



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
HONGOS OSTRA EMPACADOS AL VACÍO HACIA CHILE

AUTOR

KERLY JHAJAYRA CUADRADO VERDEZOTO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
HONGOS OSTRA EMPACADOS AL VACÍO HACIA CHILE

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

Profesor Guía
Herman Spitzer

Autor
Kerly Jhajayra Cuadrado Verdezoto

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de hongos ostra empacados al vacío hacia Chile, a través de reuniones periódicas con el estudiante Kerly Jhajayra Cuadrado Verdezoto, en el semestre marzo 2018, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Herman Spitzer

CI: 175341939-7

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

“Declaramos haber revisado este trabajo Plan de negocios para la producción y exportación de hongos ostra empacados al vacío hacia Chile, de Kerly Jhajayra Cuadrado Verdezoto, en el semestre marzo 2018, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Gonzalo Roberto Vinueza Luzuriaga

CI. 171326708-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Kerly Jhajayra Cuadrado Verdezoto

C.I. 093127665-3

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios por darme la vida y brindarme la oportunidad de cumplir este gran sueño.

A mis padres que gracias a su apoyo, confianza y amor incondicional me ayudaron a superar todos los obstáculos para cumplir todos mis objetivos.

A mis profesores que han sido la guía principal durante todo mi camino en la universidad, sobre todo aquellos que me brindaron su cariño y apoyo en el desarrollo de este trabajo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con mucho amor a mis padres Rene y Marcela que son el pilar fundamental en mi vida y que este triunfo no es solo mío, también es de ellos, porque sin ellos no lo hubiese logrado.

Los Amo Mucho.

RESUMEN

El presente plan de negocios se enfoca en describir la posibilidad de emprender una empresa dedicada a la producción y comercialización de hongos ostra para expórtalos hacia el mercado chileno, específicamente a la ciudad de Santiago de Chile. El producto escogido son los hongos Ostra, que son un miembro de la familia de los fungi, tienen un gran componente de vitaminas, su aporte nutricional es superior a otros champiñones y sus propiedades alimenticias no disminuyen al ser procesados o cocinados. Se escogió el mercado de Chile, debido a que es uno de los principales consumidores de champiñones en América Latina, además el análisis del entorno social, determina que el mercado chileno tiene una fuerte apetencia por este producto y más aún si son orgánicos ya que están dispuestos a pagar un precio mayor por alimentos que tengan un menor contenido de fertilizantes y químicos en su proceso de cosecha y cultivo.

La estrategia general de marketing, establece que se debe adoptar acciones de posicionamiento en base a la diferenciación de los hongos ostra en relación con sus competidores, para esto se debe promocionar acertadamente los atributos del producto en base a la comercialización de los hongos ostra, con actividades enfocadas en el mercado objetivo y en su principal canal de distribución, que lo constituyen los supermercados del país de destino.

La inversión inicial para el desarrollo del presente proyecto tiene un valor de \$ 123.892,00 dólares de los Estados Unidos, este capital se concentra en el equipamiento del invernadero y en un vehículo para transportar el producto de manera interna. En base a las consideraciones establecidas en el plan financiero, el proyecto obtiene un resultado positivo con un valor actual neto de \$ 29.993,72 dólares de los Estados Unidos y una tasa interna retorno de 19,04%.

ABSTRACT

This business plan focuses on the possibility of starting a company dedicated to the production and commercialization of mushrooms with the aim to export them to the Chilean market, specifically to the city of Santiago de Chile. The product chosen is the oyster mushroom, which is a member of the mushroom family that has a large component of vitamins with a superior nutritional contribution and nutritional properties that are not reduced when processed or cooked. The Chilean market was chosen because it is one of the main consumers of Latin America, besides the analysis of the social environment, the market has a strong appetite for the product and is even more willing to pay a higher price for foods that have a lower content of fertilizers and chemical products in the process of harvesting and cultivation.

The general marketing strategy establishes that positioning actions must be adopted, based on the differentiation that oyster mushrooms have in relation to the competitors. As a result, the attributes of the product must be promoted correctly when making the commercialization of the oyster mushrooms; the destined supermarkets in the country should create activities focused on the target market and the main distribution channel.

The initial investment for the project development has a value of \$ 123,892.00 United States dollars. This capital is concentrated in the equipment of the greenhouse and in a vehicle to transport the product internally. Based on the considerations established in the financial plan, the project obtains a positive result with a net present value of \$ 29,993.72 United States dollars and an internal rate of return of 19.04%.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo Ecuador	3
2.1.2 Análisis del entorno externo Chile	7
2.2 Análisis de la industria (Porter)	10
2.3 Matriz EFE	14
2.4 Conclusiones	15
3. ANALISIS DEL CLIENTE	16
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	17
3.1.1 Investigación cualitativa	17
3.1.2 Investigación cuantitativa	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	25
5. PLAN DE MARKETING	29
5.1 Estrategia general de marketing	29
5.1.1 Mercado Objetivo.....	30
5.1.2 Propuesta de valor.....	31
5.2 Mezcla de Marketing.....	33
5.2.1 Producto	33
5.2.2 Precio	38
5.2.3 Plaza.....	39
5.2.4 Promoción y publicidad.....	41
5.2.5 Proyección de costos del marketing mix	43
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	44

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	44
6.1.1 Misión	44
6.1.2 Visión.....	44
6.1.3 Objetivos de la organización	44
6.2 Plan de operaciones	45
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización.....	45
6.3 Ciclo de Operaciones.....	48
6.3.1 Logística de exportación	50
6.3.2 Requerimiento de maquinaria y equipos	51
6.3. Estructura Organizacional.....	51
6.3.1 Estructura Legal de la empresa	51
6.3.2 Diseño Organizacional.....	52
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	55
7.1 Proyección de ingresos y gastos	55
7.1.1 Proyección de ingresos.....	55
7.1.2 Proyección de costos.....	56
7.1.3 Proyección de gastos.....	57
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	57
7.2.1 Inversión inicial	57
7.2.2 Capital de trabajo.....	58
7.2.3 Estructura de capital	58
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja	58
7.3.1 Estado de resultados	58
7.3.2 Estado de situación financiera	59
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	60
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	60
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	61
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista	61
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	61
7.4.3 Criterios de valoración	62

7.5 Índices financieros	63
8. CONCLUSIONES GENERALES	64
REFERENCIAS.....	66
ANEXOS	68

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

¡Imaginar el reemplazo o complemento ideal para las proteínas que se consume a diario! Los hongos ostra es el producto perfecto, ya que se lo puede incluir en la dieta diaria de cualquier persona por su alto contenido vitamínico como zinc, potasio, hierro, calcio, fósforo y vitaminas B1, B2, C, ácido fólico y niacina, por sus funciones preventivas de enfermedades y las propiedades antioxidantes, antibacterianas y antimicrobianas que posee. Este hongo tan beneficioso para la salud asimismo incluye un compuesto llamado benzaldehído, el cual es capaz de reducir los niveles de bacterias en el cuerpo. Además, no contienen colesterol, grasa y gluten.

Se eligió el país Chile ya que es el mayor consumidor de hongos Ostra en latino América, adicional en este país el producto ingresa con un arancel del 0% lo cual les otorga una ventaja frente a exportadores de otro continente.

El presente proyecto de investigación es realizado con el fin de determinar la factibilidad técnica y financiera de un plan de negocios para la producción de Hongos Ostra empacados al vacío y la exportación de este producto a Chile.

Este trabajo pretende evaluar el mercado ecuatoriano y chileno, para determinar una oportunidad de negocio al introducir el hongo ostra producido en Ecuador dentro del mercado chileno.

Para la siguiente investigación se utilizará diferentes métodos cuantitativos y cualitativos para determinar las tendencias, preferencias y características del mercado chileno, además se emplearán herramientas económicas y financieras para identificar diversos factores que afectan a esta parte de la industria alimenticia donde se ubica el desarrollo de los hongos comestibles.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Determinar la factibilidad del plan de negocios para la producción y exportación de Hongos Ostra empacados al vacío hacia Chile.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Realizar el análisis del macro entorno y el análisis de la industria de los productores y comercializadores de hongos Ostra en Ecuador y Chile respectivamente, mediante las herramientas PEST y las cinco fuerzas de Porter.
- Desarrollar un estudio completo de las características, tendencias y preferencias de los clientes existentes y potenciales, a través de una investigación cuantitativa y cualitativa, como encuestas y entrevistas a expertos de la industria.
- Determinar la oportunidad de negocio que se presenta para el proyecto planteado.
- Diseñar el plan de marketing aplicable para este proyecto que se desea implementar al mercado ecuatoriano y chileno, en el que incluya estrategia general de marketing, mercado objetivo, propuesta de valor y mix de marketing.
- Elaborar la propuesta de filosofía y la estructura organizacional de la compañía.
- Realizar la evaluación financiera del proyecto por medio de la proyección de ingresos, costos, gastos, inversión, capital y su estructura, estados financieros y estimación de índices financieros.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

Para el análisis de entornos es importante identificar la clasificación industrial donde se ubica la empresa al producir hongos ostra, esta es la siguiente:

Tabla 1. Código CIU

A	Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca
A011	Cultivo de plantas no perennes
A01139	Cultivo de otras hortalizas
A0113.91	Cultivo de hongos, champiñones, setas y trufas

Tomado de INEC, 2017

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo Ecuador

- Entorno político

Tabla 2. Variables Políticas Ecuador

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Estabilidad política	En los países emergentes las empresas que operan se enfrentan a una variedad de riesgos políticos, como es el caso del Ecuador, donde existen riesgos asociados a factores políticos que generan inestabilidad. Esta situación se trata de revertir, según publicaciones del Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador, están trabajando en la perspectiva mundial, para ubicarlo como un país más estable políticamente y que atraiga inversión extranjera. (MIPRO, 2018).	Oportunidad
Apoyo al emprendimiento	Ecuador tiene la tasa de actividad emprendedora más alta de América Latina. En el 2016, uno de cada tres adultos en Ecuador había emprendido en un negocio nuevo o estaba en proceso de hacerlo.	Oportunidad

	<p>Así lo sostiene el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), un informe global que mide el emprendimiento. A escala regional, los datos del GEM señalan que a Ecuador le siguen en actividad emprendedora Chile y Colombia.</p> <p>Ecuador registró una tasa de actividad emprendedora (TEA) del 33,6%. Esto se da gracias a las capacitaciones constantes y apoyo por parte del gobierno nacional para impulsar el emprendimiento de nuevos productos en el país.</p> <p>Sobre todo, en el sector agrícola el MAGAP proporciona capacitaciones, visitas de campo, apoyo económico y certificaciones a los productores en el Ecuador (Agrocalidad 2018).</p>	
Regulación productos alimenticios	<p>En lo que respecta la regulación interna de productos alimenticios, la institución tiene potestad en este aspecto es Agrocalidad, que tiene como su principal objetivo la ejecución de las políticas que se direccionan desde el Ministerio de Agricultura y Ganadería. En la actualidad existen regulaciones para los alimentos, con el fin de verificar su inocuidad y calidad, estos requisitos son comprobados por la Dirección de Control Fitosanitario (Agrocalidad, 2016).</p>	Oportunidad

- **Entorno económico**

Tabla 3. Variables Económicas Ecuador

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Crecimiento de la industria	<p>Diversificar la producción agrícola más allá de los commodities, fortaleciendo los productos agropecuarios andinos, tradicionales y orgánicos, la horticultura, la fruticultura no tradicional, los granos andinos, se visualiza como una gran oportunidad para el país. Se prevé que a corto y mediano plazo los precios de los productos agrícolas en el Ecuador crecerán. (MAGAP,2017)</p> <p>El sector agropecuario aún muestra una pérdida de importancia relativa en el siglo XXI. Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), el PIB agrícola pasó de 15,4% en 2000 a 8,9% en 2013. Sin embargo, para el año 2016 el 41% de las divisas que ingresaron al país, promedio anual, fueron por exportaciones agropecuarias (MAGAP, 2017)</p> <p>El PIB en el sector agrícola y pesca muestra un crecimiento para el año 2017 del 11.1% (BCE, 2018)</p>	Amenaza
	La tasa de interés para el segmento de pequeña y medianas empresas ha tenido un comportamiento	

<p>Tasa de interés y Créditos Agropecuarios</p>	<p>estable, en el año 2016 su porcentaje promedio se estableció en 11,37% y para el año 2017 ha variado en el 11,38% (Banco Central del Ecuador, 2017). Esta estabilidad permite a los emprendedores del sector agropecuario financiar sus actividades por medio del crédito y créditos preferenciales que otorga el BanEcuador apoyando al sector agropecuario del país, con plazos de hasta 60 meses y montos de hasta 50.000 dólares. (BanEcuador, 2018)</p> <p>En temas de crédito público, se registró una disminución del 10% en el monto de crédito otorgado entre junio y julio del 2017 para productos agropecuarios, donde el 96% del crédito provino de BanEcuador y el 4% de la CFN, lo que representa un total de 7,312 beneficiarios. (Boletín Agrícola MAGAP, 2017)</p>	<p>Oportunidad</p>
<p>Inflación</p>	<p>La inflación de marzo del año 2018 es 0,06%, el año 2017 tuvo un leve aumento de precios en el orden del 0,13%. Esto quiere decir que los precios de los bienes en el mercado interno han presentado una estabilidad en la velocidad de crecimiento (Banco Central del Ecuador, 2017)</p>	<p>Oportunidad</p>

- **Entorno social**

Tabla 4. Variables Sociales Ecuador

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
<p>Estructura de la población</p>	<p>El Ecuador es un país que cuenta con una población total de 14.483.499, la tasa de crecimiento poblacional se ubica en 1,95%. La media de la edad en el Ecuador es de 28,4 años, por lo cual la población es relativamente joven y se encuentra dentro del segmento de la población económicamente activa. (INEC, 2018)</p>	<p>Oportunidad</p>
<p>Cambio climático</p>	<p>El cambio climático es un factor externo del sector agropecuario y pesca que afecta negativamente en su producción. “El cambio climático ocasiona reducciones en la producción, los rendimientos y las ganancias de los agricultores. La mayor proporción de pérdidas se producen como consecuencia de las fuertes variaciones de temperatura” (CEPAL, 2010). Las consecuencias del cambio climático no son en el largo plazo, en el Ecuador ya se las siente en la actualidad, afectando la seguridad alimentaria del país, porque la vulnerabilidad agrícola es fácil presa de las inundaciones, heladas y cambios en la</p>	<p>Amenaza</p>

	temperatura, y este factor externo a<l momento de afectar a la producción de este producto y otros del sector agrícola influye en el empleo de las personas ya que en climas de lluvia los operarios no pueden trabajar en jornada completa. Por lo cual los cambios en el clima afectan al empleo de las personas de este sector.	
Empleo en el Sector Agrícola	<p>El sector agrícola no solo es importante por su aporte a la producción, sino también por su capacidad de generar y mantener una significativa proporción de empleo nacional.</p> <p>El sector agropecuario es el mayor demandante de mano de obra en el sector rural. Entre 2013 y 2017 la agricultura ocupó entre el 70% y 62% de la población económicamente activa (PEA) rural, con una mayor absorción de mano de obra no calificada, y a nivel nacional, la población ocupada en la agricultura representó la cuarta parte del total de ocupados para el año 2017. (MAGAP,2017)</p>	Oportunidad

- **Entorno tecnológico**

Tabla 5. Variables Tecnológicas Ecuador

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Semillas certificadas	El uso de semillas certificadas en los principales productos agrícolas proviene del exterior, las importaciones anuales de semillas alcanzan los treinta millones de dólares anuales, lo que produce una alta dependencia de la materia prima importada para el agricultor. Según cifras del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias en el Ecuador el 35% de las semillas utilizadas en la producción agrícola son certificadas (Instituto Nacional Estadísticas y Censos, 2017).	Oportunidad
Uso maquinaria	En el sector agroindustrial existe apoyo por parte del Estado e instituciones privadas para la adquisición de maquinaria, dotando de equipos importados con la suficiente tecnología y capacidad productiva, cabe recalcar que la maquinaria para este tipo de industria es sumamente costosa, la cual sería accesible mediante financiamiento a través de las instituciones públicas como CFN y BanEcuador, las cuales otorgan dinero para la compra de maquinaria para el sector agrícola, esto es una oportunidad para el proyecto.	Oportunidad

Logística de exportación	Ecuador con un puntaje de 2.78/5 se colocó en el puesto 74 de 160 países en el año 2016 por el LPI (Logistics Performance Index). Esto quiere decir que las operaciones logísticas en el país no son tan factibles, por lo que el desarrollo de las exportaciones podría resultar más difícil.	Amenaza
--------------------------	--	----------------

2.1.2 Análisis del entorno externo Chile

- **Entorno político**

Tabla 6. Variables Políticas Chile

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Relaciones internacionales	La política comercial de Chile es abierta a la relación y ejecución de tratados internacionales, forma parte de varios acuerdos bilaterales y bloques regionales, en lo que respecta a la relación comercial con Ecuador, se basa en la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y al acuerdo de complementación económica ACE-65, el cual es el acuerdo principal de preferencia arancelaria al exportar productos ecuatorianos hacia Chile. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2017).	Oportunidad
Riesgo político	Chile es uno de los países más estables económicamente y en su cuadro político es considerado un modelo de transparencia política y financiera en América Latina. Según el mapa de riesgo político mundial de la consultora Marsh, Chile se ubica con un índice de 69 puntos el cual le proyecta como el país más estable de la región en cuanto a su ámbito político. (Marsh,2017)	Oportunidad
Ingresos públicos	Una de los factores principales que impactó de manera negativa a los ingresos para el gobierno central fue la baja en los precios del cobre produciendo un bajo crecimiento económico.	Amenaza

- **Entorno económico**

Tabla 7. Variables Económicas Chile

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Exportaciones e Importaciones del producto	En base a datos extraídos de TradeMap no se reflejan exportaciones desde Chile al resto del mundo para el producto, hongos ostra, durante el año 2017, lo cual manifiesta que la producción de estos hongos que se realiza en Chile, es solo para consumo local sin embargo en cuanto a las importaciones de este tipo de hongos registra 19 toneladas, siendo su único proveedor Francia. Lo que representa que la producción nacional no satisface todo el mercado chileno.	Oportunidad
Comercio internacional con Ecuador	Las importaciones ecuatorianas en el mercado chileno ocupan el 2% de las importaciones totales de este país; importando un total de 1.433.111 miles de dólares y en cuanto a las exportaciones hacia Ecuador desde Chile se realiza por un monto de 505.343 miles de dólares, lo cual corresponde al 1% de sus exportaciones totales. (TradeMap, 2018). Esto indica que Ecuador mantiene un déficit con Chile ya que importa más de lo que exporta actualmente.	Oportunidad
Evolución del Tipo de Cambio	En cuanto a la evolución del tipo de cambio del peso chileno al dólar de los Estados Unidos, se ha mantenido relativamente constante ya que muestra pequeñas variables que no son significativas desde el año 2014 hasta la fecha actual, lo cual es posible gracias a la estabilidad económica de Chile. Actualmente el peso chileno tiene un equivalente de 632,55480 CLP con respecto al dólar de los Estados Unidos. (Exchange-Rates.org,2018)	Oportunidad

- **Entorno social**

Tabla 8. Variables Sociales Chile

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Demografía	Según los resultados preliminares del Censo en Chile, para el año 2017 la población de este país cuenta con un total de 17.373.831 habitantes, ha crecido el 15% en relación al censo del año 2002.	Oportunidad

	La región donde se concentra la mayor parte de la población de Chile es el área metropolitana de Santiago con un 40,5% de la población lo que corresponde a 7.036.792 habitantes, el Biobío es ocupado por 2.018.803 habitantes, seguido de Valparaíso con 1.790.219. (INE,2018)	
Comportamiento del consumidor	De acuerdo a información de la consultora Nielsen, el 60% de los chilenos está dispuesto a pagar más por productos alimenticios de mejor calidad y libres de pesticidas y fertilizantes (Nielsen, 2016), lo cual ocasiona una oportunidad para los productos orgánicos. Además, los habitantes de Chile destinan el 18% de sus ingresos para la adquisición de productos alimenticios (Portal Santander,2018)	Oportunidad

- **Entorno tecnológico**

Tabla 9. Variables Tecnológicas Chile

Variable	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Uso del internet	El promedio de la población de países emergentes y en desarrollo que utilizan Internet o tienen un Smartphone creció del 45% en el año 2013 al 54% en el año 2015, según un estudio de PewSearch. En Latinoamérica, el país que utiliza con más frecuencia el internet es Chile con un 78% de la población. Ya que consideran que es la manera más eficiente de comunicarse.	Oportunidad
Logística comercio internacional	Chile tiene una calificación de 3.25/5 en cuanto a su infraestructura y logística para el comercio internacional, esto lo ubica en el puesto 46 de un total de 119 países, siendo uno de los países mejor posicionado de Sudamérica (Banco Mundial, 2016)	Oportunidad

2.2 Análisis de la industria (Porter)

Poder de negociación de los proveedores

Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores

Factor		Análisis	Impacto			
Poder de Negociación de los Proveedores	Producción de hongos Ostra en Ecuador	Se concentra en zonas tropicales y subtropicales con una temperatura promedio entre 15°C y 30°C.				
	Temperatura	La humedad necesaria es relativa entre 75% y 90%.				
	Lugares de producción de hongos Ostra en Ecuador	Debido a esta condición en las provincias de Napo y Pastaza existe asociaciones de cultivadores de hongos Ostra (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2017).				
	Ciclo de Producción	La producción agrícola de hongos es de ciclo corto, ya que, este tiempo tiene dos meses entre el proceso de siembra y cosecha (El Productor, 2018)				
	Concentración de los proveedores	Los proveedores de insumos agrícolas en el Ecuador son numerosos (Súper Intendencia de Compañías, 2018) y por ende es fácil cambiar de proveedor.				
	Costo de Cambio de Proveedores	El costo de cambio de los insumos principalmente se define por la calidad de los productos, sin embargo, existen marcas establecidas en el mercado con precios estándar lo cual no genera un alto costo de cambio.				
Intensidad Total Poder de negociación de los Proveedores			Baja			

Poder de negociación de los consumidores

Tabla 11. Poder de negociación de los consumidores

Factor		Análisis	Impacto			
Poder de Negociación de los Consumidores	Tamaño del Mercado Objetivo	El tamaño de mercado objetivo, de acuerdo a la segmentación de mercado, se ha planificado para la exportación de hongos ostra son 814.209 personas que residen en Chile y tiene hábitos de consumir este alimento.				
	Concentración de Mercado	Este número de consumidores determina que existe una alta concentración de clientes y la comercialización no está expuesta a pocos consumidores.				
	Consumo Per Cápita	El consumo per cápita de hongos en Chile alcanza los 300 gramos por año, esto un mercado de 244 toneladas en función del mercado objetivo. Este promedio de consumo de hongos es inferior a la media mundial de 4 kilogramos por habitante. (INEN,2018)				
	Productos Sustitutos	La presencia de productos sustitutos en el mercado chileno es alta sin embargo el mayor competidor frente a este producto son los champiñones. Que son hongos comestibles de la misma especie.				
Intensidad Total Poder de negociación de los Consumidores			Baja			

Amenaza de productos sustitutos

Tabla 12. Amenaza de productos sustitutos

Factor		Análisis	Impacto				
Amenaza de Productos Sustitutos	Disponibilidad de Productos Sustitutos	En el mercado chileno se han establecido diversas variedades de hongos comestibles, lo cuales están a disposición de los consumidores en los supermercados y tiendas de alimentos.					
	Variedad de Hongos Comestibles	Entre los principales hongos, que actúan como producto sustituto se puede mencionar: champiñón de París, shitake, portobello, enoki, cucumelo, seta y oronja.					
	Producción de Productos Sustitutos	Esta producción se realiza en ambientes silvestres y en granjas especializadas en las zonas templadas de Atacama y Tierra del Fuego (Hongos de Chile, 2017).					
Intensidad Total de Amenaza de Productos Sustitutos			Alta				

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Tabla 13. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Factor		Análisis	Impacto				
Amenaza de Nuevos Competidores	Creación de nuevas empresas en Ecuador	En el país han mejorado los tiempos para constituir una empresa, ya que la Superintendencia de Compañías ha simplificado los trámites para la aprobación de estatutos y registro de nombre comercial, este trámite tarda hasta once horas y el requerimiento de capital son \$ 800 (Banco Mundial, 2017).					
	Inversión para Creación de	En el caso de la inversión inicial para crear una empresa dedicada a la					

Empresas de Producción de Hongos en Ecuador	producción de hongos setas el valor en activos fijos y maquinarias para el cultivo tiene un valor de \$ 43.481, este valor puede ser financiado por capital propio del inversionista o mediante un crédito bancario (Perez, 2013).						
Factibilidad de emprendimiento en Chile	A nivel latinoamericano, Chile es catalogado como el país con mayor facilidad para iniciar un negocio, el tiempo empleado para cumplir con tramite documental tarda 7 horas y no existe un requerimiento inicial de capital para formar una empresa (Banco Mundial, 2017).						
Inversión para Creación de Empresas de Producción de Hongos en Chile	Para iniciar la producción de hongos ostra en Chile tiene una inversión inicial de 42.000.000 pesos chilenos, al tipo de cambio por dólar, es un valor de \$ 67.307.						
Intensidad Total de Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores							Alta

Amenaza de rivalidad entre competidores

Tabla 14. Amenaza de rivalidad entre competidores

	Factor	Análisis	Impacto				
Rivalidad entre Competidores	Presencia de empresas competidoras en Ecuador	En la provincia de Pichincha se encuentra registrados en la Superintendencia de Compañías siete empresas dedicadas a la producción y comercialización de hongos.					
	Participación de Mercado de las Empresas Líderes	El tamaño del mercado es \$ 4.975.832, la empresa con mayor participación es Invedelca que tiene el 67% de participación de mercado,					

	Kennet tiene el 17% y Cepa el 13% (Superintendencia de Compañías, 2016).					
Empresa Líder y Exportadora del Mercado	Esto muestra que es un mercado dominado por tres empresas que tienen el 97% de la comercialización de hongos. La empresa Invedelca es la principal exportadora de hongos del país, lo cual la transforma en un fuerte participante del mercado.					
Presencia de competidores en Chile	Los principales participantes en la producción y comercialización de hongos son Frutos de Lonquen, Cholqui y Setas del Huerto. Estas empresas se concentran en el canal de supermercado donde entregan su producción a 453 negocios de alimentos (Castañón, 2017).					
Intensidad Total de Amenaza de Rivalidad entre Competidores						Alta

2.3 Matriz EFE

Tabla 15. *Matriz EFE*

OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Estabilidad política en el Ecuador	0.10	4	0.40
Apoyo al emprendimiento	0.05	3	0.15
Bajo poder de negociación consumidores	0.05	3	0.15
Tasa de interés y créditos agropecuarios	0.06	3	0.18
Semillas certificadas para el agro Ecuador	0.03	3	0.09
Tipo de cambio favorable para Ecuador	0.10	3	0.30
Poder de negociación de proveedores	0.05	3	0.15
Comercio internacional entre Chile y Ecuador	0.06	3	0.18
Comportamiento consumidor en Chile	0.04	3	0.12
Logística de importación en Chile	0.08	3	0.24
Subtotal de Oportunidades	0.62		1.96

AMENAZAS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Bajo crecimiento de la industria	0.05	2	0.10
Afectación del cambio climático	0.05	2	0.10
Logística de exportación en el Ecuador	0.06	2	0.12
Elevado número de productos sustitutos	0.06	2	0.12
Facilidad de ingreso de nuevos competidores en Chile	0.04	2	0.08
Alta rivalidad de competidores en Chile	0.04	2	0.08
Mercado dominado por fuerte competidor en Ecuador	0.04	2	0.08
Bajo consumo del producto en Chile	0.04	1	0.04
Subtotal de Amenazas	0.38		0.72
<u>Valoración Total</u>			<u>2.68</u>

El resultado de la matriz EFE, determina que los factores asociados a las oportunidades tienen un resultado de 1.96, esto es superior a la calificación obtenida por las amenazas de 0.72, lo cual indica que el proyecto tiene que aprovechar las oportunidades encontradas para fortalecer el modelo de negocio.

2.4 Conclusiones

1. El entorno político de Ecuador y Chile muestra una estabilidad, lo cual incentiva las relaciones comerciales entre los dos países. El riesgo político de Chile es bajo según calificadoras internacionales, lo cual incentiva emprender proyectos concentrados en la exportación de alimentos.
2. El entorno económico refleja una oportunidad para intercambio comercial entre Ecuador y Chile, debido a la estabilidad del tipo de cambio entre el dólar y el peso chileno, esto elimina riesgo cambiario. Además, existen políticas públicas que incentiva el emprendimiento en el Ecuador, especialmente si son vinculados a la exportación.
3. El entorno social de Chile es un factor que influye fuertemente en el proyecto, ya que los consumidores de ese país, tienen una disposición para pagar un precio mayor por los productos orgánicos.

4. La eficiencia en la logística de exportaciones de Chile es una oportunidad que se encuentra en el análisis tecnológico, lo cual incide en la factibilidad de llevar adelante el proyecto, debido a la facilidad en la comunicación área y marítima entre ambos países.
5. El poder de negociación de los proveedores es bajo, porque en el país existen semillas certificadas para iniciar la producción de hongos ostra y las condiciones climáticas facilitan su cultivo y cosecha en el menor tiempo posible en relación a otros lugares donde existe menor duración de luz solar.
6. El poder de negociación de los consumidores es bajo porque existe una mínima concentración y el consumo per cápita de hongos está por debajo de la media mundial. Esto indica que el mercado tiene fuertes perspectivas de crecimiento.
7. La amenaza de productos sustitutos es alta porque en Chile se producen diversas variedades de hongos y existen facilidad para acceder a los canales de distribución.
8. La amenaza de nuevos competidores es alta en Ecuador y Chile, porque la inversión inicial necesaria no representa un limitante para nuevos emprendedores.
9. La rivalidad entre competidores es alta en Ecuador y Chile, debido a que los dos mercados son dominados por empresas con alta participación en el mercado interno y externo. En el caso de Ecuador, la empresa Invedelca tiene el 67% del mercado nacional y además exporta a varios países su producción de hongos.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

Los objetivos de la investigación del cliente son los siguientes:

- Determinar las características del mercado objetivo.
- Identificar las preferencias y gustos específicos del mercado objetivo.
- Determinar la competencia en el mercado actual.

- Analizar el comportamiento de compra de los posibles clientes como frecuencias y lugares de consumo de este producto.
- Recopilar información clave para el desarrollo de un plan de marketing enfocado al segmento potencial.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Se realizaron dos entrevistas a expertos relacionados a la industria de la producción y exportación de hongos Ostra hacia el país de Chile y así conocer información relevante del sector para determinar la factibilidad del presente plan de negocios.

- **Primera entrevista**


	<p>Entrevistado: Ing. Elizabeth Mosquera</p> <p>Cargo: Coordinadora del proyecto de cultivo de Hongos Ostra en la UDLA</p> <p>Empresa: Universidad de las Américas</p>
--	---

Figura No 1. Datos primer entrevistado

La primera entrevista se ejecuta a una docente de la Universidad de Las Américas, Elizabeth Mosquera, la cual actualmente es líder del proyecto de cultivo de hongos Ostra, y gracias a su experiencia brindó asesoría sobre el tema.

Los Hongos Ostra es un producto alimenticio rico en proteínas, vitaminas y antioxidantes ideal para implementar en la dieta de cualquier persona, este producto se puede usar como reemplazante de la carne o usarlo como complemento.

Para la producción de Hongos Ostra, se necesita pocos recursos ya que este producto cursa tan solo dos etapas: la producción de semilla y la de fructificación, y por lo general como cualquier tipo de hongo requiere de oscuridad y condiciones de humedad alta o relativa alta que sobrepase el 75%, para el

desarrollo de este periodo se demanda de cuartos oscuros los cuales se pueden ubicar en áreas de terreno no tan grandes, ya que se puede aprovechar el espacio aéreo para esta producción por medio de gavetas o estanterías en las cuales es posible obtener una gran cantidad de hongos en espacios reducidos y así lograr satisfacer una demanda mayor. En cambio, para el fructificación ya se requiere un poco de luz, por lo cual se debe controlar las horas luz, tanto como las horas de obscuridad requeridas para esta etapa, al igual que la humedad es básica durante todo el proceso de producción, por lo cual si el terreno escogido no se encuentra en una zona muy húmeda se podría implementar sistemas de riego, para llegar al entorno ideal para producir los hongos Ostra.

En cuanto a maquinaria que se requiere para la producción de los Hongos Ostra es muy accesible, ya que el desarrollo de este producto se lo hace de manera artesanal debido a que no requiere maquinaria industrializada, ya para la etapa de empaque es donde los implementos necesarios son: una deshidratadora y una empacadora al vacío, estos aparatos se encuentran en diferentes precios y tamaños, la deshidratadora se utilizaría si al momento de empacar la decisión es empacarlo de esta manera para alcanzar un tiempo de mayor durabilidad, sin embargo, en las entrevistas a los clientes se determinó que prefieren los Hongos Ostra empacados al vacío pero frescos, lo cual da una pauta para analizar estas dos líneas de producto.

Lo que se recomienda es un extremo cuidado en la etapa de producción de semilla ya que es la más susceptible a contaminación y si en este proceso el producto llega a contaminarse se arruina toda la producción de ese lote y de los siguientes. Debido a que el transcurso de siembra hasta la cosecha de los hongos Ostra tarda aproximadamente un mes la primera vez y luego la cosecha se realiza cada semana. Entonces es importante mantener todas las precauciones necesarias para evitar problemas de contaminación sobre todo por razones de hongos.

- **Segunda Entrevista**

	<p>Entrevistado: Ing. Leonardo Humeres Cordero</p> <p>Cargo: Agregado Comercial de la Oficina Comercial de Chile en Ecuador</p> <p>Empresa: ProChile (Embajada de Chile) Ministerio de Relaciones Exteriores</p>
---	---

Figura No 2. Datos segundo entrevistado

La segunda entrevista se desarrolló con el Ing. Leonardo Humeres, agregado comercial de Chile en Ecuador, quien forma parte del departamento de Prochile en la embajada de Chile, Leonardo es el encargado del comercio internacional entre estos dos mercados. Durante la entrevista comentó de su experiencia con los Hongos Ostra ya que es un producto que el consume regularmente con su familia, expresaba el interés particular por su sabor ya que es diferente y muy delicioso; perfecto para acompañarlo con carnes, pollo, salsas y pastas, expresaba que Chile es un país que consume mucho este producto y que actualmente en Ecuador él lo encuentra en los supermercados pero no registra exportaciones de Hongos Ostra a Chile, esta situación proporciona una ventaja y oportunidad de negocio porque en la actualidad las empresas productoras de estos hongos aun no explotan este mercado, es más el producto actualmente no es muy conocido en el mercado local, lo cual es otro factor importante para iniciar con una producción masiva de los hongos Ostra. En base a las entrevistas y encuestas realizadas el producto tendría una gran aceptación en el mercado por su sabor y durabilidad.

Los hongos Ostra para ingresar al mercado chileno desde Ecuador tienen una ventaja, que el arancel que maneja es 0% con respecto a otros mercados internacionales para los cuales el arancel fijado es el 6%. Esta preferencia arancelaria es gracias al ACE65 (Acuerdo de Complementación Económica N°65), el cual se encuentra en vigencia desde el año 1995 entre los dos países. Para gozar de esta distinción en las tarifas arancelarias es indispensable contar

con el certificado de origen, que certifique que el producto es ecuatoriano, adicional a los todos los instrumentos necesarios para la exportación como registro sanitario, factura y documentos de acompañamiento.

- **Entrevista a clientes potenciales**

Las entrevistas a clientes potenciales se realizaron con tres personas que residen en Santiago de Chile, los participantes fueron: Jorge Fagundes, Carmen Retamal y Julio Lepe; son personas que preparan la comida en casa y se encargan de realizar las compras de alimentos para sus familias. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Conocimiento del producto: todos los participantes en las entrevistas conocen respecto a los hongos ostra.

Frecuencia de consumo: semanal y quincenal.

Atributos del producto: los participantes valoran su alto contenido de proteínas y su agradable sabor, además expresan que al cocinar no pierden sus características y mantienen una frescura que es agradable al gusto, son ideales para acompañar carnes y pastas.

Empaque: al vacío, ya que no es apetecible este producto enlatado porque pierde su frescura.

Lugar de compra: Supermercado.

Promoción: directamente en el lugar de compra a través de exhibidores o stands donde se pueda probar el producto

3.1.2 Investigación cuantitativa

En base al resultado obtenido de veinte encuestas realizadas a clientes potenciales de la ciudad de Santiago, capital de Chile, en un rango de edad de 20 a 50 años, se procesan los resultados obtenidos y se realiza el análisis respectivo.

Las encuestas revelan que el 100% de las personas encuestadas conocen el producto. En cuanto a la preferencia de los clientes por los atributos del producto, el 50% de la muestra elegida señaló que el precio es el determinante principal, seguido por un 30% que decidió que es el sabor el atributo principal de un producto y en última posición se encuentra la marca y la cantidad con un 10% cada uno, estos datos arrojan un resultado que los precios de los hongos Ostra deben ubicarse de manera competitiva en el mercado para captar la preferencia del cliente, siempre y cuando se relacione directamente con el sabor ya que es el segundo factor más importante que el mercado objetivo toma en cuenta al momento de comprar este tipo de productos.

Otro de los factores que se analizó en la investigación cuantitativa es la presencia de productos sustitutos en el mercado, y el resultado obtenido de este factor de estudio es que los clientes tienen varias opciones para reemplazar el producto y que actualmente consumen en un 80% los champiñones y en un 20% trufas comestibles, esto quiere decir que el principal rival en el mercado son los champiñones que ocupan el primer lugar en la mente y opción de compra del consumidor.

Las marcas más reconocidas y que cuentan con mayor participación en el mercado chileno según la muestra estudiada son: Mistral con un 40% de aceptación y consumo por parte de los clientes actuales, seguido de esta se encuentran los hongos Abrantes y Deyco con un 30% de participación cada uno, en el patrón de consumo del mercado objetivo; identificando así a estas tres marcas como competencia directa, ya que son empresas de gran presencia y que cuentan con trayectorias extensas dentro del mercado chileno. Por esta razón se determina que la competencia y la presión de mantener precios bajos y competitivos dentro del este mercado es fuerte, por lo cual es importante el poder adaptarse a estas condiciones de producción y comercialización.

La frecuencia de consumo del producto es un índice de estudio muy importante, ya que a través de estos datos se puede determinar la demanda y producir acorde a lo solicitado por el mercado. El 50% de la muestra que respondió a la encuesta señaló que el consumo sería una vez por semana ya que este es un

producto alto en vitaminas y es el sustituto perfecto para la carne, ya que aporta con la misma cantidad de proteínas a la dieta de sus consumidores, es por ello que las personas de Chile prefieren los hongos Ostra para complementar su alimentación. El 30% de los encuestado respondieron que su consumo sería una vez cada 15 días y el 20% restante manifestó que su frecuencia de utilización de este producto sería una vez al mes, esto quiere decir que la demanda se mantiene de forma constante en el mercado ya que el mercado objetivo está dispuesto a consumir el producto de manera frecuente y el 0% respondió que no consumiría los hongos Ostra empacados al vacío.

Los futuros clientes también señalaron la cantidad aproximada que consumirían en cada compra que realicen, en el cual se identificó que el 60% compraría un paquete seguido de un 30% que prefieren el consumo de dos paquetes y en último lugar se ubica un 10% que manifestaron que su consumo sería de tres o más paquetes de producto.

Para medir la aceptación del producto se planteó a los posibles consumidores si estarían dispuestos a comprar el producto presentado y de manera unánime el 100% de los encuestados revelaron su interés por adquirir este producto el cual ya es conocido en el mercado chileno.

Luego de la revelación de aceptación del producto por sus características tan especiales y beneficiosas para el incremento permanente en la dieta de las personas del mercado objetivo, Chile, es importante evaluar el precio que las personas estarían dispuestos a pagar por un producto como los hongos Ostra, como se muestra en el siguiente gráfico del modelo de precios de Van Westendorp:

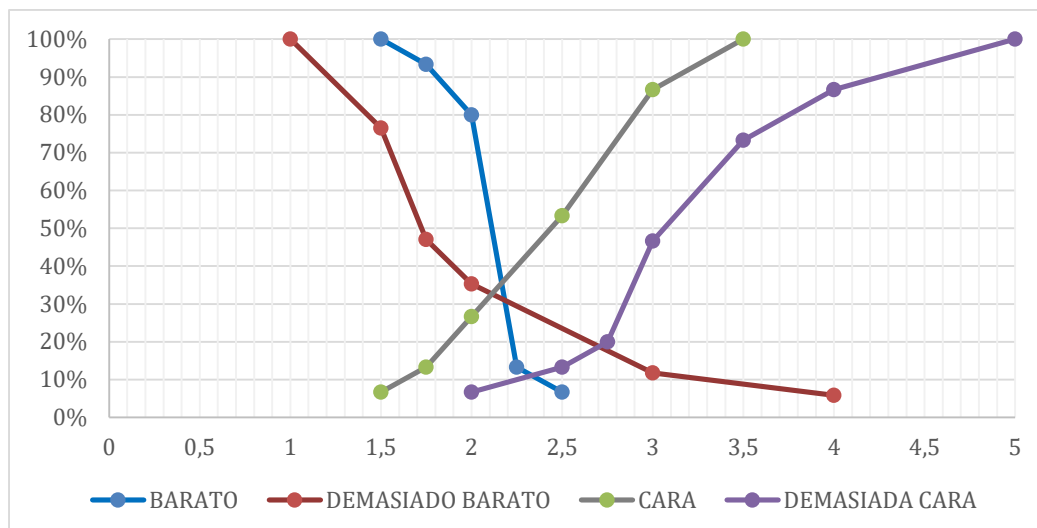


Figura No 3: Precio según Van Westendorp

El precio óptimo establecido en el modelo indica que el precio aceptado por los encuestados se encuentra cercano a \$ 3,00, siendo el rango de precio aceptado por los encuestados entre \$ 2,00 y \$ 3,00.

Otro de los factores investigados en este proceso cualitativo es el referente a la plaza y distribución que prefieren los clientes para los hongos Ostra empacados al vacío. Y los resultados arrojados son: que la tendencia de compra de este producto es dentro de micro y supermercados y una mínima parte el 15% señala que también les gustaría adquirir este producto en tiendas de barrio.

La publicidad es otro de los temas tratados en la investigación cualitativa resaltando los siguientes puntos importantes, el 50% de la muestra estudiada dice que la manera más frecuente para recibir información sobre productos alimenticios son las promociones que se realizan en los centros comerciales y sobre todo los que suelen ubicarse dentro de los supermercados, un 30% eligió a los medios televisivos como su principal fuente de información para los productos alimenticios y por último se encuentran el internet y la prensa con una ponderación del 10% cada uno.

El pueblo chileno es uno de los países que más usa el internet en la región de Latinoamérica es por eso que un 50% del mercado objetivo identificado para la

investigación manifestó que son las redes sociales el medio de comunicación que más utiliza, seguido de la televisión junto a la radio con un 20% de utilización cada medio de comunicación y la prensa con un 10%.

Una información muy útil relacionada a la promoción del producto es posible determinar las características de comportamiento y consumo que tiene el segmento de mercado. Los cuales indican que un 60% de la población revisa los anuncios publicitarios que les llegan a través de sus redes sociales y tan solo un 40% señala lo contrario, esto ayuda a revolucionar el mercado de la industria alimenticia y pensar en publicitar más por redes sociales, que actualmente está ganando mercado en el ámbito promocional.

Adicional el 70% de las personas encuestadas revelan usar los cupones de descuento que se entregan de manera promocional para adquirir los productos de las diferentes marcas de su interés, esto permite establecer una pauta para realizar diferentes alianzas estratégicas para alcanzar mayor alcance con los clientes y posicionar la marca de mejor manera.

Por último esta investigación cualitativa proporciona la manera que las personas desean recibir información sobre los productos alimenticios que consumen de manera regular, sin embargo estos resultados se encuentran muy variados ya que un 20% prefiere la televisión como medio de comunicación principal, un 10% elige el internet para enterarse de la publicidad, al igual que otro 70% opta por las promociones en los centro comerciales y la publicidad que se desarrolla en los supermercados como degustaciones para conocer sobre un producto de esta índole. Estos resultados llevan a buscar un mix promocional bastante variado para alcanzar y captar la atención de la mayor parte del segmento de mercado.

Conclusiones de la investigación cualitativa

1. Por todo lo anteriormente expresado se deduce que los Hongos Ostra tienen alto potencial de desarrollo en el mercado de Chile, debido a su consumo

frecuente, la intención de compra de los posibles clientes y el nivel de interés por el producto.

2. Adicionalmente el Ecuador sobre todo la amazonia es un territorio que cuenta con las condiciones óptimas para la producción de esta clase de hongos por su alto nivel de humedad.
3. La inversión que se requiere es relativamente baja debido a que no se requiere una cantidad importante de maquinaria y por el aprovechamiento del área no solo referente a la superficie sino también al espacio aéreo en la etapa de producción, la maquinaria interviene al momento de empacar el producto para comercializarlo y exportarlo.
4. Por lo tanto, las condiciones mencionadas y los datos cuantitativos descubiertos favorecen al desarrollo de este proyecto.
5. Los hongos ostra es un alimento con alto contenido de proteínas, vitaminas y antioxidantes, es por ello, que los consumidores lo aprecian como complemento ideal para ensaladas, carnes y pastas.
6. La frecuencia de consumo establecida por los clientes potenciales es una vez por semana, el principal lugar de compra es el supermercado, la opción de promocionar el producto, es con la exhibición en el punto de venta con el uso de impulsadoras que muestren las bondades nutricionales del hongo ostra.
7. La producción de hongos no es compleja y requiere de un bajo monto de inversión, la etapa de cultivo y cosecha corresponde a un ciclo corto; con la planificación adecuada de producción se puede obtener cosechas semanales, lo que facilita la exportación hacia Chile.
8. Los hongos ostra tienen un arancel 0% para ingresar al mercado chileno, esto los coloca en una ventaja competitiva frente a otros productos alimenticios que provienen de otros países.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio permite delinear la idea que se busca expresar en el presente documento con la intención de producir y comercializar hongos ostras hacia el mercado de consumidores de productos alimenticios en Chile.

Debido al carácter un negocio enfocado en el mercado internacional, es importante fundamentar la oportunidad de negocio en base a dos criterios, el nacional para sustentar los factores que inciden en la oportunidad de producir hongos ostra y el internacional que se fundamenta en los aspectos que inclinan la opción comercial de exportar hacia Chile los hongos tipo ostra.

En lo que compete a los factores de la oportunidad de negocio que tienen impulso en el entorno del Ecuador, se puede mencionar la estabilidad política, tasa de interés para actividades agrícolas, poder de negociación de los proveedores y el apoyo al emprendimiento.

La estabilidad política es un factor estratégico para el fortalecimiento de las relaciones comerciales, en el país existe un direccionamiento de parte de la administración ejecutiva del gobierno para ofrecer un clima de negocios favorable para el incremento del intercambio comercial del Ecuador.

En este campo se han establecido esfuerzos y acercamientos por parte del Ministerio de Comercio Exterior para visualizar una imagen positiva que permite la atracción de inversiones extranjeras y mayor apertura a las exportaciones del país. Esto beneficia al modelo de negocio que se detalla en este plan, porque se enfoca en exportar un producto agrícola hacia Chile, que es un país que tiene un lazo político y comercial con el Ecuador.

Como complemento de la imagen de estabilidad política que quiere transmitir el Ecuador, en el campo financiero se han generado políticas de apoyo a emprendimientos agroindustriales, específicamente en la necesidad de financiamiento con la oferta de tasas de interés menores y con mejores condiciones de plazo.

Esto permite a los emprendedores minimizar su impacto financiero en el corto y mediano plazo, con un horizonte de rentabilidad que no ponga en riesgo la sustentabilidad del proyecto debido al pago de intereses elevados.

Instituciones financieras públicas como BanEcuador y la Corporación Financiera Nacional, han diseñado fuentes de financiamiento con plazos de crédito blandos y con períodos de gracia para el pago de capital, lo cual permite a los emprendedores manejar su presupuesto de inversión con mejores condiciones; este aspecto se constituye en una oportunidad de negocio, desde el lado financiero, lo cual se transforma en una ventaja comercial.

El aspecto político y financiero son aliados importantes para el crecimiento del clima emprendedor en el país, lo cual se refleja en el informe de Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Las cifras de este informe, concluyen que uno de cada tres adultos en el Ecuador, está en un proceso de emprendimiento.

A criterio de los expertos, esta generación de emprendimiento permite mejorar las condiciones de cooperación entre organismos públicos y privados; siendo una oportunidad de negocio que potencia la idea de exportación hacia el mercado chileno de los hongos ostra.

En el aspecto competitivo, se detectó que el poder de negociación de los proveedores es una oportunidad de negocio, debido a que existen factores naturales que benefician a la producción de hongos de la variedad ostra en el Ecuador.

Las condiciones climáticas y de humedad que se presentan en la amazonia son ideales para la producción del producto que se planea exportar, los lugares que ofrecen esta condición climática se encuentran en zonas cercanas a la ciudad de Quito, por lo tanto, reducen el costo de transporte y logística.

Adicionalmente, el ciclo de producción del hongo corresponde a un ciclo corto, lo que permite planificar la cosecha en menores espacios de tiempo y abastecer el mercado de Chile.

Esta información es corroborada con la opinión de la experta en agroindustria, que indica que existe tiempos reducidos entre la plantación de la semilla y la de fructificación, los cuales se encuentran entre un mes y una semana. De esta

manera, se genera una oportunidad de negocio desde el lado de la producción agrícola del hongo ostra.

En lo que compete a los factores encontrados en Chile que se constituyen en una oportunidad de negocio, se puede mencionar, el comportamiento del consumidor, acceso al mercado, logística de comercio internacional y el poder de negociación de los consumidores.

La logística de comercio internacional es una oportunidad, porque existen conexiones áreas diarias con el aeropuerto de Santiago de Chile. En el destino de la exportación, existe la facilidad para la entrega del producto refrigerado y los trámites de nacionalización del producto son reducidos, es por ello, que Chile se ubica entre los mejores países para entablar negocios enfocados en el comercio internacional.

La investigación en el mercado chileno, detecto que el comportamiento del consumidor es favorable hacia los productos agrícolas, especialmente en lo que respecta a los que provienen de fuentes orgánicas. Indicadores de medición, muestran que el 60% de los chilenos es favorable al consumo de los mencionados productos. En lo que respecta al uso del destino de los ingresos, el consumidor chileno destina el 18% de sus ingresos mensuales a la adquisición de productos alimenticios.

Esta información recabada en el análisis de entornos concuerda con lo expresado en la entrevista al experto de la embajada chilena en el país, el ingeniero Humeres, indica en su entrevista que los hongos ostra tienen alto potencial de desarrollo debido al comportamiento del consumidor, quienes son habituales al consumo de productos agrícolas, especialmente si tienen procedencia orgánica.

La entrevista con los clientes potenciales también tiene contenido hacia la apetencia de los consumidores por los hongos ostras, los tres clientes entrevistados conocen los hongos ostras y son habituales consumidores, utilizan el producto para prepararlo junto con carnes y pastas.

Esto permite generar una oportunidad de negocio fundamentada en la necesidad y el comportamiento del consumidor. Esta oportunidad se fundamenta con el análisis del poder de negociación de los compradores, debido al tamaño del mercado objetivo y la alta concentración de clientes.

En cuanto al acceso de los hongos ostra al mercado chileno, existe una ventaja arancelaria, debido a que el arancel fijado para el producto ecuatoriano es 0%, esto permite una ventaja frente a los hongos provenientes de otros países que deben pagar un arancel del 6%, la procedencia de este beneficio arancelario es por el Acuerdo de Complementación Económica N°65 firmado entre Ecuador y Chile. Esta ventaja para el producto ecuatoriano se constituye una oportunidad de implementar el negocio de exportación.

Después de todo lo dicho y analizado anteriormente se concluye que la producción y exportación de Hongos Ostra empacados al vacío hacia Chile, tiene una oportunidad de negocio bastante amplia para el desarrollo de este producto en el mercado objetivo. Debido a la aceptación de los clientes, los factores internos y externos que involucran al entorno de esta industria.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de Marketing que se utilizará en el desarrollo de este plan de negocios es la estrategia de diferenciación, la misma que según Kotler & Armstrong (2013, p. 605) consiste en que “la empresa se centra en crear una línea de productos y un programa de marketing altamente diferenciados para erigirse como líder del sector”, la diferenciación del producto versus la competencia radica en su producción orgánica, lo que significa que su producción es 100% natural y artesanal ya que no se incorpora maquinaria y productos químicos en el cultivo de los hongos Ostra a través de un sistema agrícola que conserva y recupera la fertilidad del suelo y la salud de los cultivos sin la intervención de productos químicos que dañan la tierra o el ambiente productivo, estos productos se rigen por diferentes normas de producción orgánica con una certificación válida. (Agrocalidad MAGAP, 2018).

La finalidad de este negocio es conseguir un código POA el cual significa Productor Orgánico Agropecuario, este código es similar a una cedula de operador orgánico el cual permite ser identificado con los productores y aún más importante con los consumidores de este producto ya que este es de uso obligatorio al momento de etiquetar el producto (Agrocalidad MAGAP, 2018). Estos atributos y beneficios serán trasladados al consumidor al ofrecerle un producto orgánico de alta calidad promoviendo sus beneficios y fortalezas que contribuyan a la diferenciación del producto.

Estrategia de internacionalización

La estrategia de internacionalización que se va a utilizar en este proyecto es la exportación directa, la cual se caracteriza por tener un mejor control sobre las actividades, mayor intervención en la distribución, evitar costos de operación en fábricas extranjeras y la generación de economías de escala mediante la generación de volumen de venta.

El mecanismo para implementar la estrategia de ingreso a través de la exportación directa, consiste en que la empresa venda su producción a los mayoristas de alimentos en Chile como supermercados y tiendas especializadas en productos gourmet, para que este canal de distribución lo pueda vender al consumidor final en Chile.

El término de negociación con el cliente extranjero es CIP, ya que el transporte va a ser vía aérea. Y las responsabilidades que cubre el exportador son: transporte interno, maniobra para subir la carga al avión, contratación de flete y seguro internacional es decir hasta el puerto de destino, entregar en el terminal de carga aérea.

5.1.1 Mercado Objetivo

El segmento de mercado para este proyecto comenzará en el país elegido Chile, ubicado en América del Sur a 5143 kilómetros de distancia de Ecuador. Este país cuenta con una población total de 17'574.003 habitantes, de los cuales 7'122.808

correspondiente al 40.47% de la población total pertenece la ciudad de Santiago, mientras que 1'628.417 correspondiente al 22.89% de la población total pertenece al sector demográfico en la edad de 20 a 50 años, el 100% e esta población corresponde a hombres y mujeres, el 100% (Instituto Nacional de Estadísticas, 2017), de esta población revelaron que consumen hongos Ostra y el 50% de esta población tienen una frecuencia de consumo de compra semanal lo que corresponde a 814.209 habitantes, lo cual corresponde al total del mercado objetivo.

Tabla 16. Mercado objetivo

SEGMENTO	FACTORES	PORCENTAJE	CANTIDAD
Geográfico	Población de Chile	100%	17.574.003
	Población de Santiago	40.47%	7.112.808
Demográfico	Edad (20-50)	22.89%	1.628.417
	Hombres y Mujeres	100%	1.628.417
Psicográfica	Consumo de Hongos Ostra	100%	1.628.417
Conductual	Frecuencia de compra semanal del producto	50%	814.209
TOTAL MERCADO OBJETIVO			814.209

Con esta estrategia la población del mercado objetivo se reduce ya que el enfoque se direcciona a estas personas que tienen una frecuencia de compra semanal y por eso la oferta que se va a realizar es una estrategia de posicionamiento de más por menos, además que los hongos Ostra tienen un sabor diferente a otros hongos comestibles y por eso alcanzan un lugar en la mente del consumidor y este influye en la decisión de compra al momento de pensar en hongos para preparar sus alimentos que forman parte de la dieta diaria de cualquier persona.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se desarrolla en base al siguiente esquema del Modelo Canvas:

Tabla 17. *Propuesta de valor*

Asociados claves	Actividades claves	Recursos claves	Estructura de costos
Proveedores de maquinaria para el cultivo y cosecha del hongo ostra Proveedores de semilla certificada de hongos ostra	Proceso de producción de hongo ostra Mantenimiento de equipos Preparación y capacitación del personal Logística de abastecimiento y exportación	Materia prima Maquinaria y equipamiento Personal encargado del proceso productivo y comercial	Compra de materia prima Salarios del personal Distribución y logística
<p>Propuesta de valor</p> <p>Elaborar un producto alimenticio enfocado en el consumo de vegetales gourmet que provengan de materia prima orgánica y su proceso de producción sea ejecutado en base a buenas prácticas de manufactura y manipulación de alimentos, utilizando acciones eficientes de logística y despacho. Concentrar los esfuerzos de promoción en comunicar al mercado objetivo que el producto es de mejor calidad y que tiene un precio menor a la competencia.</p>			
Relación clientes	Segmentos de clientes	Canales	Fuente de ingresos
Distribuidores mayoristas en Chile Supermercados Tiendas especializadas Página web Redes sociales	Hombres y mujeres entre 25 y 50 años con una frecuencia de consumo semanal.	Distribuidores mayoristas en Chile Supermercados Tiendas especializadas	Ingresos por ventas de productos Financiamiento bancario

Estrategia de posicionamiento

La propuesta de valor en torno a la cual la empresa busca posicionar los hongos Ostra en el mercado de Chile, es la estrategia “más por menos”, lo que implica ofrecer al consumidor un producto de mejor calidad y con mayores atributos por un precio menor que la competencia.

Como se muestra en la tabla siguiente FungiFresh ofrece su producto como lo piden los clientes, frescos, y no en conserva como otras marcas; en cuanto al empaque ofrece mayor tamaño, 100 gr más que sus competidores y con un plus muy apreciable por el mercado chileno, su origen orgánico y con certificaciones que lo garantice. Todos estos atributos por un precio menor al que comercializan las compañías existentes.

Tabla 18. Comparación con marcas competidoras

MARCA	MISTRAL	ABRANTES	DEYCO	FUNGIFRESH
PROPIEDADES	En conserva	Frescos	En conserva	Frescos
	400 gr	400 gr	400 gr	500 gr
				Orgánicos
				Certificaciones
PRECIO	\$ 4.20	\$ 3.60	\$ 4.30	\$ 3.00

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Para determinar la estrategia de producto adecuado para el plan de negocios se establece la siguiente Matriz de Ansoff:

Tabla 19. Matriz Ansoff

	Productos existentes	Productos nuevos
Mercados existentes	ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE PRODUCTO
Mercados nuevos	ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO	ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

La estrategia seleccionada en base a la matriz anterior, es desarrollo de mercado, porque los hongos ostra son productos que ya existen en el mercado y se enfocan en desarrollar un mercado de exportación orientado hacia Chile.

De acuerdo a lo manifestado por Kotler (2013) para implementar esta estrategia se requiere identificar nuevos mercados geográficos, en este caso encaja con la búsqueda de comercializar el producto en el mercado de productos gourmet de Chile, en la ciudad de Santiago.

Atributos

Los hongos ostra son un producto comestible que posee características de mucho beneficio para la salud como vitaminas, nutrientes y bajos niveles de grasa, son parte de la familia de alimentos que provienen del tipo de plantas Fungi, se caracterizan por no contener clorofila en su estructura y su alimento lo toman de otras plantas, es por ello, que se los encuentra junto a árboles, helechos y musgos.

Los hongos han formado parte de la dieta humana desde tiempos inmemorables, existen registros arqueológicos que determinan que los hongos fueron de los primeros alimentos consumidos por los seres humanos. Los hongos ostra forma parte de la variedad pleurotus ostreatus y tienen una alta difusión alimenticia en el mundo occidental, especialmente es considerado como alimento gourmet por su fácil combinación con todo tipo de carnes y aves.

El mayor aporte del consumo de hongos ostra se establece por su alto contenido de proteína, en estado fresco el aporte es del 4% de su peso y en estado seco de 30% de su peso, este aporte es superior al resto de productos vegetales, con excepción del frejol y la soya.

Los hongos ostra son ricos en varias vitaminas, entre las que se puede mencionar la tiamina B1, ácido ascórbico, ácido nicotínico, riboflavina B2 y vitamina K.

La composición nutricional de 500 gramos de hongos ostra es la siguiente:

Tabla 20. Composición nutricional hongos ostra

Componentes	Cantidad
Calorías	200 kcal
Proteínas	16,55 gramos
Grasa total	2,05 gramos
Hidrato de carbono	32,35 gramos
Colesterol	50 microgramos
Fibra dietética	11,5 gramos
Azúcar total	5,55 gramos
Calcio	15 microgramos
Hierro	6,65 microgramos
Potasio	21,00 gramos
Sodio	90 microgramos
Ácido graso saturado	1,00 gramos
Ácido graso monosaturado	0,050 gramos

Tomado de Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura - FAO, 2013

- **Branding**

Se ha construido el branding de la empresa con el fin de llegar y mantenerse en la mente del consumidor, para ello se ha creado la marca, la misa que le aportará una identidad corporativa a la empresa, el nombre escogido para la marca es FUNGIFRESH se ha seleccionado este nombre para resaltar los atributos del producto y porque es atractivo y fácil de recordar, el nombre se forma de la unión de la palabra FUNGI en relación con el reino de los hongos y FRESH por ser un producto fresco y sano.

FUNGIFRESH

Figura No 4: Nombre de la marca

Diseño del logotipo: Una vez definido el nombre de la marca se procede a diseñar el logotipo el cual es la representación gráfica de la marca compuesta por letras

y una imagen, a este diseño se lo conoce como imagotipo que utiliza una imagen (isotipo) en conjunción con las letras para formar una estructura visible.

Colores corporativos: Para el diseño se utiliza un contraste de colores verde, café y naranja, el color verde que simboliza la naturaleza, refleja bienestar y se asocia a lo saludable, el color naranja se asocia a la energía y el color café representa la tierra, la conjunción de los tres colores simbolizan a un producto sano que proviene de la tierra y que aporta energía.

La construcción de la marca se muestra a continuación:



Figura No 5: Logotipo de la marca

- **Empaque**

FungiFresh será empacado en presentaciones de 500 gramos, utilizando una bandeja de espuma flex de una dimensión de 16cm de ancho por 21cm de largo, el empaque será cubierto por un plástico film biodegradable para la protección del producto. Se seleccionó este tipo de empaque porque en la industria de alimentos permite conservar sus características físicas y químicas mínimamente invasivas con el producto gastronómico.



Figura No 6: Empaque del producto

- **Etiquetado**

El etiquetado de FUNGIFRESH cumplirá con la reglamentación emitida por la autoridad sanitaria ARCSA, para ello se colocará la etiqueta con el logotipo del producto en la parte delantera del envase en papel adhesivo y en la parte trasera la información nutricional del producto, con el detalle de los valores y porcentajes nutricionales por porción, registro sanitario, código de barras, fecha de caducidad, forma de conservación y número de lote.

La información nutricional del producto se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 21. Información nutricional

INFORMACION NUTRICIONAL		
Tamaño por porción		1
Porción por envase		12
Calorías		15
	% Valor diario	
Grasa total	0g	0%
Colesterol	0mg	0%
Sodio	100mg	4%
Carbohidratos	2g	1%
Fibra	1g	4%
Proteína	0g	0%

Tomado de: Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)

- **Soporte**

El servicio de soporte que ofrecerá la empresa para los clientes y puntos de venta será la de facilitar al cliente el número telefónico, dirección de correo electrónico, página web y redes sociales de la empresa en la parte posterior de la etiqueta con el fin de que el consumidor pueda ofrecer sus sugerencias, quejas o inquietudes en relación al producto.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Estrategia de entrada

El precio determinado para un producto en un mercado externo depende de varios factores como costos, condiciones económicas, competencia, leyes, sistema de mayoristas y detallistas. En este caso el precio se determina en base al análisis de los costos y gastos en los que se incurren para la fabricación del producto, costos incurridos en la exportación y margen de ganancia del supermercado.

La estrategia de entrada consiste en fijar el precio final de los hongos para el supermercado en base al costo de producción y gastos de exportación más un margen de ganancia para el supermercado en Chile, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 22. Costo de venta

DETALLE	PRECIO
Costo materia prima	0,25
Costo envase	0,20
Costo etiqueta	0,33
Costo empaque	0,13
COSTO DE VENTA	0,91
Gastos salarios	0,63
Gastos generales	0,08
Gastos transporte y logística exportación	0,11
Gastos depreciación y amortización	0,05
COSTO DEL PRODUCTO	1,78
Margen de Utilidad (8,43%)	0,15
PRECIO CPT	1,93
Costo Seguro	0,25
Costo Flete	0,32
PRECIO CIP	2,50
Margen de Utilidad Supermercado Chile (20%)	0,50
PRECIO CONSUMIDOR FINAL	3,00

El precio por un empaque de 500 gramos de hongos ostra en el supermercado en Chile es \$ 3,00, aplicando el tipo de cambio de 624 pesos chilenos por dólar, el precio final es 1.872 pesos chilenos. Este precio se asocia con lo establecido en la investigación de mercado en el modelo de Van Westerdop. Es importante mencionar que este producto no paga impuestos al valor agregado.

Con la fijación de este precio se cumple con la estrategia de posicionamiento de más calidad por menor precio, ya que la competencia en el supermercado en Chile fija un precio entre 2.250 y 2.700 pesos chilenos por cada empaque de 400 gramos.

5.2.2.2 Estrategia de ajuste

Como estrategia de ajuste se establece la entrega de producto adicional en los primeros meses que se comercializará el producto en los supermercados de Chile, ofreciendo un empaque de 600 gramos al precio del empaque de 500 gramos, esto es \$ 1.881. La duración de esta estrategia de ajuste es tres meses posteriores al lanzamiento del producto y debe ser coordinada con los supermercados donde se comercializará los hongos ostra.

5.2.3 Plaza

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2013), la plaza o distribución es una herramienta del marketing mix que permite a la empresa definir el lugar, el medio y el momento ideal para entregar el producto al cliente final.

5.2.3.1 Estrategia de distribución

Se ha considerado utilizar la estrategia de distribución intensiva, la cual consiste en buscar el mayor número de puntos de venta posibles para asegurar la venta del producto, esta estrategia tiene como ventaja la de maximizar la disponibilidad del producto y proporcionar gran participación en la compra del producto debido a la elevada exposición de la marca (Kotler & Keller, 2006).

5.2.3.2 Estructura y nivel del canal de distribución

El canal que se utilizará para la colocación del producto es el canal indirecto corto, el cual tiene un solo intermediario entre el productor y consumidor, en este caso la empresa exporta el producto al mercado chileno los hongos ostra y entrega directamente a los supermercados, tiendas orgánicas y tiendas gourmet en Chile donde el producto estará a disposición del consumidor final, como se presenta a continuación:



Figura No 7: Canal de distribución

5.2.3.3 Puntos de venta

Se ha establecido que para la producción y comercialización de los hongos ostras una planta y punto de despacho del producto, para la localización se ha considerado necesario utilizar los criterios de eficiencia en el uso de los recursos como uso del suelo, servicios básicos, cercanía a los clientes, proveedores, distribuidores, transporte, entre otros.

Es así que la planta estará ubicada en el cantón Quijos, Provincia de Napo en donde se ubican la mayor parte de productores de hongos ostra. En este sector se cuenta con un terreno para la instalación de un invernadero de 500 mts².

5.2.4 Promoción y publicidad

5.2.4.1 Estrategia promocional

La estrategia promocional que la empresa considera oportuna según el tipo de producto y la estructura del canal de distribución indirecto es la estrategia push o de empuje, según Kotler & Armstrong (2013, p.508) esta estrategia consiste en “empujar” el producto a través de los canales de distribución hasta hacerlos llegar hasta los consumidores finales”. A través de esta estrategia se orientará las actividades de publicidad del producto hacia los mayoristas y distribuidores en Chile para motivarles a distribuir el producto y promocionarlo con el fin de hacerlo llegar a los consumidores finales a través de los puntos de venta.

La estrategia promocional seleccionada estará apoyada con las actividades promocionales de publicidad, promoción de ventas, fuerza de ventas y marketing directo como medio de comunicación de marketing.

- **Publicidad**

Según Kotler & Armstrong (2013) publicidad es “toda comunicación no personal y pagada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios por cuenta de una empresa identificada, a través de los medios de comunicación masivos” (p. 491).

Página web y redes sociales: La empresa se enfocará en realizar su campaña publicitaria con el fin de dar a conocer el hongo ostra a los potenciales compradores en este caso mayoristas de productos alimenticios del mercado chileno quienes se dedican a la comercialización masiva de orgánicos, para ello, se establecerá un canal para dar a conocer las ventajas, beneficios, características y calidad del producto a través del diseño de la página web con un diseño gráfico que atraiga a los usuarios ya que será la primera puerta que utilizará el potencial comprador para informarse del producto y empresa.

Redes sociales: Se generarán links de las redes sociales utilizadas por la empresa como Facebook dentro de la página web con el fin de crear una estrategia de comunidad que permita establecer un contacto directo con el cliente chileno.

Catálogos: Se diseñará un catálogo informativo en el cual constará la descripción detallada del producto, lugar de origen, especificaciones, beneficios del consumo, componentes nutricionales, precio y las certificaciones con las que cuenta el producto. El catálogo debe ser muy visual e incluirá imágenes del producto, su proceso de elaboración, empresa, tecnología y capital humano.

- **Promoción de Ventas**

La empresa utilizará la promoción de ventas con el fin de reforzar el posicionamiento del producto y ayudar a la empresa a entablar relaciones con los intermediarios a largo plazo, para lo cual se ofrecerán descuentos por la compra de grandes volúmenes, de igual manera se entregará producto adicional por volumen de compras, con el fin de incentivar la mayor compra de producto y llegar al consumidor final. En este caso se otorgará un 5% de descuento en el precio cuando su pedido sea mayor a las 20.000 unidades y la entrega de producto adicional por mayor pedido, en este caso se entregará 100 unidades adicionales por cada 10.000 unidades.

- **Relaciones Públicas**

Para Kotler & Armstrong (2013), las relaciones públicas son acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una "publicidad favorable" (p. 491).

Se promocionará el producto mediante la participación en ferias de productos alimenticios en el mercado chileno, son una excelente oportunidad para expandir los negocios y dar a conocer el producto a los mayoristas y distribuidores de productos orgánicos.

Para la negociación de los productos en las ferias realizadas en Chile, las leyes establecen que todo producto orgánico para la venta en el país debe obtener la certificación de alimentos orgánicos.

- **Marketing directo**

Se mantendrá comunicación directa con quienes conforman el canal de distribución implementado especialmente para establecer y fortalecer las relaciones mediante el uso de una línea directa para contacto, y correo electrónico con el fin de solventar y ayudar con cualquier inquietud y solicitud de manera oportuna.

La acción de marketing directo enfocada en el consumidor es la degustación de producto en el canal de distribución, disponiendo el uso de stands en la zona de alimentos. Para entregar los hongos ostra se combinará con otros alimentos para enseñar a los consumidores las posibles combinaciones disponibles del producto en el uso de su dieta diaria.

5.2.5 Proyección de costos del marketing mix

La proyección de costos del plan de marketing se detalla en la siguiente tabla, para el criterio de proyección se utiliza el promedio de inflación prevista de 2,21% anual del Banco Central del Ecuador:

Tabla 23. Proyección de costos marketing mix

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Logotipo e imagen corporativa	1.200				
Promoción en ventas	5.000				
Diseño catálogo producto	1.800	1.840	1.880	1.922	1.964
Diseño de página web	980				
Gestión marca en punto de venta	4.500				
Dominio y Hosting		90	92	94	96
Relaciones públicas	3.000	3.066	3.134	3.203	3.274
Degustación en punto venta	3.600				
Perchas exhibición degustación	660				
Personal degustación	1.500				
TOTAL	22.240	4.996	5.106	5.219	5.335

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa ecuatoriana que busca satisfacer las necesidades y preferencias de nuestros clientes mediante el cultivo y comercialización de hongos ostra orgánicos, garantizando un producto fresco y saludable gracias a la incorporación de procesos de calidad con la colaboración de personal capacitado, motivado y comprometido con el crecimiento de la empresa, siendo responsable con el medio ambiente, la comunidad, clientes y proveedores.

6.1.2 Visión

En cinco años, FUNGIFRESH se convertirá en una empresa modelo de mayor reconocimiento en el mercado nacional e internacional, por la excelente calidad de sus productos, apostando por la sana nutrición de los consumidores y el cuidado del medio ambiente gracias a un trabajo mancomunado y eficiente proceso de producción, basado en las relaciones que estimulen confianza, apoyo mutuo y potencialidades de cada individuo relacionado con la empresa.

6.1.3 Objetivos de la organización

Para determinar los objetivos de la empresa se utiliza la metodología SMART, con el fin de que los objetivos planteados tengan la característica de ser específicos, medibles y alcanzables en un determinado período de tiempo.

Objetivo a corto plazo: 1 a 3 años

- Aumentar de forma sistemática las ventas en un 12% anual con respecto al periodo anterior, desde al año 2018.
- Ampliar las técnicas y tratamiento del cultivo orgánico de hongos ostra como estrategia capaz de garantizar la mejora constante del producto a ser

ofertado y por consecuencia un elemento capaz de elevar la productividad desde el año 2019.

- Capacitar al 100% del personal del área de producción y comercialización de la empresa sobre las técnicas de cultivos orgánicos, táctica de ventas y estrategias de comercialización y distribución durante el primer año de funcionamiento de la empresa.
- Designar un 10% como presupuesto mensual del ingreso por ventas para ser utilizados en la publicidad y promoción de la empresa durante los primeros cinco años a partir de su funcionamiento.

Objetivos a largo plazo (3 a 5 años)

- Incrementar la capacidad de producción de hongos ostra al 100% en un periodo de 5 años.
- Incrementar el margen neto con respecto al año anterior de modo que se verifique un incremento de las utilidades en un promedio anual del 10% a partir del tercer año de operaciones
- Incrementar en un 10% anual la rentabilidad neta de la empresa sobre ventas a partir del tercer año de funcionamiento.
- Para el 2023 abrir un nuevo mercado para la exportación de hongos ostra previamente realizar un estudio en las plazas de Argentina, Perú o Brasil para valorar la mejor opción de mercado.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

6.2.1.1 Mapa de procesos

La empresa distingue tres procesos principales en su mapa de procesos, los cuales le permitirán operar de una forma certera, estos son: estratégicos, claves y de soporte o apoyo.

En la siguiente figura se puede apreciar la relación entre los procesos definidos por la empresa y la descripción de cada uno de ellos más adelante:



Figura No 8: Mapa de procesos

Procesos estratégicos: Estos procesos están orientados a establecer las políticas y estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos que orientan la empresa. En este caso los procesos estratégicos lo conforman la planificación estratégica a cargo de la gerencia general y gestión de la calidad a cargo del jefe de producción.

Procesos claves: Son aquellos procesos que están ligado con el desarrollo de la principal actividad de la empresa, estos son: Logística, Producción y Control de Calidad, Comercialización.

- Logística interna: Se refiere al abastecimiento de la materia prima e insumos a tiempo, su recepción y control de calidad, contacto con proveedores, almacenamiento del producto envasado y etiquetado para su posterior exportación y distribución.
- Producción y control de calidad: Se refiere a todo el proceso de cultivo, cosecha, recolección, envasado y etiquetado con los más altos estándares de higienización para el consumo humano, listo para ser exportado y distribuido al canal seleccionado en Chile. Mediante el control de calidad se busca asegurar que el proceso productivo orgánico cumpla con las normas

de las buenas prácticas manufactureras y las normativas dispuestas por las diferentes autoridades.

- Comercialización: Vinculado a toda la publicidad, fuerza de ventas y promoción del producto, colocación en el canal de distribución y su comercialización en puntos de venta.

Procesos de apoyo: Son todas las actividades que sirven de apoyo o soporte para que las actividades claves se realicen adecuadamente, los procesos de apoyo lo conforman la gestión financiera y administrativa de la empresa.

6.2.1.2 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta estratégica que permite identificar los procesos y actividades donde se generan valor para el cliente final y son fuente de ventaja competitiva para la empresa (Porter, 2015).

La cadena de valor de la empresa se compone de los procesos claves descritos en el mapa de procesos, en ella se puede identificar las actividades generadoras de valor de la empresa que son el proceso de producción y control de calidad en donde se cultiva, cosecha, recolecta, envasa y etiqueta los hongos ostras para el consumo humano asegurando la calidad de estos productos orgánicos; y, el proceso de logística el cual permite llegar con el producto al consumidor final en Chile, como se aprecia en la siguiente figura:

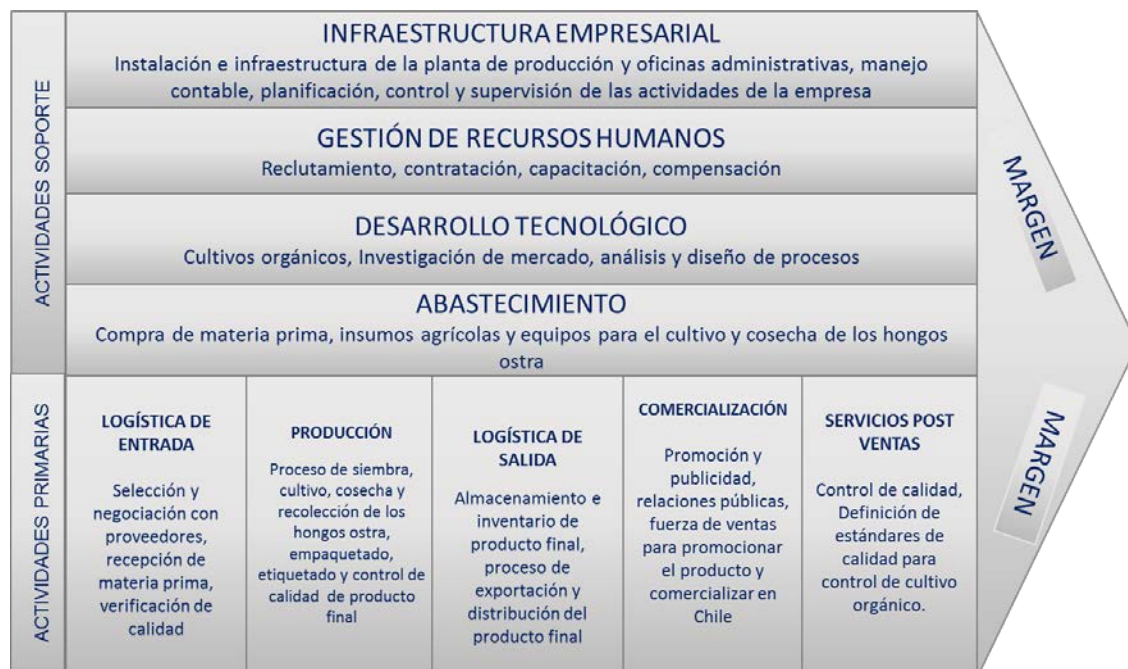


Figura No 9: Cadena de valor de la empresa

6.3 Ciclo de Operaciones

El ciclo de operaciones muestra cada uno de los pasos establecidos para garantizar la producción del hongo ostra e inicia con la adquisición de la materia prima para el cultivo del hongo ostra, en el siguiente diagrama de flujo se muestra el proceso de cultivo hasta obtener el producto listo para ser exportado.

El tiempo de producción determinado para el cultivo de hongo ostra abarca un período de 66,6 días equivalentes a 2 1/2 meses, el cual detalla el cultivo, incubación, fructificación y cosecha del hongo ostras, es decir se precisará de aproximadamente 9 semanas para garantizar un producto con las características necesarias para su comercialización.

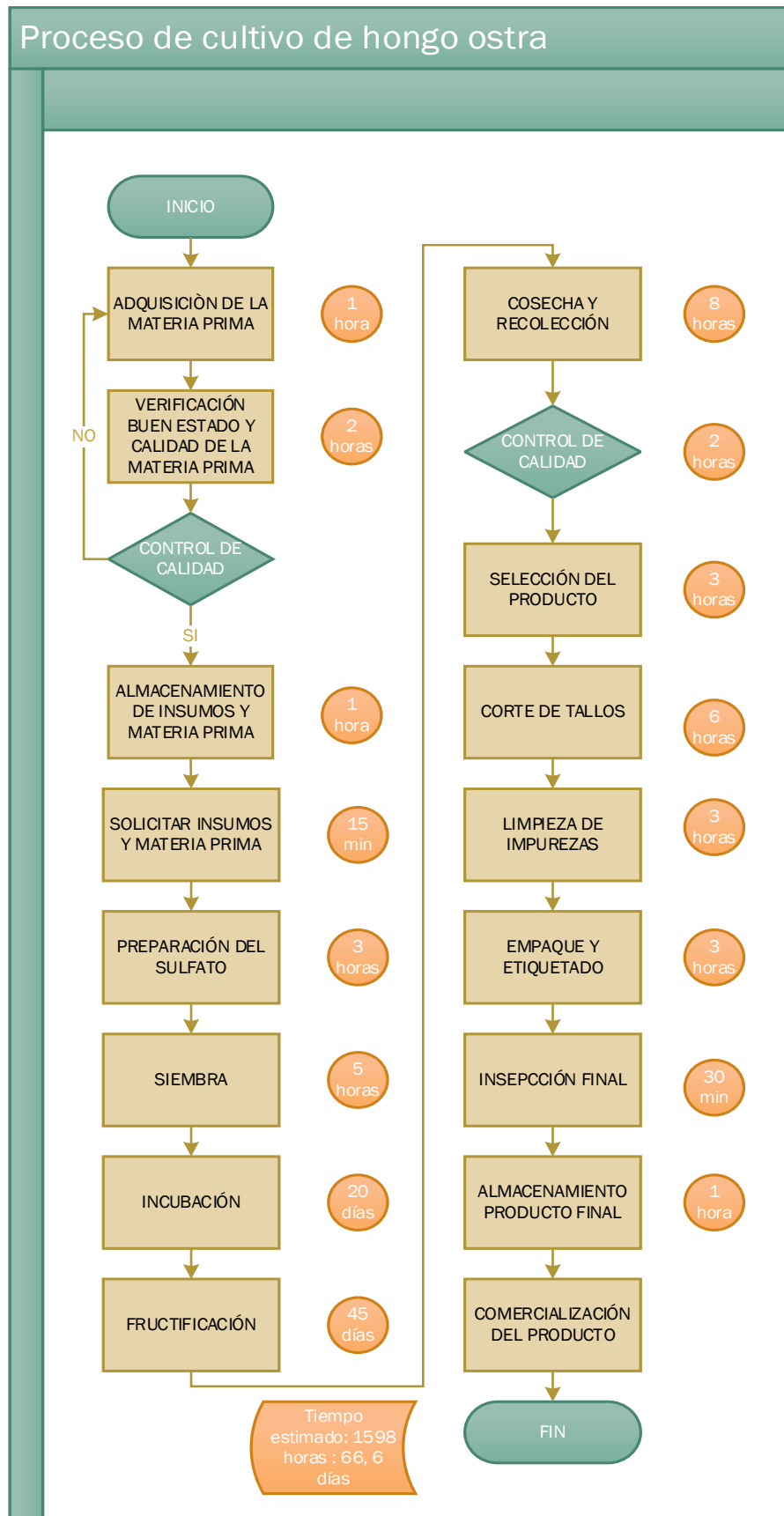


Figura No 10: Diagrama de flujo proceso cultivo hongos ostra

6.3.1 Logística de exportación

El tipo de transporte que se utilizará para llevar el producto hacia Chile es el transporte aéreo, se ha seleccionado este tipo de transporte porque es el medio más rápido conveniente para alimentos de tipo perecibles y es el más seguro de todos los medios de transporte por ser el más regulado. El incoterm utilizado para la negociación internacional es el CIP (Carriage and Insurance Paid) entregado en la terminal, el vendedor es el responsable de los costos y los riesgos de entregar las mercancías en una terminal acordada. La terminal puede ser un aeropuerto, un almacén, una carretera o un depósito de contenedores. El comprador se encarga del manipuleo, despacho para la importación y de los aranceles relacionados. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador: en el mismo momento de la entrega de la mercancía al transportista del país de origen. (TNT Holdings B. V., 2017).

Para el envío del producto por transporte aéreo hacia Chile se utilizará un elemento unitario de carga refrigerado con capacidad para 11.300 kilos. Los empaques individuales de producto de 500 gramos se empacarán en cajas con capacidad para 24 paquetes, el peso de cada caja es de 12 kilos, se ha dispuesto enviar por transporte aéreo 578 cajas con un peso total de 6.930 kilos apiladas en un pallet plano con red cuyo código IATA es el PZA-PMA y dimensión de 243x497x243 cms, se utilizará el 61% de capacidad del contenedor.

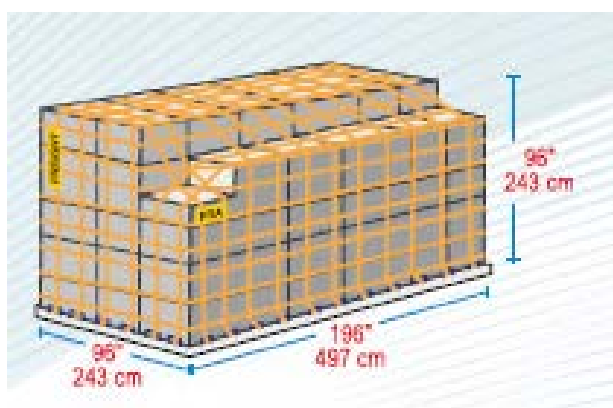


Figura No 11: Pallet plano con red

6.3.2 Requerimiento de maquinaria y equipos

El detalle de la maquinaria y equipos necesarios para la producción de los hongos ostra se presenta a continuación:

Tabla 24. Descripción de maquinaria y equipos

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Balanza electrónica	1	180,00	180,00
Tanque almacenamiento agua	6	55,00	330,00
Gavetas recolección	16	67,00	1.072,00
Herramientas cosecha y cultivo	1	650,00	650,00
Tanques esterilización sustratos	6	180,00	1.080,00
Cuarto frío bodega	1	15.000,00	15.000,00
Empacadora	1	7.560,00	7.560,00
Cinta transportadora	3	1.500,00	4.500,00
Mesa empaque acero inoxidable	8	800,00	6.400,00
Estantería para cultivo	15	480,00	7.200,00
		TOTAL	43.972,00

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal de la empresa

La empresa será constituida bajo la figura legal de sociedad anónima según lo dispone el Art. 143 de la Ley de Compañías y estará conformada por dos accionistas cuyo capital estará dividido en acciones aportando cada uno el 50% del total de la inversión inicial y responderán únicamente por el total de sus acciones. La empresa realizará el trámite de constitución según lo dispone la Superintendencia de Compañías y elevará a escritura pública la constitución de la empresa en una Notaría Pública del Cantón Quijos.

Se deberá cumplir con todas las obligaciones requeridas para su normal funcionamiento como son los permisos y autorizaciones correspondientes ante las entidades de control pertinentes, como se detalla a continuación:

- Solicitud del Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas, SRI.
- Registro de la empresa en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social como empleador para cumplir con las obligaciones patronales.
- Tramitar ante el Municipio del Cantón Quijos, la respectiva apertura de la Licencia Única de Actividades Económicas, la misma que contiene las siguientes autorizaciones administrativas: Patente Municipal, Permiso Sanitario, Rotulación Exterior, Permiso Ambiental, Permiso de funcionamiento de Bomberos, Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia General de Policía.
- Obtener de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigencia Sanitaria, ARCSA el permiso de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario.
- Categorización otorgada por el MIPRO
- Registrarse como exportador en el sistema del Ecuapass

6.3.2 Diseño Organizacional

Para establecer el diseño organizacional de la empresa se ha considerado tomar en cuenta la departamentalización y especialización del trabajo con el fin de agrupar y coordinar las actividades de la empresa. El organigrama propuesto para la empresa tiene una estructura vertical, la cabeza de la empresa está conformada por la Gerencia General, quien es el órgano supremo de la empresa, en la siguiente figura se puede apreciar la distribución completa de la empresa:

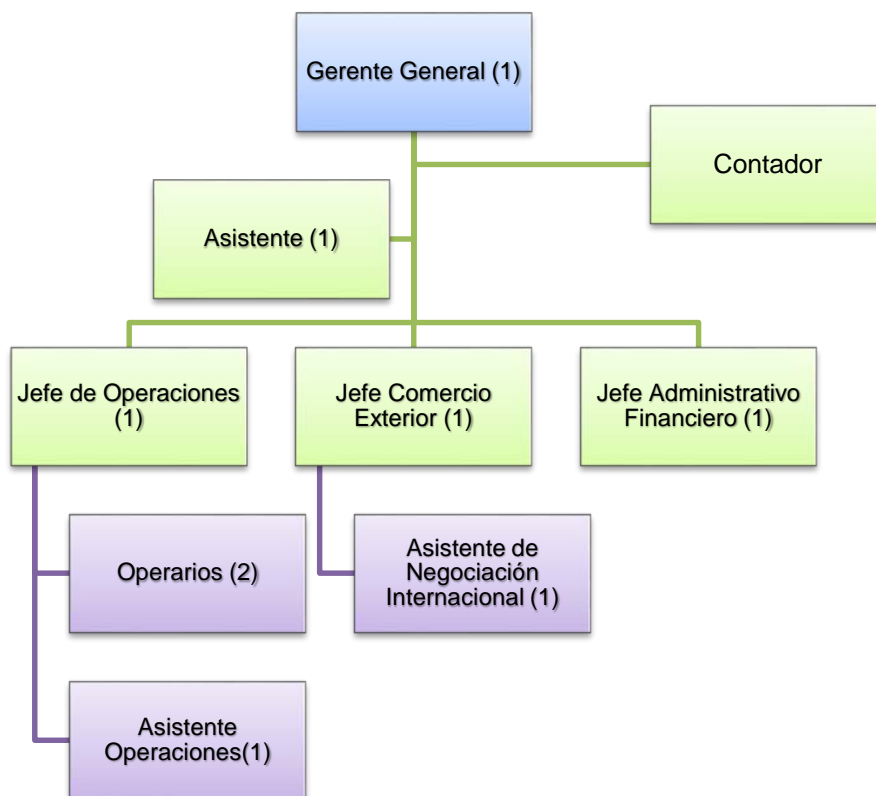


Figura No 12: Organigrama

Se ha previsto utilizar los servicios profesionales de un contador externo quien reportará a la Gerencia General, por el servicio se pagará un valor mensual de \$250,00 como servicios profesionales.

Descripción de funciones del personal propuesto

Gerente General: Encargado de dirigir y controlar todas las operaciones de la empresa, velando por el crecimiento y cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa conforme la planificación estratégica, diseño de estrategias de comercialización, negociación en el mercado internacional, contacto con distribuidores en el exterior. Sueldo mensual de \$1.500,00.

Asistente administrativa: Se encargará de apoyar las actividades de la gerencia general y velar por los requerimientos del personal de la empresa. Sueldo mensual de \$400,00.

Jefe Administrativo Financiero: Se encargará del control y manejo de los recursos humanos y financieros de la empresa. Sueldo mensual de \$ 850,00.

Jefe Comercio Exterior: Encargado de todo el proceso y logística pertinente a la exportación del producto al mercado internacional, elaboración de plan de ventas en el mercado internacional, promocionará el producto y establecerá estrategias de marketing para la venta y distribución del producto en el exterior. Sueldo mensual de \$850,00

Asistente de Negociación Internacional: Encargado de elaborar oportunamente toda la documentación necesaria para la exportación del producto. Seguimiento al proceso de exportación hasta la llegada del producto hacia el mercado internacional. Sueldo mensual de \$ 500,00

Jefe de Operaciones: Se encargará de la adquisición de la materia prima, selección de proveedores, supervisará el proceso de producción y almacenamiento del producto, vigilará y controlará que el producto salga de la empresa en óptimas condiciones para la comercialización, encargado del control de calidad. Sueldo mensual de \$ 850,00.

Operarios: Ejecuta las actividades de siembra, cultivo, cosecha y recolección de los hongos ostra, empaquetado y etiquetado del producto final. Sueldo mensual de \$386,00

Asistente operaciones: Encargado de la recepción de la materia prima, almacenaje de la materia prima y producto final listo para la exportación al mercado internacional, manejo de inventario y despacho del producto. Sueldo mensual de \$400,00

El detalle de sueldos y salarios se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 25. Detalle de gastos y salarios

Cargo	Nro. personas	Sueldo mensual nominal	Costo empresa mensual (incluye beneficios de ley)
<i>Gerente General</i>	1	1.500,00	1.839,42
<i>Asistente administrativo</i>	1	400,00	514,10
<i>Jefe Adm Financiero</i>	1	850,00	1.056,28
<i>Jefe Comercio exterior</i>	1	850,00	1.056,28
<i>Asistente Negocios Int.</i>	1	500,00	634,58
<i>Jefe Operaciones</i>	1	850,00	1.056,28
<i>Asistente logística</i>	1	400,00	514,10
<i>Operarios</i>	2	772,00	962,30

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La capacidad instalada establecida para la proyección de ingresos es la siguiente:

Tabla 26. Capacidad instalada

	EMPAQUES 500 GRAMOS
Capacidad máxima producción	150
Tiempo de producción (minutos)	60
Tiempo de trabajo x día	420
Capacidad máxima producción x día	1.050
Tiempo de trabajo x mes	22
Producción mensual	23.100
Producción anual	277.200
% Ocupación de capacidad instalada	60%
Producción mensual según ocupación cap instalada	13.860
Producción anual según ocupación cap instalada	166.320

Para el cálculo de ingresos se considera la capacidad instalada de la empresa y el crecimiento que permite el sector, en base a lo cual se define el volumen de ventas, mismo que se detalla en la siguiente figura:

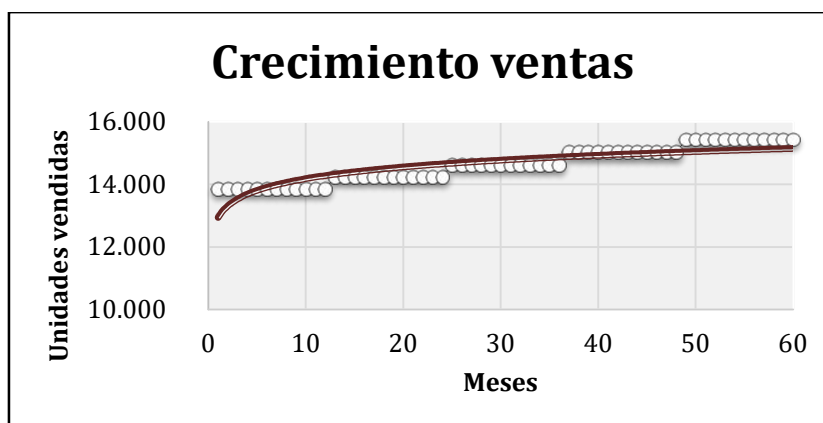


Figura No 13: Crecimiento ventas

El crecimiento promedio que permite el sector según datos del BCE es del 2,72% anual (promedio de los últimos 5 años), lo que coincide con el crecimiento programado en base a la capacidad de la empresa

Por otro lado, los ingresos también consideran el precio de venta, mismo que se incrementa en base a la inflación, que de acuerdo con datos del BCE es del 2,21% (según promedio de los últimos cinco años)

Considerando el volumen de ventas esperado y el precio proyectado se definen los ingresos para un horizonte de tiempo de cinco años, información que se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 27. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	320.998	337.016	353.827	371.489	390.037

7.1.2 Proyección de costos

La presente idea de negocio al enfocarse en la producción de hongos ostra, considera un costo de materiales e insumos, que se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 28. Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo materiales e insumos	180.309	187.315	192.156	197.130	200.811

El costo de los hongos ostra se calcula en base al costo de la materia prima directa, materia prima indirecta, mano de obra y a costos indirectos de fabricación, lo que genera un costo inicial de \$1,08 por unidad, las proyecciones consideran un incremento basado en la inflación del 2,21% según datos del BCE. El detalle del costo de producción de los hongos ostra:

Tabla 29. Costo de producción

Detalle costo de producción	
Semilla	\$ 0,25
Sustratos	\$ 0,20
Empaques	\$ 0,43
Costo materia prima	\$ 0,91
Mano de obra	\$ 0,15
Costos indirectos	\$ 0,02
Costo de producción	\$ 1,08

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos de la empresa consideran cinco componentes:

- Gasto sueldos: donde se definen los sueldos y salarios de todo el personal, así como los beneficios de ley, la proyección considera la inflación del 2,21% según datos del BCE.
- Gastos generales: que considera gastos de internet y comunicación, arriendo, insumos de oficina y limpieza, servicios básicos, movilización y plan de marketing; la proyección considera la inflación del 2,21% según datos del BCE.
- Depreciaciones: que se calcula de los activos fijos
- Amortizaciones: que se calcula de diferidos e intangibles.
- Gastos financieros: que considera pagos de intereses.

En la siguiente tabla se detallan los gastos esperados:

Tabla 30. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	61.594	67.146	68.630	69.968	71.514
Gastos generales	48.946	36.545	37.448	38.376	39.327
Gastos de depreciación	5.738	5.743	5.743	4.923	4.923
Gastos de intereses	5.611	4.598	3.470	2.214	816

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

Tabla 31. Detalle inversión inicial

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	120.872,00
TERRENO	14.250,00
VEHICULOS	29.900,00
EQUIPAMIENTO	48.072,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	5.550,00
INSTALACIONES	23.100,00
GASTOS DE APERTURA	3.020,00

La implementación y equipamiento corresponde a propiedad planta y equipo que considera activos fijos (cortadora, cosedora, muebles y equipos de computación); la constitución de la empresa es el único diferido e intangible, y corresponde a los gastos de apertura.

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo requerido es de \$16.009,35, que considera el dinero (activo corriente) que se requiere poner a disposición de la empresa hasta que esta pueda cubrir su actividad económica con sus propios flujos, lo que alcanza a partir del segundo mes de funcionamiento, de acuerdo con los flujos mensuales proyectados y esperados, mismos que se presentan en anexo 1 (flujos de los primeros 2 meses de funcionamiento).

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital, se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 32. Estructura de capital

Capital Propio	60,00%	83.940,81
Capital financiado (Deuda L/P)	40,00%	55.960,54

Esta estructura presenta una relación 60 – 40, 60% de la inversión proviene de fuentes propias y un 40% de un crédito que se solicitará al Banco Pichincha, que considera una tasa de interés del 10,80% anual y con un plazo de cinco años, lo que determina una cuota mensual de \$ 1.211,14

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

7.3.1 Estado de resultados

Los resultados consideran ingresos y egresos proyectados, así como escudos fiscales (participación a trabajadores e impuesto a la renta), mismos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 33. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	320.998	337.016	353.827	371.489	390.037
Costo materiales e insumos	180.309	187.315	192.156	197.130	200.811
UTILIDAD BRUTA	140.689	149.701	161.671	174.359	189.227
Gastos sueldos	61.594	67.146	68.630	69.968	71.514
Gastos generales	48.946	36.545	37.448	38.376	39.327

Gastos de depreciación	5.738	5.743	5.743	4.923	4.923
Gastos de amortización	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	24.410	40.268	49.851	61.093	73.463
Gastos de intereses	5.611	4.598	3.470	2.214	816
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	18.800	35.671	46.381	58.879	72.647
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	2.820	5.351	6.957	8.832	10.897
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	15.980	30.320	39.424	50.047	61.750
22% IMPUESTO A LA RENTA	3.516	6.670	8.673	11.010	13.585

De acuerdo con el estado de resultados presentado, se concluye que el proyecto genera resultados favorables desde el primer año de funcionamiento, lo cual es positivo presentando un margen neto de utilidad que va del 3,88% en relación con los ingresos, al 12,35%, como se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 34. Cálculo margen neto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MARGEN OPERACIONAL	7,60%	11,95%	14,09%	16,45%	18,83%
MARGEN NETO	3,88%	7,02%	8,69%	10,51%	12,35%

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera anual, presenta activos, pasivos y el patrimonio esperado para los cinco primeros años de funcionamiento, lo que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 35. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	139.901	151.043	165.689	185.856	213.107	248.571
<i>Corrientes</i>	19.029	35.909	56.298	82.207	114.382	154.768
Efectivo	19.029	18.263	37.929	63.084	94.470	135.123
Cuentas por Cobrar	-	10.700	11.234	11.794	12.383	13.001
Inventarios Prod. Terminados	-	1.424	1.463	1.503	1.544	1.544
<i>No Corrientes</i>	120.872	115.134	109.391	103.648	98.726	93.803
Propiedad, Planta y Equipo	120.872	120.872	120.872	120.872	120.872	120.872
Depreciación acumulada	-	5.738	11.481	17.224	22.146	27.069
PASIVOS	55.961	54.638	45.634	35.050	23.266	10.564
<i>Corrientes</i>	-	7.600	8.533	9.013	9.548	10.564
Cuentas por pagar proveedores	-	5.409	5.556	5.707	5.862	6.022
Sueldos por pagar	-	1.415	1.824	1.847	1.871	1.895

Impuestos por pagar	-	776	1.153	1.458	1.814	2.647
<i>No Corrientes</i>	55.961	47.037	37.101	26.038	13.718	-
Deuda a largo plazo	55.961	47.037	37.101	26.038	13.718	-
PATRIMONIO	83.941	96.405	120.055	150.805	189.842	238.007
Capital	83.941	83.941	83.941	83.941	83.941	83.941

En lo que respecta a las políticas de cobro, el 60% de las ventas se generan al contado y por el 40% restante se concede un crédito a 30 días, mientras que en lo que respeta al pago a proveedores, el 50% es al contado y el 50% restante se paga a 30 días plazo.

Además, es importante señalar, que, por política el 20% de la materia prima siempre quedará disponible para la producción del próximo mes y el 10% de los productos terminados quedará servirá para cubrir las ventas del mes siguiente.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo presenta los movimientos de dinero relacionados con las operaciones, inversión y financiamiento de la empresa a lo largo de los cinco primeros años de funcionamiento. En lo que respecta a inversiones solo existe movimiento al inicio de las operaciones, cosa similar ocurre con el financiamiento, donde existe movimientos producto del crédito inicial.

Los flujos presentan un incremento anual sostenido, lo que se explica por las operaciones propias de la empresa, ya que al tomar en cuenta solo salidas y entradas reales, se deja de lado rubros solo de registro contable como depreciaciones y amortizaciones de intangibles.

El flujo de efectivo esperado a cinco años se detalla en el anexo 2:

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Los flujos de caja del proyecto consideran entradas y salidas reales de caja, los resultados esperados para la empresa presentan flujos favorables a lo largo del horizonte de tiempo analizado, sin embargo, es importante considerar que en el mismo no se toma en cuenta el crédito

Los flujos de caja esperados para el proyecto son:

Tabla 36. Flujo de caja del proyecto

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(120.872)	10.899	33.802	39.024	45.223	100.925

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

Los flujos para el inversionista son:

Tabla 37. Flujo de caja del inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(123.892)	10.899	33.802	39.024	45.223	100.925
Gastos de interés		(5.611)	(4.598)	(3.470)	(2.214)	(816)
Amortización del capital		(8.923)	(9.936)	(11.064)	(12.320)	(13.718)
Escudo fiscal		1.891	1.549	1.169	746	275
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(67.931)	(1.744)	20.817	25.659	31.435	86.666

Estos flujos presentan un comportamiento favorable a lo largo del horizonte de estudio y es importante mencionar que en el mismo se considera el crédito recibido al iniciar operaciones.

Si comparamos ambos flujos, vemos que a nivel porcentual genera más crecimiento el flujo del inversionista, por lo tanto, se sugiere aceptar el crédito.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

El cálculo de la tasa de descuento, toma en cuenta datos la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro de Estados Unidos, el rendimiento del mercado y la beta de la industria, como se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 38. Tasas para el cálculo

Tasa libre de riesgo	2,97%
Rendimiento del Mercado	10,63%
Beta	75,00%
Beta Apalancada	82,88%
Riesgo País	6,50%
Tasa de Impuestos	22,00%

Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	66,67%
Costo Deuda Actual	10,80%
Precio Dow Jones hace 5 años	24.987,00

A partir de dicha información se determina a tasa de descuento, WACC y CAPM

Tabla 39. Cálculo tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	13,83%
CAPM	18,28%

La tasa WACC sirve para evaluar el flujo del proyecto, todo rendimiento superior al 13,83% será aceptado, mientras que la tasa CAPM sirve para evaluar el flujo del inversionista, todo retorno mayor a la CAPM (18,28%) será aceptado.

7.4.3 Criterios de valoración

El presente estudio considera la determinación del Valor Actual Neto (VAN), del Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Tabla 40. Evaluación flujo del proyecto

EVALUACIÓN FLUJO DEL PROYECTO		
VAN	\$20.993,72	
PRI	3,35	AÑOS
TIR	19,04%	

El rendimiento de la inversión es de 19,04%, mayor a la tasa de descuento del 13,83%, por lo tanto, una vez recuperada la tasa WACC adicional el proyecto genera \$20.993,72, con una recuperación de la inversión en 3,35 años.

Tabla 41. Evaluación flujo del inversionista

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$14.487,91	
PRI	3,57	AÑOS
TIR	24,24%	

El rendimiento de la inversión es de 24,24%, mayor a la tasa de descuento del 24,24%, por lo tanto, una vez recuperada la tasa CAPM adicional el proyecto genera \$14.487,91, con una recuperación de la inversión en 3,57 años.

7.5 Índices financieros

Los principales indicadores esperados para el proyecto son:

Tabla 42. Índices financieros

Años	Estructura de Capital					
	0	1	2	3	4	5
Estructura de Capital						
Deuda	40,00%	36,17%	27,54%	18,86%	10,92%	4,25%
Capital	60,00%	63,83%	72,46%	81,14%	89,08%	95,75%
Capital de trabajo contable		28.309	47.765	73.195	104.834	144.204

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	4,72	6,60	9,12	11,98	14,65	0,84
Prueba acida	3,81	5,76	8,31	11,19	14,02	0,84
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	56,68%	38,01%	23,24%	12,26%	4,44%	51%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	2,8	3,1	3,4	3,8	4,2	1,09
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	8,25%	14,27%	16,55%	18,32%	19,38%	7,19%
Rentabilidad sobre patrimonio	12,93%	19,70%	20,39%	20,56%	20,24%	2,64%

La estructura de capital en un inicio es 60% propio y 40% financiado, sin embargo, conforme se cancela la deuda adquirida al inicio de las operaciones, esta relación va cambiando y luego de 5 años el 95,75% es propio, lo cual abre la posibilidad de adquirir nueva deuda orientada hacia la expansión del negocio luego de los 5 años en estudio

La liquidez de la empresa le permite cubrir sus obligaciones menores a un año sin contratiempos, se cuenta en cada periodo por cada dólar adeudado con más de un dólar para cancelar. La razón de deuda / capital es menor al promedio de la industria, lo que abre la posibilidad de adquirir nuevos recursos a través de créditos a largo plazo, sin embargo, esta razón se debe procurar que no pase del 60%.

La rotación de activos fijos es en promedio mayor a la de la industria, lo que es positivo y se ve reflejado en una mayor rentabilidad.

La rentabilidad del negocio es superior a la del sector y como se presentó en el análisis de ingresos, costos, gastos y resultados, el margen esperado es atractivo y garantiza un flujo positivo de caja.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- El análisis del entorno y la industria establece que las oportunidades tienen un mayor peso sobre el plan de negocios que las amenazas, el factor con mayor peso es el entorno político con el direccionamiento del nuevo gobierno hacia una apertura al comercio internacional. En lo que respecta a Chile, es un país que tiene una economía estable y permite realizar un intercambio comercial con otros países, especialmente en lo relacionado a productos alimenticios. Por el contrario, la principal amenaza es la logística de exportación deficiente del Ecuador, lo cual se puede hacer frente con una adecuada planificación en el envío de las bandejas de hongos ostra.
- El desarrollo del análisis del cliente, permite conocer características del comportamiento del consumidor, especialmente con la apetencia de los chilenos por consumir alimentos orgánicos y que tengan un alto aporte nutricional. La población de Chile es abierta a consumir productos de otros países, además son receptivos a la información que se genera en internet y medios digitales.
- En la oportunidad de negocio se determina, que el gobierno del Ecuador busca generar nuevos proyectos en el campo agrícola, lo cual se debe aprovechar con el emprendimiento de la idea de negocio, basada en exportar un alimento que tiene ventajas naturales para ser cosechado en diferentes regiones del país.
- El estudio de mercadeo tiene como horizonte la estrategia de diferenciación, para posicionarse en la mente del consumidor chileno, que tiene como mercado meta a la población entre 20 y 50 años que tienen un hábito de consumo de hongos ostra. La estrategia de internacionalización será es la exportación directa, a través de un canal de distribución indirecto corto.

- Los objetivos de la organización buscan centrarse en tres ejes de acción, estos son, comercial, talento humano y financiero. El proceso encargado de monitorear el cumplimiento de estos objetivos es la planificación estratégica que corresponde al cargo de gerente general.
- La evaluación financiera determina que el plan de negocios es factible de implementar, debido a los criterios de valoración positivos medidos a través del valor actual neto mayor a cero y la tasa interna de retorno mayor al costo de oportunidad medido por la tasa de descuento.

REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2017). *Doing Business*. Obtenido de Doing Business - Datos: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador#trading-across-borders>
- Castañón, V. (2017). *Producción y Comercialización de champiñones gourmet*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- El Productor. (2018). *El Productor / Noticias*. Obtenido de El Productor / Noticias: <https://elproductor.com/noticias/pastaza-mag-incentiva-cultivo-de-hongos-ostra-una-alternativa-alimenticia/>
- Hongos de Chile. (2017). *www.hongos.cl*. Obtenido de www.hongos.cl: <http://hongos.cl/es>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PROECUADOR. (2017). *Guía del exportador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/GuiaExportador.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2017). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería: <https://www.agricultura.gob.ec/productores-de-pastaza-participan-de-proyecto-piloto-en-cultivo-de-hongos-ostras/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú. (2015). *Plan de Desarrollo de Mercado: Alemania*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/07_03.html
- Perez, J. (2013). *Plan de Negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de hongos ostra*. Quito: UDLA.

Proecuador - Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2013). *Servicio de Asesoría al Exportador (SAE), Informe de Primer Nivel*. Nueva York, EEUU.

Proecuador. (2017). *Perfil Logístico de Alemania*. Obtenido de www.proecuador.gob.ec:
file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/PROEC_PL2017_ALEMANIA_MARZO.pdf

Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de www.supercias.gob.ec:
http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

TNT Holdings B. V. (2017). *Incoterms*. Recuperado el 27 de Mayo de 2018, de https://www.tnt.com/express/es_ec/site/como/understand-incoterms.html

ANEXOS

Anexo 1. Cálculo capital de trabajo

	0	1	2
ACTIVOS	123.892,00	137.980,54	144.005,95
<i>Corrientes</i>	3.020,00	17.582,78	24.086,75
Efectivo		(0,01)	6.503,96
Efectivo para CNT	3.020,00	(675,51)	(6.619,49)
Excedente de efectivo		675,49	13.123,44
Cuentas por Cobrar		10.699,92	10.699,92
Inventarios Prod. Terminados	-	1.386,00	1.386,00
Inventarios Materia Prima			
Inventarios Sum. Fabricación		5.496,88	5.496,88
<i>No Corrientes</i>	120.872,00	120.397,75	119.919,20
Propiedad, Planta y Equipo	120.872,00	120.872,00	120.872,00
Depreciación acumulada	-	474,25	952,80
Intangibles			
Amortización acumulada			
PASIVOS	55.960,54	56.091,55	61.739,33
<i>Corrientes</i>	-	838,51	7.200,15
Cuentas por pagar proveedores	-	1.081,77	5.408,87
Sueldos por pagar	-	799,67	1.599,33
Impuestos por pagar		(1.042,93)	191,95
<i>No Corrientes</i>	55.960,54	55.253,04	54.539,18
Deuda a largo plazo	55.960,54	55.253,04	54.539,18
PATRIMONIO	83.940,81	81.888,99	82.266,62
Capital	83.940,81	83.940,81	83.940,81
Utilidades retenidas	-	(2.051,83)	(1.674,19)
Comprobación	(16.009,35)	-	-
Activo corriente	3.020,00	16.907,29	10.963,31
Pasivo corriente	-	838,51	7.200,15
Capital neto de trabajo	3.020,00	16.068,78	3.763,16

Anexo 2. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	8.157	29.602	36.218	43.706	54.371
Utilidad Neta		12.464	23.650	30.750	39.037	48.165
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		5.738	5.743	5.743	4.923	4.923
+ Amortización		-	-	-	-	-
- Δ CxC		(10.700)	(534)	(560)	(589)	(618)
- Δ Inventario PT	-	(1.424)	(39)	(40)	(41)	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		(5.522)	(150)	(154)	(159)	885
+ Δ CxP		5.409	147	151	155	160
PROVEEDORES						
+ Δ Sueldos por pagar		1.415	409	23	24	24
+ Δ Impuestos		776	377	305	356	832
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(120.872)					
- Adquisición PPE y intangibles	(120.872)					
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	139.901		(9.936)	(11.064)	(12.320)	(13.718)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	55.961	47.037	(9.711)	(11.064)	(12.320)	(13.718)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	83.941		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	19.029	(766)	19.666	25.154	31.386	40.652
EFFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		19.029	18.263	37.929	63.084	94.470
TOTAL, EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	19.029	18.263	37.929	63.084	94.470	135.123

Anexo 3. Encuesta a Clientes

ENCUESTA SOBRE CONSUMO DE HONGOS OSTRA

1. ¿Cuál es su sexo?

Masculino ()

Femenino ()

2. ¿Cuál es su rango de edad?

15-20 ()

20-25 ()

25-30 ()

30-40 ()

45-50 ()

3. De los siguientes atributos, ¿cuál es el más importante para usted?

Marca ()

Sabor ()

Precio ()

Cantidad ()

4. ¿Qué producto similar conoce o ha comprado actualmente?

5. ¿Cuál es la marca de este producto?

6. ¿Con qué frecuencia utilizaría este producto?

Una vez a la semana ()

Cada 15 días ()

Una vez al mes ()

Nunca ()

7. ¿Qué cantidad consumiría cada vez?

Un empaque de 500 gr ()

Dos empaques de 500 gr ()

Tres o más empaques de 500 gr ()

8. ¿Según, lo indicado, compraría usted este producto?

SI ()

NO ()

9. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?

1.00 USD; 608.07 CLP ()

1.50 USD; 912.12 CLP ()

2.00 USD; 1216.13 CLP ()

2.50 USD; 1520.17 CLP ()

3.00 USD; 1824.20 CLP ()

10. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?

2.50 USD ; 1520.17 CLP ()

3.00 USD ; 1824.20 CLP ()

3.50 USD ; 2128.52 CLP ()

4.00 USD ; 2432.28 CLP ()

4.50 USD; 27736.32 CLP ()

11. ¿Dónde le gustaría comprar a usted el producto? ¿Dónde le gustaría recibir a usted el producto? (seleccione más de una)

Lugares especializados ()

Tiendas de Barrio ()

Micromercados ()

Supermercados ()

12. ¿Por qué medio de comunicación se entera usted de productos alimenticios?

Televisión ()

Radio ()

Internet ()

Prensa ()

Promociones en Centros Comerciales ()

13. ¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza?

Televisión ()

Radio ()

Redes Sociales ()

Prensa ()

14. ¿Revisa o ve usted los anuncios comerciales en sus redes sociales?

SI ()

NO ()

15. ¿Utiliza los cupones o desprendibles con promociones de ventas de las marcas que le interesan?

SI ()

NO ()

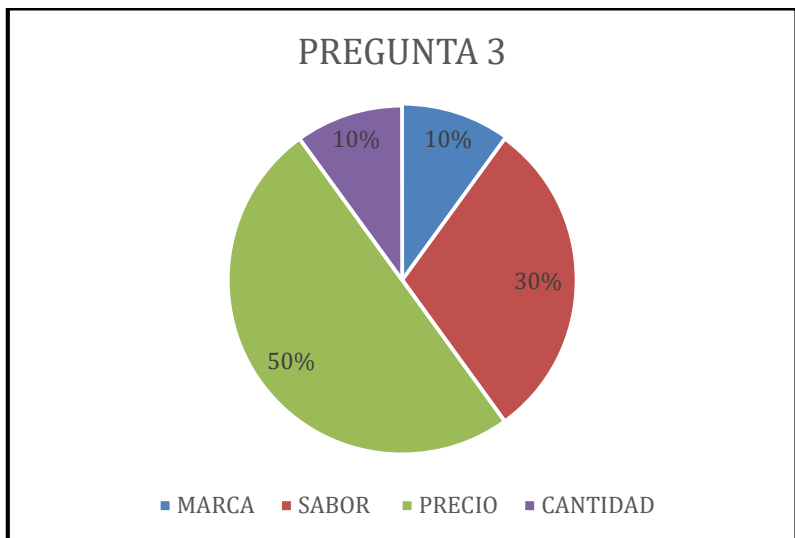
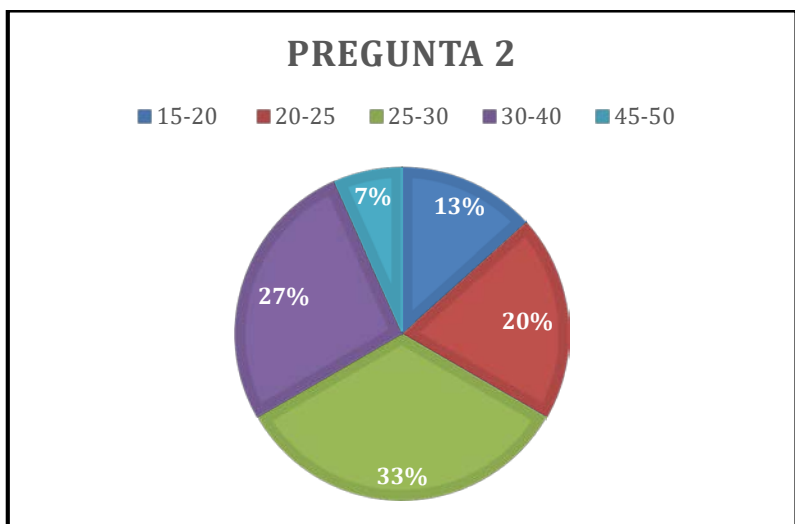
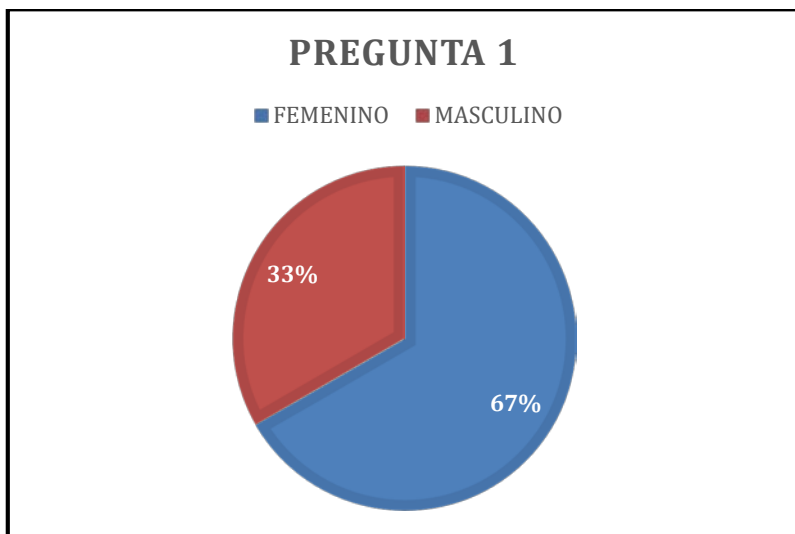
16. ¿A qué precio dejarías de comprar hongos Ostra por considerar que es demasiado caro?

17. ¿A qué precio dejarías de comprar hongos Ostra por considerar que es tan barato que su calidad se resentiría?

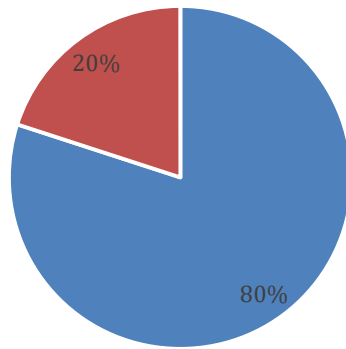
18. ¿A qué precio consideras que los hongos Ostra empieza a ser caro, pero aun así lo comprarías?

19. ¿A qué precio consideras que los hongos Ostra es barato?

Anexo 4. Tabulación de Encuestas

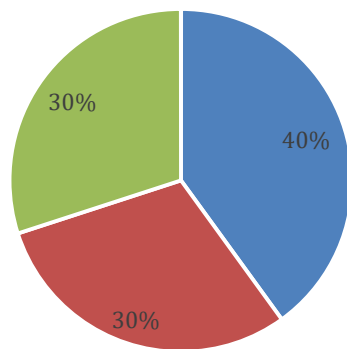


PREGUNTA 4



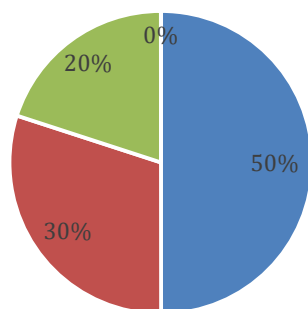
■ CHAMPIÑONES ■ TRUFAS COMESTIBLES

PREGUNTA 5



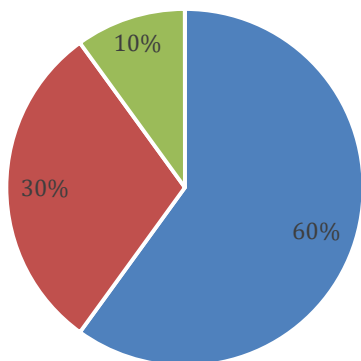
■ MISTRAL ■ ABRANTES ■ DEYCO

PREGUNTA 6



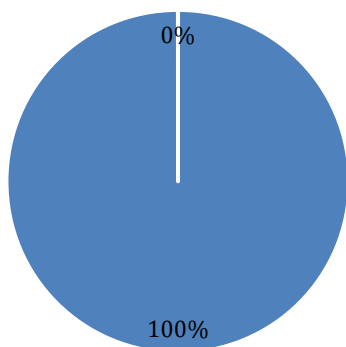
■ UNA VEZ A LA SEMANA
■ UNA VEZ CADA 15 DIAS
■ UNA VEZ AL MES
■ NUNCA

PREGUNTA 7



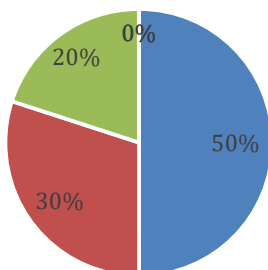
■ UN EMPAQUE ■ DOS EMPAQUES ■ TRES O MAS EMPAQUES

PREGUNTA 8



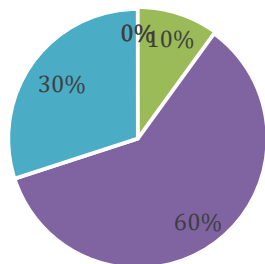
■ SI ■ NO

PREGUNTA 9



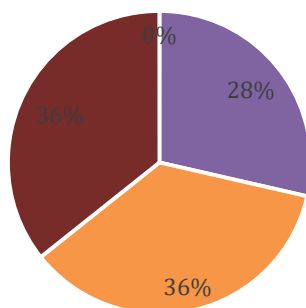
■ 1.00 USD; 608.07 CLP ■ 1.50 USD; 912.12 CLP
■ 2.00 USD; 1216.13 CLP ■ 2.50 USD; 1520.17 CLP
■ 3.00 USD; 1824.20 CLP

PREGUNTA 10



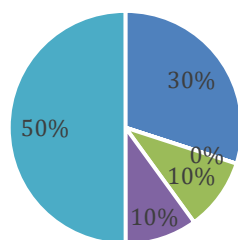
- 2.50 USD ; 1520.17 CLP
- 3.00 USD ; 1824.20 CLP
- 3.50 USD ; 2128.52 CLP
- 4.00 USD ; 2432.28 CLP
- 4.50 USD ; 27736.32 CLP

PREGUNTA 11



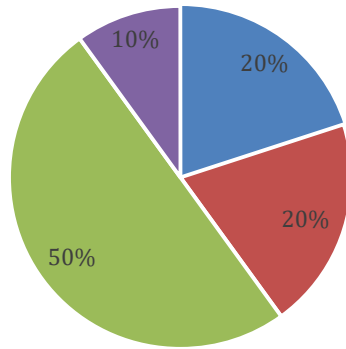
- Lugares especializados
- Tiendas de Barrio
- Micromercados
- Supermercados

PREGUNTA 12



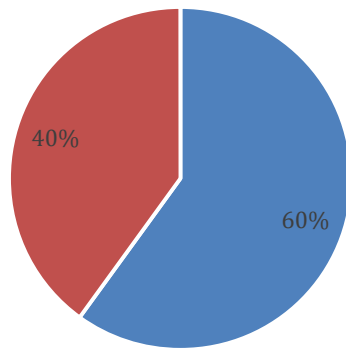
- Televisión
- Radio
- Internet
- Prensa
- Promociones en Centros Comerciales

PREGUNTA 13



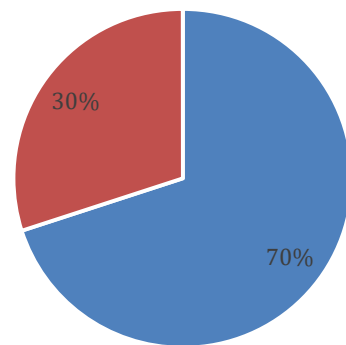
■ Televisión ■ Radio ■ Redes Sociales ■ Prensa

PREGUNTA 14



■ SI ■ NO

PREGUNTA 15



■ SI ■ NO

