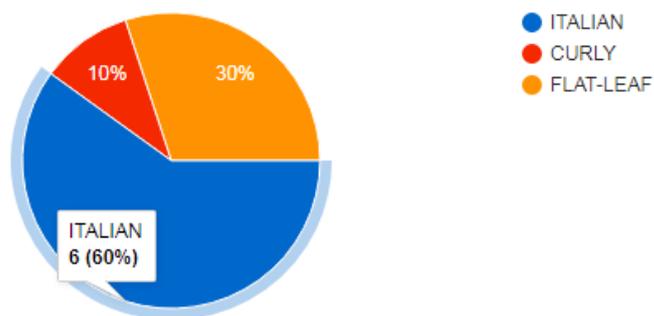
### Do you prefer organic products?

10 respuestas



### Are you aware of the different varieties of parsley? Select the ones you know

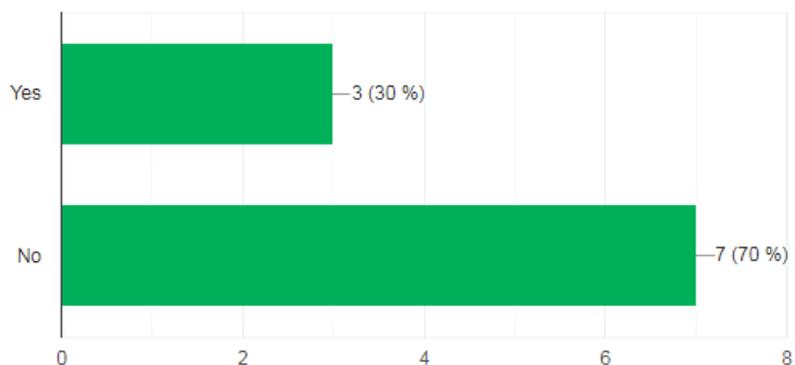
10 respuestas



### Do you know the benefits of parsley?

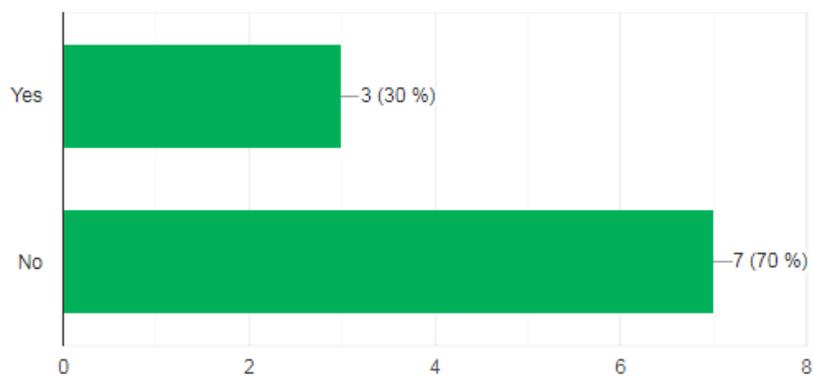


10 respuestas



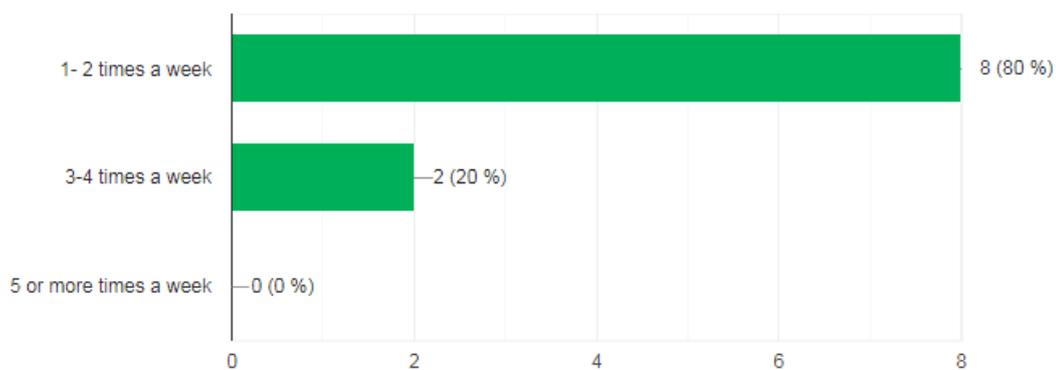
### Do you usually consume parsley in your daily diet?

10 respuestas



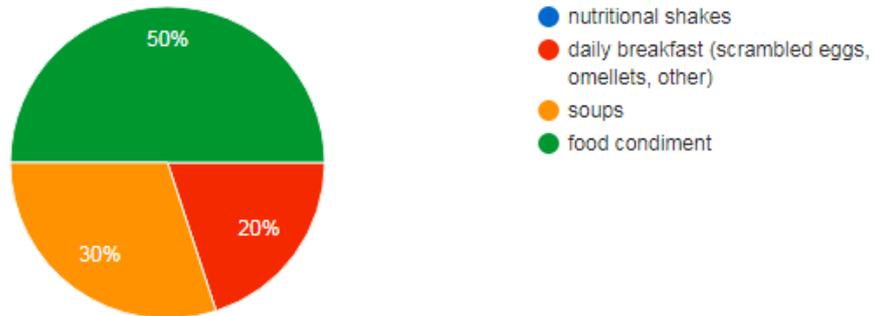
### How often do you consume it?

10 respuestas



## In what type of food do you use parsley?

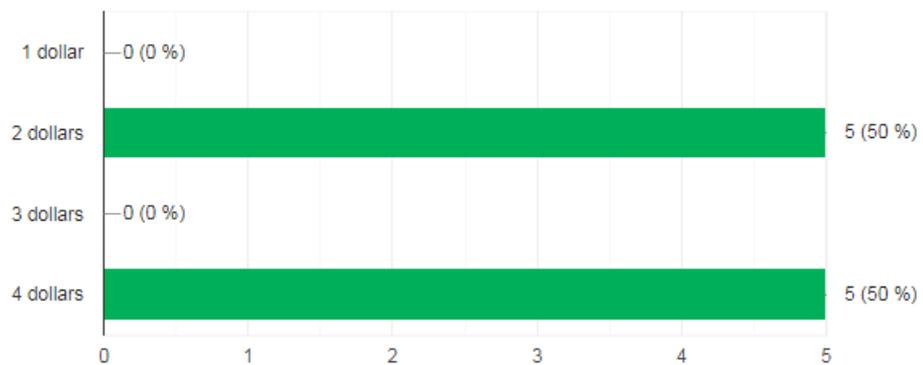
10 respuestas



## At what price would you not buy organic dehydrated parsley (25 oz) because it is too expensive

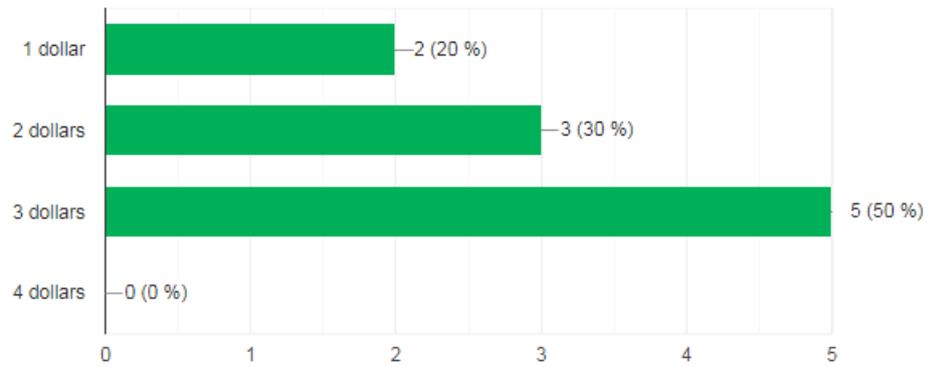


10 respuestas



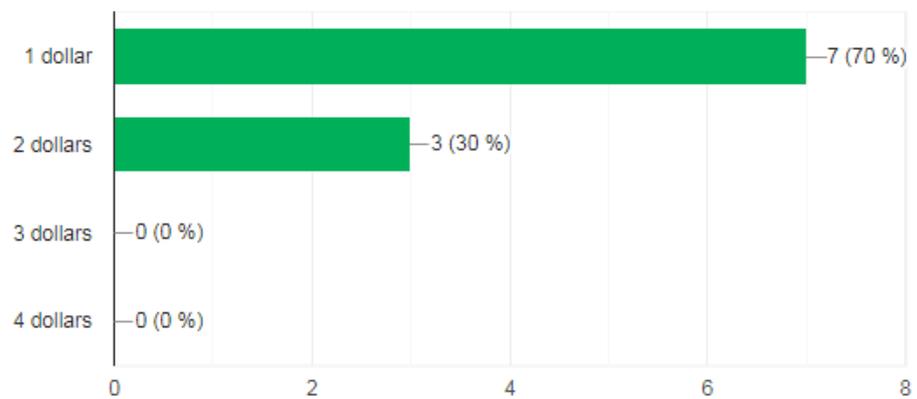
At what price would you consider organic dehydrated parsley (25 oz) to be expensive, but still affordable

10 respuestas



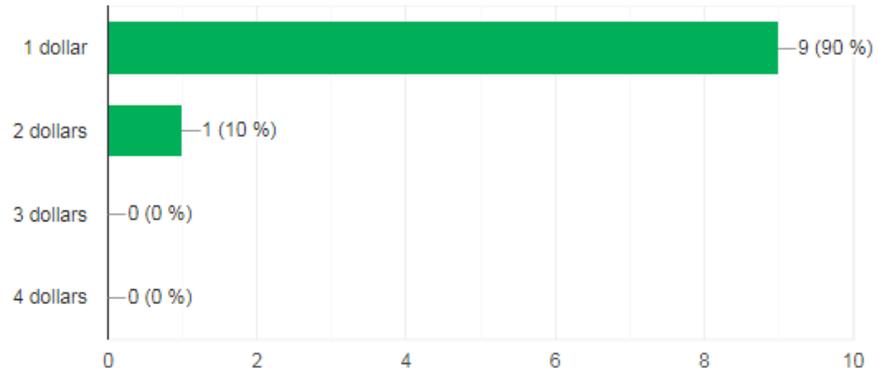
At what price would you consider organic dehydrated parsley (25 oz) cheap

10 respuestas



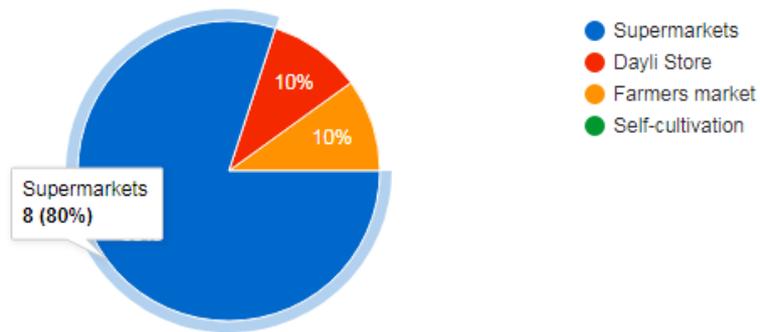
## At what price would you consider organic dehydrated parsley (25 oz) to low-priced

10 respuestas



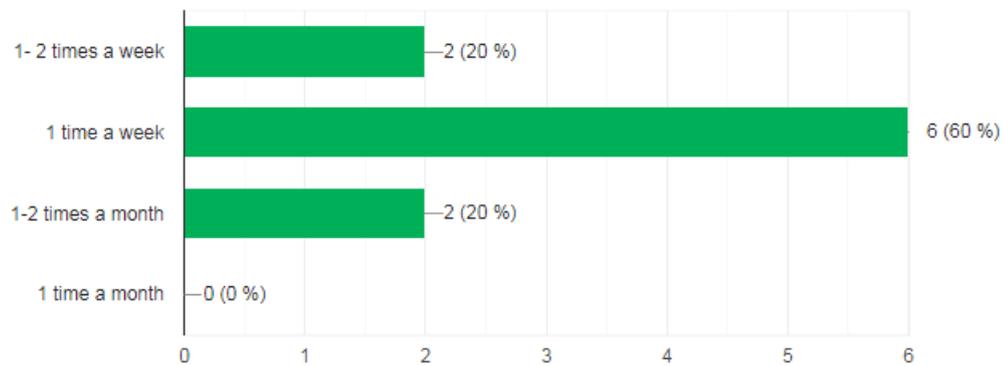
## Where do you buy parsley?

10 respuestas



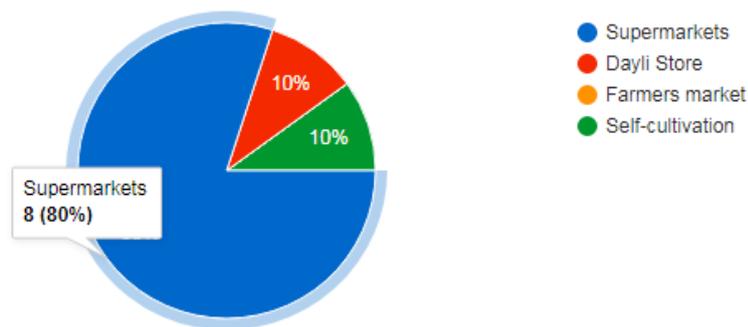
## How often do you visit the supermarket to buy groceries?

10 respuestas



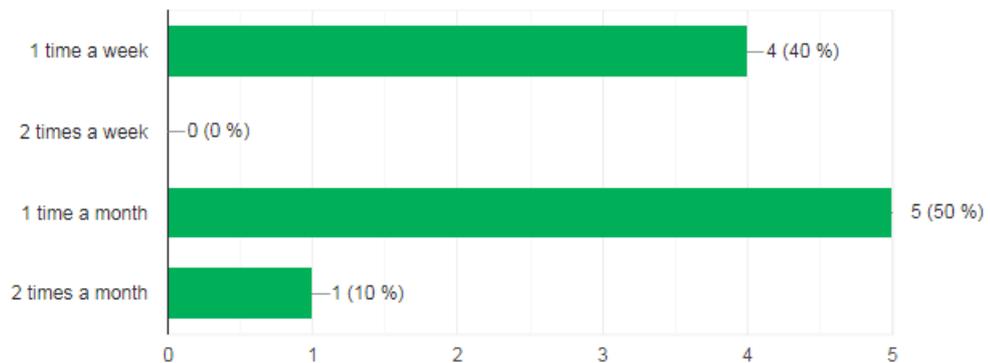
## In what kind of stores would you like to find our product (dehydrated parsley)

10 respuestas



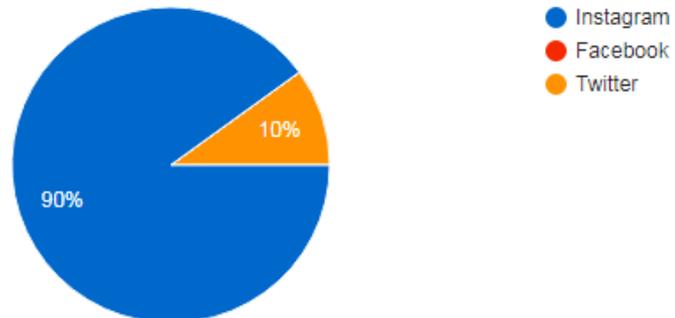
## How often do you eat at gourmet restaurants?

10 respuestas



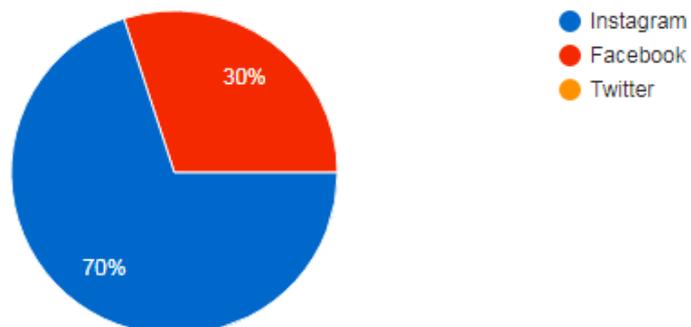
## Which social network do you use the most?

10 respuestas



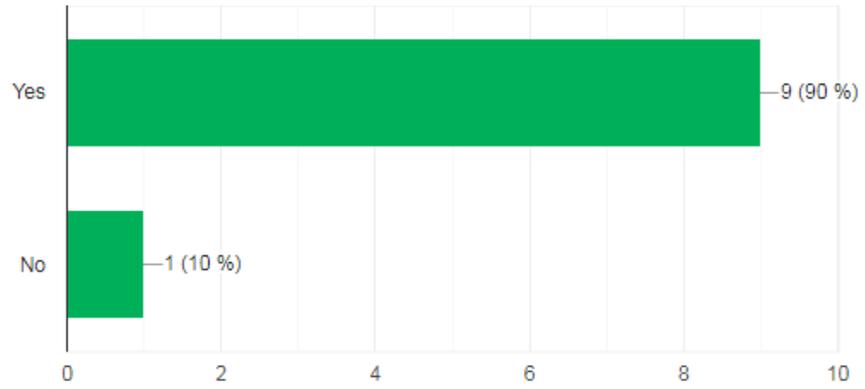
## By which social network would you like to hear promotions about parsley?

10 respuestas



Would you use discount coupons for the purchase of dehydrated parsley?

10 respuestas



## Anexo 6. Análisis de Precios

Perejil Liofilizado 250gr	5,25			
Perejil Orgánico 250gr	3,89			
Perejil en Polvo 750gr	7,315			
Precio de venta para ingresar al mercado estadounidense (350gr)	\$ 5,50			
Costo de Producción	\$ 2,28			
Precio de Venta Distribuidor	\$ 5,00			
Análisis para 350gr Liofilizado				
250	5,25			
350	<b>7,35</b>	Promedio		
		<b>6,40</b>		
Análisis para 350gr Organico				
250	3,89		Promedio	Precio de Ingreso al mercado
350	<b>5,45</b>		<b>5,41</b>	<b>5,50</b>
		Promedio		
Análisis para 350gr en Polvo				
350	<b>3,41</b>			
750	<b>7,32</b>			

## Anexo 7. Ganancia del distribuidor

<b>Ganancia Distribuidor</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
# Fundas	15.733,71	20.574,86	24.205,71	26.626,29	29.046,86
Precio Distribuidor	57,67	59,41	60,70	62,03	63,38
PVP	66,77	68,79	70,29	71,82	73,39
Ganancia	11.945,52	16.082,89	19.333,53	21.730,50	24.222,79

## Anexo 8. Gastos de Marketing

Gastos de Marketing					
Años	1	2	3	4	5
<b>Página Web</b>					
Desarrollo web Institucional	467				
Página Web Transaccional	1400				
Video/Animación	380	760	760	760	760
Diseños Gráficos	724	1248	1248	1248	1248
Banners Animados	190	180	180	180	180
Posicionamiento en web	900	600	600	600	600
<b>Instagram</b>					
Influencers (2)	4800	4800	4800	4800	4800
<b>Facebook</b>					
Publicidad para 1000 clicks mensuales	600	600	600	600	600
<b>Participación en Ferias(2 anuales)</b>					
Stand Publicitario	1200	1200	1200	1200	1200
Material POP	2000	2000	2000	2000	2000
Viaje Gerente General + Jefe Mkt.	4000	4000	4000	4000	4000
<b>Kit de Regalo Inicial (1000 anuales)</b>					
Kit	1067	1067	1067	1067	1067
Muestra funda 350gr	\$ 2.591,50	\$ 2.216,60	\$ 2.181,95	\$ 2.137,09	\$ 2.099,92
Material Impreso	1000	1000	1000	1000	1000
<b>GASTO ANUAL</b>	<b>\$ 21.319,50</b>	<b>\$ 19.671,60</b>	<b>\$ 19.636,95</b>	<b>\$ 19.592,09</b>	<b>\$ 19.554,92</b>
<b>GASTO MENSUAL</b>	<b>\$ 1.877,33</b>	<b>\$ 1.639,30</b>	<b>\$ 1.636,41</b>	<b>\$ 1.632,67</b>	<b>\$ 1.629,58</b>

## Anexo 9. Descripción de Funciones

- **Gerencia General**
  - Inversión del capital de la empresa
  - Planificación de las estrategias anuales
  - Negociación con proveedores
  - Negociaciones de la empresa
  - Desempeño y dirección del talento humano
- **Asistente Gerencia General**
  - Organización de viajes y agenda gerencia general
  - Soporte administrativo a todos los departamentos
  - Participación en la selección y entrenamiento del personal
  - Atención a clientes, facturación, caja chica, cotizaciones y órdenes de compra
  - Tramites puntuales

- **Departamento de Marketing y Comercio Exterior**
  - Estrategia de mercado: promociones y descuentos
  - Documentación necesaria para el proceso de exportación
  - Analizar tendencias de consumo
  - Community Manager (Redes Sociales)
  - Eventos & Campañas
  - Embalaje (Branding)
  - Participación en la búsqueda de nuevas plazas
  
- **Departamento Finanzas**
  - Manejo del presupuesto anual
  - Situación financiera de la compañía: reportes mensuales
  - Tener en regla la información financiera
  - Estudios actuariales y balances
  - Gestión de pagos y cobranza a proveedores y clientes
  
- **Departamento de operaciones**
  - Supervisor de producción y logística
  - Supervisar recepción de la materia prima e insumos
  - Correcto embalaje y etiquetado
  - Almacenamiento de materia prima e insumos
  - Manejo del personal de producción
  - Control de calidad del proceso
  - Proceso de embalaje y etiquetado
  - Operaciones de producción
  - Verificación del producto terminado

