



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HONGOS OSTRAS,
ESTABLECIDA EN EL CANTÓN EL CHACO, PROVINCIA DE NAPO.

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera Comercial con mención en Negocios
Internacionales”

Profesor guía:
MBA. Patricio Torres

Autora:
Jocelyn Mabel Pérez Chávez

Año:
2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA:

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”.

MBA. Patricio Torres

1713222410

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE:

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

Jocelyn Mabel Pérez Chávez

1400551055

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme llegar a esta etapa de mi vida, a mis padres por el apoyo constante e incondicional, a mi profesor guía Patricio Torres, por sus todas sus enseñanzas.

DEDICATORIA
A Dios, a mis padres.

RESUMEN

El presente Plan de Negocios propone la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de una nueva variedad de hongos comestibles, como los Hongos Ostra. La empresa estará establecida en la ciudad de El Chaco, provincia de Napo; se elige este sector por la factibilidad del clima y la cercanía con la ciudad de Quito, además existe el antecedente de la implementación del Proyecto Gran Sumaco, impulsado por la Cooperación Alemana, el mismo que llegó únicamente a un nivel artesanal. El propósito de este plan de negocios es llevar el proceso de cultivo a un nivel de comercialización masiva, dando a conocer este producto y todos los beneficios nutricionales que posee.

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, por sus siglas CIIU, 4^o revisión, el cultivo de Hongos Comestibles, pertenece a la industria de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca, por lo que todo el análisis de macro, meso y micro entorno se fundamenta en las cifras de los últimos 5 años. Los Hongos Ostra son un producto comestible que posee gran cantidad de características beneficiosas para la salud, vitaminas, nutrientes y bajos niveles de grasa. Se pretende establecer un cultivo en invernadero, siguiendo estándares de producción encaminados a mantener todas las propiedades naturales del producto.

Para la implementación del Proyecto se plantea una composición de la Inversión Inicial requerida del 25% con fondos propios y el 75% restante obtenido por medio de un préstamo a una institución financiera, proyectando la cancelación total del mismo a un plazo de 5 años. Se concibe una oportunidad de negocio después del análisis socio-económico realizado en el presente Plan, dado que se basa en comercializar un producto alimenticio, inexistente aún en el mercado de la ciudad de Quito, de consumo masivo y que favorece a la salud de los consumidores, mejorando así la calidad de alimentación de los mismos.

ABSTRACT

This Business Plan proposes the creation of a company dedicated to the production and commercialization of a new variety of comestible mushrooms called Oyster Mushrooms. The company will be established at El Chaco city, in Napo Province, is chosen this sector by the feasibility of climate and proximity to the Quito city, and there is a history about an implementation of Gran Sumaco Project, promoted by German Cooperation, that Project only reached a handicraft level. The purpose of this business plan is to bring the farming process to a mass-market level, publicizing this product and all the nutritional benefits it has.

According to the International Standard Industrial Classification, 4th revision, the cultivation of comestible mushrooms, belongs to the Agriculture Industry, so the entire analysis is based on information from the last five years.

Oyster mushrooms are a comestible product that has many beneficial properties for health, vitamins, nutrients and are low in fat. The crop will be establish a greenhouse, following production standards designed to keep all the natural properties of the product.

Initial investment is required for implementing the project, the same that shall consist 25% with equity and the remaining 75% obtained through a loan from a financial institution, projecting the total cancellation of the same for a term of five years. A business opportunity is conceived after the socioeconomic analysis performed in this Plan, because it is based on a food product that not even exist in the market at Quito city and it is a massive consumption product that contributes to the health of consumer improving their feeding quality

INDICE

CAPITULO I	1
1. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Objetivo del Plan de Negocios.....	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivos Específicos.....	2
CAPITULO II	3
2. LA INDUSTRIA	3
2.1. Clasificación de Industrias CIU	3
2.2. Tendencias de la Industria.....	4
2.2.1. Ciclo de vida de la industria	5
2.2.2. Precios y costos de la industria	11
2.3. Estructura de la industria	13
2.3.1. Análisis de la competencia	13
2.3.1.1. KENNET C.A.	13
2.3.1.2. CEPA PRODUCCION Cía. Ltda.	14
2.3.1.3. INVEDELCA S.A.	14
2.3.1.4. DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DEL VALLE.....	14
2.3.2. Líderes en el mercado	14
2.3.3. Información de los servicios que conforman la industria.....	16
2.4. ANALISIS DEL MACROENTORNO	17
2.4.1. Factores económicos y regulatorios	17
2.4.2. Factores Económicos	17
2.4.2.1. PIB (Producto Interno Bruto)	17
2.4.2.2. Consumo	19
2.4.2.3. IPC	21
2.4.2.4. Riesgo País	23
2.4.2.5. Inflación	24
2.4.2.6. Nivel de desempleo	26
2.4.3. Factores regulatorios	27

2.5. ANALISIS DEL MESOENTORNO	29
2.5.1. Fuerzas de Porter	29
2.5.1.1 Nuevos participantes - barreras de entrada (alta)	29
2.5.1.2 Amenaza de los sustitutos y complementarios (alta).....	30
2.5.1.3 Poder de negociación de los compradores (alta)	30
2.5.1.4 Poder de negociación de los proveedores (baja)	30
2.5.1.5 Intensidad de la rivalidad (alta):.....	31
2.6. ANALISIS DEL MICROENTORNO	
2.6.1. Cadena de Valor	31
2.6.2. Actividades primarias	33
2.6.2.1. Logística interna	33
2.6.2.2 Operaciones	33
2.6.2.3. Logística externa	34
2.6.2.4. Mercadotecnia y ventas.....	34
2.6.2.5. Servicios	34
2.6.3. Actividades secundarias o de apoyo.....	34
2.6.3.1. Abastecimiento	35
2.6.3.2. Desarrollo de tecnología.....	35
2.6.3.3. Administración de Recursos Humanos.....	35
2.6.3.4. Infraestructura de la empresa.....	36
2.7. Idea y Modelo del Negocio	36
2.7.1. Estructura legal de la empresa	36
2.7.2. Misión	37
2.7.3. Visión	37
2.7.4. Objetivos	37
2.7.4.1. Objetivo General.....	37
2.7.4.2. Objetivos Específicos	37
2.8. El Producto y/o Servicio	38
2.8.1. Nombre de la Empresa	38
2.8.2. Slogan.....	38
2.8.3. Logo.....	38
2.8.4. Tarjetas de Presentación	39

2.8.5.Sobres (Sobre 9).....	39
2.8.6.Hojas Membretadas (Hojas A4)	40
2.8.7.Manual de Marca	40
2.9.Análisis FODA	41
2.10.Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	41
2.11.Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	43
2.12.Matriz Cruce FODA.....	45
2.13.Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	46
2.14.Matriz de la Gran Estrategia.....	48
CAPÍTULO III	50
3. INVESTIGACION DE MERCADOS	50
3.1. Justificación de la investigación.....	50
3.2. Problema de investigación.....	50
3.3. Problema gerencial	51
3.4. Objetivo general de la investigación	51
3.5. Categoría de la investigación.....	51
3.6. Tipo de investigación	52
3.7. Tomado des de información	53
3.7.1.Tomado des de información primarias.....	53
3.7.2.Tomado des de Información secundarias	54
3.8. Necesidades de información.....	54
3.9. Diseño de Encuesta.....	58
3.9.1.Definición	58
3.9.2.Metodología	58
3.9.3.Encuesta.....	58
3.10.Diseño de Grupo de Enfoque.....	59
3.10.1.Definición	59
3.10.2.Metodología	59
3.10.3.Cuestionario.....	60
3.11.Diseño de la Entrevista a un Experto	60
3.11.1.Definición	60
3.11.2.Metodología	60

3.11.3.Cuestionario.....	61
3.12.TAMAÑO DEL MERCADO.....	61
3.12.1.Mercado Relevante y Clientes Potenciales.....	61
3.12.2.Mercado Objetivo.....	62
3.13.Muestra	63
3.13.1.Mercados Atractivos	63
3.14.Resumen de Segmentos.....	69
3.15.Segmento Objetivo.....	70
3.16.La competencia y sus ventajas	71
3.16.1.CEPA PRODUCCION Cía. Ltda.	71
3.16.2.INVEDELCA S.A.....	72
3.16.3.KENNET C.A.	74
3.17.TABULACIONES	75
3.17.1.Grupo de Enfoque.....	75
3.17.2.Entrevistas a Expertos	76
3.17.2.1.Tabulación de la Entrevista 1	76
3.17.2.2.Tabulación de la Entrevista 2	77
3.17.3.Tabulación de las Encuestas	78
CAPÍTULO IV.....	81
4. PLAN DE MARKETING	81
4.1.Estrategia General de Marketing	81
4.1.1.Estrategias genéricas	81
4.1.2.Las 3 estrategias de crecimiento	83
4.2.Política de Precio.....	84
4.2.1.Factores que influyen en la fijación de precios	84
4.2.1.1.Objetivos de la empresa.....	85
4.2.1.2.Costes.	85
4.2.1.3.Elasticidad de la demanda.....	86
4.2.1.4.Valor del producto en los clientes.....	86
4.2.1.5.Competencia.	86
4.2.2.Estrategias de Fijación de Precios.....	86
4.2.3.Precio del Producto.....	87

4.2.3.1.Estrategias de Precios Orientadas a la Competencia	87
4.2.3.2.Estrategias de Precios de Penetración.....	88
4.2.3.3.Estrategias de Precios por Áreas Geográficas	89
4.3.Tácticas de Ventas	90
4.3.1.Alternativas	90
4.3.2.Complementar las ventas	90
4.3.3.Ofertas	90
4.3.4.Servicios	91
4.3.5.Redes sociales.....	91
4.3.6.Referidos	91
4.4.Política de Servicio al Cliente y Garantías	91
4.5.Publicidad y Promoción	93
4.5.1.Publicidad	93
4.5.2.Relaciones Públicas.....	95
4.5.3.Promoción de Ventas.....	96
4.6.Canales de Distribución	97
4.6.1.Funciones de los canales de distribución	98
4.6.2.Tipos de canales de distribución.....	99
4.6.2.1.Canal directo.	99
4.6.2.2.Canal indirecto.....	99
4.6.2.2.1.Canal corto.	100
4.6.2.2.2.Canal largo.	100
4.6.3.Canales de Distribución Para Productos de Consumo	100
4.6.3.1.Canal Directo.....	100
4.6.3.2.Canal Detallista	101
4.6.3.3.Canal Mayorista	101
4.6.3.4.Canal Agente/Intermediario	101
4.6.4.Acuerdos del canal alternativo.	102
4.6.4.1.Canales múltiples.	102
4.6.4.2.Canales no tradicionales.	102
4.6.4.3.Alianzas estratégicas de canal.	102
4.6.4.4.Canales inversos.	103

4.6.5.Niveles de intensidad de los canales distribución	103
4.6.6.Relaciones entre empresas de un canal de distribución	104
4.6.7.Canal de Distribución para el Producto.....	104
4.6.7.1.Canal Mayorista	104
4.7.Producto	105
4.7.1.Valor nutritivo de los Hongos Ostra Comestibles.....	105
4.7.2.Taxonomía del hongo (<i>Pleurotus Ostreaus</i>)	107
4.7.3.Composición por 100 gramos de porción comestible	107
4.7.4.Nombre científico y Composición Química	108
4.7.5.Valor nutricional	108
4.7.6.Descripción del Hongo Ostra	109
4.7.7.Descripción del Producto	110
CAPITULO V	112
5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION.....	112
5.1.Estrategia de Operaciones	112
5.2.Ciclo de operaciones	113
5.2.1.Proceso de operaciones y comercialización	113
5.2.2.Flujograma de procesos	116
5.3.Requerimiento de equipo y maquinaria	118
5.4.Localización geográfica de la empresa y el lugar de comercialización	119
5.4.1.Localización geográfica de la empresa.....	119
5.4.2.Lugar de Comercialización	120
5.5.Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	120
5.5.1.Capacidad de almacenamiento	120
5.5.2.Manejo de inventarios.....	122
CAPITULO VI.....	124
6. EQUIPO GERENCIAL	124
6.1.Estructura organizacional	124
6.2.Manual descriptivo de funciones y cargos.	125
6.3.Políticas de empleo y beneficios.....	130
6.4.Equipo de asesores y servicios	131
6.5.Rol de Pagos.	133

CAPITULO VII	134
7. CRONOGRAMA GENERAL.....	134
7.1.Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	134
7.2.Diagrama de Gantt	135
7.3.Riesgos e imprevistos.....	135
CAPITULO VIII	139
8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	139
8.1.Supuestos.....	139
8.2.Riesgos críticos	140
CAPITULO IX.....	142
9. PLAN FINANCIERO.....	142
9.1.Inversión Inicial	142
9.1.1.Activos Fijos.....	143
9.1.2.Gastos Pre operacionales.....	145
9.1.2.1.Gastos de Constitución	145
9.2.Presupuestos.....	146
9.2.1.Presupuesto de Ingresos	146
9.2.2.Precio de Venta	146
9.2.3.Proyección de Ingresos	147
9.3.Costos.....	148
9.3.1.Costos de Producción.....	148
9.3.2.Depreciaciones	150
9.4.Financiamiento	150
9.5.Capital de Trabajo	150
9.6.Estados Financieros Proyectados	151
9.6.1.Proyección del Estado de Pérdida y Ganancia.....	151
9.6.2.Proyección del Flujo de Caja	154
9.7.Evaluación Financiera.....	157
9.7.1.Tasa de descuento	157
9.8.Punto De Equilibrio	160
9.9.Periodo de Recuperación de la Inversión	162
9.10.INDICES FINANCIEROS	163

9.10.1.Prueba acida o prueba severa.....	163
CAPITULO X.....	167
10. PROPUESTA DE NEGOCIO.....	167
10.1.Financiamiento deseado	167
10.2.Estructura de capital y deuda buscada	168
10.3.Capitalización.....	168
10.4.Tasa Interna de Retorno (TIR) del inversionista.....	169
10.4.1.Flujo de Caja del Inversionista	170
CAPITULO XI.....	171
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	171
11.1.Conclusiones.....	171
11.2.Recomendaciones	172
REFERENCIAS.....	174
ANEXOS	197

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme	3
Figura No. 2 Ciclo de Vida de la Industria	6
Figura No. 3 Exportaciones Agrícolas	7
Figura No. 4 Cultivos Permanentes (Producción en TM)	8
Figura No. 5 Cultivos Transitorios (Producción en TM)	10
Figura No. 6 Inflación Mensual en Porcentajes	12
Figura No. 7 Líderes en el Mercado	15
Figura No. 8 PIB en Millones de Dólares de 2000.....	18
Figura No. 9 Evolución del Consumo Final de los Hogares	19
Figura No. 10 Evolución de la Canasta Básica Familiar 2002 - 2012.....	20
Figura No. 11 Restricción Presupuestaria	21
Figura No. 12 Variación Porcentual Anual del Índice General Nacional.....	22
Figura No. 13 Riesgo País (EMBI) Ecuador	23
Figura No. 14 Inflación Anual	25
Figura No. 15 Inflación Acumulada del IPC en el Sector - 2012.....	25
Figura No. 16 Evolución del Nivel de Desempleo	26
Figura No. 17 PEA por Sectores de Producción	27
Figura No. 18 Figura 2.18. Fuerzas de Porter	29
Figura No. 19 Cadena de Valor	32
Figura No. 20 Logo.....	38
Figura No. 21 Tarjeta de Presentación.....	39
Figura No. 22 Sobres	39
Figura No. 24 Matriz FODA.....	41
Figura No. 25 Matriz Cruce FODA	45

Figura No. 26 Matriz SPACE.....	47
Figura No. 27 Matriz de la Gran Estrategia	48
Figura No. 28 Estrategias Genéricas	81
Figura No. 29 Liderazgo en Costos.....	83
Figura No. 30 Costes Bajos.....	83
Figura No. 31 Matriz de Estrategias de Crecimiento Intensivo.....	84
Figura No. 32 Factores para la Fijación de Precios.....	85
Figura No. 33 Diferenciación por Precios Superiores.....	88
Figura No. 34 Estrategia de Precios de Penetración.....	88
Figura No. 35 Objetivos de la Estrategia de Precios de Penetración	89
Figura No. 36 Tipos de canales de distribución.....	99
Figura No. 37 Niveles de Intensidad de los Canales de Distribución	103
Figura No. 38 Relaciones entre empresas de un canal de distribución.....	104
Figura No. 39 Taxonomía del Hongo Ostra.....	107
Figura No. 40 Descripción del Producto	110
Figura No. 41 Localización Geográfica de la Empresa	119
Figura No. 42 Tamaño de las Gavetas Plásticas	121
Figura No. 43 Tamaño del Producto	122
Figura No. 44 Organigrama de la Empresa.....	124
Figura No. 45 Gráfico Punto de Equilibrio	162

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Inflación Mensual en Porcentajes	11
Tabla No. 2 Líderes en el Mercado	15
Tabla No. 3 PIB en Millones de Dólares de 2000	18
Tabla No. 4 Matriz EFI	42
Tabla No. 5 Matriz EFE	44
Tabla No. 6 Matriz SPACE	46
Tabla No. 7 Necesidades de Información	55
Tabla No. 8. Muestra	63
Tabla No. 9 Número de Hogares.....	65
Tabla No. 10. Número de Mujeres	66
Tabla No. 11 Tercera Edad	67
Tabla No. 12 Padecimientos Relacionados.....	68
Tabla No. 13 Población del Área Urbana	69
Tabla No. 14 Resumen de Segmentos	69
Tabla No. 15 Tamaño de la muestra	70
Tabla No. 16 Gastos de Publicidad	95
Tabla No. 17 Valor Nutritivo de los Hongos Ostra Comestibles	106
Tabla No. 18 Composición por 100 gramos	107
Tabla No. 19 Valor Nutricional.....	108
Tabla No. 20 Requerimiento de Equipo y Maquinaria	118
Tabla No. 21 Gerente General	125
Tabla No. 22 Gerente de Operaciones y Producción	126
Tabla No. 23 Gerente de Ventas y Comercialización	127
Tabla No. 24 Secretaria	128

Tabla No. 25 Personal Operativo	129
Tabla No. 26 Chofer	130
Tabla No. 27 Inversión Inicial	142
Tabla No. 28 Maquinaria y Herramientas de Producción.....	143
Tabla No. 29 Muebles de Oficina	144
Tabla No. 30 Equipo de Computación.....	144
Tabla No. 31 Vehículo.....	144
Tabla No. 32 Gastos de Constitución.....	145
Tabla No. 33 Adecuación Instalaciones	145
Tabla No. 34 Análisis de Producción.....	146
Tabla No. 35 Precios de Venta.....	147
Tabla No. 36 PIB 2009-2013.....	147
Tabla No. 37. Ingresos Proyectados	148
Tabla No. 38 Costo de Mano de Obra Directa	148
Tabla No. 39 Costos de Mano de Obra Indirecta	149
Tabla No. 40 Gastos generales.....	149
Tabla No. 41 Financiamiento.....	150
Tabla No. 42 Estado de Perdida y Ganancia Situación Normal	152
Tabla No. 43 Estado de Perdida y Ganancia Situación Pesimista	152
Tabla No. 44 Estado de Perdida y Ganancia Situación Optimista.....	153
Tabla No. 45. Flujo de Caja Situación Normal Apalancada.....	154
Tabla No. 46 Flujo de Caja Situación normal sin apalancamiento	155
Tabla No. 47 Flujo de Caja Situación Pesimista Apalancada.....	155
Tabla No. 48 Flujo de Caja Situación Pesimista sin apalancamiento.....	156
Tabla No. 49 Flujo de Caja Situación optimista apalancada	156

Tabla No. 51 Modelo CAPM Apalancado.....	158
Tabla No. 52 Modelo CAPM Sin Apalancamiento.....	158
Tabla No. 53 VAN del plan de negocios.....	159
Tabla No. 54 TIR del plan de negocios	160
Tabla No. 55 Cálculo del punto de Equilibrio.....	161
Tabla No. 56 Período de Recuperación de la Inversión	162
Tabla No. 57 Inversión Inicial	167
Tabla No. 58 Estructura del Capital.....	168
Tabla No. 59 Capitalización.....	169
Tabla No. 60 VAN del Plan de Negocios.....	169
Tabla No. 61 TIR del Plan de Negocios	170
Tabla No. 62 Normal con Apalancamiento Inversionista.....	170
Tabla No. 63 Normal sin Apalancamiento Inversionista	170

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

El cantón El Chaco, provincia de Napo, perteneciente a la Región Amazónica; un cantón donde sus habitantes se dedican principalmente a las labores del campo, a la agricultura y ganadería, con un clima cálido que oscila entre los 10° y 32°, hace varios años se presentó la oportunidad de crear microempresas dedicadas al cultivo de Hongos Ostra Comestibles, gracias a la colaboración de la Cooperación Alemana con un proyecto denominado Gran Sumaco, el mismo que únicamente llegó a los niveles artesanales dejando vacíos en la etapa de distribución y comercialización a niveles industriales.

Por este motivo la idea principal es la creación de una empresa que realice un aporte positivo a la industria alimenticia, esencialmente creando Tomado des de trabajo y generando ingresos para los habitantes del sector donde se establecerá la empresa. La distribución se realizará ya sea al por mayor o menor; buscando que el cultivo sea amigable para el medio ambiente y garantizando así un producto saludable. El producto será vendido en su estado natural, en empaque plásticos, transparentes para que se pueda observar la buena calidad del producto.

El Hongo Ostra es un producto no tradicional. Actualmente se produce en el Cantón el Chaco, en pequeñas cantidades destinadas especialmente para el consumo de las familias que lo producen.

1.2. Objetivo del Plan de Negocios

1.2.1. Objetivo General

Determinar la factibilidad y rentabilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de Hongos Ostra, establecida en el cantón El Chaco, provincia de Napo.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Investigar el entorno en el cual se desenvuelve el negocio.
- Recolectar y analizar la información sobre el mercado y el consumidor.
- Elaborar un plan de marketing para posicionar el nuevo producto
- Crear en implementar una estructura organizacional y el equipo gerencial.
- Elaborar un plan de operaciones y producción.
- Identificar riesgos y las posibles soluciones
- Evaluar financieramente la propuesta de producción del nuevo producto y determinar su rentabilidad.
- Exponer por escrito la propuesta del negocio.

CAPITULO II

2. LA INDUSTRIA

2.1. Clasificación de Industrias CIIU

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, por sus siglas CIIU, 4° revisión, el cultivo de Setas Comestibles (Champiñones) se encuentra específicamente en la clasificación A0113.91:



2.2. Tendencias de la Industria

La industria agrícola es catalogada como primaria dentro de la economía del Ecuador, posee una amplia variedad de frutas, animales, vegetales y hortalizas, lo que brinda mayores posibilidades de acceder a nuevos mercados. El Ecuador es un país eminentemente agrícola, ya que de esta producción depende la materia prima para la elaboración de los productos procesados, el aumento de la producción destinada para exportación ha aumentado la participación porcentual en la economía nacional en las últimas tres décadas.

(ESPOL, 2012)

Según datos del MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca), en los últimos 4 años las exportaciones de productos de la Industria Agrícola siguen una tendencia creciente. En el año 2011 se exportó 7.696.165,06 Toneladas Métricas lo que significó un ingreso de \$7.343.884, 35 millones de dólares en valor FOB para el Ecuador, siendo superior a lo exportado en el 2010, año en que se exportó 6.805.011,54 Toneladas Métricas que represento un ingreso en valor FOB de \$5.882.002,04 millones de dólares.

Los productos Agrícolas, banano y plátano, camarón, flores, café son los productos que más representan en la industria, los mismos que en el 2011 superaron las exportaciones del 2010, trazando una clara tendencia de superación económica y social. La balanza comercial agrícola tiene tendencia a concluir los ejercicios económicos con un saldo favorable. El gobierno tiene planeado poner en marcha varias estrategias que contribuirán de forma positiva al constante desarrollo de la Industria Agrícola como el plan de sustitución de las importaciones agrícolas para empezar con la producción interna de forma masiva de los productos de los cuales el Ecuador es dependiente mayormente de las importaciones como maíz duro, soya, algodón, cebada y trigo.

(ELDIARIO, 2012).

Actualmente en el mercado se ha experimentado un crecimiento constante en cuanto a la preferencia por lo saludable, uno de los factores más importantes es la búsqueda de los consumidores por adquirir alimentos que no sean nocivos para la salud, los cambios de estilo de vida de los consumidores y la necesidad de diferenciación de productos hacen de este un entorno altamente competitivo. Esto ha obligado a los productores a cultivar una variedad de productos alimenticios, con mayor cantidad de nutrientes y menor nivel de grasa. Por todo lo antes mencionado se puede percibir claramente un aumento sostenido en la tendencia por la alimentación sana, es decir un estilo de vida con dietas saludables como parte de la búsqueda por mejorar la calidad de alimentación de los consumidores.

(Inversión, 2012).

La alta cocina ha enfocado su atención en buscar materias primas cada vez más sanas, frescas y con mayores beneficios nutricionales, en general productos orgánicos que no sólo aseguran sabor, sino también salud, esta búsqueda ha incentivado a desarrollar nuevas técnicas agrícolas que contribuyan a la producción de nuevos ingredientes para la cocina gourmet, de acuerdo a las exigencias de los consumidores. Con esto se logra concluir que cualquier tipo de carne puede ser el ingrediente principal de una receta, pero para el resultado final, cada detalle cuenta. Los complementos o sustitutos vienen a ser ese detalle que brinda el propósito final que es la alimentación sana, por lo tanto los Hongos Ostra Comestibles son el producto indicado para este fin.

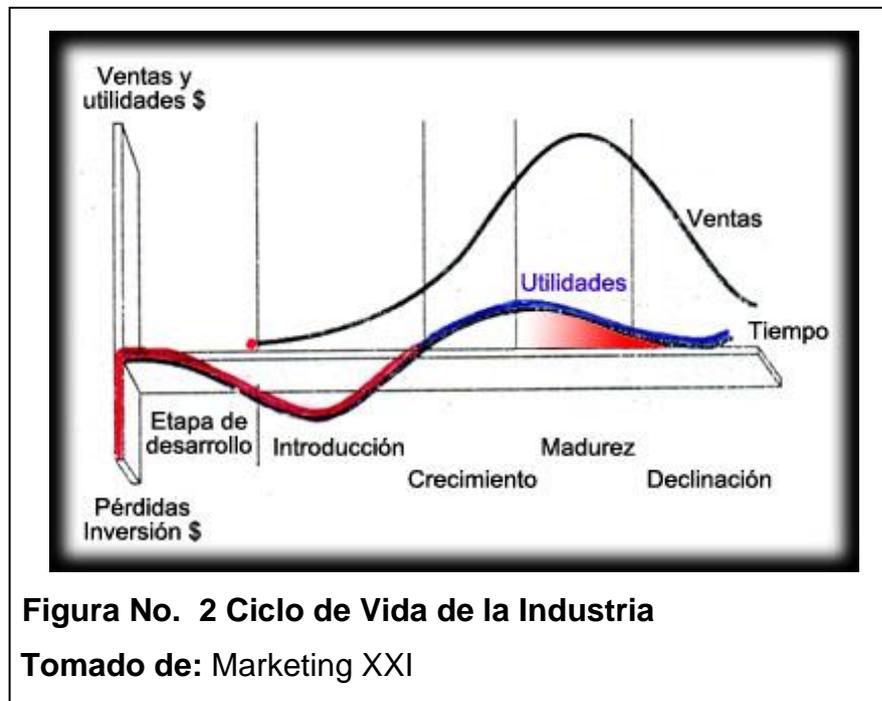
(COSAS, Revista Cosas, 2012)

2.2.1. Ciclo de vida de la industria

El ciclo de vida de un producto así como de la industria contempla varios niveles:

- Etapa de desarrollo de nuevos productos

- Etapa de introducción al mercado
- Etapa de crecimiento
- Etapa de madurez
- Etapa de declive

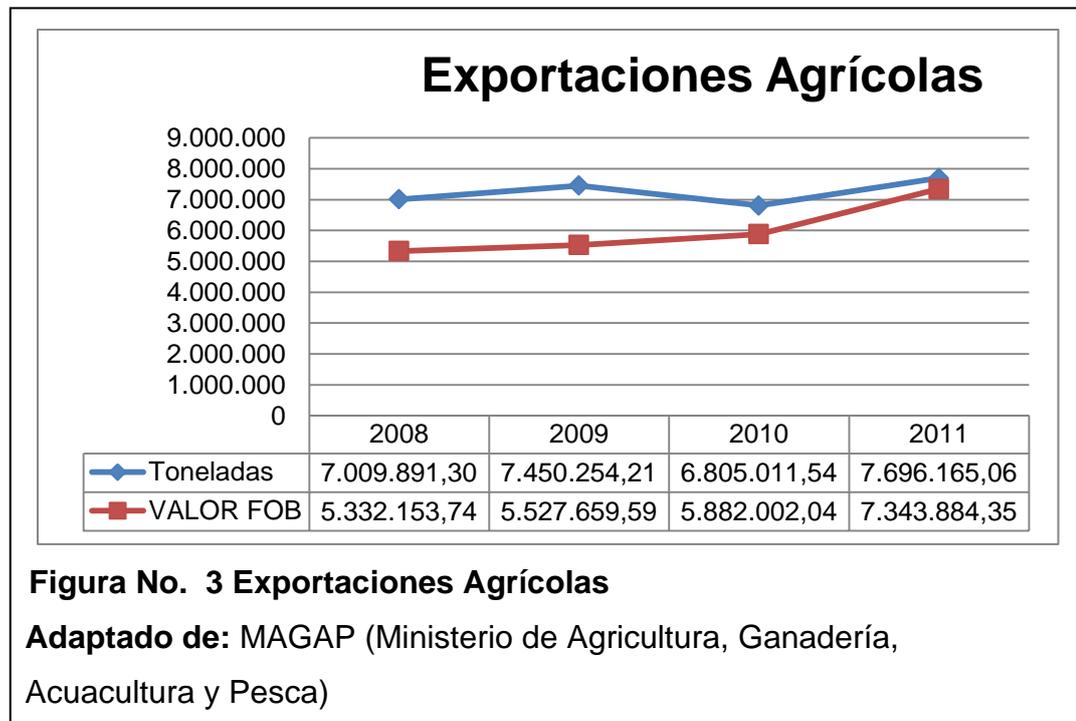


Al iniciar el desarrollo de nuevos productos se define principalmente la industria en la que se va a competir. En la segunda etapa es donde ingresan a la industria los nuevos productos y por las ventas generan ingresos, aunque no se suman a las utilidades aún, por varios factores en los que se contempla un nivel de ventas bajo por la falta de conocimiento de los consumidores lo que genera un balance de pérdidas netas. A partir de la etapa de crecimiento existen características como la reducción de costos por la generación de economías de escala, las ventas aumentan significativamente, se empiezan a percibir beneficios o utilidades.

En la etapa de madurez es cuando los productos alcanza los niveles máximos de ventas y se genera mayor competencia lo cual va reduciendo paulatinamente las cantidades de venta; en esta etapa es cuando los productores tienen los mayores niveles de utilidad de todo el ciclo. Después de

esta etapa las ventas caen, los precios se ven obligados a bajar por la cantidad de competencia existente, esto se traduce en una reducción de utilidades y el fin del ciclo de vida de los productos en la industria.

(PROMONEGOCIOS, PromoNegocios, 2012)



A continuación de lo expuesto anteriormente puedo afirmar que la industria de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca está en la etapa de crecimiento; dado que esta industria es la que provee a las demás industrias especialmente al sector de alimentos y bebidas, sabemos que el consumo de productos agrícolas es de carácter masivo por lo que esta industria tiene gran influencia en el desarrollo económico del país.

La producción de alimentos que se destacan por brindar mayores beneficios nutricionales y con tendencia a mejorar la calidad de alimentación a los consumidores también se ubica en la etapa de madurez. Se sabe que el cultivo de productos orgánicos son un regreso a la forma tradicional de producir alimentos, con la tecnología y conocimiento del siglo XXI; son productos cultivados con técnicas enfocadas en la conservación de las propiedades del terreno del cual absorberán sus nutrientes. El aumento de la preferencia por

productos agrícolas cultivados orgánicamente viene marcado por la garantía que exterioriza para los consumidores el hecho de saber que son productos saludables y cultivados sin perjudicar a la naturaleza. Es evidente que en el Ecuador se ha ido afianzando la conciencia ecológica de los consumidores ya que los alimentos de origen orgánico han tenido gran aceptación dentro del mercado.

(COSAS, 2012)

Hoy en día cada vez es mayor el número de productos que solicitan las certificaciones orgánicas, certificaciones que son otorgadas por entidades como CERES ECUADOR Cía. Ltda. y BCS ÔKO-GARANTIE Cía. Ltda. quienes emiten un certificado de producción orgánica; existen también certificados de Producto Orgánico que pueden ser emitidos bajo el Reglamento Nacional o bajo el Reglamento del mercado al que se busque ingresar.

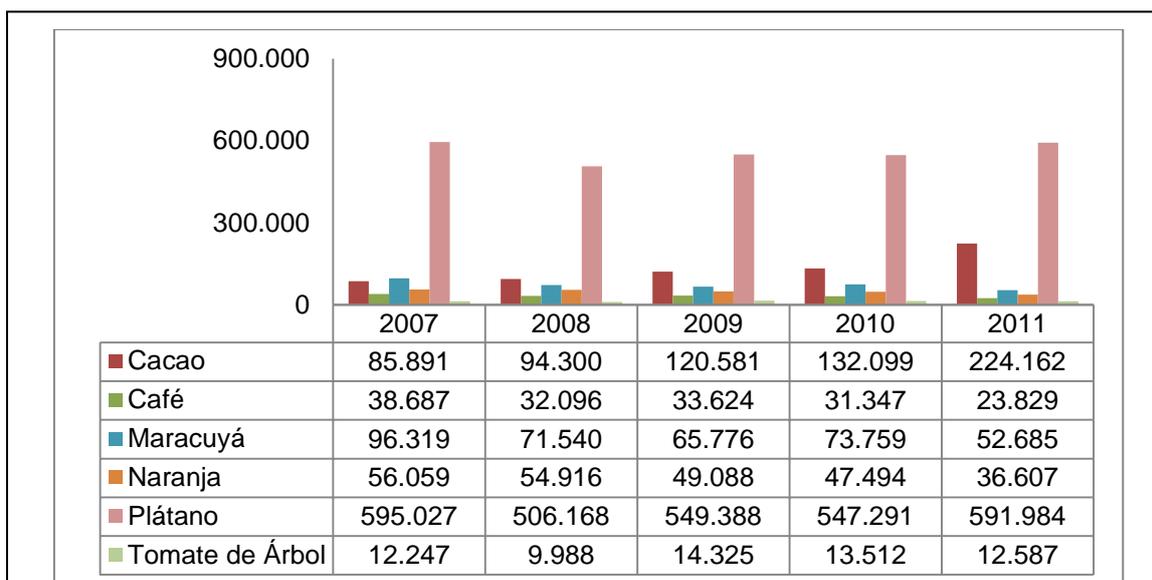


Figura No. 4 Cultivos Permanentes (Producción en TM)

Adaptado de: MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca)

Según los datos de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC), en el 2010, el 45,86% de la superficie terrestre nacional se

dedicaba a la producción de alimentos; y un año después, en el 2011 el porcentaje fue de 49,64%; es decir que así como se reduce la producción de ciertos alimentos, los agricultores también están buscando producir nuevos bienes, aumentando la superficie de terreno cultivado.

Los cultivos permanentes más importantes de la industria agrícola en el Ecuador son el banano, cacao y palma africana, que representan el mayor ingreso de la misma, a la vez representan una dependencia tanto en los productos como en los mercados. Esto significa vulnerabilidad comercial y económica ya que, en el caso de una crisis en la producción, tal como ha sucedido en los últimos 3 años, en que la sequia, las fuertes lluvias y hasta las plagas han afectado los sembríos de miles de campesinos, se perjudica directamente a la liquidez de la industria en general y por lo tanto el aporte al PIB (Producto Interno Bruto).

Con el transcurso de los años el Ecuador, especialmente en la Industria de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca, ha dependido de ciertos productos para mover su economía por lo que el gobierno actual está implementado varios programas como el Plan Nacional de Riego, el Proyecto Integral de Desarrollo Agrícola y Ambiental Sostenible y Social del Ecuador (PIDAASSE), mayor acceso a créditos en el Banco Central del Ecuador, la entrega a asociaciones de productores de varias tierras incautadas por el Estado, la participación en el Foro Subregional Croplife Latin America entre otros, para canalizar el potencial del país en esta industria y poder utilizar la riqueza natural de manera más eficiente; todos estos beneficios representan una ventaja para cualquier productor.

(Zumba, 2012)

El objetivo principal del Foro Subregional Croplife Latin America, que se desarrollo el 26 de Septiembre en Quito con la participación de Venezuela, Colombia, Ecuador y Perú es que América Latina sea la mayor abastecedora

mundial de alimentos. En el Ecuador se trabaja en el cambio de la matriz productiva, con el objeto de hacer una selección sustitutiva de importaciones.

(HOY, 2012)

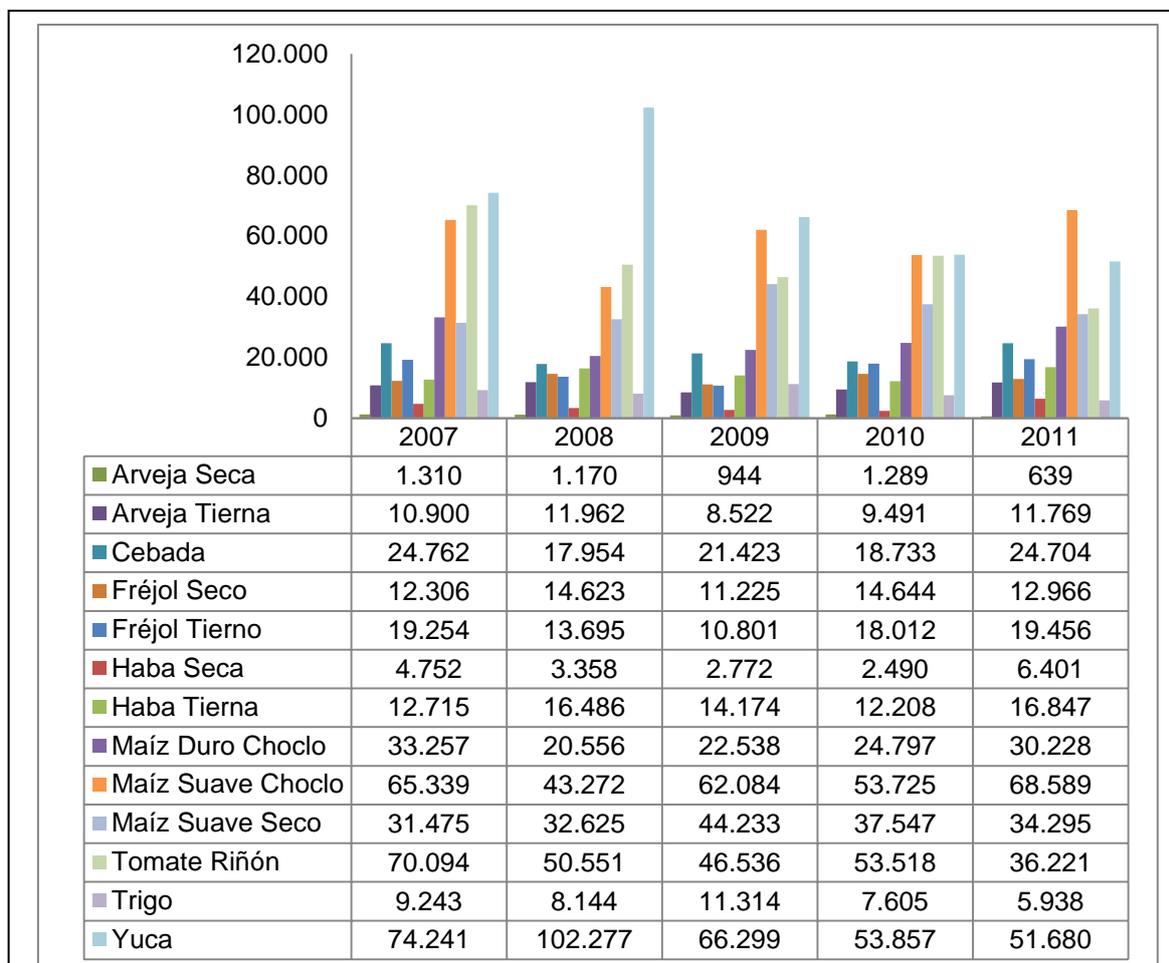


Figura No. 5 Cultivos Transitorios (Producción en TM)

Adaptado de: MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca)

2.2.2. Precios y costos de la industria

El nivel de precios y costos en la Industria de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca depende específicamente de los precios y costos de los insumos, terreno, maquinaria, empaques, fertilizantes y más elementos que sean empleados en el cultivo de un producto o la crianza de un animal y estos a su vez dependen del nivel de inflación del país. El nivel de precios y costos de la Industria Agrícola se relaciona con la variación del Índice de Precios al Productor que mide la evolución de los precios de los bienes producidos para el mercado interno y la exportación; para el 2012 el periodo base del IPP es 1995 (INEC, Instituto de Estadísticas y Censos IPP, 2012)

Tabla No. 1 Inflación Mensual en Porcentajes

Inflación Mensual en Porcentajes					
	Tomate Riñón	Pimiento	Papa Chola	Col	Cebolla Paiteña
Ago-11	17,37	0,03	7,2	0,99	-10,2
Sep-11	2,59	-8,83	22,44	2,69	-8,17
Oct-11	-7,73	-1,54	1,41	-2,94	5,55
Nov-11	-11,06	2,31	1,59	-8,96	9,21
Dic-11	-8,09	0,93	-9,97	0,17	-4,42
Ene-12	8,25	-0,94	-7,58	-0,41	6,79
Feb-12	36,42	7,92	-4,97	1,74	6,29
Mar-12	-4,31	16,95	-1,59	9,61	20,9
Abr-12	-12	32,26	-1,24	1,6	4,26
May-12	-0,79	-4,95	-2,72	3,73	-6,89
Jun-12	-6,11	1,97	10,49	0,01	2,81
Jul-12	-3,77	-4,07	7,57	2,56	25,39
Ago-12	-4,97	-6,76	1,33	6,56	16,44

Tomado de: INEC (Instituto de Estadísticas y Censos)

Según los precios de ciertos productos que son consumidos masivamente por en los hogares ecuatorianos como el tomate riñón, pimiento, papa chola, col, cebolla paiteña, en el lapso comprendido desde agosto del 2011 hasta el

mismo mes en 2012, existe una variación marcada en el porcentaje tanto de alza como de baja, es claro que estos productos agrícolas siguen una misma tendencia a lo largo del año, es decir los precios tienen un comportamiento similar por el hecho de ser bienes de primera necesidad, es común que a inicios del año los precios tiendan a la alza por la temporada, para luego bajar por las regularizaciones de precios por parte del gobierno. A partir de Junio del 2012 se percibe una tendencia a la baja de los precios por la sobreproducción de ciertos bienes, y según información de los últimos días, se prevé un alza en los precios de los productos agrícolas en general.

(ELUNIVERSO, 2012)

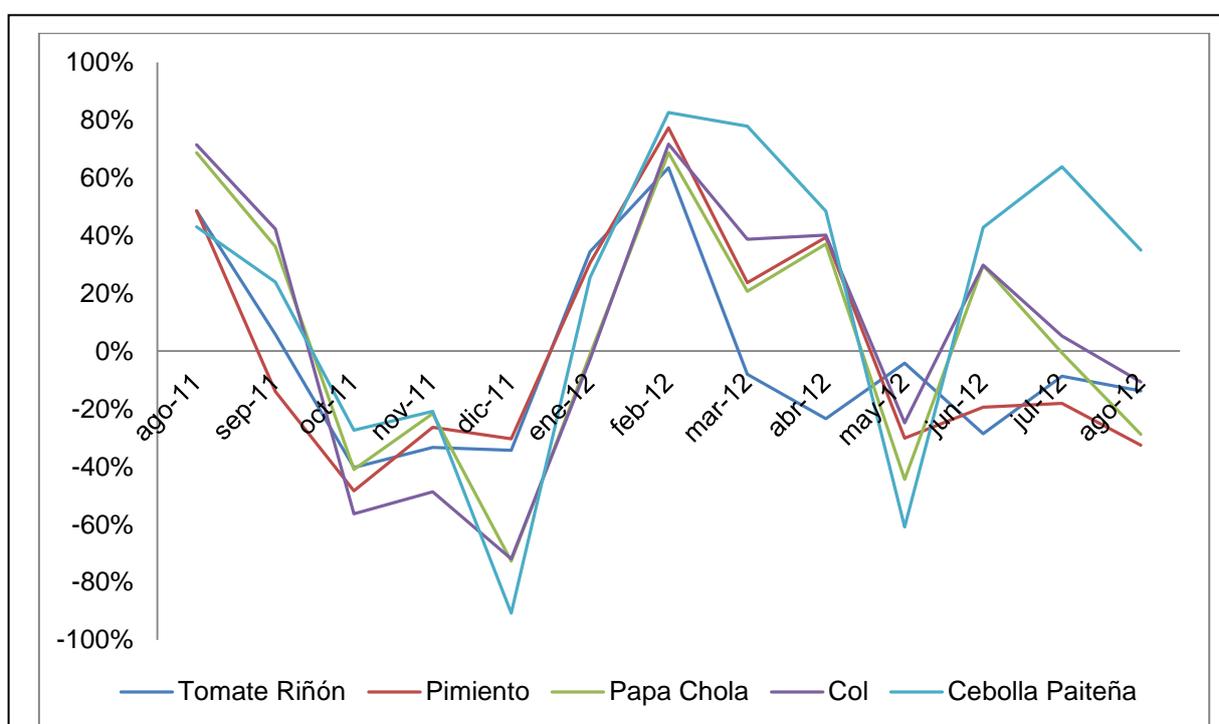


Figura No. 6 Inflación Mensual en Porcentajes

Adaptado de: INEC (Instituto de Estadísticas y Censos)

En general a lo largo del año los precios de los productos agrícolas se ven influenciados por varios factores; principalmente la especulación, la sobreproducción, la calidad de los cultivos, la escasez por la exportación o por la temporada en la que no se cosecha. En el caso específico de los Hongos

Ostra Comestibles, no aplica la reducción de precios por la sobreproducción, este producto es más vulnerable a los productos sustitutos.

2.3. Estructura de la industria

La Industria de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca, de la que forma parte el cultivo de Hongos (champiñones) y Trufas que es la actividad principal de la empresa objeto del presente Plan de Negocios, está compuesta por los nuevos competidores, la competencia ya establecida, proveedores, clientes y el mercado en donde se comercian los productos.

2.3.1. Análisis de la competencia

De una manera general la competencia a ser considerada son todos los productores y empresas que conforman la industria Agrícola, como parte de la competencia directa para la empresa están todos los productores formales o informales de Hongos (champiñones) y trufas. Según información de la Superintendencia de Compañías, mediante observación en los principales supermercados de la ciudad de Quito las empresas dedicadas a esta actividad son cuatro, Kennet C.A., Cepa Producción Cía. Ltda., Invedelca S.A.. Distribuidora de Alimentos del Valle.

2.3.1.1. KENNET C.A.

Fundada en 1969, establecida en Puembo, a 25 kilómetros de la ciudad de Quito, tienen como producto principal la producción del Champiñón de Paris
(Palma, 2012).

2.3.1.2. CEPA PRODUCCION Cía. Ltda.

Fundada en el 2010, establecida en Tabacundo, provincia de Pichincha.
Empresa productora y distribuidora de Champiñones

(Pazmiño, 2012).

2.3.1.3. INVEDELCA S.A.

Produce hongos y champiñones que distribuye bajo la marca Guipi, fundada en 1981, ubicada en el kilómetro 12 entre las parroquias de Tambillo y Aloag, en la provincia de Pichincha.

(EKOS, Ekos Negocios, 2012)

2.3.1.4. DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DEL VALLE.

Según una entrevista con el administrador el señor Guillermo Valencia, producen y distribuyen champiñones frescos en el mercado ecuatoriano desde el año 2005.

2.3.2. Líderes en el mercado

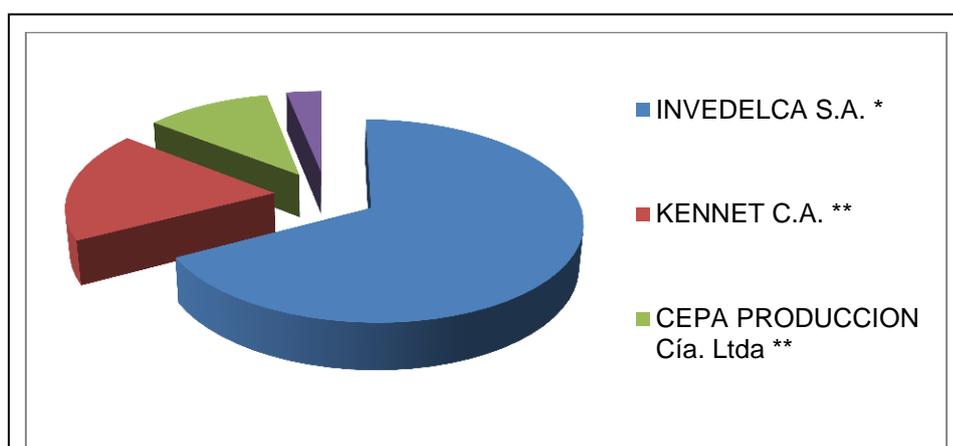
El mercado de Hongos (champiñones) comestibles en el Ecuador está dividido entre 4 empresas que se dedican principalmente a la producción y distribución, esta son:

Tabla No. 2 Líderes en el Mercado

	INGRESOS	%
Invedelca S.A. *	\$ 3.338.332	67,09
Kennet C.A. **	\$ 850.000	17,08
Cepa produccion Cía. Ltda **	\$ 675.000	13,57
Distribuidora de Alimentos del Valle**	\$ 112.500	2,26
TOTAL	\$ 4.975.832	100

Adaptado de: * (EKOS, Ekos Negocios, 2012)

** Entrevistas Personales

**Figura No. 7 Líderes en el Mercado**

Adaptado de: * (EKOS, Ekos Negocios, 2012)

** Entrevistas Personales

Según una entrevista personal con Sofía Palma, del departamento de ventas de la empresa KENNET C.A., se obtiene que la empresa en el año 2011 vendió 300 Toneladas de Hongos comestibles aproximadamente, con un precio promedio de \$3,025 dólares.

La Gerente Propietaria de la empresa Cepa Producciones Cía. Ltda., la señora Lida Pazmino comenta que en el 2011 se alcanzó una venta aproximada de 200 toneladas de champiñones frescos entre enteros y rebanados con un precio promedio de \$2,80 dólares.

En la conversación con el Señor Guillermo Valencia, administrador de la empresa Distribuidora de Alimentos del Valle, quienes producen y distribuyen los Champiñones enteros y también rebanados, se conoce que la empresa tuvo una venta de 60 toneladas en el 2011, con un precio promedio de \$2,595.

Además existen empresas quienes únicamente se dedican a la importación y distribución de champiñones en conserva, tales como SIPIA S.A. Servicio Integral Para la Industria Alimenticia, fundada en 1980, establecida en Puenbo, es distribuidor de Champiñones bajo la marca SNOB; también está la empresa TROPICALIMENOS S.A., fundada hace 40 años, establecida en el Km 10 vía a Daule, que forma parte del Grupo Fadesa, quienes distribuyen el producto bajo la marca FACUNDO. Las dos empresas distribuyen champiñones provenientes de China de la empresa GRANDFOND INTERNACIONAL.

2.3.3. Información de los servicios que conforman la industria

Los servicios y otras actividades que se involucran en la Industria de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y pesca tienen varios direccionamientos como por ejemplo las asesorías de Ingenieros Bioquímicos en el proceso de recolección y clasificación de semillas, Ingenieros Agrónomos en la selección de los suelos, insumos y fertilizantes. La capacitación al personal, asesorías y capacitaciones a los proveedores para que se cumplan los estándares de calidad exigido por cada empresa. Personal capacitado en el manejo de la tecnología y de la maquinaria para cada uno de los procesos dentro de un cultivo. Medios de transporte y transportistas para los productos y la materia prima.

En el área de administración toda empresa debe contar con profesionales en cada rama y brindarles capacitaciones permanentes, como es el caso del departamento de finanzas, ventas, recursos humanos, planeación y logística, comercio exterior, marketing y publicidad, financiero, cultivo, empaquetado, bodega, entre otros. Además se debe contratar auditorías externas y servicios

de agentes de aduanas en el caso de la importación o exportación; servicios bancarios nacionales y extranjeros para mantener cuentas internacionales para realizar cobros y pagos.

Como parte de los servicios que proponen un valor agregado al producto está la asesoría post-venta, un equipo de nutricionistas para elaborar recetas gourmet sanas y con el menor grado de dificultad, implementar un call center para servicio al cliente. Los servicios que son fijos en la Industria son mantenimiento, limpieza, luz eléctrica, agua potable, teléfonos, servicio de fax, internet, implementos de oficina, útiles de limpieza.

2.4. ANALISIS DEL MACROENTORNO

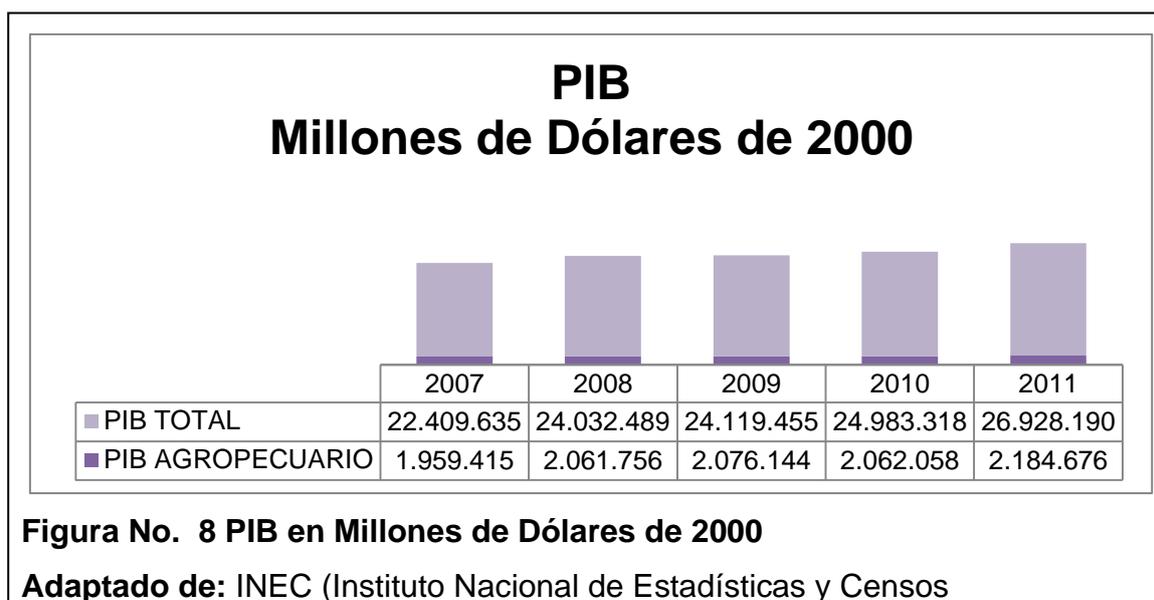
2.4.1. Factores económicos y regulatorios

2.4.2. Factores Económicos

2.4.2.1. PIB (Producto Interno Bruto)

Según los datos del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) el PIB (Producto Interno Bruto) del Ecuador en el año 2011 fue de \$26.928.190 millones de dólares de los cuales la Industria de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca tuvo un aporte de \$2.664.347 millones de dólares, siendo esto el 10% del total industrial. Además se prevé un crecimiento constante gracias a factores como la dolarización que hace de los productos agrícolas ecuatorianos más competitivos en mercados internacionales, con el apoyo de las políticas gubernamentales para la protección del consumo interno, y la búsqueda constante de nuevos mercados para la diversificación.

(BCE, Banco Central del Ecuador, 2012)



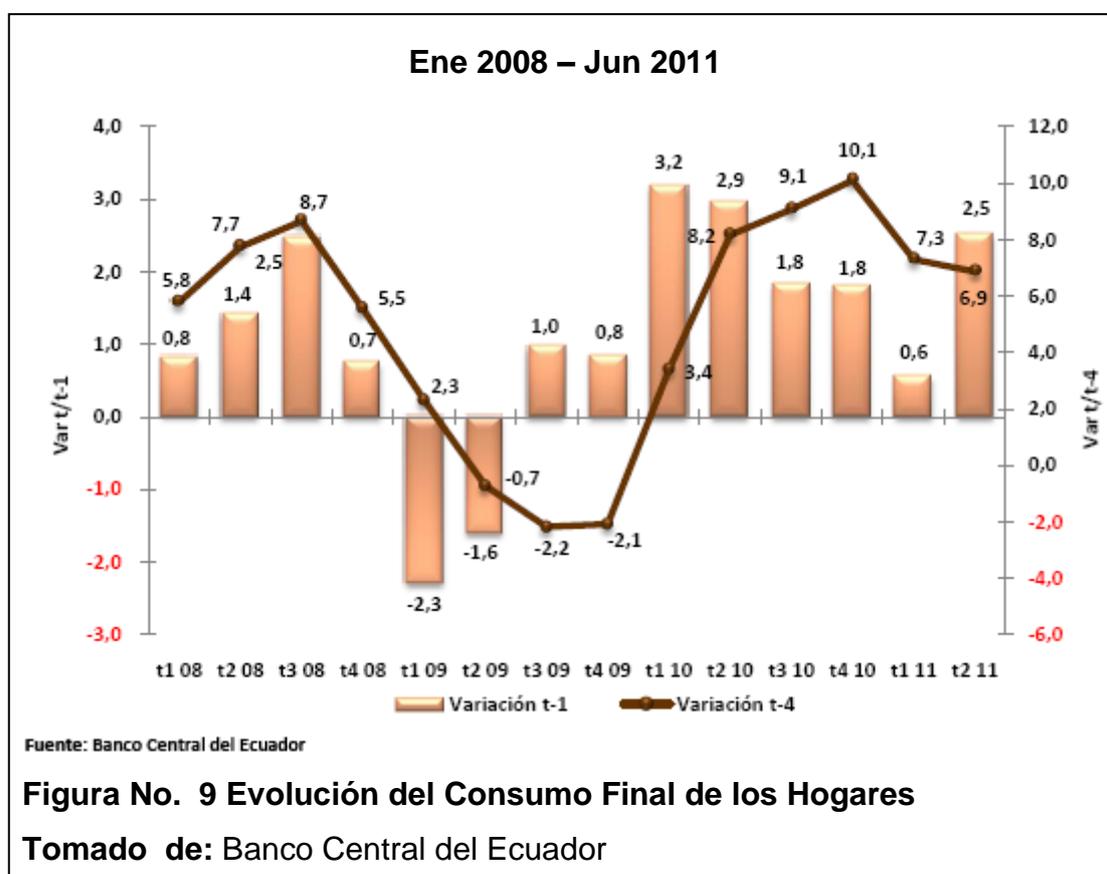
Según los datos PIB encontrados en el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) se puede afirmar que el país crece a un ritmo más acelerado que la Industria de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca

Tabla No. 3 PIB en Millones de Dólares de 2000

PIB en Millones de Dólares de 2000			
AÑO	PIB AGROPECUARIO	PIB TOTAL	% del PIB Total
2007	1.959.415	22.409.635	8,74
2008	2.061.756	24.032.489	8,58
2009	2.076.144	24.119.455	8,61
2010	2.062.058	24.983.318	8,25
2011	2.184.676	26.928.190	8,11

Adaptado de: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

2.4.2.2. Consumo

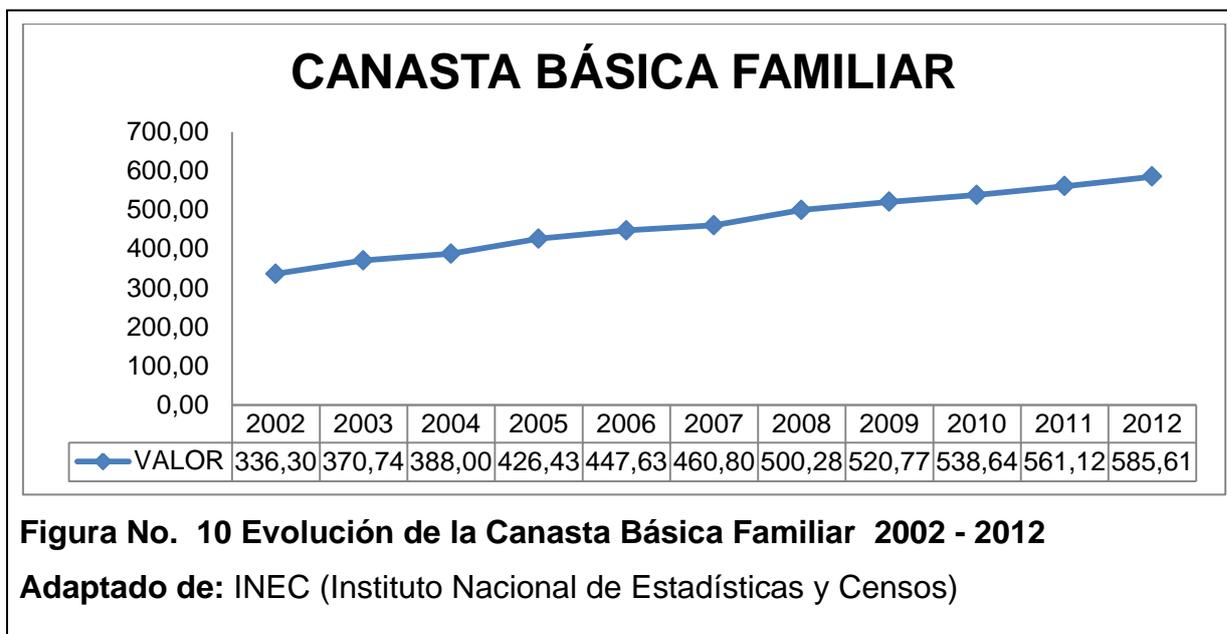


El consumo final de los hogares del Ecuador presentó una variación positiva del 2,5% en el segundo trimestre del 2011 en relación al primer trimestre del mismo año, contribuyendo en 1,72% a la variación trimestral del PIB. Además reporto un crecimiento del 6,9% comparado con el registrado en el segundo trimestre del 2010.

Entre los factores que explican la variación del consumo de los hogares están el IPC (Índice de Precios al Consumidor), Inflación, Nivel de Ingresos, Salario Real, Volumen de Créditos otorgados a los hogares por las instituciones financieras y las Remesas Provenientes del Exterior; todos estos factores le brindan poder adquisitivo a las familias para poder consumir como mínimo la canasta básica familiar.

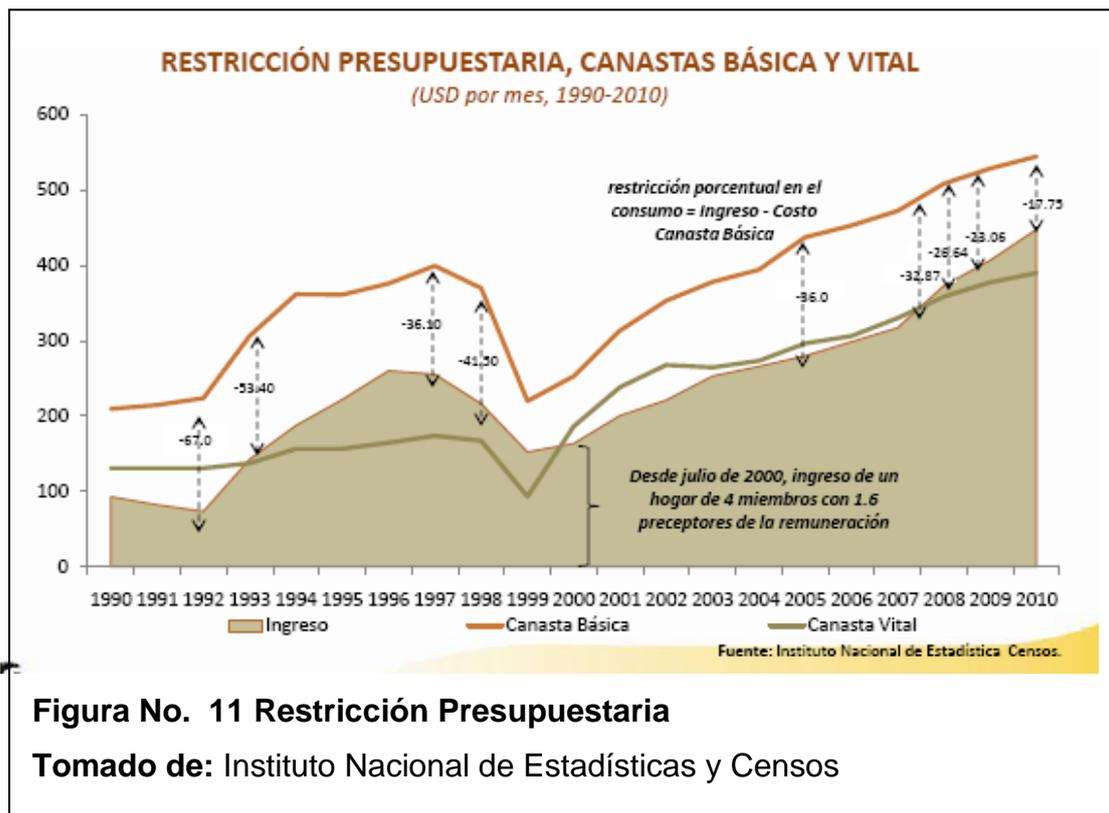
La canasta básica del Ecuador para agosto del 2012 está valorada en \$587,86 dólares; para el cálculo de la canasta básica, desde el mes de julio de 2000 se calcula el ingreso familiar con un hogar tipo de cuatro miembros con 1,60 perceptores de la Remuneración Básica unificada mínima.

(INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)



Si se compara entre el ingreso familiar promedio \$545,07 dólares de un hogar de 4 miembros que perciben 1.6 remuneraciones, más los sobresueldos como el decimotercero y el decimocuarto, y el costo de la Canasta Familiar Básica de \$587.86, la brecha entre lo que ganan y lo que gastan los ecuatorianos sería de -\$42.79 dólares.

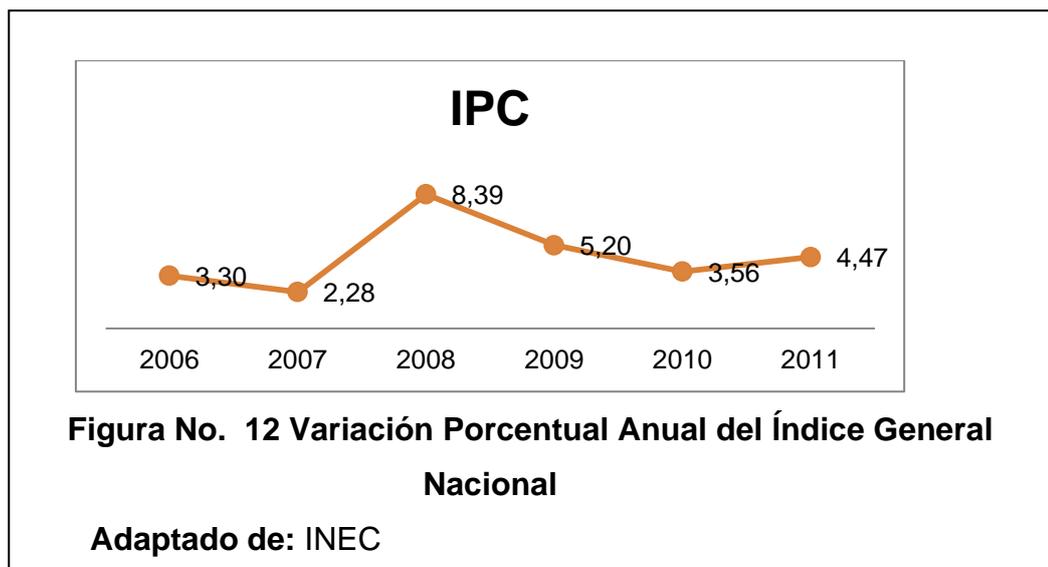
(ANDES, Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramerica, 2012)



Del valor total de la Canasta Familiar Básica, el rubro destinado al consumo de alimentos que incluyen productos agrícolas representa el 36% del gasto de las familias ecuatorianas y tiende al crecimiento dado que con el aumento de la población también aumenta la necesidad de alimentarse y son productos de primera necesidad, por lo tanto indispensables. Ver Anexo 1.

2.4.2.3. IPC

El índice de precios al consumidor (IPC), es un indicador nacional que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del Ecuador. La variable principal que se estudia es el precio, para los 299 artículos de la canasta de alimentos. Después de la crisis económica del 2008 que marcó el porcentaje más alto de los últimos 5 años, la economía se estabilizó para iniciar nuevamente la tendencia al alza desde el 2010.



El IPC (Índice de Precios al Consumidor) es medido en relación a la inflación, representa la variación porcentual de los precios de Bienes y Servicios necesarios para la canasta básica de los consumidores. En general, se necesita que la subida de los precios al consumidor sea relativo al aumento de poder adquisitivo de los consumidores para que el consumo no se vea afectado masivamente. El aumento del IPC afecta directamente a los productores, en el caso de la Industria Agrícola, la demanda de productos se reduce debido a la pérdida de poder adquisitivo, se reducen las ventas y existen pérdidas en los productos ya que la mayoría son productos perecibles por su estado de madurez y de cuidados específicos como refrigeración y manejo. Las pérdidas pueden llegar a afectar directamente la liquidez de los productores causando dificultades y retrasos en los pagos de los créditos ya sea con instituciones financieras o con proveedores.

Según conceptos económicos, siempre y cuando el IPC sea de hasta 5% puede ser controlable ya que es previsible por ser de un bajo orden y magnitud y todos los precios se van ajustando de manera sincronizada.

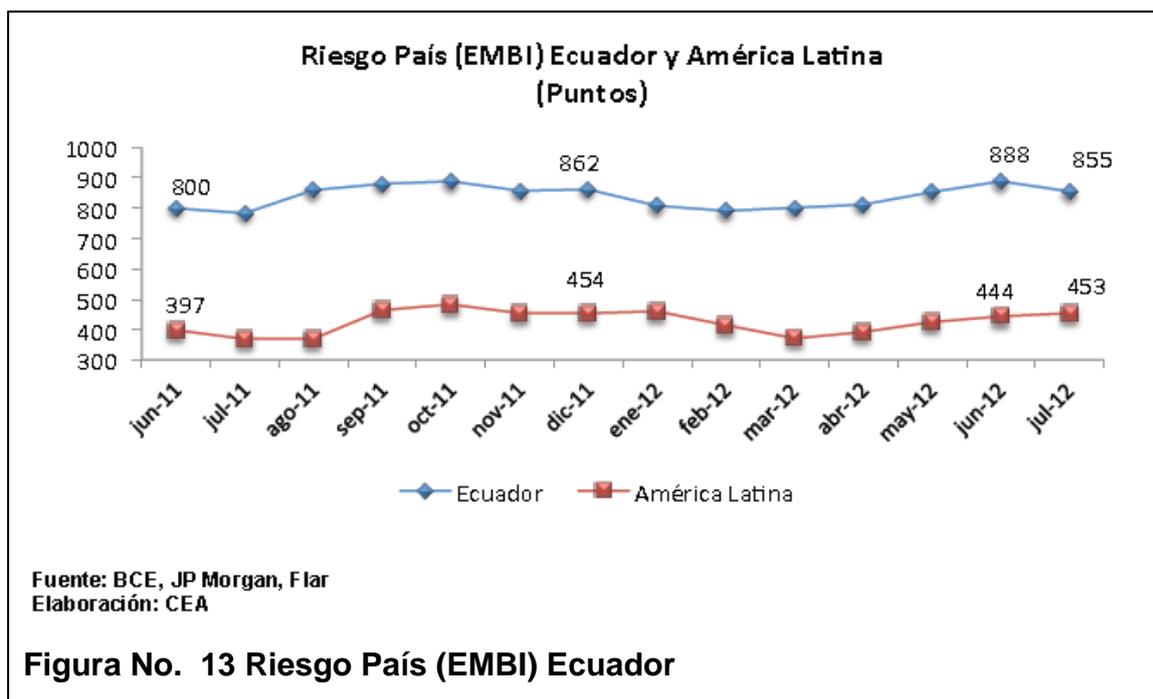
(Parra, 2012)

2.4.2.4. Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.

El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

(BCE, Banco Central del Ecuador, 2012).



Al mes de julio del 2012, el riesgo país promedio del Ecuador se ubico en 855 puntos, esto es 33 puntos menos con respecto al mes de junio y 402 puntos por encima de los 453 puntos que son el promedio de América Latina. Este indicador es el que determina el nivel de inversión extranjera que posiblemente

atraerá el país, determina cuan rentable es colocar divisas en la economía ecuatoriana. En el caso de una tendencia alta, revela que existen peligros estructurales en la economía, la dependencia, ya sea de un producto como el petróleo, banano, café, cacao, flores o de un solo país como el mayor socio comercial lo que implica vulnerabilidad ante las crisis externas, los cambios en la estructura legislativa del país también afectan al riesgo país. De una manera general este indicador se define como el nivel de peligro de que un país pague o no su deuda pública.

El Índice de Riesgo País perjudica directamente a los empresarios que tengan la necesidad de solicitar un crédito en el exterior ya que de una manera general los prestatarios tienden a recargar un punto adicional en la tasa de interés por cada 100 puntos que tengan en este índice.

(LAHORA, 2012)

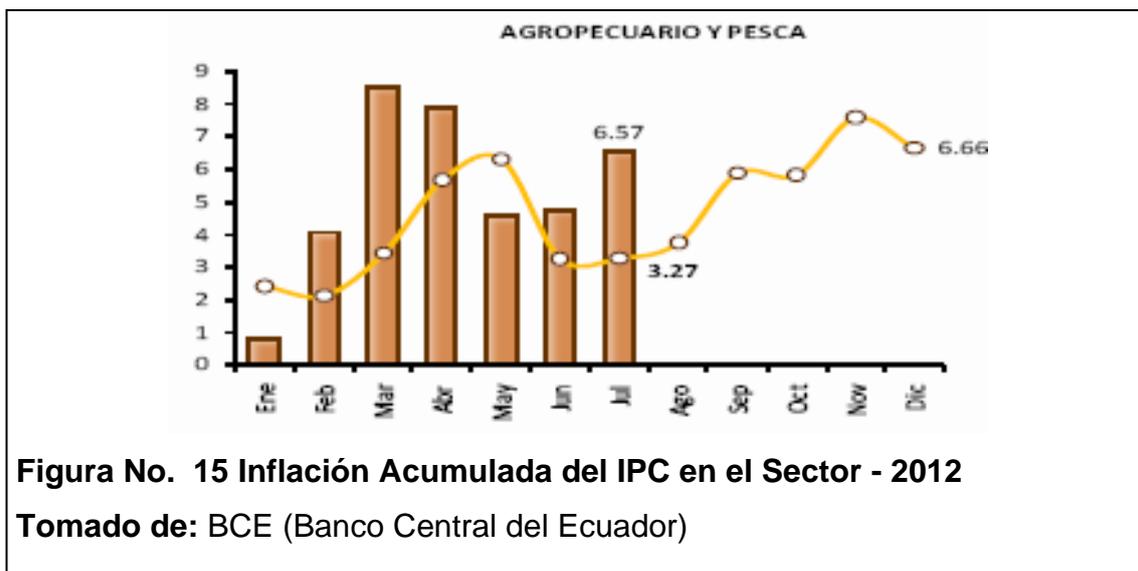
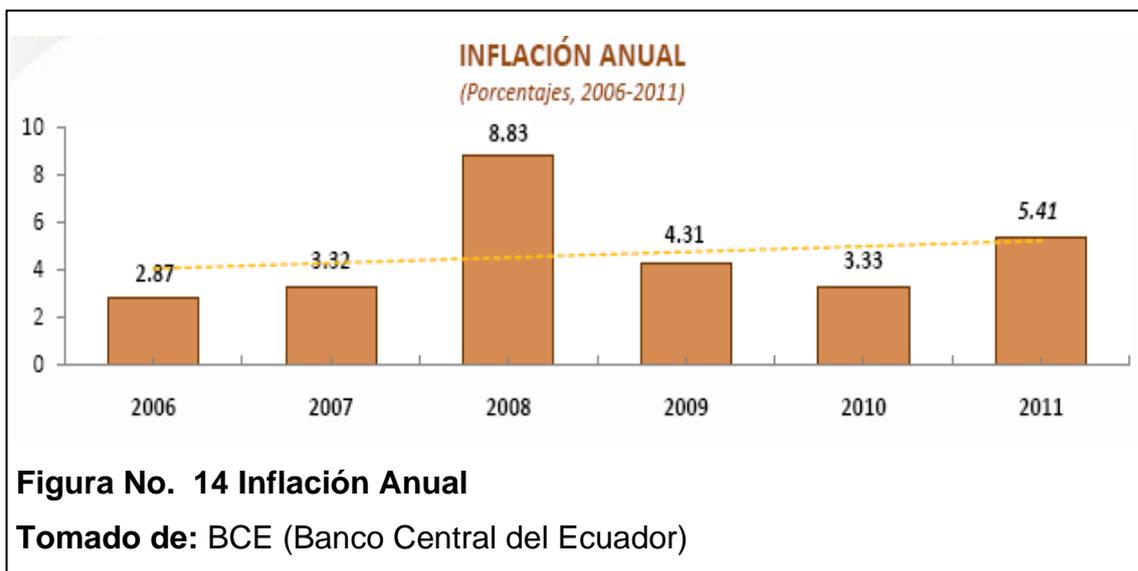
Esto último es determinante para el progreso de la empresa en el mercado, especialmente si se quiere comerciar con el exterior, ya que si en un futuro se busca acceder a un préstamo internacional o contar con inversión extranjera, esta será limitada o representará gran salida de divisas por el alto porcentaje de interés generado por un préstamo, en general señala los riesgos, mencionados anteriormente, para el prestamista o inversionista.

2.4.2.5. Inflación

La inflación es el aumento sostenido de precios en la economía, para el análisis de esta variable tomamos en cuenta el Índice de Precios al Consumidor (IPC); con los datos encontrados en el Banco Central de Ecuador, la inflación más alta de los últimos 6 años fue la del año 2008 debido a la crisis económica mundial, luego de un descenso en el 2009; en el 2011 existe una subida considerable en comparación con el 2010, esto no es favorable para el productor porque hace más competitivos los precios de los bienes que son elaborados en el exterior y además se reduce el poder adquisitivo de los

consumidores lo que los obliga a reducir el consumo o a buscar los productos sustitutos y de menor valor para satisfacer su necesidad de consumo.

(BCE, Banco Central del Ecuador, 2012)

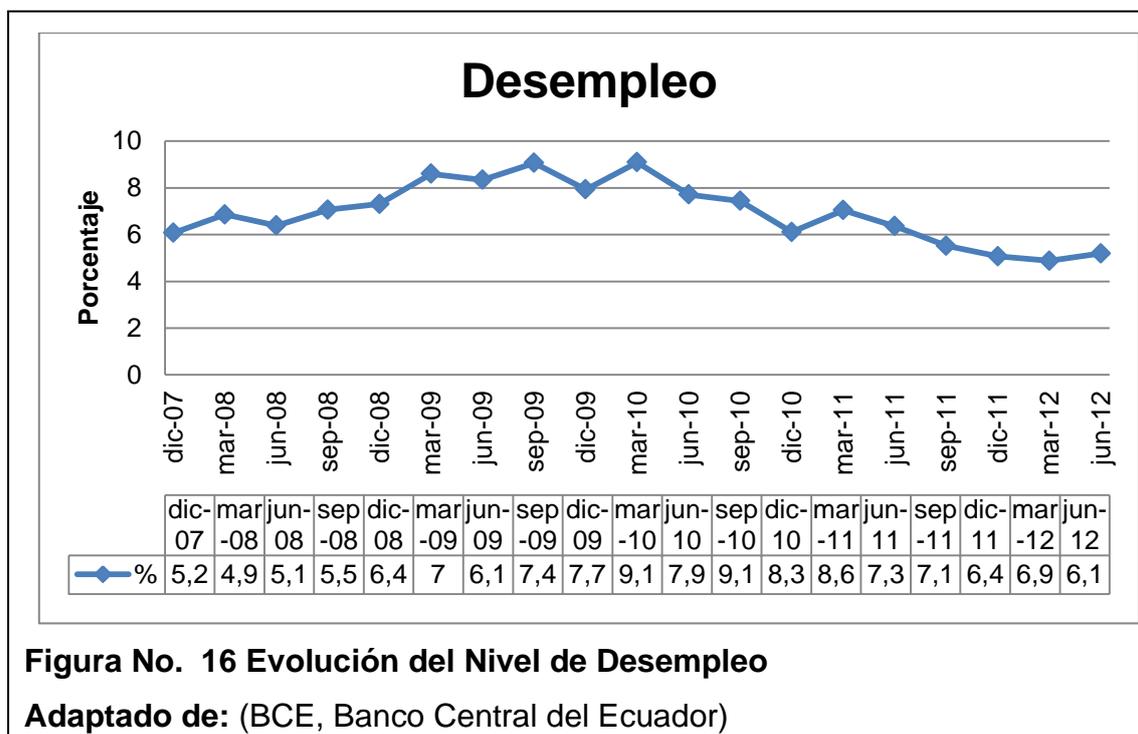


El aumento representativo en el IPC de la Industria de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca puede ser perjudicial para la industria dado que se reduce el poder adquisitivo de las personas; en general la reducción del consumo es notorio si los productos tienen varios sustitutos, en el caso de los productos agrícolas, las personas están obligadas a consumirlos, ya que son productos

de primera necesidad y además son las materias primas para los alimentos procesados.

(INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

2.4.2.6. Nivel de desempleo



Esta variable incluye a la fuerza laboral del país comprendida por personas mayores de una edad especificada que no aportan su trabajo para producir bienes y servicios, pese a encontrarse disponibles.

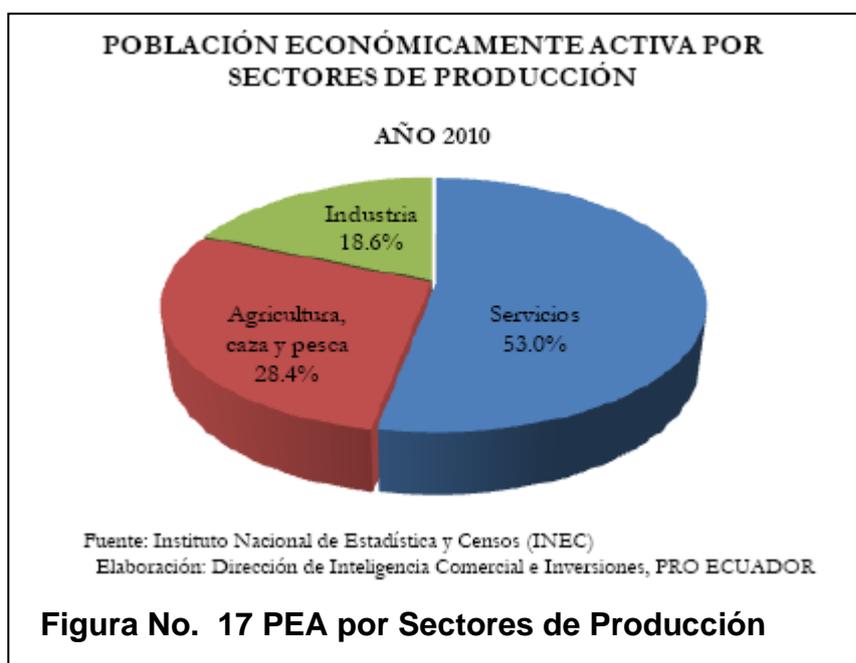
(OIT, 2012)

Según datos del INEC, la población económicamente activa (PEA), en el año 2010 superó los 4.3 millones de personas, esto representa el 30% de la población total según el censo del 2010. La cifra de desempleo oficial en diciembre del 2011 fue de 5,07%, es decir 1,04 puntos inferior a diciembre de 2010, para el primer trimestre del 2012 se registró una tasa del 4,88%, la más baja de los últimos 5 años. Por otra parte la industria agrícola registra un total

de 288.261 personas empleadas que recibieron remuneración permanente en el año 2011 lo que representa una reducción con respecto al 2010 en el que fueron 301.299 personas; por lo que se puede deducir que el desempleo en la Industria Agrícola creció, siendo esto algo beneficioso ya que hay gran cantidad de mano de obra disponible y la creación de una nueva empresa es una contribución directa para el sector.

(INEC, Ecuador en Cifras, 2012)

Por sectores la población ecuatoriana se ocupa en:



2.4.3. Factores regulatorios

Como el propósito es empezar siendo una empresa dedicada a producir y comercializar un producto comestible, se constituye como una Compañía de Responsabilidad Limitada, conformada por 2 socios. Se escoge esta figura legal puesto que se requiere que las participaciones no sean libremente negociadas. La persona jurídica, en este caso la empresa, está sujeta a 3 leyes específicas que son:

- La Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código del Trabajo

Otras leyes a las que se acoge una persona jurídica son la Ley de Seguridad Social, Ley Orgánica de Defensa al Consumidor, Ley de Propiedad Intelectual, Ley de Comercio Electrónico Y la Ley de la Constitución del Ecuador; a su vez estar bajo el control permanente de la Superintendencia de Compañías, la Cámara de Comercio de Quito, el SRI y el IESS, Cámara de Agricultura; Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

El proceso de la constitución legal de las empresas es el siguiente:

- Búsqueda del nombre de la empresa
- Elaboración de la minuta
- Elevar la minuta a escritura pública
- Obtención de RUC
- Elegir regimen tributario
- Inscripción de los trabajadores al IESS
- Licencias y permisos municipales

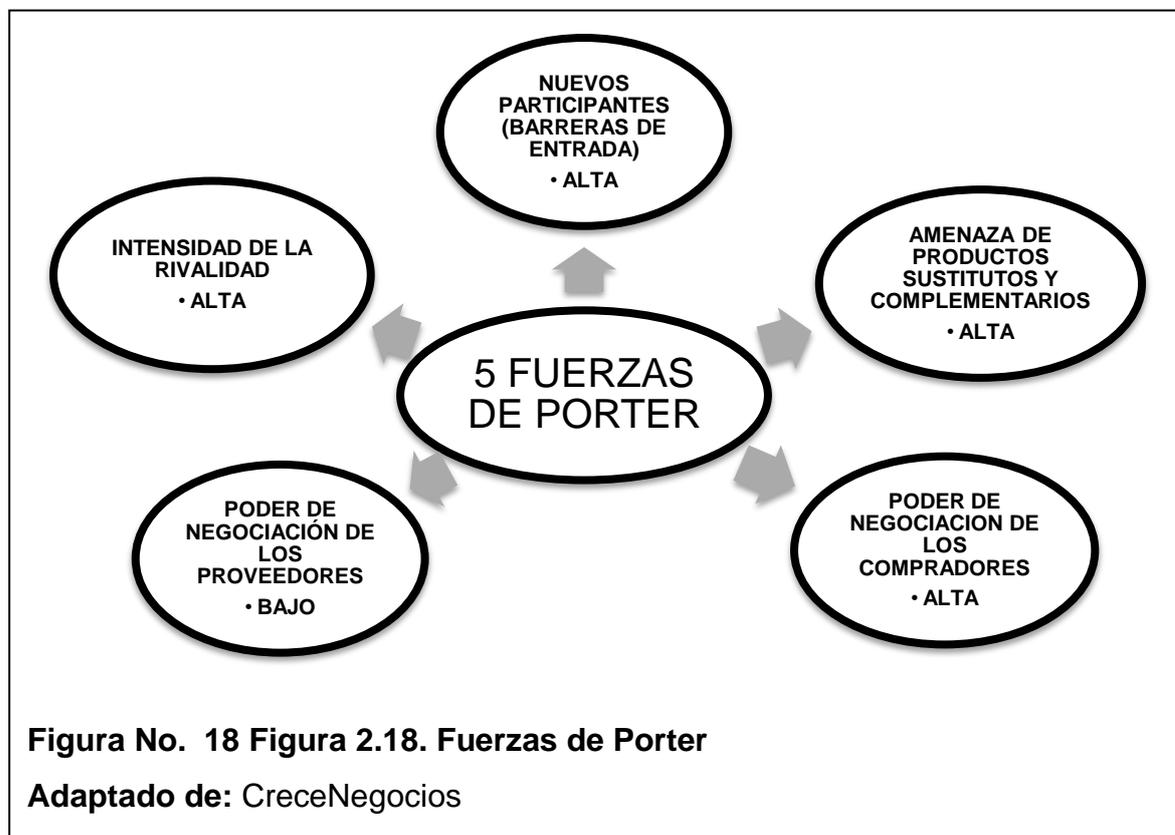
Toda empresa dedicada al cultivo y comercialización de alimentos debe cumplir los requisitos exigidos por el Ministerio de Salud Pública.

- Registro sanitario de alimentos vigente
- Certificado de libre venta de alimentos
- Registro de los establecimientos de alimentos, certificados oficiales
- Registro de medios de transporte para alimentos
- Certificados de Fumigación

Para la constitución de una Compañía de Responsabilidad Limitada existen ciertos requisitos puntuales. Ver Anexo 2.

2.5. ANALISIS DEL MESOENTORNO

2.5.1. Fuerzas de Porter



2.5.1.1. Nuevos participantes - barreras de entrada (alta):

El nivel de dificultad para ingresar a competir en la Industria Agrícola es alta ya que la inversión inicial en infraestructura, equipos, terrenos y maquinaria es elevada; se requiere de instalaciones, proveedores, maquinaria, tecnología, vehículos, el capital de trabajo neto es alto, además es importante el conocimiento sobre las técnicas y tiempo de cultivo. La apertura de mercado es complicada porque el consumidor siempre prefiere marcas y productos conocidos; los costos para diversificar los cultivos son bajos.

2.5.1.2. Amenaza de los sustitutos y complementarios (alta):

Existen sustitutos y complementarios para todos los productos de la industria en el mercado por esto el nivel de amenaza es alto; para lograr la preferencia del consumidor se debe incluir concepto que le proporcione diferenciación al producto puede ser empaque, proceso de cultivo, el mismo hecho del posicionamiento de la marca, entre otros, para dar un valor agregado los hongos ostra serán cultivados orgánicamente. Los sustitutos directos de los hongos ostra son la carne roja, carne vegetal, los champiñones, hongos comestibles portobello.

2.5.1.3. Poder de negociación de los compradores (alta):

Por ser el Ecuador un país dedicado principalmente a la agricultura y ganadería el poder de negociación de los compradores es alta por el gran número de personas o empresas que se dedican a esta actividad, ya sea para el comercio al por mayor o los pequeños agricultores, gracias a esto el comprador tiene la opción de elegir entre un mayor número de opciones.

2.5.1.4. Poder de negociación de los proveedores (baja):

Existe un bajo poder de negociación de los proveedores ya que es una industria que abarca varias opciones; por todo esto el productor tiene de donde escoger para exigir a sus proveedores el mejor nivel de competitividad en cuanto a calidad y precios.

2.5.1.5. Intensidad de la rivalidad (alta):

La rivalidad de los competidores es alta porque sus marcas y productos están ya posicionados en el mercado, tienen recursos y buena publicidad, son marcas grandes y reconocidas en todo el país por la gran agresividad en el manejo del mercado y la conquista del consumidor. La variabilidad de los gustos y preferencias de los consumidores hoy en día exigen que las empresas desarrollen mejores estrategias de marketing y produzcan mejor en menos tiempo.

(CRECENEGOCIOS, 2012)

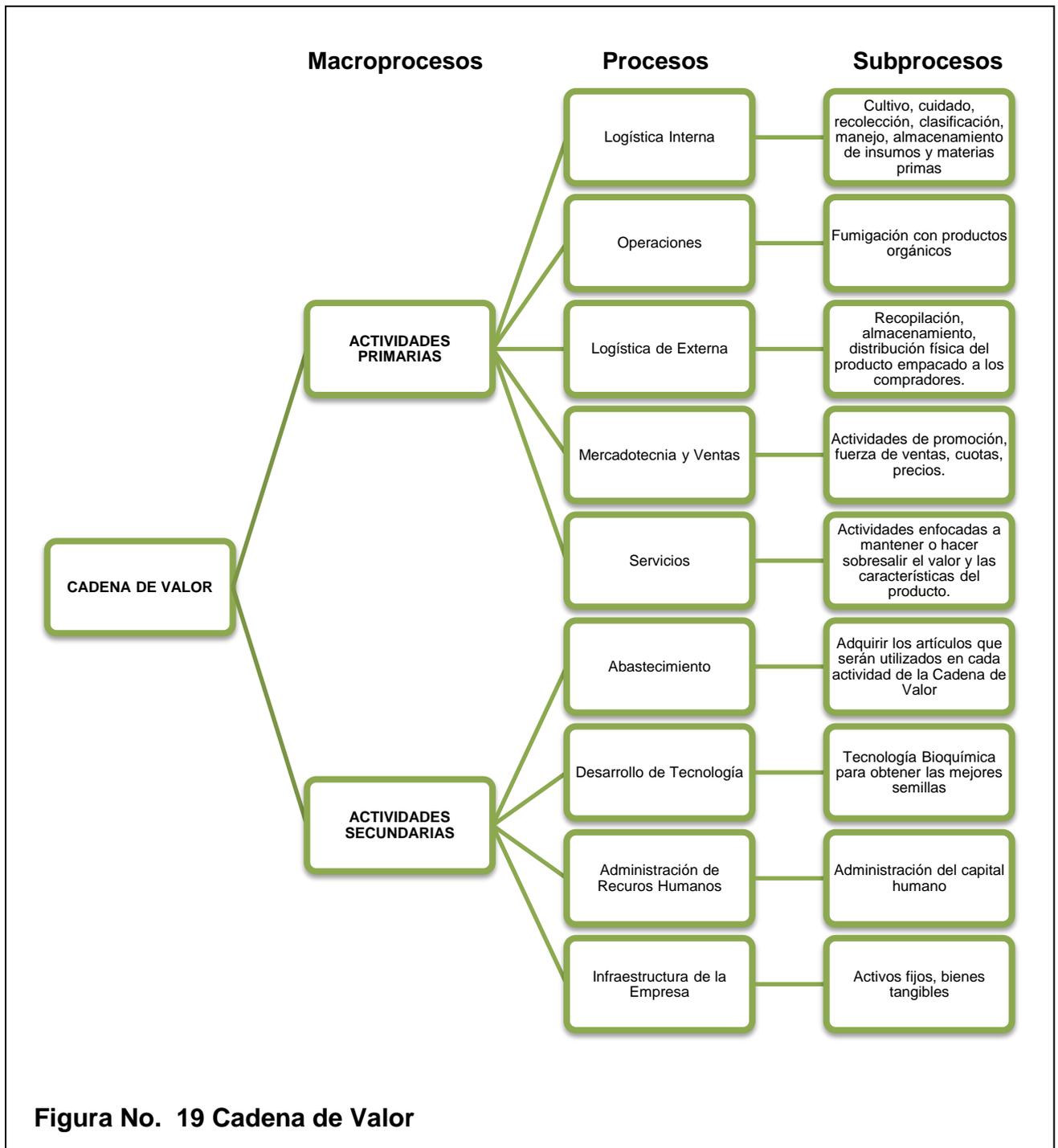
Después del análisis de cada una de las fuerzas de Porter, tomando en cuenta que 4 de 5 presentan un nivel alto, se puede concluir que la implementación de la empresa significa un riesgo alto.

2.6. ANALISIS DEL MICROENTORNO

2.6.1. Cadena de Valor

La función principal es identificar las formas de implementar valor agregado en los productos. La industria Agrícola se enfoca en la producción de materias primas. Está compuesta por un conjunto de actividades destinadas a crear, producir, presentar al mercado, facilitar su distribución y ofrecer apoyo post venta a sus clientes. La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, del enfoque de su estrategia, la forma de financiar su funcionamiento. Abarca desde los proveedores hasta el cliente final.

(MARKETING, 2012)



2.6.2. Actividades primarias

En la industria Agrícola las actividades primarias son las que favorecen directamente al cultivo de los productos a ser comercializados. Estas actividades se subdividen en:

2.6.2.1. Logística interna

Actividades asociadas con el cultivo, cuidado, recolección, clasificación, manejo, almacenamiento de insumos y semillas, elaboración y control de inventario, abastecimiento previo de la cantidad adecuada de materia prima. Un correcto control del invernadero garantizará la calidad del Hongo Ostra en cuanto a pureza y prevención de plagas. Lo principal en el cultivo será preservar todas las propiedades naturales del Hongo, respetando el medio ambiente, cumpliendo todos los requisitos para obtener la certificación orgánica.

2.6.2.2. Operaciones

Cuidado del cultivo para evitar en lo posible la fumigación y en caso de ser necesario aplicar únicamente pesticidas orgánicos, implementar y supervisar el control de plagas. En cuanto a procesos de selección de la cosecha, empaque, embalaje, se realizaran de manera manual cumpliendo los parámetros de higiene y sanidad exigidos por el Ministerio de Salud Publica para la manipulación de alimentos. Implementar la tecnología más avanzada en el control de temperatura en los invernaderos y control de calidad. Necesidad permanente de actualizar los permisos y patentes. El gobierno cumple un rol importante por medio de sus políticas para permisos de funcionamiento.

2.6.2.3. Logística externa

Recopilación, almacenamiento, distribución física del producto empacado en el domicilio de los compradores; sistematización de las entregas, medios de transporte apropiados para distribuir el producto con la temperatura adecuada, procesamiento y programación de pedidos con el uso de software. Incrementar la facilidad de acceso al producto, con las entregas a domicilio y abasteciendo a las principales tiendas y supermercados.

2.6.2.4. Mercadotecnia y ventas

Actividades de promoción, fuerza de ventas, cuotas, precios. Aumentar la publicidad e influencia al consumidor para que conozca y prefiera los productos, selección de canales; en general, elaborar un plan efectivo de marketing que apoye a las ventas y publicidad, con el fin de posicionar el producto en el mercado.

2.6.2.5. Servicios

Beneficios o actividades enfocadas a mantener o hacer sobresalir el valor y las características del producto, principalmente un servicio post venta, asesoría extra sobre recetas y la forma de consumo del producto ya sea impreso en el empaque o por medio de un call center es lo que genera un mejoramiento constante y aumento de la confianza por parte del cliente.

2.6.3. Actividades secundarias o de apoyo

Son las que brindan apoyo a las actividades primarias, proporcionan información, tecnología, recursos humanos y soporte en las funciones de la empresa.

(COMMONS, 2012)

2.6.3.1. Abastecimiento

Adquirir la materia prima, insumos, implementos, provisiones necesarios de la mejor calidad enfocados siempre en la tendencia orgánica, para el correcto funcionamiento de la cadena de valor; en general los artículos que serán utilizados en cada actividad; esto incluye maquinaria, equipos, tecnología e infraestructura, materiales utilizados en las pruebas de calidad, insumos para los cultivos, implementos de laboratorio. Llegar a los proveedores más confiables y calificados, también es muy importante la interacción con los mismos, estableciendo buenas relaciones.

2.6.3.2. Desarrollo de tecnología

El alcance de la tecnología está relacionado con el nivel de calidad que se busca en la cosecha, así como también con el medio de distribución y el modo de almacenamiento. Desarrollo de tecnología en cada actividad ya sea conocimientos acerca de la mejor manera de cultivar cierto producto, el clima adecuado, la frecuencia de riego y temporadas de cosecha, procedimientos o la misma tecnología en sí para el desarrollo de semillas mejoradas y obtener un cultivo netamente orgánico.

2.6.3.3. Administración de Recursos Humanos

Actividad que tiene influencia en toda la cadena de valor ya que se trata de la mano de obra que maneja todo el proceso de producción. La administración del capital humano, búsqueda, contratación, entrenamiento, capacitación constante del personal que sea necesario. Se debe mantener al personal motivado y bien capacitado, para reducir la rotación de personal y por lo mismo reducir los costos que se generan por el proceso de una nueva contratación

2.6.3.4. Infraestructura de la empresa

Activos fijos como edificios, laboratorios, oficinas, invernaderos, galpones, sembríos, administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, administración de calidad, en sí brinda apoyo a toda la cadena en su conjunto y no a actividades individuales.

(MARKETING, 2012)

2.7. Idea y Modelo del Negocio

2.7.1. Estructura legal de la empresa

Se constituirá como una Compañía de Responsabilidad Limitada, conformada inicialmente por 2 socios. La Compañía de Responsabilidad Limitada es una persona jurídica, de derecho privado, siempre de carácter mercantil, con patrimonio propio distinto al de su titular, que se constituye para el desarrollo de actividades económicas de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por ley. Como se puede deducir su responsabilidad es limitada al capital social de la organización, no existe libre negociación de sus participaciones y es una compañía personalista de carácter cerrado. Se constituye sólo en forma simultánea con un máximo de quince socios. Para la constitución se deben cumplir con aspectos legales y tributarios. Se elige constituir la compañía bajo este régimen ya que cada socio participa directamente en los beneficios y brinda la posibilidad de reunir mayor capital para los socios.

Es importante tener en cuenta que las instituciones estatales que regulan los procesos de constitución son la Superintendencia de Compañías y el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, las mismas que exigen el auspicio de un abogado para realizar los respectivos trámites legales. Ver Anexo 3.

2.7.2. Misión

Entregar al cliente un producto comestible de alta calidad, proporcionando el máximo nivel de satisfacción, comercializando Hongo Ostra fresco y saludable, que brinde beneficio a la sociedad mediante la alimentación sana.

2.7.3. Visión

Desde el inicio de actividades comerciales cultivar productos que favorezcan a la sana nutrición, apostando a la producción de alimentos orgánicos que contribuyan positivamente a los consumidores para llegar a posicionarnos en los primeros cinco años como una de las marcas preferidas del mercado.

2.7.4. Objetivos

2.7.4.1. Objetivo General

Ofrecer un producto orgánico de la más alta calidad, con un precio competitivo en el mercado y rentable a la empresa; logrando la eficiencia en el manejo de todos los recursos con que contará la misma.

2.7.4.2. Objetivos Específicos

- Ubicar el producto en los principales supermercados y micromercados en la ciudad de Quito.
- Después de los tres primeros años de comercialización, ingresar a los mercados de las capitales provinciales de Orellana, Sucumbíos, Pastaza, Napo, por la cercanía con la ubicación de la empresa; paulatinamente ingresar con el nuevo producto al resto del país.
- Elaborar un producto de calidad de exportación, en 5 años ingresar en los mercados internacionales.

- Diversificar la cartera de productos, buscando un crecimiento anual sostenido del 5% como base mínima para las ventas.
- Lograr la satisfacción total de los clientes, innovando constantemente, adaptarse a los cambios de gustos y preferencias del mercado.
- Fomentar el desarrollo personal y profesional de todos los involucrados en el progreso de la empresa

2.8.El Producto y/o Servicio

La producción y comercialización de una nueva variedad de hongos comestibles denominada Hongos Ostra, empacados en una bandeja de espuma flex, cubierto por un material plástico denominado Strech Film, el cual es un material biodegradable.

2.8.1. Nombre de la Empresa

EliteGourmet

2.8.2. Slogan

EL DELEITE DE PALADARES EXIGENTES

2.8.3. Logo



Figura No. 20 Logo

2.8.4. Tarjetas de Presentación



2.8.5. Sobres (Sobre 9)



2.8.6. Hojas Membretadas (Hojas A4)

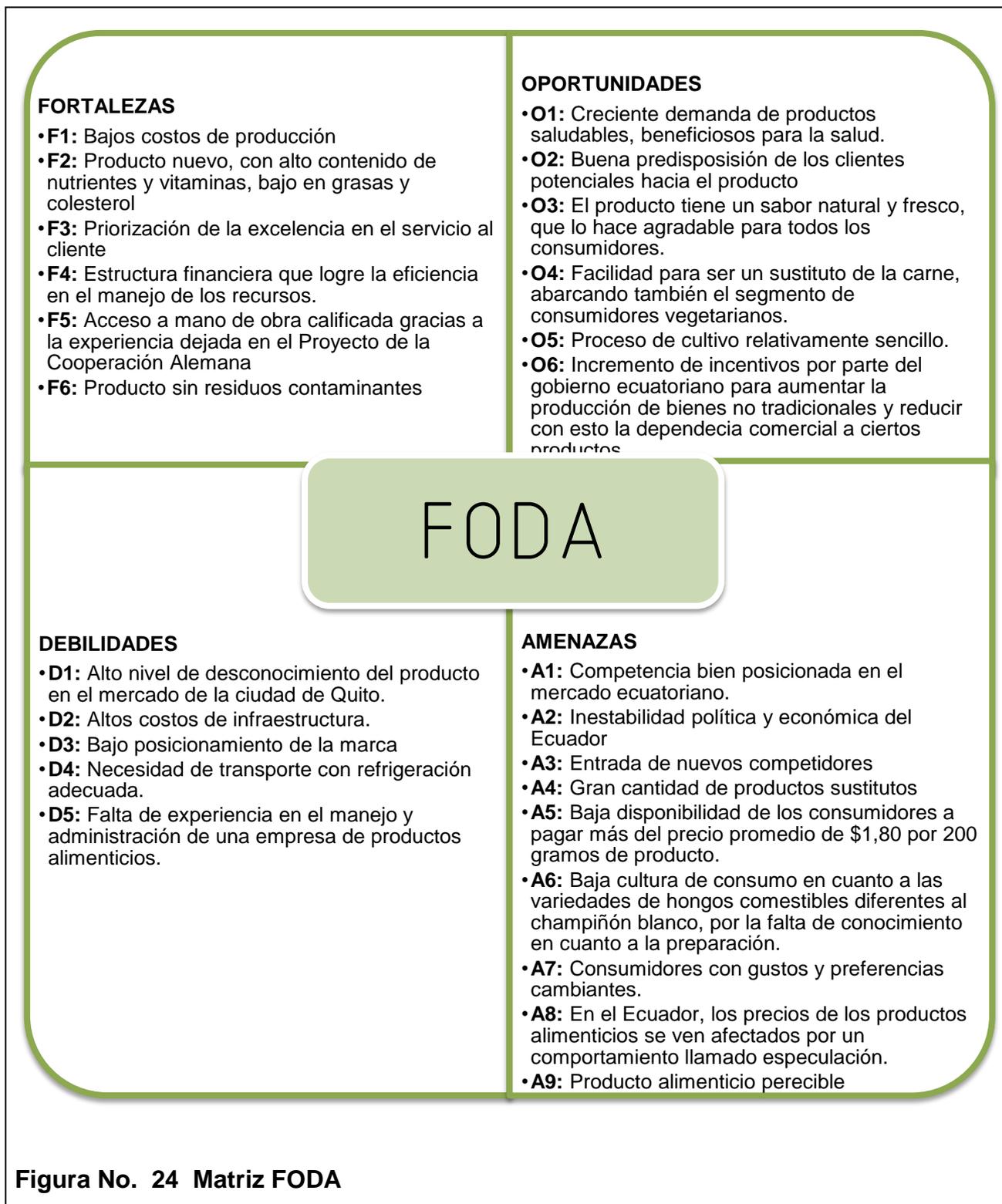


Figura No. 23 Hoja Membretada

2.8.7. Manual de Marca

Ver Anexo 4.

2.9. Análisis FODA



2.10. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Tabla No. 4 Matriz EFI

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
F1: Bajos costos de producción	0,15	4	0,60
F2: Producto nuevo, con alto contenido de nutrientes y vitaminas, bajo en grasas y colesterol	0,08	3	0,24
F3: Priorización de la excelencia en el servicio al cliente	0,05	3	0,15
F4: Estructura financiera que logre la eficiencia en el manejo de los recursos.	0,05	3	0,15
F5: Acceso a mano de obra calificada gracias a la experiencia dejada en el Proyecto de la Cooperación Alemana	0,08	3	0,24
F6: Producto sin residuos contaminantes	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
D1: Alto nivel de desconocimiento del producto en el mercado de la ciudad de Quito.	0,15	1	0,15
D2: Altos costos de infraestructura.	0,15	1	0,15
D3: Bajo posicionamiento de la marca	0,15	1	0,15
D4: Necesidad de transporte con refrigeración adecuada.	0,04	2	0,08
D5: Falta de experiencia en el manejo y administración de una empresa de productos alimenticios.	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		2,16

Para cada uno de los factores, en la columna de peso se asigna un valor entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) con la finalidad de determinar la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa; el total de todos los pesos debe de sumar 1.0. Para la columna de calificación, si el factor representa una debilidad mayor = 1, una debilidad menor = 2, una fuerza menor = 3 o una fuerza mayor = 4.

Para el total ponderado se multiplica el peso por la calificación y se obtiene la suma de estos valores, este valor debe dar un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

(Planeación Estratégica, 2012)

Mediante el uso de esta herramienta que permite realizar una auditoría interna del negocio, la misma que establece la puntuación de 2.5 como promedio de los valores que se obtienen en el total ponderado, por lo tanto una puntuación de 2.16, que se ubica debajo del promedio significa debilidad en el aspecto interno, mientras que la calificación mayor de 2.5 indica una fuerte posición interna. Mediante la evaluación de los factores internos (EFI) se puede afirmar que el negocio tiene una débil posición interna, es decir que la empresa debe direccionar los esfuerzos para crear estrategias que brinden el máximo beneficio de las fortalezas. Al conocer las debilidades internas se facilitará la creación de las medidas a tomar para mejorar y encaminar la misma hacia el fortalecimiento de los factores internos ya que la estructura de toda empresa se basa principalmente en la fortaleza de los factores internos. Lo óptimo será aumentar las fortalezas ya existentes e implementar nuevas y disminuir las debilidades.

2.11. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Para elaborar la matriz EFE se asigna un peso que indica la importancia relativa que tiene cada factor para alcanzar el éxito, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante); de acuerdo al nivel de amenaza u oportunidad que representen para la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. Para la calificación se asigna valores de 1 a 4, basándose en la eficacia de la respuesta de las estrategias de la empresa, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos se basan en la industria. Se multiplica el peso por la calificación y se obtiene el total ponderado.

(Planeación Estratégica, 2012)

Tabla No. 5 Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
O1: Creciente demanda de productos saludables, beneficiosos para la salud.	0,10	4	0,40
O2: Buena predisposición de los clientes potenciales hacia el producto	0,05	3	0,15
O3: El producto tiene un sabor natural y fresco, que lo hace agradable para todos los consumidores.	0,05	3	0,15
O4: Facilidad para ser un sustituto de la carne, abarcando también el segmento de consumidores vegetarianos.	0,03	3	0,09
O5: Proceso de cultivo relativamente sencillo.	0,05	3	0,15
O6: Incremento de incentivos por parte del gobierno ecuatoriano para aumentar la producción de bienes no tradicionales y reducir con esto la dependencia comercial a ciertos productos.	0,08	3	0,24
O7: Disponibilidad de mano de obra.	0,05	2	0,10
AMENAZAS			
A1: Competencia bien posicionada en el mercado ecuatoriano.	0,12	3	0,36
A2: Inestabilidad política y económica del Ecuador	0,05	2	0,10
A3: Entrada de nuevos competidores	0,08	2	0,16
A4: Gran cantidad de productos sustitutos	0,05	2	0,10
A5: Baja disponibilidad de los consumidores a pagar más del precio promedio de \$1,80 por 200 gramos de producto.	0,05	2	0,10
A6: Baja cultura de consumo en cuanto a las variedades de hongos comestibles diferentes al champiñón blanco, por la falta de conocimiento en cuanto a la preparación.	0,08	4	0,32
A7: Consumidores con gustos y preferencias cambiantes.	0,03	2	0,06
A8: En el Ecuador, los precios de los productos alimenticios se ven afectados por un comportamiento llamado especulación.	0,05	1	0,05
A9: Producto alimenticio perecible	0,08	2	0,16
TOTAL	1,00		2,69

El valor mínimo de la suma del total ponderado es 1.0, el valor promedio es 2.5., siendo el valor máximo de 4.0, de acuerdo con esto, una puntuación de 2.69, la cual es mayor al valor promedio, indica que el negocio tiene la capacidad de aprovechar de la mejor manera a las oportunidades y crear

estrategias de defensa ante las amenazas existentes en su industria, dado que la puntuación no está muy por arriba del promedio no se debe descuidar la formulación de estrategias que permitan aumentar el valor de 2.69 hacia la puntuación de 4.00. En otras palabras, la empresa está aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Mediante el uso de esta herramienta se evalúa información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

2.12. Matriz Cruce FODA

Ver Anexo 5.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Cuadrante FO	Cuadrante DO
AMENAZAS	Cuadrante FA	Cuadrante DA

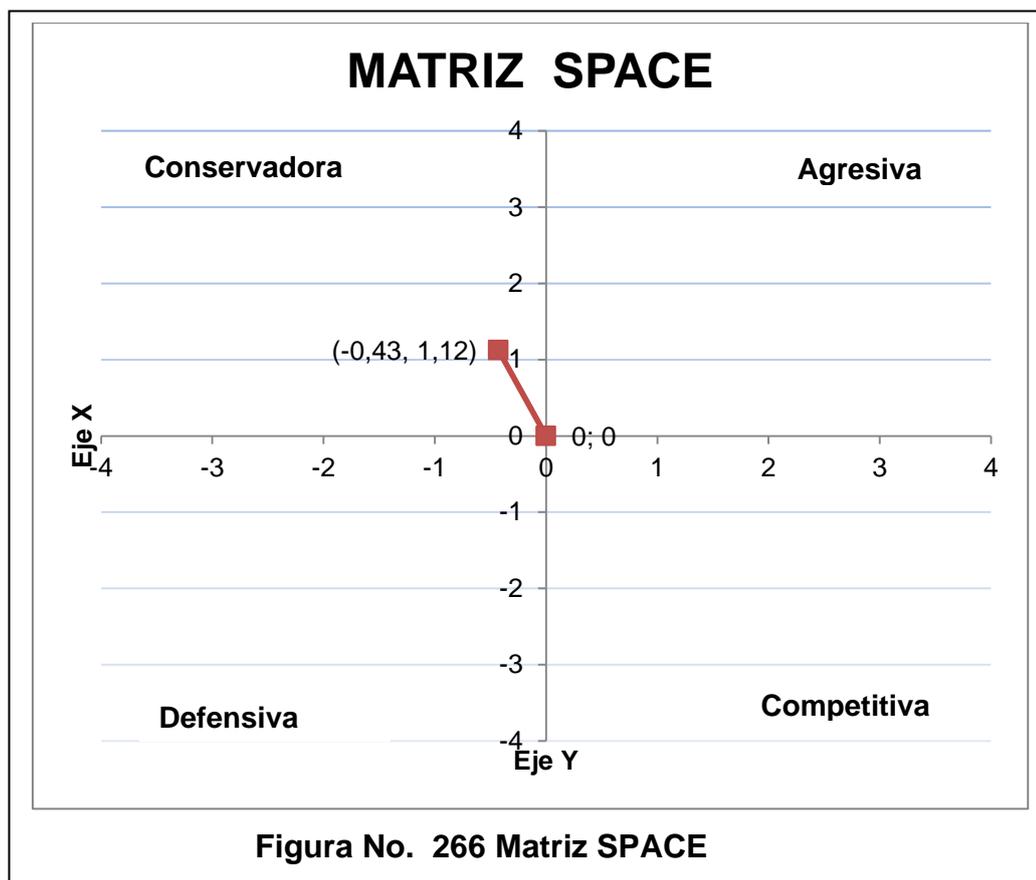
Figura No. 25 Matriz Cruce FODA

2.13. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Tabla No. 6 Matriz SPACE

SPACE			
POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera	Valor	Estabilidad del Entorno	Valor
F1: Bajos costos de producción	6	O1: Creciente demanda de productos saludables, beneficiosos para la salud.	-1
F4: Estructura financiera que logre la eficiencia en el manejo de los recursos.	5	O2: Buena predisposición de los clientes potenciales hacia el producto	-1
D2: Altos costos de infraestructura.	2	O3: El producto tiene un sabor natural y fresco, que lo hace agradable para todos los consumidores.	-2
D6: Falta de experiencia en el manejo y administración de una empresa de productos alimenticios.	3	O4: Facilidad para ser un sustituto de la carne, abarcando también el segmento de consumidores vegetarianos.	-2
		A2: Inestabilidad política y económica del Ecuador	-5
		A5: Baja disponibilidad de los consumidores a pagar más del precio promedio de \$1,80 por 200 gramos de producto.	-4
		A6: Baja cultura de consumo en cuanto a las variedades de hongos comestibles diferentes al champiñón blanco, por la falta de conocimiento en cuanto a la preparación.	-5
		A7: Consumidores con gustos y preferencias cambiantes.	-3
	4,00		-2,88
Ventaja Competitiva	Valor	Fortaleza de la Industria	Valor
F2: Producto nuevo, con alto contenido de nutrientes y vitaminas, bajo en grasas y colesterol	-2	O5: Proceso de cultivo relativamente sencillo.	6
F3: Priorización de la excelencia en el servicio al cliente	-2	O6: Aumento de incentivos por parte del gobierno ecuatoriano para aumentar la producción de bienes no tradicionales y reducir con esto la dependencia comercial a ciertos productos.	5
F5: Acceso a mano de obra calificada gracias a la experiencia dejada en el Proyecto de la Cooperación Alemana	-3	O7: Disponibilidad de mano de obra.	4
F6: Producto sin residuos contaminantes	-1	A1: Competencia bien posicionada en el mercado ecuatoriano.	1
D1: Alto nivel de desconocimiento del producto en el mercado de la ciudad de Quito.	-6	A3: Entrada de nuevos competidores	2
D4: Bajo posicionamiento de la marca	-6	A4: Gran cantidad de productos sustitutos	2
D5: Necesidad de transporte con refrigeración adecuada.	-4	A8: En el Ecuador, los precios de los productos alimenticios se ven afectados por un comportamiento llamado especulación.	2
		A9: Producto alimenticio perecible	2
	-3,43		3,00

Eje		
X	Ventaja Competitiva + Fortaleza de la Industria	-0,43
Y	Fortaleza Financiera + Estabilidad del Entorno	1,12



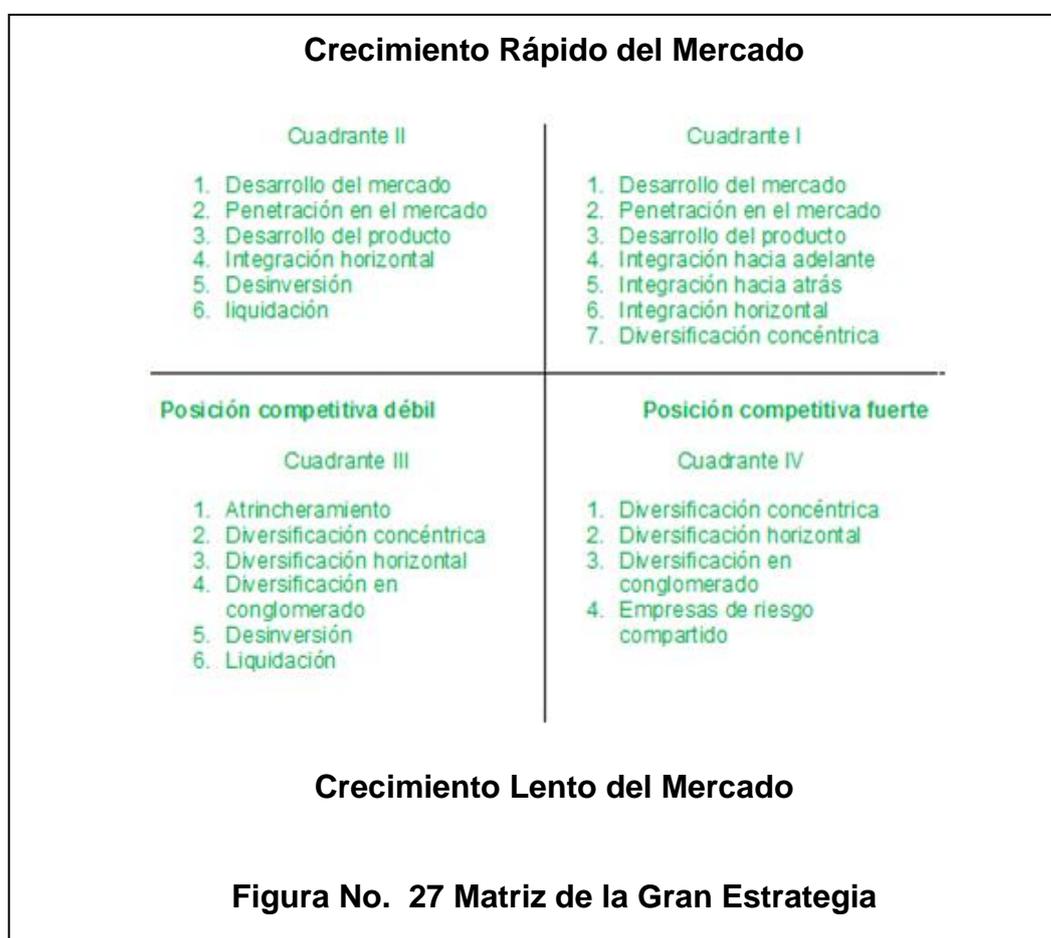
Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto.

La ubicación del Plan de Negocios es en el cuadrante que define a las empresas como conservadoras, lo que implica aversión al riesgo y la necesidad de fortalecimiento de las competencias básicas de la empresa. Al momento de poner en marcha el negocio, la empresa debe enfocarse en alcanzar estabilidad financiera mediante la productividad. La eficiencia en el manejo de los recursos económicos debe estar presente en toda la cadena de valor del

negocio, con la reducción de costos, optimización de los tiempos de producción, mejorar el flujo de caja y buscar ingresar en nuevos mercados sin incurrir en costos de creación de un nuevo producto, sino aprovechando las ventajas competitivas del producto existente.

2.14. Matriz de la Gran Estrategia

Con lo expuesto anteriormente se procede a ubicar la empresa en la matriz de la Gran Estrategia, la misma que está dividida en 4 cuadrantes.



La empresa se ubica en el Cuadrante II, por lo que será necesario evaluar a fondo el enfoque actual, para lograr competir de forma eficaz en un mercado creciente y aprovechar el ritmo de desarrollo del mismo, determinando cuál es el mejor camino para ingresar al mercado con un nivel de competitividad eficaz. Dado que la industria tiene un crecimiento acelerado se debe resaltar las competencias distintivas de la empresa así como las ventajas competitivas mediante la ejecución de estrategias intensivas.

El objetivo de las estrategias intensivas es el éxito en la penetración de mercado, así como en el desarrollo de mercado y desarrollo de producto o servicio, mejorando constantemente la imagen de la marca y la empresa en general, por ser una empresa nueva, las acciones necesarias serán dirigidas a una mayor inversión en el gasto por mercadotecnia y publicidad, promociones, comercialización, aumento de la participación del producto en el mercado, presencia constante del producto, captar el mayor número de clientes. Después del ingreso en el segmento de mercado seleccionado, que es la ciudad de Quito, se aplicará las estrategias intensivas para el desarrollo de nuevos mercados.

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACION DE MERCADOS

3.1. Justificación de la investigación

Con ayuda de las herramientas de investigación de mercados y su correcto uso se busca recolectar información suficiente, que nos brinde un profundo entendimiento del mercado objetivo, el cliente en particular, las características del producto a ofrecer, la competencia, entre otras variables que influyen en el mismo; la información se enfocará en obtener datos útiles en cuanto a gustos, tendencias de compra y las características que definen la aceptación o no de un nuevo producto como el hongo ostra. Después de analizar los datos obtenidos será más viable determinar la existencia o no de una oportunidad de negocio para el plan de estudio.

Mientras más información veraz y objetiva se obtiene sobre el mercado, mayores son las oportunidades de alcanzar los objetivos propuestos.

3.2. Problema de investigación

Obtener información útil y objetiva del mercado, consumidores, competencia y sustitutos, así como hábitos, frecuencia de consumo, clientes reales y los viables; creando, implementando y controlando las estrategias de marketing que sean necesarias para ingresar tanto al mercado de la ciudad de Quito, como a los mercados de las provincias cercanas a la ciudad de El Chaco, donde se establecerá la empresa, como Pastaza, Orellana, Sucumbíos y gradualmente en los mercados internacionales. El objetivo de plantear claramente el problema de investigación es construir estrategias para encontrar la solución.

3.3. Problema gerencial

Determinar la viabilidad de crear una empresa establecida en el cantón El Chaco, provincia de Napo, dedicada a producir y comercializar una nueva variedad de setas comestibles como los hongos ostra, inicialmente en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, para después ampliar el mercado y llegar hasta un nivel de exportación; comprobando la aceptación en los potenciales clientes dentro de un determinado mercado.

3.4. Objetivo general de la investigación

Determinar las variables que influyen en las preferencias de consumo como la frecuencia, los hábitos, precios, tamaño, presentación, valor agregado entre otras, así como también los gustos de los posibles consumidores, clasificando el mercado al que estará dirigido inicialmente el producto para conocer más a fondo las exigencias del este segmento y elaborar las estrategias de marketing adecuadas para el segmento meta del mercado y después buscar abarcar un mercado más amplio y general.

3.5. Categoría de la investigación

La investigación empleada para el desarrollo de este plan será cualitativa mediante grupos de enfoque y entrevistas a expertos y, cuantitativa por medio de encuestas personales. La investigación cualitativa se enfoca en evidenciar las condiciones principales que busca el consumidor en un determinado producto, en este caso los hongos ostra, en este plan emplearemos herramientas como las entrevistas a expertos y los grupos de enfoque.

Mediante encuestas personales a integrantes del mercado objetivo, se busca obtener cifras, cantidades, porcentajes, valores, sobre preferencias del consumidor en aspectos propios del producto, competencia, marcas ya posicionadas, frecuencia de compra, precios, entre otros que forman parte de

los resultados de una investigación cuantitativa. Mediante los grupos de enfoque se buscará obtener datos cualitativos sobre percepciones, opiniones, ideas y más descripciones que den un concepto de las cualidades del producto. Por medio de las entrevistas con expertos se busca tener un conocimiento más amplio del funcionamiento de una empresa en general.

3.6. Tipo de investigación

En este Plan se pretende viabilizar el uso de una investigación exploratoria-descriptiva-concluyente.

Ya que estamos estudiando un tema nuevo, el concepto de la creación de una nueva empresa y un nuevo producto, los resultados constituirán una visión aproximada sobre este tema, es decir, un nivel superficial de conocimiento. La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información de fuentes primarias y de fácil acceso que den como resultado del estudio y la formulación de una hipótesis, estableciendo bases para la posterior realización de una investigación descriptiva.

Para tener una representación más profunda de las características de los proveedores, competencia, clientes y la misma empresa utilizamos la investigación descriptiva. Al final de esta investigación vamos a tener datos que nos indiquen la cantidad de clientes potenciales, clientes existentes, personas que conocen el producto, características que buscan en un producto agrícola, características que buscan al momento de comprar, y muchas otras descripciones que brindan un direccionamiento más claro de que exigencias o expectativas se debe satisfacer y cómo se lo va a hacer.

Por medio de procedimientos formales que nos facilitan la información definitiva y precisa se evalúa y selecciona una estrategia de acción para la puesta en marcha de este Plan de Negocios, es decir se utiliza la investigación concluyente; esto incluye objetivos de investigación y necesidades de

información claramente definidos. La información a recolectar estará relacionada con las alternativas en evaluación y con las hipótesis y problema específicos. Los posibles planeamientos de investigación incluyen encuestas experimentos, observaciones y simulaciones.

3.7. Fuentes de información

Son documentos de cualquier tipo que contienen datos escritos, gráficos, multimedia, formales o informales que servirán para satisfacer una demanda de determinada información, creando conocimiento que servirá para responder una o más interrogantes con respecto a un tema específico.

(YUCATAN, 2012)

3.7.1. Fuentes de información primarias

Son los datos más accesibles y de primera mano que no han sido evaluados, filtrados o clasificados previamente; se obtienen con respecto a un tema específico. Las fuentes primarias más conocidas son las entrevistas, observación, encuestas, reportes de investigaciones, debates, tesis, artículos científicos. Constituyen un punto de partida para tener un conocimiento básico y general sobre algún tema ya que brindan información nueva que se obtiene por primera vez.

(VALENCIA, 2012)

En este proyecto emplearemos las entrevistas a expertos, encuestas, investigación en tesis, observación y grupos focales.

3.7.2. Fuentes de Información secundarias

La información obtenida por medio de fuentes secundarias como compilaciones, resúmenes, publicaciones, enciclopedias, diccionarios, manuales, entre otras, son datos ya existentes, de fácil acceso, con bajo costo de obtención y que han sido recolectados para propósitos distintos a los de la investigación que se realiza, sin embargo ayudan a definir mejor un problema, esta información debe ser revisada comprobando que sea actual, confiable y aplicable a la investigación.

(ALCALA, 2012)

La principal fuente de información secundaria que se empleará en este plan será el internet, mediante la investigación de publicaciones, noticias, páginas web oficiales de los ministerios, cámaras y más entidades que estén relacionadas con la Industria de Agricultura, Ganadería Silvicultura y Pesca; también serán útiles las enciclopedias y diccionarios.

3.8. Necesidades de información

Las necesidades de información son las preguntas que responden específicamente a las hipótesis y objetivos de la investigación, se busca resolver interrogantes como dónde empezar a buscar la información, qué esperan los proveedores, clientes, competencia y demás involucrados, cómo se debería ingresar al mercado, cómo manejar y establecer la nueva empresa, cómo deben estar estructurados los procesos internos y externos de la misma, entre otras interrogantes que surgen en el transcurso de la elaboración de un Plan de Negocios.

La información es el factor fundamental, ya que a mayor calidad de información mejor es la calidad en la toma de decisiones, se requiere información de las diversas variables como clientes, proveedores, competencia, mercado. Obtener la información de clientes potenciales, clasificar a la población, identificar los

medios adecuados para llegar a ellos con el producto, establecer las estrategias de marketing y publicidad, en general realizar un estudio profundo del mercado al que se busca ingresar.

(ACE, 2012)

Tabla No. 7 Necesidades de Información

NECESIDADES DE INFORMACIÓN		
	OBJETIVO	FUENTE
a) Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el nivel de conocimiento de los potenciales clientes sobre los hongos ostra y sus beneficios. - Determinar el porcentaje de mercado que estaría dispuesto a probar el nuevo producto. - Determinar el porcentaje de mercado que sigue una tendencia de alimentación con productos orgánicos y/o vegetariana. - Determinar el nivel de aceptación del nuevo producto gracias a sus beneficios nutricionales o por ser un producto orgánico. - Conocer las preferencias en general del mercado en cuanto a publicidad, canales de distribución, presentación, precios; así como tendencias en cuanto a cantidad y frecuencia de compra. - Identificar la ubicación geográfica de los clientes potenciales. - Determinar el precio estarían dispuestos a pagar los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet - Encuestas - Grupos de Enfoque - INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) - Municipalidades

	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar el nivel de conocimiento en el mercado acerca de los cultivos orgánicos. 	
b) Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar la materia prima e insumos necesarios para el cultivo, producción y distribución. - Definir la cantidad adecuada de semillas para cubrir la demanda proyectada en el Plan de Negocios. - Determinar el tiempo exacto de producción del hongo ostra. - Determinar el nivel de precios de la materia prima e insumos necesarios. - Identificar la cantidad de proveedores, así como a los más confiables y competitivos en cuanto a precios, ubicación y facilidades de pago. - Determinar el costo aproximado de cultivo de los hongos comestibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Superintendencia de Compañías - Cámaras de Agricultura Zonales - Internet - Entrevistas a Expertos - Encuestas - Ministerios - Grupos de Enfoque
c) Competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar el nivel de precios de productos similares. - Identificar el nivel de posicionamiento de la competencia. - Identificar cual es el valor agregado de los productos de la competencia, los canales de distribución, nivel de ventas, proveedores, medios de publicidad, estrategias de marketing y ventas, certificados de calidad, y otros datos de interés. - Identificar a las marcas más conocidas en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas - Internet - Superintendencia de Compañías - Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad - Ministerio de Industrias y Productividad - Ministerio de

	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las debilidades y fortalezas de la competencia. - Conocer de manera general el proceso de cultivo para los hongos comestibles. 	<p>Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.</p> <p>Cámaras de Agricultura Zonales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupos de Enfoque - INEC - BCE (Banco Central del Ecuador) - Entrevistas a Expertos
<p>d) Sustitutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los principales sustitutos de los hongos ostra y las variables por las que es un sustituto. - Identificar a las empresas que producen los sustitutos, así como el nivel de posicionamiento de las mismas y de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas - Internet - Grupos Focales - Entrevistas a Expertos - INEC - Superintendencia de Compañías - Revistas - Publicaciones

3.9. Diseño de Encuesta

3.9.1. Definición

La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas mediante el uso de cuestionarios, diseñados en forma previa para la obtención de datos específicos. Una encuesta nos puede proporcionar tanto datos cualitativos como cuantitativos, esto depende de la estructura de las preguntas y de lo que le interese al investigador, debe ser bien estructurada y no dar opción para que los datos se desvíen del tema, por lo cual es mejor solo incluir preguntas cerradas o de opción múltiple.

(PROMONEGOCIOS, Promonegocios, 2012)

3.9.2. Metodología

Para llevar a cabo las encuestas la población debe estar bien definida atendiendo a criterios geográficos, demográficos y temporales. En general, toda planificación de una encuesta debe responder a tres principios básicos: propósito que se persigue, población a la cual va dirigida y recursos materiales y humanos con los que se cuenta. La elaboración previa de un banco de preguntas útiles, que no se tome mucho tiempo en responder, debe incluir únicamente preguntas relacionadas con el tema, se debe tener cuidado de no incluir preguntas que puedan tocar la sensibilidad del encuestado.

(CONCEPCION, 2012)

3.9.3. Encuesta

Ver Anexo 6.

3.10. Diseño de Grupo de Enfoque

3.10.1. Definición

Los grupos de enfoque son herramientas de investigación cualitativa con la que se busca enfocar un tema específico con el fin de profundizar en su análisis con un grupo de personas. Es una técnica de levantamiento de información principalmente en estudios enfocados en obtener percepciones de la sociedad. Su justificación y validación teórica se funda en ser una representación colectiva a nivel micro de lo que sucede a nivel macrosocial, por medio del discurso de los participantes, se generan imágenes, conceptos, lugares comunes, ideas, y más, de una comunidad o colectivo social.

(Ramirez, 2012)

La técnica de los grupos focales es una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, en donde se procura que un grupo de individuos seleccionados por los investigadores discutan y elaboren, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación

3.10.2. Metodología

Consiste en reunir en un lugar más o menos aislado y controlado a un grupo de personas que serán quienes proporcionarán la información de interés, es recomendable que el grupo esté compuesto por 6 a 14 integrantes, un integrante va a tener el cargo de moderador; quien desempeña el papel de moderador lanza las preguntas relativas al producto que se está evaluando con el fin de que cada uno de los participantes exprese su punto de vista, incluso defendiéndolo ante opiniones opuestas, es interesante siempre analizar y tomar en cuenta los criterios de alguien defiende su opinión y sus argumentos, como los razonamientos que logran que alguien cambie su punto de vista.

(HANGAR)

Sera necesario una filmadora, grabadora, papelería para tomar apuntes.

3.10.3. Cuestionario

Ver Anexo 7.

3.11. Diseño de la Entrevista a un Experto

3.11.1. Definición

Una entrevista es una reunión entre dos o más personas para tratar un tema determinado, y conocer más sobre el mismo. Se debe entrevistar a expertos en el área que se está investigando, en el caso de este Plan de Negocios el tema es el de agricultura, cultivos orgánicos, cultivos en invernaderos, producción y distribución de hortalizas y vegetales, en general el mercado de alimentos; realizar esta entrevista a un experto nos dará una guía sobre costos, producción, cuidado de la planta, manejo de productos comestibles, procesos, personal necesario y otros factores importantes en la producción de alimentos, específicamente de los producidos orgánicamente y en invernadero.

(WORDREFERENCE, 2012)

3.11.2. Metodología

Se debe elegir expertos, como tales; que por su profesión, trayectoria, conocimientos; tengan una visión lo más global posible sobre el tema del cultivo y producción de hongos comestibles (champiñones). La orientación que proporcionen con sus respuestas será un elemento que brindará una visión más amplia acerca las implicaciones de todo el proceso en que se fundamenta el presente Plan de Negocios. Primero se debe definir a los expertos a quienes se solicitará la entrevista, se debe preparar un bosquejo de cuestionario o a su vez un cuestionario bien estructurado; que contenga todo lo que se necesita saber; también se necesita una filmadora, grabadora, papelería para tomar

apuntes. Es recomendable que la entrevista dure de 20 a 30 minutos. Se debe considerar también que puede ser necesario agregar u omitir preguntas, de acuerdo al desarrollo de la entrevista.

(GEIUMA, 2012)

3.11.3. Cuestionario

Ver Anexo 8.

3.12. TAMAÑO DEL MERCADO

3.12.1. Mercado Relevante y Clientes Potenciales

Las personas que conforman un mismo mercado son diferentes entre sí, tienen distintas características en cuanto al aspecto físico, así como también en el aspecto psicológico específicamente en sus gustos, preferencias y necesidades.

El mercado relevante para este nuevo producto comestible son los consumidores del Ecuador, hogares compuestos por 1 ó más personas, de cualquier, género, cultura, visitantes o residentes; familias que forman parte de la clase socioeconómica media, media-alta y alta; con tendencia al consumo frecuente de productos orgánicos y nivel de fidelidad normal, con actitud entusiasta y positiva hacia los productos orgánicos. Personas cuyas actitudes busquen un mejor estilo de vida por medio de la alimentación con productos orgánicos, personas que priorizan su salud y buscan un equilibrio con la naturaleza.

3.12.2. Mercado Objetivo

Las estrategias de ingreso al mercado estarán dirigidas a los consumidores del Distrito Metropolitano de Quito inicialmente, para luego abarcar el mercado del Ecuador en general; hogares de la ciudad de Quito, habitantes de las zonas urbanas, de las edades de 3 años en adelante, de ambos géneros, de diversos ciclos de vida familiar, con tendencia a consumir productos orgánicos, pertenecientes a la clase socioeconómica media, media-alta y alta.

Los potenciales clientes para los Hongos Ostra Comestibles son hombres y mujeres con necesidad hacia el cuidado personal, es decir el cuidado de su aspecto físico y su salud para tener una apariencia juvenil y estilizada. Estas personas en su mayoría están cursando estudios de bachillerato o superiores, tienen ingresos familiares superiores a los \$650,00 dólares mensuales que gustan adquirir sus alimentos en lugares donde exista variedad de productos, donde los alimentos estén lavados, ordenados, en lugares visibles y limpios, buscan comodidades para transportar los productos que adquieren, en empaques prácticos y útiles, buscan acceder a productos innovadores de acuerdo a su tendencia de alimentación sana. Este cliente es atractivo pues al enfocar su tendencia en lo saludable prefieren consumir productos que provengan de un cultivo inofensivo para el medio ambiente.

Al describir a los clientes potenciales en detalle se proporciona un contenido adecuado para la elaboración de las tácticas de marketing y los programas de acción.

3.13. Muestra

Para desarrollar el estudio se conformara una muestra aleatoria simple que será seleccionada de tal manera que cada muestra posible, del mismo tamaño, tiene igual probabilidad de ser seleccionada del total de la población. Cada elemento del universo tiene la misma probabilidad de ser elegido.

(González, 2012)

Para determinar el tamaño de la muestra utilizamos la fórmula de muestreo aleatorio simple.

(Ecuación 1)

$$n = \frac{N * p * q}{\frac{e^2(N-1)}{z^2} + p * q}$$

Donde,

Tabla No. 8. Muestra

Notación	Descripción	Valor
N	Universo	Según el segmento de mercado
P	Probabilidad de éxito	50%
Q	Probabilidad de fracaso	50%
E	Margen de error aceptable	5%
Z	Coeficiente de confianza	1,96 para 95%
n	Tamaño de la muestra	Según el segmento de mercado

3.13.1. Mercados Atractivos

Para la selección de los mercados atractivos se obtiene la información de último Censo de Población y Vivienda que se desarrolló en el año 2010, información que se obtiene en la página web del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) y en la biblioteca de la institución, ubicada en las calles Juan Larrea N15-36 y José Riofrío, en la ciudad de Quito.

(INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

En general, el mercado al que va dirigido el producto que es objetivo de estudio de este Plan de Negocios, los hongos ostra comestibles, son las familias y las personas que tenga una tendencia de alimentación saludable que vivan en el área urbana en la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito, que sean parte del porcentaje de la población de un nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto. Según datos de la Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico desarrollada en el 2010, por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), de la población investigada, el 1.9% pertenece al nivel socioeconómico alto, el 11,20% pertenece al nivel socioeconómico medio-alto y el 22,8% de la población investigada pertenece al nivel socioeconómico medio, es decir el 35,9% de la población es la que representa un mercado atractivo para los hongos ostra comestibles.

(INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

Familias del área urbana del norte de Quito, que sean parte de la población con ocupación plena, es decir personas que trabajan como mínimo la jornada legal y tienen ingresos superiores al salario unificado, lo que les da poder adquisitivo y en general poder de decisión sobre sus propios ingresos.

(INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012).

En el año 2010, la población de la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito fue de 1.607.734 personas, de las cuales la tasa de ocupados plenos fue del 52,10%. Para obtener el universo calculamos el mismo porcentaje del total de hogares que residen en la zona urbana del norte de Quito, y después el 35,9% que es el porcentaje de la población de los niveles socioeconómicos de interés.

Tabla No. 9 Número de Hogares

Sector	Número de Hogares
El Condado	22.905
Carcelén	15.621
Comité del Pueblo	13.139
Ponceano	16.185
Cotacollao	9.569
Cochapamba	16.387
Concepción	10.359
Kennedy	21.911
San Isidro del Inca	11.929
Jipijapa	11.740
Iñaquito	17.102
Rumipamba	10.577
Belisario Quevedo	14.635
Total	192.059
52,10%	100.063
35,90%	35.923

Tomado de: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Mujeres de la zona urbana del Norte del Distrito Metropolitano de Quito, que están dentro del grupo de edad que representa el mayor porcentaje de la población, es decir, en las edades de 15 a 64 años, según información del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), de los niveles socioeconómicos de interés. Este mercado es atractivo ya que según recientes estudios sobre el consumo en Ecuador se evidencia que las mujeres de todos los estratos socioeconómicos, sean amas de casa o no reconocen que las únicas aptas para realizar compras para el hogar son ellas mismas y no otras personas, principalmente porque que ellas conocen los gustos y necesidades de todos los miembros de la familia; las mujeres del Ecuador hoy en día, además de considerar esto su responsabilidad lo consideran como una distracción.

(Jorge Ávila, 2012)

En el 2010 la población de mujeres que se encuentran dentro del rango de edad especificado son 908,458, es decir el 56.50% de la población total del área urbana de la ciudad de Quito. Para obtener el universo se calcula el mismo porcentaje del total de mujeres que habitan en la zona urbana del norte de Quito, para después obtener el porcentaje de los niveles socioeconómicos de interés.

Tabla No. 10. Número de Mujeres

Sector	Número de Mujeres
El Condado	43.769
Carecelén	28.442
Comité del Pueblo	23.715
Ponceano	28.061
Cotacollao	16.443
Cochapamba	29.437
Concepción	17.043
Kenedy	36.864
San Isidro del Inca	21.471
Jipijapa	18.602
Inaquito	23.783
Rumipampa	16.711
Belisario Quevedo	23.935
TOTAL	328.276
56,50%	185.476
35.90%	66.586

Tomado de: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Hombres y mujeres de las edades desde 65 años en adelante, pertenecientes al grupo denominado de la tercera edad, de que habiten en la zona urbana del norte del Distrito Metropolitano de Quito, de los niveles socioeconómicos de interés.

Este rango de edad es de interés para el mercado de los hongos ostras comestibles ya que según investigaciones a esta edad todas las personas debemos mejorar y cuidar nuestra alimentación, principalmente disminuir los niveles de grasa y aumentar los ingredientes que contengan vitaminas y proteínas; este producto cumple con estos parámetros.

(Organizacion, 2012)

En el 2010 la población total dentro de este rango de edades fue de 103.032 personas, es decir el 6,40% de la población de Quito. Para obtener el universo se calcula el mismo porcentaje en el total de las personas que habitan en la zona urbana del norte de Quito, que están dentro del rango de la edad especificada y pertenecen a los niveles socioeconómicos de interés.

Tabla No. 11 Tercera Edad

Sector	Total
El Condado	85.845
Carecelén	54.938
Comité del Pueblo	46.646
Ponceano	53.892
Cotocollao	31.263
Cochapamba	57.679
Concepción	31.892
Kenedy	70.041
San Isidro del Inca	42.071
Jipijapa	34.677
Inaquito	44.149
Rumipampa	31.300
Belisario Quevedo	45.370
TOTAL	629.763
6,40%	40.305
35,90%	14.469

Tomado de: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Por las propiedades medicinales de los Hongos Ostra para combatir padecimientos cardiovasculares gracias a su bajo nivel de grasa y azúcar, prevenir la formación de tumores y combatir los ya existentes, además de sus propiedades antidiabéticas y para combatir la obesidad, entre otras, un mercado atractivo para la venta de Hongos Comestibles son las personas con este tipo de problemas de salud.

(Natural, CASA PIA, 2012)

Según el Anuario de Estadísticas Hospitalarias, elaborado por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), en el año 2010 el número total de casos con esta clase de padecimientos fue de 112.619, que representa el 1% de la población total del Ecuador.

Tabla No. 12 Padecimientos Relacionados

Padecimientos	Número de Casos
Enfermedades del Sistema Circulatorio	44.337
Tumores	50.313
Obesidad	731
Diabetes	17.238
Total de Casos	112.619
Total Población del Ecuador	14.483.499
Porcentaje Total	0,78%

Tomado de: Anuario de Estadísticas Hospitalarias

Si tomamos el mismo porcentaje del total de habitantes de la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito y luego de esto se calcula el porcentaje perteneciente a los niveles socioeconómicos de interés.

Tabla No. 13 Población del Área Urbana

Población área urbana	1.607,734
1%	16.077
35,90%	5.772

Tomado de: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Un segmento de mercado atractivo para el producto son las personas vegetarianas que viven en la zona urbana de Quito que sean parte de las clases económicas de interés. Dado que no existen datos sobre el porcentaje o el número aproximado de personas vegetarianas que viven en la ciudad de Quito, el mercado al que se enfocará será específicamente los 22 restaurantes existentes en la ciudad, en los cuales la carne no forma parte del menú, es decir son restaurantes vegetarianos que atienden clientes con esta tendencia de alimentación; once están ubicados en el Sector de La Mariscal, cinco se encuentran en el Centro Histórico y los últimos seis están en los valles de Los Chillos y Cumbayá. La idea principal es convertirse en el proveedor de los hongos ostra para estos restaurantes.

(Quiña, 2012)

3.14. Resumen de Segmentos

Tabla No. 14 Resumen de Segmentos

Variables		
15.1.	Porcentaje	Cantidad
Hogares de las Zonas Censales del Norte de Quito		192.059
Población con Ocupación Plena	52.10%	100.063
Nivel Socioeconómico Medio, Medio-Alto, Alto	35.9%	35.923
15.2.		
Mujeres de las Zonas Censales del Norte de Quito		328.276
De 15 a 65 años	56.50%	185.476
Nivel Socioeconómico Medio, Medio-Alto, Alto	35.9%	66.586

15.3.		
Hombres y Mujeres de las Zonas Censales del Norte de Quito		629.763
65 años en adelante	52.10%	40.305
Nivel Socioeconómico Medio, Medio-Alto, Alto	35.9%	14.469
15.4.		
Población del Ecuador con Padecimientos Cardiovasculares, Diabetes, Tumores y Obesidad	1%	112.619
Población del área urbana de Quito		1.607.734
Padecimientos Cardiovasculares, Diabetes, Tumores y Obesidad	1%	16.077
Nivel Socioeconómico Medio, Medio-Alto, Alto	35.9%	5.772
15.5.		
Restaurantes Vegetarianos en Quito		22

3.15. Segmento Objetivo

El segmento objetivo para la comercialización de la variedad de hongos comestibles como los Hongos Ostra serán los Hogares que viven en las zonas censales del norte de Quito.

Donde,

Tabla No. 15 Tamaño de la muestra

Notación	Descripción	Valor
N	Universo	35.923
P	Probabilidad de éxito	50%
Q	Probabilidad de fracaso	50%
E	Margen de error aceptable	5%
Z	Coficiente de confianza	1,96 para 95%
n	Tamaño de la muestra	Según el segmento de mercado

Entonces,

(Ecuación 2)

$$n = \frac{N * p * q}{\frac{e^2 * N - 1}{z^2} + p * q}$$

$$n = \frac{35.923 * 0,5 * 0,5}{\frac{0,05^2(35.923-1)}{1,96^2} + 0,5 * 0,5}$$

$$n = 380,1057$$

Se puede concluir que el tamaño de la muestra serán 380 encuestas.

3.16. La competencia y sus ventajas

3.16.1. CEPA PRODUCCION Cía. Ltda.

Es una empresa creada en el 2010, productora y distribuidora de hongos comestibles como los Champiñones y Portobello, cuenta con la tecnología de acuerdo a las últimas exigencias de la industria, es decir es la planta de producción de champiñones más moderna del país; en el primer año de funcionamiento logró abarcar el 15% del mercado, es una empresa joven que busca el constante crecimiento en el mercado ecuatoriano, los champiñones que son la materia prima de la empresa, son importados en su mayoría directamente de Holanda bajo un estricto cumplimiento de normas internacionales de cadena de frío desde su origen hasta que llega a la planta de producción, ubicada en Cubinche cerca de Tabacundo, en la Provincia de Pichincha, lo cual garantiza un producto de excelente calidad y exento de agentes contaminantes.

(Pazmiño, 2012).

Actualmente los productos que ofrece son:

- Champiñones Blancos enteros en presentaciones de 220 y 450 gramos, empacados en tarrinas y fundas.
- Champiñones Blancos laminados en presentaciones de 220 y 450 gramos
- Champiñones Baby Portobello enteros en presentación de 220 gramos
- Champiñones Portobello enteros en presentación de 230 gramos.

Los mismos que son vendidos en Supermaxi y otros micromercados de la ciudad. Al momento la empresa no tiene registros de exportaciones.

3.16.2. INVEDELCA S.A.

Es la más importante empresa productora de champiñones del Ecuador, con 30 años de funcionamiento, ubicada en el kilómetro 12 entre las parroquias de Tambillo y Aloag, en la provincia de Pichincha, su marca Güipi abarca aproximadamente el 70% del mercado ecuatoriano de Champiñones, marca que también exporta hacia países como Costa Rica, Panamá, Honduras y Perú.

Los productos que ofrece son los siguientes:

- Champiñones Blancos enteros en presentaciones de 220 y 450 gramos empacados en fundas y tarrinas.
- Champiñones Blancos enteros empacados en fundas y cajas de hasta 10 kilogramos.
- Champiñones Blancos rebanados en presentaciones de 220 y 450 gramos empacados fundas y tarrinas.
- Champiñones Blancos rebanados empacados en fundas y cajas de hasta 10 kilogramos.

- Champiñones Blancos botones, enlatados en presentación de 160 gramos
- Champiñones Blancos rebanados, enlatados en presentación de 160 gramos.
- Champiñones Blancos enteros, enlatados en presentación de 380 gramos
- Champiñones Blancos en trozos, enlatados en presentación de 380 gramos
- Champiñones Portobello enteros en bandejas de 230 gramos
- Champiñones Portobello enteros en cajas de 1 a 10 kilogramos.
- Champiñones Baby Portobello enteros en tarrinas de 220 gramos
- Champiñones Baby Portobello enteros en cajas y fundas de 1 a 10 kilogramos.
- Champiñones Portobello rebanados en bandejas de 180 gramos.

Sus productos se ofrecen en los locales de Supermaxi, Santamaría, Mi Comisariato, Akí, Gran Akí, y en la mayoría de micromercados y tiendas de barrio del Ecuador.

Su enfoque principal está en el control total de calidad y un excelente servicio al cliente, INVEDELCA S.A. cuenta actualmente con la certificación ISO 9001. Su nivel de utilidades les concede el beneficio de brindar hasta el 40% de descuento en sus productos 2 o 3 veces al año, como parte de sus promociones.

(INVEDELCA, 2012)

INVEDELCA S.A. es la única de las empresas dedicadas a esta actividad, que consta en el ranking de las 5000 principales empresas del Ecuador, de acuerdo a su nivel de ventas, la misma que se ubica en la posición 2788.

(EKOS, Ekos Negocios, 2012).

A pesar del desprestigio causado en Noviembre de 2011, por comunicaciones del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, en las cuales se aseguraba que cierto lote de producto de esta marca se encontraba contaminado con la bacteria *Listeria Monocytogene*; la venta del Producto se redujo únicamente en un 3% para después normalizarse. La empresa emitió varios comunicados para aclarar este asunto, que concluyó cuando se informó que este lote de producto se utilizó únicamente para exportación a Costa Rica, país en el que no se detectó contaminación.

(UNIVERSO, Diario El Universo, 2012)

3.16.3. KENNET C.A.

Empresa dedicada a la producción y comercialización de Champiñones, con 45 años en el mercado ecuatoriano, tiene el 20% de la participación en el mismo, la planta de producción se encuentra en Puenbo, a 25 kilómetros de la ciudad de Quito. En 1975, ingresa a la nascente Bolsa de Valores de Quito, convirtiéndose así en una de las empresas pioneras de negociar en la Bolsa, constituyéndose en uno de los primeros ejemplos de apertura de capital accionario.

Las semillas utilizadas en la producción del Champiñon son importadas desde Pensilvania, en Estados Unidos, también se incorporan al cultivo productos importados desde Europa y la asesoría de técnicos extranjeros. Además se utiliza materia prima que se produce en regiones de la sierra ecuatoriana, principalmente las provincias del Carchi, Imbabura, Pichincha y Cotopaxi; constituyéndose así en un complemento importante en los ingresos de pequeños y medianos productores agrícolas en la sierra ecuatoriana.

Kennet comercializa sus productos a nivel nacional, en los principales supermercados y micromercados del país, y también a nivel internacional. La empresa es la pionera en incluir el consumo de champiñones en los

ecuatorianos, antes de la aparición de Invedelca S.A. fue la empresa líder en el mercado de champiñones.

(KENNET, 2012)

Los productos que actualmente ofrece la empresa son:

- Champiñones de Paris enteros, empacados en bandejas de espuma flex, en presentaciones de 220 y 450 gramos.
- Champiñones de Paris enteros empacados en fundas de polietileno, en presentaciones de 1 a 10 kilogramos y de 250 gramos.
- Champiñones de Paris laminados, empacados en bandejas de espuma flex, en presentaciones de 220, 250 y 450 gramos.
- Champiñones de Paris Baby enteros, empacados en fundas de polietileno, con un peso de 250 gramos.
- Champiñones Portobello enteros, empacados en bandejas de espuma flex, en presentaciones de 220 y 450 gramos.
- Champiñones Portobello enteros, empacados en fundas de polietileno, en presentaciones de 1 a 10 kilogramos.
- Champiñones enteros en conserva, en presentaciones de 160 y 200 gramos.
- Champiñones laminados en conserva, en presentaciones de 160 y 200 gramos.

3.17. TABULACIONES

3.17.1. Grupo de Enfoque

A todos los participantes les agradó el sabor del producto, les pareció excelente, un sabor natural, agradable, delicioso, sabroso, muy rico. Por la forma y presentación del producto fue fácil reconocer para los participantes que se trataba de hongos ostra, además la mayoría señaló que ya había

consumido antes este producto. Todos los participantes consideran que el sabor de los hongos ostra es mejor y más natural que el sabor de otras variedades de hongos comestibles como los champiñones y portobello. De manera unánime, los participantes afirman que el sabor del producto está relacionado con la apariencia del mismo y que no debe enfocarse exclusivamente en el segmento de personas vegetarianas sino a los consumidores en general, en cuanto al agregado de la receta en la etiqueta, respondieron únicamente con una afirmación demostración aprobación. En cuanto el tema de empaque, la recomendación fue que para abaratar costos sería adecuada la presentación, además es el empaque que comúnmente se utiliza para estos productos y denota higiene gracias a la transparencia del mismo. La característica orgánica del producto le brindará mayor aceptación en el mercado porque esto se relaciona directamente con lo saludable y existe una tendencia creciente por el consumo de productos orgánicos. Exponen que consideran saludable el consumo de hongos comestibles en la alimentación diaria, ya que puede sustituir a la carne por ser un producto más saludable y nutritivo. Para concluir, recomiendan que deba existir el producto en forma permanente en el mercado y en lugares accesibles a la demanda y en cuanto al sabor se puede concluir que es un sabor fresco, natural y de fácil aceptación.

3.17.2. Entrevistas a Expertos

3.17.2.1. Tabulación de la Entrevista 1

El mercado ecuatoriano en cuanto a la comercialización de hongos comestibles, está liderado y por tres grandes empresas, las mismas que se dedican principalmente al cultivo y comercialización del champiñón blanco más conocido como el champiñón de Paris y el Portobello. El cultivo del hongo ostra inicio con un proyecto de la cooperación Alemana, implantado principalmente en las comunidades del Oriente del Ecuador para enseñarles sobre el cultivo, la desventaja de este proyecto fue que no se brindó la información suficiente para tener éxito en la comercialización, por lo que se puede deducir que para tener

éxito en la comercialización de este producto, se debe elaborar, implementar y controlar todo el proceso de marketing adecuado y bien estructurado. De una manera general, las variedades de hongos comestibles que se comercializan en el Ecuador tienen propiedades nutricionales que benefician a la salud y brindan una buena alimentación, bajo en grasas y bajo en calorías, alto en proteínas, carbohidratos, sodio, vitamina C, hierro. Siempre existe la opción de ingresar al mercado y siempre van a existir compradores, pero para asegurar el éxito de la comercialización de este nuevo producto se puede recurrir a la utilización de una marca ya conocida y establecida en el mercado, sería importante también enfocarse en enseñar al consumidor a preparar platos con este nuevo ingrediente. La tendencia de los últimos años, en cuanto a gustos y preferencias de los consumidores ecuatorianos por productos sanos y nutritivos, es creciente, la gente se cuida cada vez más la salud. El aspecto más importante en una empresa de productos alimenticios es el aspecto sanitario, así como también la productividad, es decir cultivar el hongo ostra de manera rentable, para esto se debe elaborar el plan financiero adecuado, de acuerdo a la productividad con el cual se obtenga una rentabilidad razonable y beneficiosa para el negocio.

3.17.2.2. Tabulación de la Entrevista 2

Después de las respuestas obtenidas, se puede concluir que la falta de información sobre el producto y la falta de publicidad del mismo ha dado lugar a que se pierda participación en el mercado local, es decir dentro del cantón El Chaco, aunque en mercados de los cantones cercanos, continua en aumento. Para el cultivo de los hongos ostra no se requiere de alta tecnología, excepto en la producción de semillas, para lo cual se debe tener un proveedor ya que el proceso es mucho más complejo. Hasta el momento no se conoce de plagas o no han sido atacados los cultivos ya que debe realizarse en invernaderos y la prevención debe enfocarse directamente en el personal que ingresa a los invernaderos, es necesario contratar mano de obra calificada y alto

conocimiento en el proceso de cultivo, o a su vez capacitar constantemente al personal, especialmente en la siembra dado que es el momento más complejo.

La planta de producción debe establecerse en un terreno de 200 metros cuadrados aproximadamente considerando el área del invernadero, el laboratorio, el secadero, el semillero. El tiempo aproximado de producción es de 50 a 60 días para el primer brote y después de esto se puede obtener hasta un máximo de 5 cosechas, lo cual no es recomendable, lo más propicio sería hasta 3 cosechas. No existe un competidor directo aunque cabe recalcar la existencia de microempresas dentro del cantón El Chaco y cantones cercanos. Dadas las preferencias cada vez más cambiantes de las personas, existe una gran oportunidad para una nueva variedad de setas como los hongos ostra comestibles. Existe una buena oportunidad de ingresar al mercado con una demanda representativa si se sigue los pasos correctos tanto en la producción como en la promoción y publicidad del producto. El cultivo es relativamente sencillo, lo más importante es el correcto direccionamiento de publicidad y brindar a los clientes potenciales toda la información en cuanto a beneficios y formas de preparación.

3.17.3. Tabulación de las Encuestas

Después del levantamiento de datos por medio de la elaboración de 380 encuestas, se puede afirmar que en general la población tiene conocimiento sobre las clases de hongos comestibles, también los describe por el nombre de "Setas" como una clasificación extra, sin conocer que esta es la descripción general para los mismos, entre las variedades que se nombraron en la encuesta están Champiñones (75%), Portobello (5%), trufa, miscalo, atopa, entre otras variedades representan menos del 0,5% cada una, el dato más relevante es que de todos los encuestados, únicamente una mujer que se encuentra en el rango de 45 a 54 años indicó conocer sobre los hongos ostra; el porcentaje de personas que desconoce acerca de las variedades de hongos comestibles fue del 20%. La marca más conocida en el mercado es GUIPI de la

empresa Invedelca con el 43% de respuestas afirmativas, seguida por las marcas propias de supermercados como Supermaxi y Santamaría, las mismas que son producidas en su mayoría por la empresa Kennet, además existe un alto conocimiento sobre los champiñones del valle con el 20% de las respuestas, Kennet 10%, Cepa 4%. En cuanto a la característica que influye mayormente en la preferencia de una marca sobre otra, con el 23% el sabor es lo principal, seguido por el precio (20%), presentación (17%), marca (13%), facilidad de compra (11%), tamaño del producto (10%) y por último la publicidad (6%). En cuanto al precio del producto el 40% de los encuestados paga menos de \$1,80 por 200 gramos de champiñones frescos, lo que representa una gran diferencia en comparación con el 54% de encuestados que respondió que por la misma cantidad de carne de res pura se paga desde \$2,31 hasta \$2,80, con lo que puedo afirmar que la carne de res pura es más costosa que los champiñones. La falta de conocimiento del producto se evidencia mediante la respuesta del 93% de los encuestados de manera negativa, cuando se pregunto si conocían sobre la existencia de una nueva variedad de hongos ostra, quedando únicamente un 7% de respuestas afirmativas, las mismas que pertenecen a personas de más de 55 años y de 25 a 34 años de edad, en general las personas del sexo masculino son quienes pertenecen al porcentaje de personas que tienen conocimiento sobre el producto. Dado el 99% de respuestas afirmativas a la pregunta que hace referencia a la voluntad de probar el nuevo producto en un plato gourmet o en una tabla de picaditas frías y/o calientes por lo que puedo afirmar que existe una buena predisposición por parte de los encuestados hacia el nuevo producto. Después de dar a conocer las propiedades nutricionales de los hongos ostra, las mismas que son mayores que la carne y con menor nivel de grasa, el porcentaje que estaría dispuesto a sustituir la misma por los hongos ostra es del 81%, en su mayoría mujeres y de una manera general personas de 45 años en adelante. Con el 80% de respuestas afirmativas se obtiene como conclusión que existe un alto conocimiento sobre los productos agrícolas cultivados orgánicamente; en su mayoría por personas del sexo femenino e indistintamente personas de 25 a 34 años de edad. El consumo de productos

orgánicos es una tendencia del 70% de los encuestados en su mayoría personas de 18 a 24 años de edad. El 80% de los encuestados afirma que la razón principal para el consumo de productos saludables es la búsqueda de una buena salud, dieta (14%), control de peso (3%), gusto (1%), nivel de ingresos (1%). La preferencia en cuanto a los lugares para adquirir los productos alimenticios es en los supermercados, para la publicidad prefieren la televisión y degustaciones en supermercados. Con el 90% de respuestas afirmativas se concluye que los certificados tanto de calidad, comercio justo y de productos orgánicos son un factor que influye directamente en la compra de los productos alimenticios, especialmente en las personas de 25 a 34 años de edad.

Ver Anexo 9

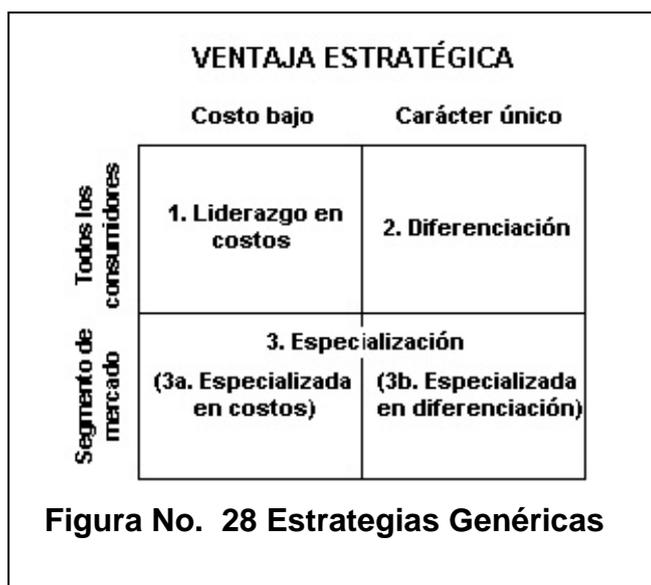
CAPÍTULO IV

4. PLAN DE MARKETING

4.1. Estrategia General de Marketing

4.1.1. Estrategias genéricas

Para Michael Porter, existen 3 estrategias genéricas para las empresas. Son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial. En algunos sectores industriales se podrán obtener altos rendimientos, mientras que en otros sólo rendimientos aceptables.



La estrategia de marketing inicial será la estrategia genérica de diferenciación, enfocando la misma principalmente en el concepto de que es un producto nuevo y diferente, con el objetivo de que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial. Además se va a buscar diferenciación por medio de la apariencia y agregados como el servicio post-venta mediante asesoría al consumidor sobre las formas de preparación del producto, es decir sobre las recetas.

Hay que estar conscientes que la diferenciación, a veces impide obtener una alta participación de mercado ya que se le da al producto una imagen de exclusividad, esta estrategia requiere de actividades comerciales costosas en cuanto a comunicación, empaque, canales de distribución, lo que da como resultado una incompatibilidad con una buena posición de costos. Mediante esta estrategia se busca dotar al producto de un carácter único, reduce el poder del cliente, ya que se reducen las alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio, busca la lealtad del cliente.

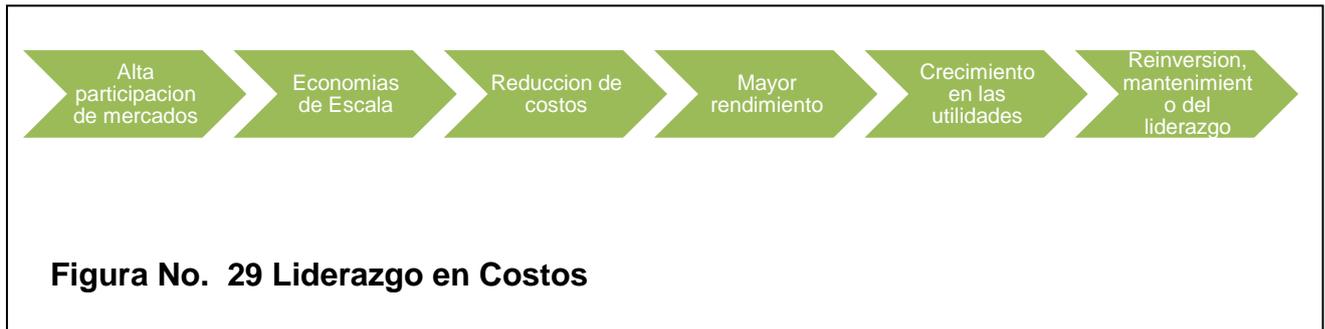
La búsqueda de diferenciación tiene desventajas que se pueden presentar a mediano plazo como el hecho de no poder retener la lealtad a la marca ya que el diferencial de costos, entre un líder en costos y las empresas con una estrategia de diferenciación, resulte demasiado elevado; con el paso del tiempo la percepción del factor diferencial puede decaer o desaparecer en la mente del cliente, la presencia de la competencia.

(CreceNegocios, CRECENEGOCIOS, 2012)

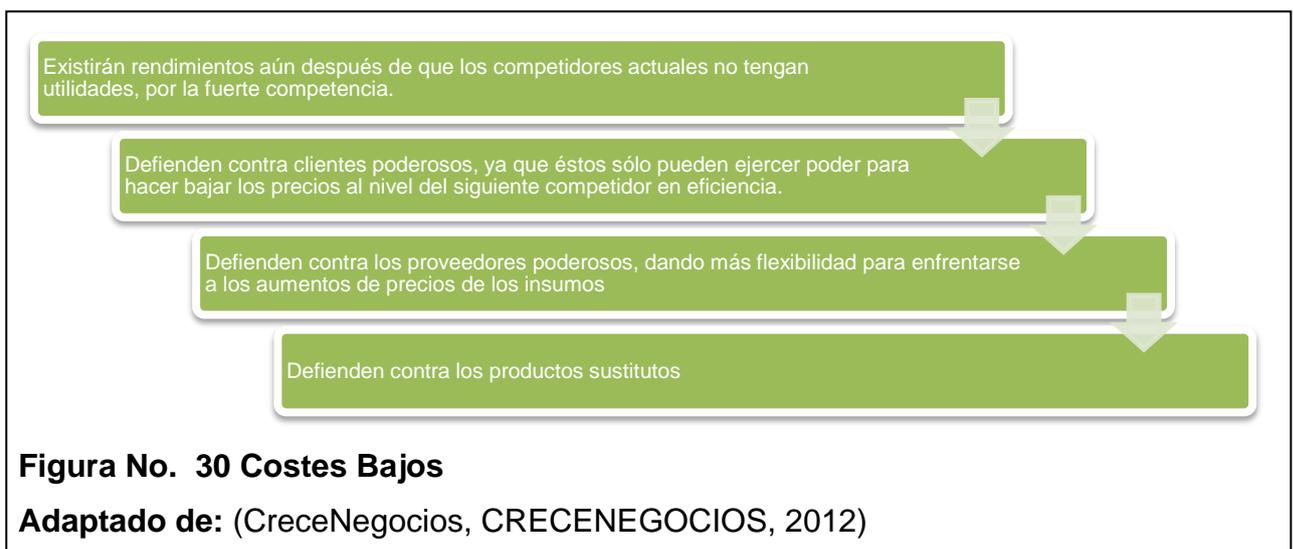
Bajo uno de los enfoques de la estrategia de diferenciación que se basa en el estilo de vida, se busca especialmente vincularse a un tipo de personalidad y crear una conexión con los clientes a través de aspectos emocionales, es decir crear la percepción de un alimento sano, libre de colesterol y con propiedades medicinales diversas, además de vender el producto se busca vender un concepto de estilo de vida saludable.

(Martorell, 2012)

Al llegar al umbral máximo de la estrategia por diferenciación se adoptará la estrategia de liderazgo en costos, mediante la búsqueda e implementación de la logística adecuada que contribuya con el propósito de reducir los costos, con lo cual se busca principalmente:



Con los costos más bajos:



4.1.2. Las 3 estrategias de crecimiento

Según Philip Kotler y Ansoff, las oportunidades de crecimiento varían según mercados y productos.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Figura No. 31 Matriz de Estrategias de Crecimiento Intensivo Igor Ansoff
Tomado de: (Calidad&Gestión, 2012)

Una vez que el producto se encuentre en el mercado, la estrategia de crecimiento será la de Desarrollo de Mercado, la misma que tiene como finalidad incrementar las ventas del producto actual, que son los hongos ostra, por medio de la búsqueda de nuevos mercados. Los mercados atractivos, por la cercanía con la planta de producción, serán las provincias de Napo, Orellana y Sucumbíos, inicialmente en las capitales provinciales, las zonas urbanas y luego el resto de las provincias, bajo la misma modalidad hasta llegar a un nivel de exportación.

(Calidad&Gestión, 2012)

4.2. Política de Precio

4.2.1. Factores que influyen en la fijación de precios

Los ingresos de una empresa están determinados por el nivel de ventas, aunque no estén directamente relacionados con los beneficios que se obtiene, ya que si los precios son elevados, los ingresos totales pueden ser altos, pero los beneficios dependerán de la distribución de los costos de la empresa. La fijación de precios tiene como finalidad obtener beneficios para la empresa, ya que los ingresos están determinados por la cantidad de ventas realizadas, las aéreas que influyen en la fijación de precios pueden ser internas y externas.

Áreas internas	Áreas externas
<ul style="list-style-type: none"> • Costes. • Cantidad. • Precios. • Beneficios fijados. • Medios de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados. • Tipos de clientes. • Zonas geográficas. • Canales de distribución. • Promoción.

Figura No. 32 Factores para la Fijación de Precios

Una política de precios debe adaptarse a las diferentes circunstancias del momento, además de factores como:

- Objetivos de la empresa.
- Costes.
- Elasticidad de la demanda.
- Valor del producto ante los clientes.
- La competencia.

4.2.1.1. Objetivos de la empresa.

Se debe tener en cuenta los objetivos de distribución, de publicidad, financieros entre otros.

4.2.1.2. Costes.

Determinar el nivel de costes a los que se incurren por la creación del bien o servicio, y establecer un límite, por debajo del cual no se debe descender, ya que se puede poner en peligro la rentabilidad del negocio, con lo establecido se puede obtener:

- Penetración rápida en el mercado.
- Establecer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos.

- Experiencia atendiendo a la demanda y capacidad de producción, en relación con la competencia.

4.2.1.3. Elasticidad de la demanda.

El análisis de este concepto aportará información para obtener predicciones sobre las variaciones en el nivel de ventas del producto por cambios porcentuales en los costes de alguno de los distintos factores internos que están directamente relacionados con la producción del bien.

4.2.1.4. Valor del producto en los clientes.

Se enfoca en la percepción que tienen los clientes sobre la relación entre el precio que están pagando y el valor que para ellos representa el producto vendido, hay que tomar en cuenta que en el producto está incluido un servicio, una marca, una imagen, un nivel de satisfacción para el cliente. Las percepciones dependen de factores objetivos y subjetivos.

4.2.1.5. Competencia.

Se trata de establecer los precios en función de las acciones o reacciones de la competencia. El alza o baja de precios tiene importancia estratégica en función de las posibles reacciones de los competidores y productos sustitutos así como de la elasticidad de la demanda.

(Muñiz González, 2012)

4.2.2. Estrategias de Fijación de Precios

1. Estrategia de Descremado de Precios
2. Estrategia de Precios de Penetración
3. Estrategia de Precios de Prestigio
4. Estrategia de Precios Orientados a la Competencia

- Equipararse con los precios de los competidores
 - Diferenciarse de los competidores con precios superiores
 - Diferenciarse de los competidores con precios inferiores
 - Mantenimiento del precio frente a la competencia
5. Estrategias de Precios Para Cartera de Productos
- Estrategia de precios para una línea de productos
 - Estrategias de precios para productos opcionales o complementarios
 - Estrategia de precios para productos cautivos
 - Estrategias de precios para paquetes de productos
6. Estrategias de Precios por Áreas Geográficas
- Fijación de precios de fábrica
 - Fijación de precios por absorción de fletes
 - Fijación de precios de entrega uniforme
 - Fijación de precios de entrega por zonas
 - Fijación de precios con asunción de portes
 - Fijación de precios desde un punto base

4.2.3. Precio del Producto

Para la fijación del precio de los hongos ostra en la presentación descrita anteriormente; además de tomar en cuenta los objetivos de la empresa, los costes, la elasticidad de la demanda, el valor del producto ante los clientes y la competencia, se utilizará las siguientes estrategias:

4.2.3.1. Estrategias de Precios Orientadas a la Competencia

- **Diferenciarse de los competidores con precios superiores:**

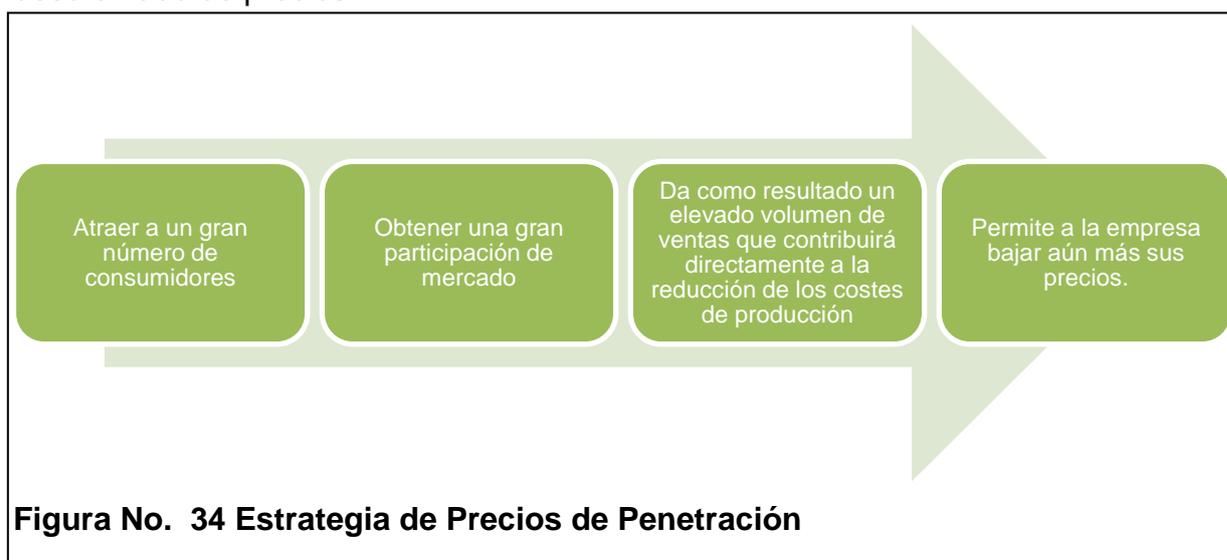
Una vez que se cuente con el mercado que presente una alta fidelidad al producto, gracias a las propiedades nutricionales que será el principal enfoque de ventas, se puede ampliar la estrategia hacia la estrategia de precios de

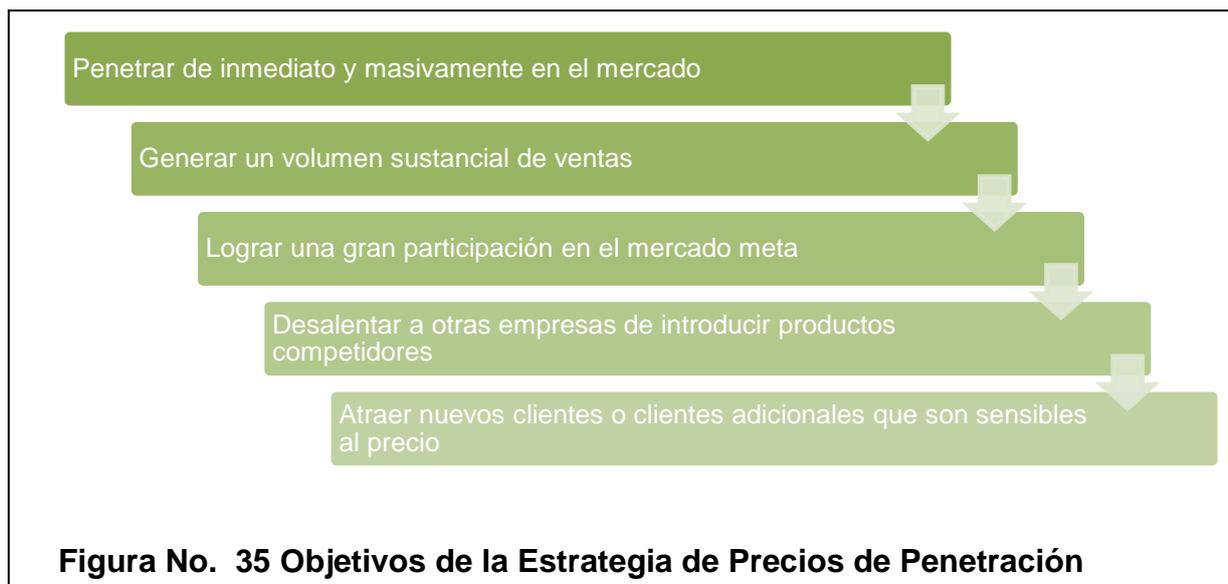
penetración, ya que resulta más fácil reducir el costo de un producto y maximizar las ventas, que esperar que con una subida de precios se logre obtener este objetivo.



4.2.3.2. Estrategias de Precios de Penetración

Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, “consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz”. Esta es otra estrategia de precios aplicable a productos nuevos, pero totalmente opuesta al descremado de precios.





Esta estrategia de precios es conveniente ya que el tamaño de mercado es amplio, dado que es un producto alimenticio y de consumo masivo así como también la demanda es elástica al precio, es decir a menor precio mayor será el volumen de ventas y gracias a esto los costes de fabricación y de distribución se pueden disminuir a medida que aumenta el volumen de ventas. Tomando en cuenta el concepto de que el valor de un producto crece a medida que la distancia del lugar de origen aumenta ya que la planta de producción estará ubicada fuera de la ciudad de Quito lo cual dará como resultado el incremento de la participación en los gastos variables por concepto de transporte, se debe implementar estrategias de precios por áreas geográficas.

4.2.3.3. Estrategias de Precios por Áreas Geográficas

Según Agueda Esteban Talaya, “el transporte es un factor importante en la fijación de los precios”.

- **Fijación de precios por absorción de fletes:** se debe incluir el costo en el precio final del producto y establecer el porcentaje que está dispuesta a absorber la empresa, según el límite del coste por concepto de transporte. Es importante la diferenciación de esta estrategia según el volumen y la frecuencia de compra.

Cabe señalar que la empresa puede optar por más de una alternativa dentro de las estrategias de precios por áreas geográficas, para que de esa manera, el comprador pueda elegir entre las diversas opciones la que mejor se adapte a sus posibilidades o conveniencia.

(Thompson, PromoNegocios, 2012)

4.3. Tácticas de Ventas

Una táctica o estrategia de ventas define la forma en cómo se va a generar impulsos de compra y satisfacer las necesidades mediante el pago de un precio por una transferencia de un dominio de un producto o servicio hacia nuestros clientes actuales y potenciales.

4.3.1. Alternativas

La presentación de alternativas para este producto está basado en las opciones de pago, en efectivo o por medio de tarjetas de crédito, en las ventas al por mayor se brindará el beneficio de crédito de dos a cuatro semanas, dependiendo del valor de compra. Con el paso del tiempo se presentarán alternativas en cuanto a la presentación del producto.

4.3.2. Complementar las ventas

Entregar artículos publicitarios o de merchandising a todos los clientes, adicionar recetas de fácil preparación en la etiqueta, con esta estrategia se conseguirían ventas corto plazo lo que significa un gran beneficio.

4.3.3. Ofertas

Crear paquetes de dos productos y con esto poder ofrecer un precio menor que al comprar cada producto individualmente, esto permite que en el futuro estos productos puedan ser vendidos nuevamente por separado, crear alianzas con

la competencia para poder ofrecer los hongos ostra en un paquete ya sea con champiñones o con portobello.

4.3.4. Servicios

La entrega a domicilio, de acuerdo al valor de la compra. En las entregas a los restaurantes este servicio estará incluido con cada pedido.

4.3.5. Redes sociales

Usar las redes sociales tales como Facebook, Twitter o Youtube, creando una página en Facebook, una cuenta en Twitter y Youtube para tratar de captar seguidores, mantener comunicación frecuente con los clientes así promocionar el producto o servicio, se puede subir videos en Youtube, sobre la preparación de recetas en las que se utilice los hongos ostra como ingrediente principal.

4.3.6. Referidos

Buscar clientes que puedan dar sus recomendaciones a otros consumidores, brindando beneficios, como descuentos, por las recomendaciones o por cada nuevo cliente que se consiga gracias a este tipo de publicidad.

(CreceNegocios, CreceNegocios, 2012)

4.4. Política de Servicio al Cliente y Garantías

Los fundamentos en lo que se sustentará la política de servicio al cliente son enfocarse en la satisfacción del cliente, brindar información oportuna y un servicio post venta.

Por tratarse de un producto alimenticio, las políticas de servicio al cliente se enfocarán principalmente en ofrecer un producto de calidad, el mismo que llegue hacia el cliente de una manera oportuna y eficaz, sin perder las

propiedades naturales como frescura, sabor, forma y color, por lo tanto en el caso en que exista un producto que presente propiedades opuestas a lo descrito anteriormente, después de la debida verificación, se brindará beneficios al cliente para la solución del inconveniente, tales como la entrega gratuita de un nuevo producto a domicilio o el cambio del mismo en el lugar en que se reciba el reclamo; en el último de los casos la devolución del dinero.

La empresa se compromete al cumplimiento de tiempos de producción y entrega, alineados con los estándares de calidad definidos. Es importante que exista un responsable del departamento de calidad, asignado por la Gerencia General, quien será el encargado de la revisión final del producto antes de salir de la planta de producción hacia la entrega. Como un elemento clave en la búsqueda de posicionamiento de la empresa en el mercado, cada reclamo recibido tendrá atención personalizada para seguir el proceso de verificación y solución, asignando un responsable para cada caso; creando así un elemento de diferenciación por el trato personalizado y la eficacia en la resolución de problemas.

Enfocados en formar un equipo humano idóneo con clara orientación hacia la satisfacción del cliente, en la empresa se buscará constante capacitación a los empleados, para que todos puedan responder cualquier inquietud, además se brindará asesoría telefónica a quien lo requiera especialmente en materia de la preparación del producto. De una manera general, se busca principalmente la excelencia en la relación con los clientes y su fidelización; así como también el establecimiento de fuertes relaciones interpersonales con todos los actores involucrados en el proceso de producción y comercialización de los hongos ostra.

A lo largo de todo el proceso de producción la empresa cumplirá con las normas sanitarias requeridas, de igual manera garantizará que el producto será transportado de una forma adecuada e higiénica considerando todos los requerimientos propios del producto. En la etiqueta del producto estará la

información sobre la fecha de caducidad y las instrucciones para conservar su frescura. Mediante la actualización constante de la página web se brindará información sobre recetas para la preparación de los hongos y también existirá un espacio para receptar quejas y comentarios, los mismos que serán respondidos de manera inmediata y personalizada.

4.5. Publicidad y Promoción

4.5.1. Publicidad

La finalidad de la publicidad es comunicar, informar, persuadir o recordar a la población en su mayoría o a cierto grupo de personas, denominadas segmento de mercado, acerca de la introducción o la existencia de un bien o servicio que está a disposición de los clientes que quieran y puedan adquirirlo. Abarca un canal de comunicación masiva impersonal, que es pagada por un ente comercial que busque lograr la finalidad de este medio. Las formas más conocidas de publicidad son las que aparecen en los medios masivos como radio, prensa y televisión.

Existen varias opciones para que las empresas puedan publicitar su producto; se puede crear un departamento de publicidad, contratar los servicios de una agencia especializada o contar con las dos opciones; en el caso de este plan de negocios se va a optar por contratar los servicios de una agencia especializada.

(Thompson, PromoNegocios, 2012)

Además de las estrategias tradicionales para publicitar un producto, existen estrategias no convencionales que tienen la denominación de “Marketing de Guerrilla” y “Marketing Viral”. El Marketing de Guerrilla es también conocido como “Extreme Marketing”, es la creación de Jay Conrad Levinson, en el libro que publicó con el mismo nombre en 1984. Este tipo de marketing tiene como elemento principal la publicidad ingeniosa y con altos niveles de creatividad por

medio de elementos poco convencionales y de bajo costo. Siendo el Marketing Viral una forma de Marketing de Guerrilla que consiste en llegar al público objetivo de una manera masiva.

(Redacción, 2012)

Para implementar una estrategia de Marketing de Guerrilla factible para el Plan de Negocios, la misma que será adoptada por la empresa, apoyándose en la imaginación y estudiando a profundidad los hábitos del público objetivo, la opción principal será el internet por medio de las redes sociales y también la creación de una página web; además otra opción será implementar imágenes en los menús de los restaurantes vegetarianos de la ciudad de Quito, colocar afiches publicitarios en lugares cercanos a los restaurantes de comida rápida, en general realizar publicidad con poca inversión, usando todos los recursos disponibles que pueden estar en la calle, sitios públicos, eventos, internet, modificando o cambiando elementos. La finalidad de este tipo de estrategia será llamar la atención y causar impresión de una forma diferente, generando la publicidad boca a boca y por medio de recomendaciones.

Tabla No. 16 Gastos de Publicidad

GASTOS DE PUBLICIDAD			
Periódicos			
El Comercio	Familia	1/4 de página (9.28cm de ancho por 12.28cm de alto) indeterminada	\$ 1.111,04
Revistas			
Cosas		1/2 página derecha indeterminada	\$ 1.500,00
Vistazo		1/2 página derecha indeterminada	\$ 1.900,00
Hogar		1/2 página derecha indeterminada	\$ 1.600,00
Vallas	Contrato por 3 meses		\$ 3.500,00
Internet			
Facebook	Crear una Fan Page de la Empresa	Marketing Digital	\$ 800,00
Twitter	Crear una Cuenta de la Empresa	Empresa	Gratis
Página Web	Creación	Marketing Digital	\$ 1.500,00
	Dominio (anual)		\$ 40,00
	TOTAL PUBLICIDAD		\$ 11.951,04

4.5.2. Relaciones Públicas

Son un conjunto de acciones para presentar e introducir el producto al mercado, por medio de la comunicación estratégica, como un procedimiento sostenido a lo largo del tiempo, que tiene como principal objetivo informar y fortalecer la fidelidad hacia el producto por medio de actividades de carácter personal, que incluyen técnicas de negociación, marketing y publicidad dentro de un entorno social general o para un segmento previamente definido creando una imagen competitiva del producto y la empresa.

(Thompson, PromoNegocios, 2012)

Al implementar el correcto manejo de las relaciones públicas en la empresa se busca establecer buenas relaciones con los accionistas, gobierno, empleados y clientes potenciales en general, enfocando los esfuerzos en captar la aceptación y comprensión hasta el punto de influir favorablemente en las actitudes y percepciones hacia la empresa y el producto, todo esto por medio de:

- **Ferias:** propiciar la participación del producto en ferias de productos agrícolas en la provincia de Pichincha y en las provincias más cercanas, para esto buscar la asesoría de organismos como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca, Ministerio de Industrias y Productividad, ProEcuador y más entidades relacionadas.
- **Alianzas:** establecer alianzas con los restaurantes vegetarianos para presentar nuevos menús en fechas especiales, bajo modalidad buffet o normal, en los que el ingrediente especial sean los hongos ostra.

4.5.3. Promoción de Ventas

La promoción de un producto abarca un gran número de beneficios brindados al consumidor con la finalidad de que el hecho de adquirir el producto sea algo inevitable. Para un producto alimenticio como los hongos ostra se va a realizar las siguientes actividades de promoción:

- **Exhibiciones:** exhibiciones especiales del producto en los puntos de venta y en los restaurantes, ubicando los productos en lugares estratégicos, es decir en anaqueles especiales, de ser posible en el área de la salida; otro método será colocar afiches con las fotos del producto, tanto empacado como de la planta.
- **Degustaciones:** ofrecer gratuitamente el producto para que lo prueben las personas, en los puntos de venta, así como también en las ferias a las que asista.

Las actividades de promoción se deben enfocar también a los participantes de los canales de distribución, es decir ofrecer descuentos por cierto nivel de pedidos o cantidad de compra; en los puntos de venta brindar los mismos beneficios de los descuentos para que los dueños de los restaurantes, por ejemplo, den más apertura a la realización de las degustaciones y más actividades.

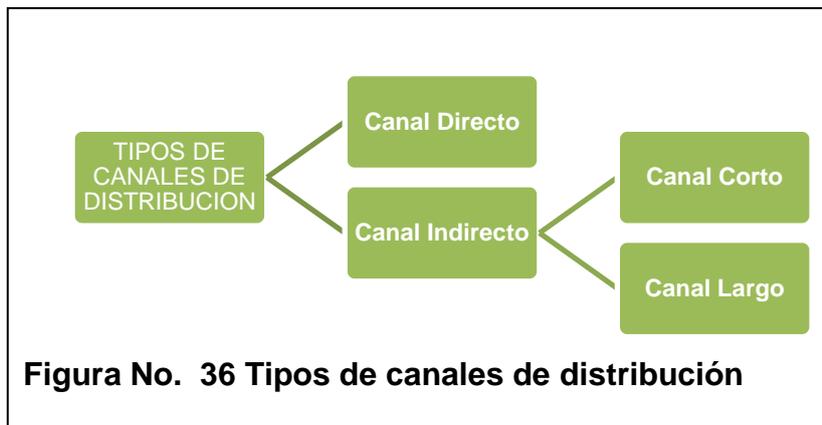
Es importante también observar y estudiar la promoción de la competencia ya que en base a esto también se pueden estructurar las promociones.

4.6. Canales de Distribución

Los canales de distribución abarcan varios módulos que conforman un proceso que tiene como finalidad que la propiedad de un producto llegue desde el fabricante hasta el consumidor final. Por ello los cambios que se producen en las industrias indican la evolución que debe experimentar el marketing, ya que junto a la logística serán los que marquen el éxito de todo este proceso, por lo mismo consiguiente el éxito de la empresa. El concepto principal es la transferencia del derecho o propiedad sobre los productos, es decir el canal de distribución existe en el momento que la propiedad del bien cambia de titular. Los componentes de un canal de distribución son: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal.

(López Alejandro, 2012)

4.6.2. Tipos de canales de distribución



4.6.2.1. Canal directo.

(Módulos cortos) el productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Este es el canal más común en la venta de la mayoría de los servicios; también en las ventas en las cuales la demanda está muy concentrada como en los productos industriales que hay determinados compradores, no es tan utilizada en productos de consumo. También existe el denominado vending, que son las ventas a través de máquinas expendedoras.

4.6.2.2. Canal indirecto.

Este canal se presenta al momento en que existen intermediarios entre el proveedor y el consumidor final. La cantidad de módulos que recorre el producto hasta llegar al consumidor final, determina el tamaño de los canales de distribución. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre canal corto y canal largo.

4.6.2.2.1. Canal corto.

Únicamente existe un intermediario entre fabricante y usuario final. Este canal es frecuente en la comercialización de automóviles, electrodomésticos, ropa de diseño, en que los minoristas o detallistas tienen la exclusividad de venta.

4.6.2.2.2. Canal largo.

Intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas y agentes comerciales, entre otros). Es típico de casi todos los productos de consumo, de compra frecuente, como los supermercados, las tiendas tradicionales, los mercados o lugares de alimentación.

Todo esto lleva a la deducción de que los canales de distribución cortos contribuyen a la reducción de los precios de venta al consumidor y, a la inversa, que canales de distribución largos son sinónimo de precios elevados. Con la evidencia de ciertos casos en los que los consumidores adquieren los productos directamente al productor, como las cavas de vinos o las bodegas, en las que el precio de venta es mayor, se puede afirmar que no siempre se da lo mencionado sobre la influencia en cuanto a precios de distribución.

(Atlantic International, 2012)

4.6.3. Canales de Distribución Para Productos de Consumo:

Este tipo de canal, se divide a su vez, en cuatro tipos de canales:

4.6.3.1. Canal Directo (Productor o Fabricante → Consumidores).

Comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.

Intermediarios: ninguno

Mercadotecnia y publicidad: productor o fabricante

Ejemplos: ventas por teléfono, compras por correo y catálogo, ventas electrónicas al detalle, como las compras en línea y desde el hogar

4.6.3.2. Canal Detallista (Productor o Fabricante → Detallistas → Consumidores).

Intermediarios: detallistas o minoristas

Mercadotecnia y publicidad: el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas

Ejemplos: tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, gasolineras, boutiques, entre otros.

Paulatinamente los detallistas venden los productos al público y hacen los pedidos.

4.6.3.3. Canal Mayorista (Productor o Fabricante → Mayoristas → Detallistas → Consumidores).

Intermediarios: mayoristas y detallistas o minoristas

Mercadotecnia y publicidad: el productor o fabricante y en ocasiones los mayoristas

Ejemplos: este canal se utiliza para distribuir productos como medicinas, ferretería y alimentos de gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor ni a todos los detallistas.

4.6.3.4. Canal Agente/Intermediario (Productor o Fabricante → Agentes Intermediarios → Mayoristas → Detallistas → Consumidores).

Este canal contiene tres niveles de intermediarios:

Intermediarios: agente intermediario o firmas comerciales que buscan clientes para los productores o ayudan a establecer tratos comerciales, no tienen la titularidad de los productos que ofrecen, mayoristas y los detallistas.

Mercadotecnia y publicidad: casi todas las funciones de marketing pueden pasarse a los intermediarios, reduciéndose así a un mínimo los requerimientos de capital del fabricante para propósitos de marketing.

Ejemplos: mercados con muchos pequeños fabricantes y muchos comerciantes detallistas que carecen de recursos para encontrarse unos a otros, asociaciones de cafetaleros y cacaoeros en Ecuador, un agente de alimentos representa a compradores y a vendedores de comestibles, especialmente de materias primas.

4.6.4. Acuerdos del canal alternativo.

4.6.4.1. Canales múltiples.

Cuando un productor selecciona dos o más canales, también se lo conoce como distribución dual o distribución múltiple.

4.6.4.2. Canales no tradicionales.

Le ofrecen al fabricante, que sirve a un nicho, una forma de ingresar al mercado y captar la atención del cliente sin tener que establecer intermediarios de canal, ayudan a diferenciar un producto de los de sus competidores, limitan la cobertura de una marca.

4.6.4.3. Alianzas estratégicas de canal.

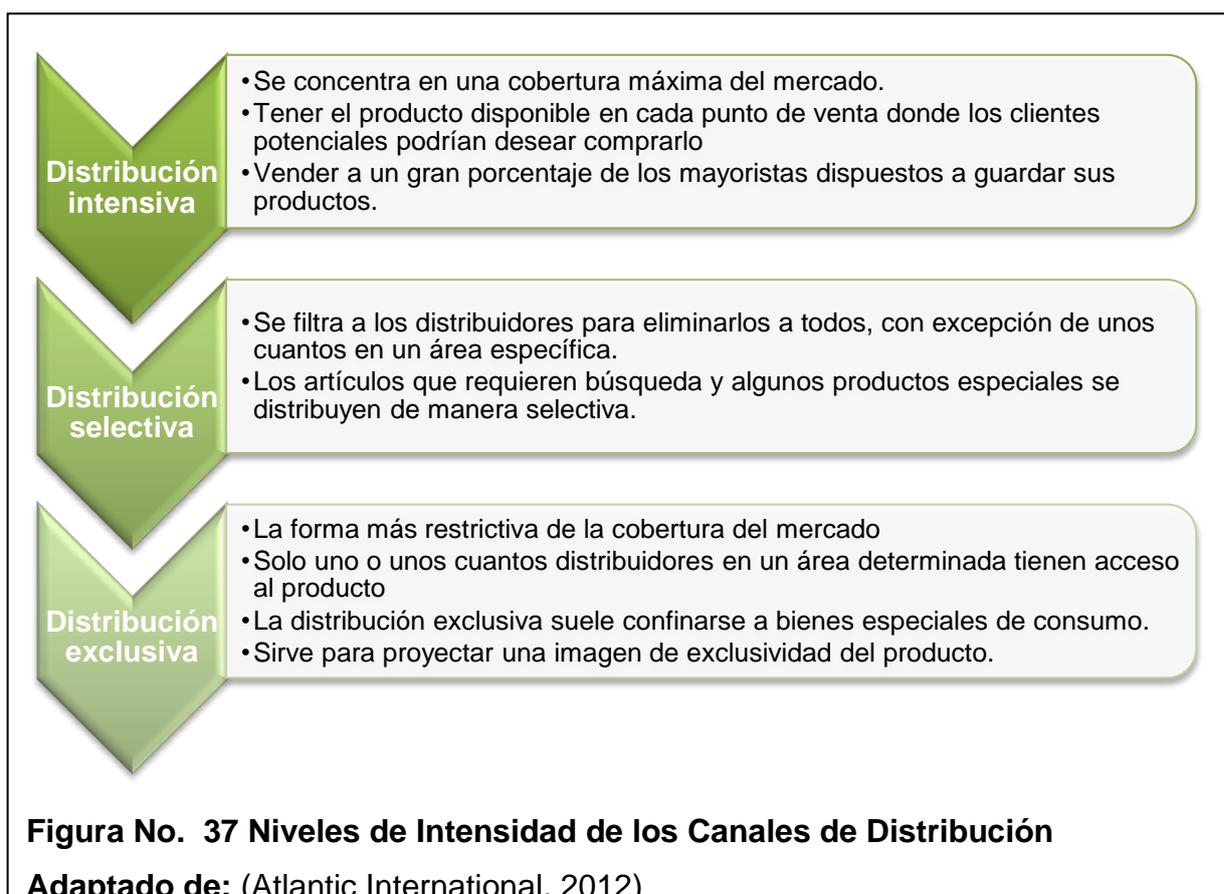
Si la creación de relaciones en el canal de mercadotecnia es demasiado cara y consume tiempo se utiliza el canal ya establecido de otro fabricante creando alianzas estratégicas.

4.6.4.4. Canales inversos.

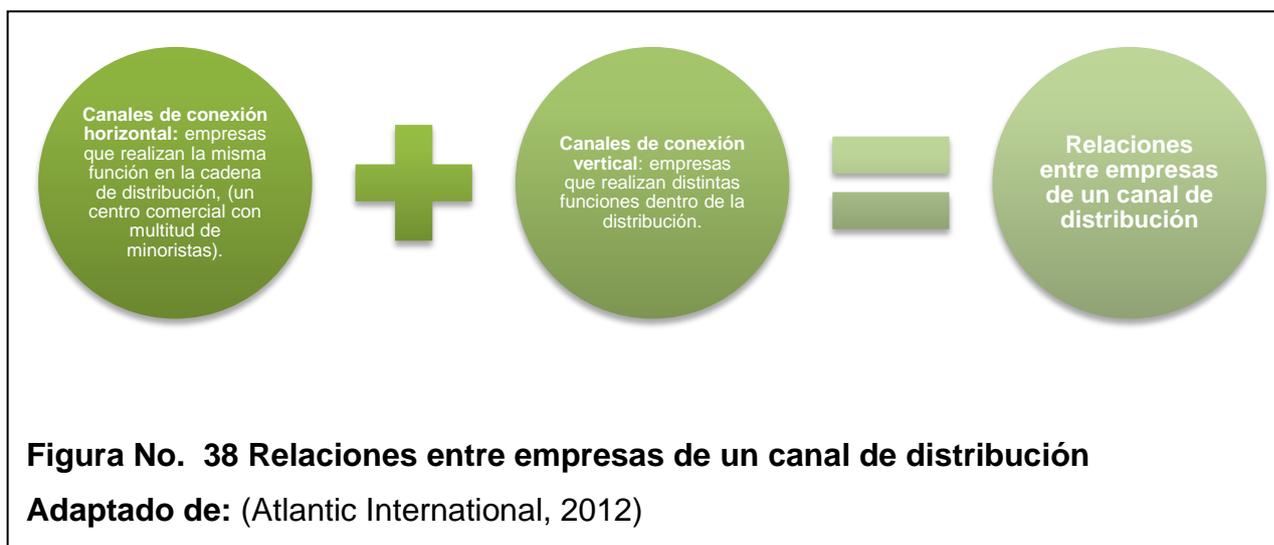
Los productos se mueven en dirección opuesta a los canales tradicionales, es decir los productos que requieren de reparación o reciclaje.

(Gestiopolis, 2012)

4.6.5. Niveles de intensidad de los canales distribución



4.6.6. Relaciones entre empresas de un canal de distribución



4.6.7. Canal de Distribución para el Producto

De una manera general, el canal de distribución para el producto será:

4.6.7.1. Canal Mayorista (Productor o Fabricante → Mayoristas → Detallistas → Consumidores)

Por la existencia de dos intermediarios como los mayoristas y detallistas se determina que es un canal indirecto - largo, ya que se pretende contactar y actuar como proveedor de un distribuidor mayorista de alimentos, quienes serán los encargados de entregar el producto a los consumidores que lo compren. Además, se utilizará un canal de distribución directo en cuanto la venta inmediata a los restaurantes vegetarianos de la ciudad de Quito y progresivamente se pretende abarcar a más cantidad de restaurantes, de igual manera en cuanto a la venta directa a tiendas especializadas en la venta de productos saludables.

Al momento de usar un canal largo de distribución se debe mantener la prioridad en no perder el control en el producto, en la imagen que proyecta, en

la ubicación y en el correcto enfoque del mercado al que se pretende llegar. En el caso de ventas en la planta de producción, directamente a clientes que quieran adquirir el producto, sin el uso de ningún intermediario, esto representara un canal de distribución directo, es decir Productor → Cliente.

Según el concepto de acuerdos de canal alternativo, los procesos de distribución que se llevarán a cabo componen la clasificación de los canales múltiples.

En cuanto al nivel de intensidad de distribución, será un nivel selectivo, ya que se busca ingresar en un determinado segmento de mercado, con características de los consumidores definidas, familias pertenecientes a la clase socioeconómica media, media – alta y alta, por lo mismo se considera que no será rentable para la empresa iniciar con un nivel intenso ya que al ser un producto nuevo hay que tener cuidado de llegar a los consumidores que realmente puedan y quieran adquirir el producto, paulatinamente se tomará las medidas de un nivel intensivo para poder ampliar el mercado.

Las decisiones sobre el canal de distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de marketing de la empresa, por lo tanto la selección del canal de distribución obedece a criterios como la cobertura del segmento de mercado al que se pretende llegar, considerando el tamaño del mismo; el nivel de control que el productor puede ejercer sobre el producto se reduce mientras más largo sea el canal de distribución, la reducción de costos, ya que al momento que el productor entrega el bien a los intermediarios estos se encargan de la distribución de un modo masivo a los clientes.

4.7.Producto

4.7.1. Valor nutritivo de los Hongos Ostra Comestibles

Por mucho tiempo se ha considerado a los hongos como alimento de alta calidad con sabor y textura apreciable y sobre todo de alto valor nutritivo. Hoy

en día son considerados un alimento igual o más nutritivo que la carne, pescado, frutas y vegetales.

Como se muestra a continuación, el mayor constituyente de alimentos es el agua, que es variable en cada caso, va desde el 70% al 95%, dependiendo de la consistencia. En el caso de los hongos se presenta mayor cantidad de proteína incluso al nivel de la leche, el contenido de proteína promedio es de 3.5 a 4 % en peso fresco.

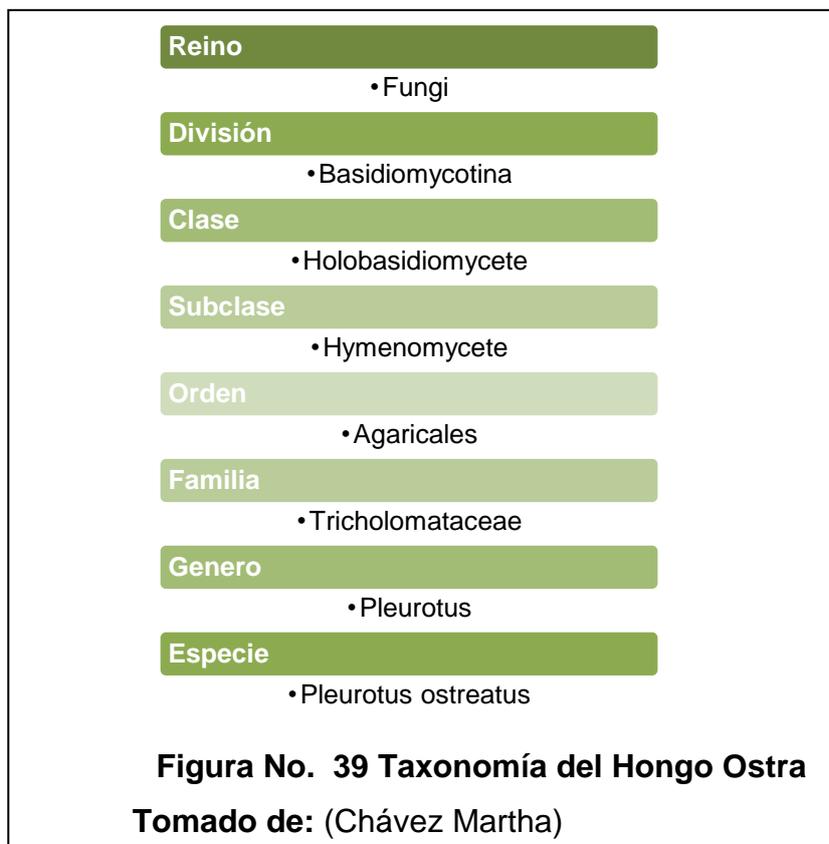
Tabla No. 17 Valor Nutritivo de los Hongos Ostra Comestibles

ALIMENTO	VALOR ENERGETICO	GRASAS	MINERALES	CARBOHIDRATOS	PROTEINA	AGUA
CARNE	189	0.5	0.5	13.0	18.0	68
LECHE	62	0.7	4.8	3.7	3.5	87
HONGOS	25	1.0	4.5	0.3	3.5	90
PAPA	85	1.1	21.0	0.1	2.0	75
ESPINACA	15	1.9	1.0	0.3	2.2	93
ESPÁRRAGO	20	0.6	2.7	0.1	1.8	95

Tomado de: (Chávez Martha)

Los hongos son ricos en vitaminas tales como: tiamina (B1), ácido ascórbico (C), ácidos nicotínico y pantoténico, riboflavina (B2) y vitamina K. La digestibilidad de la proteína de los hongos es un factor muy importante para determinar su valor dietético.

4.7.2. Taxonomía del hongo (*Pleurotus Ostreatus*)



4.7.3. Composición por 100 gramos de porción comestible

Tabla No. 18 Composición por 100 gramos

Calorías	43 kcal
Proteína	3.31 g.
Grasa Total	0,41 g.
Hidrato de Carbono	6.47 g.
Colesterol	0 mg.
Fibra Dietética	2,3 g.
Azúcar Total	1,11 g.
Calcio	3 mg.
Hierro	1,33 mg.
Potasio	420 g.
Sodio	18 mg.
Acido Graso Saturado total	0.020 g.
Acido Graso Monosaturado total	0.010 g

Adaptado de: (Chávez Martha)

4.7.4. Nombre científico y Composición Química

El hongo Ostra (*Pleurtus ostreatus*) es de origen chino, se introdujo en el Ecuador, inicialmente en la provincia de Sucumbíos en el año 1995 aproximadamente y en la provincia de Napo en el año 2003 bajo el Proyecto Gran Sumaco impulsado por el Ministerio del Ambiente de la República del Ecuador, Ficha de apoyo a la producción de hongos comestibles Ostra.

Debido a su gran valor alimentario a los hongos se les ha clasificado como la carne vegetal. Su valor nutricional es comparable a la mayoría de las legumbres, sobre todo después de la cocción, ya que la evaporación del agua supone una concentración mayor de elementos nutritivos.

- Sales minerales: 0,6-1,5 %
- Carbohidratos y azúcares: 1-3 %
- Grasas: 0,4-0,8 %
- Proteínas: 2-4 %
- Vitaminas: variables según la especie
- Agua: 80-90 %

(Chávez Martha)

4.7.5. Valor nutricional:

Tabla No. 19 Valor Nutricional

Proteínas	27 –30 %
Grasas	1.5 %
Carbohidratos	50.0 %
Fibra	8.5 %
Ceniza	8.0 %
Valor energético	350 Kcal x 100 gr.
Vitaminas	B1, B2, B5, B6, B7

Adaptado de: (Chávez Martha)

4.7.6. Descripción del Hongo Ostra:

La forma del sombrero del hongo crece a manera de abanico o de espátula, siempre se ubica de pie o incluso lateral, algo común en casi todas las especies de *Pleurotus*. El sombrerillo de esta seta es redondeado, con la superficie lisa, abombada y convexa cuando es joven, aplanándose luego poco a poco. Su diámetro oscila entre 5 y 15 cm, dependiendo de la edad del hongo. El color es variable, desde gris claro o gris pizarra hasta pardo. En la parte inferior del sombrero hay unas laminillas dispuestas radialmente como las varillas de un paraguas, que van desde el pie o tallo que lo sostiene, hasta el borde. Son anchas, espaciadas unas de otras, blancas o crema, a veces bifurcadas, y en ellas se producen las esporas destinadas a la reproducción de la especie. El pie suele ser corto, algo lateral u oblicuo, ligeramente duro, blanco, con el principio de las laminillas en la parte de arriba y algo peloso en la base. La carne de la seta es blanca, de olor algo fuerte y de una primera impresión con sabor tierno.

(INFOJARDIN, 2012)

Esta variedad de hongos comestibles es útil para contrarrestar padecimientos cardiovasculares y estados de hipertensión, también es una Tomado de de vitaminas y para combatir la obesidad. En total, se le atribuyen 36 propiedades curativas, además de las mencionadas anteriormente, están sus propiedades anticólicas, cicatrizantes, digestivas, antiasmáticas y antiepilépticas, la prevención de tumores cancerígenos y la disminución de la tensión muscular. Los hongos ostra pueden presentarse en forma fresca, deshidratado, en salmuera o en conserva con otros vegetales. En países del continente europeo como Italia, Francia y España, el cultivo del *Pleurotus Ostreaus* es el más conocido entre los cultivos de las diversas especies de hongos del género *Pleurotus*.

(María del Carmen Carranza, 2012)

4.7.7. Descripción del Producto

Se pretende ingresar en el mercado de la ciudad de Quito con un producto que consiste específicamente en hongos ostra sin el tallo, es decir únicamente la parte del sombrero, en presentaciones de 400 gramos, empacados en una bandeja de espuma flex, con medidas de 16 cm x 21 cm, cubierto por un material plástico denominado Strech Film, el cual es un material biodegradable. Además de incluir la etiqueta con los datos necesarios como marca, slogan, peso aproximado, nombre del producto que contiene, registro sanitario, código de barras, fecha de caducidad y expiración, número del lote, valor nutricional, también se incluirá una receta de fácil preparación.



Figura No. 40 Descripción del Producto

El costo aproximado por empaque está compuesto por el precio de cada elemento, la bandeja, que se adquiere en fabricas distribuidoras de espuma flex a un precio de Usd \$6,05 por el paquete de 125 unidades, es decir 0,05 centavos por cada bandeja, incluido el IVA. Además a esto le debemos sumar el precio del Strech Film, el cual se adquiere en las distribuidoras de plásticos, que es de Usd \$12,55 incluido el IVA, por un rollo de 550 metros (55000 centímetros) de largo x 50 centímetros de ancho. Según esto puede calcular que el rollo de Strech Film puede ser utilizado para 3600 empaques aproximadamente, ya que las medidas de este material para cada empaque serán de 25 cm x 30 cm, entonces el precio unitario será menos de Usd \$0,01.

Para obtener el costo aproximado por cada empaque se suma Usd \$0,06 y Usd \$0,01 con un total de Usd \$0,07 por unidad, únicamente por el empaque. A todo esto debemos adicionar el valor de las etiquetas impresas a full color en papel adhesivo las mismas que tienen un precio de Usd \$0,23 y la mano de obra de los empacadores.

CAPITULO V

5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION

5.1. Estrategia de Operaciones

La estrategia de operaciones es la que determina el uso eficiente de los recursos con los que cuenta la empresa y es el apoyo en la toma de decisiones relacionadas con el proceso productivo para implementar la ventaja competitiva de la empresa. La estrategia de operaciones implica un proceso largo en el que se toman en cuenta el diseño del mismo acorde a la infraestructura con que cuenta la empresa. La estrategia de operaciones del negocio se enfocará en ofrecer calidad, es decir que el producto sea reconocido por sus propiedades nutritivas, con el cultivo enfocado en preservar la frescura y propiedades naturales, selección del mejor producto bajo estándares establecidos, la manipulación y empaque de forma manual cumpliendo las normas sanitarias exigidas con el propósito de obtener un producto en perfectas condiciones, el mismo que será entregado en las fechas acordadas por los compradores.

En un inicio se producirá para crear un inventario, bajo el concepto de producción simple, es decir se va a producir un solo bien con las mismas características; paulatinamente la cantidad de producto será regulada por el nivel de demanda por medio de la fabricación por encargo o pedido. Se implementará un proceso productivo flexible cumpliendo los plazos de entrega establecidos, además, se producirá una cantidad establecida para satisfacer necesidades de una oferta genérica. La estrategia general de producción será la de Focalización por Producto mediante la cual se va a satisfacer las necesidades de clientes específicos, ofreciendo un producto diferenciado. Detrás de esta estrategia hay un objetivo que es la calidad, la entrega, el buen servicio.

(Alvarez, 2012)

5.2. Ciclo de operaciones

5.2.1. Proceso de operaciones y comercialización

El proceso de operaciones inicia con la adquisición de la materia prima necesaria para iniciar con el cultivo del hongo ostra, a continuación se presenta un esquema general del proceso de siembra hasta que se obtiene el hongo listo para ser comercializado.

El hongo Ostra se pueden producir en lugares tropicales, el proceso es sencillo, los materiales son económicos y accesibles, tales como el aserrín, fundas plásticas, semillas, entre otros que se describen más adelante; a mediano plazo estos factores hacen que el proyecto sea muy rentable. Este proceso se lo realiza de una manera técnica, mayormente no se recurre al uso de químicos lo que hace que el producto sea más saludables para el consumo humano. El clima ideal para producir este tipo de hongos son los lugares con temperaturas entre 20° y 30° C y una humedad relativa de 75 a 90 %.

a. Incubación

Las semillas del hongo ostra se deben adquirir por medio de proveedores de insumos agrícolas, para luego ser sembradas en los bloques preparados previamente, además los materiales con los que se puede elaborar los bloques de sustrato donde se colocará la semilla del hongo ostra son:

- Bagazo de caña de azúcar
- Paja de cebada
- Aserrín
- Cáscara de arroz
- Tusa de maíz molida

La elección de un buen sustrato es la base para una buena producción, también se puede optar por una mezcla de varios componentes. Los bloques de sulfato deben tener una medida no mayor de 50 cm cuadrados, para facilitar su transporte. Los bloques serán colocados en estantes de madera sobre la superficie más amplia.

Para la preparación de los bloques del sustrato elegido, se debe humedecer y pasteurizar; el sustrato debe estar sumergido por 40 minutos en agua a 85°C. Una vez que el sustrato regresa a temperatura normal se quita el exceso de agua y se procede a empacar el material en fundas plásticas de 20 cm de ancho x 30 cm de largo, alternando una capa de sustrato y una capa de semillas, a razón de un máximo del 15% de semillas del total del bloque empacado. La asepsia del lugar de cultivo, el personal y las actividades desarrolladas cercanas a la siembra de incubación, también son los factores relevantes a controlar para que no exista contaminación.

Una vez que se ha empacado la cantidad suficiente de sustrato y semillas en las fundas plásticas se transporta los bloques hacia el área del invernadero, fuera del alcance de cualquier tipo de luminosidad, donde permanecerán de 15 a 20 días, siendo una sola persona la encargada de supervisar y controlar el proceso.

b. Fructificación

Para el proceso de fructificación será necesario permitir el ingreso de luz de manera difusa, mantener la temperatura ambiental recomendada y quitar o perforar la funda plástica que cubre el sulfato. No se recomienda realizar un cambio de sala, debido a que el movimiento de las bolsas de crecimiento puede generar roturas de la red micelial. Es importante prevenir la presencia de dióxido de carbono en la sala de fructificación, ya que puede inhibir la fructificación.

Realizar aspersiones diarias para mantener la humedad relativa de los bloques de sulfato. La humedad relativa del ambiente debe mantenerse entre un 85 y 90 %. Las aspersiones deben ser controladas por personal capacitado y mediante la sistematización del proceso con controles e informes escritos para prevenir la resequedad o el sobre riego y con esto la pérdida de la producción. El proceso de fructificación toma un aproximado de 30 días hasta obtener los primeros brotes.

c. Cosecha y recolección

En la fase final, los hongos se cosechan cortándolos con un cuchillo, justo sobre la superficie del sustrato y se colocan en gavetas plásticas para el almacenamiento en el cuarto frío. La primera fructificación ocurre aproximadamente después de 30 días de iniciado el proceso de fructificación, se obtienen tres cosechas como promedio de cada bloque de sulfato, con un lapso de entre 7 a 10 días entre cada cosecha, por lo que la duración total del ciclo es de aproximadamente 60 días. Los bloques de sulfato pueden ser triturados y destinados para alimento animal ya que conserva en su interior el micelio del hongo, rico en proteínas y otros nutrientes.

(Chile, 2012)

Se procede a la selección del producto almacenado para ser empacado y vendido; la medida promedio requerida el producto será de 8 cm en adelante, de diámetro. Es necesario cortar el tallo del hongo y dejar únicamente el sombrero para proseguir a la limpieza de impurezas y empaque del producto, colocación de la etiqueta con el número de lote, fecha de elaboración y expiración y almacenamiento del producto listo para su distribución. La distribución se realizará de acuerdo a las cantidades solicitadas, en las fechas acordadas por los compradores y tomando en cuenta la refrigeración necesaria para el producto.

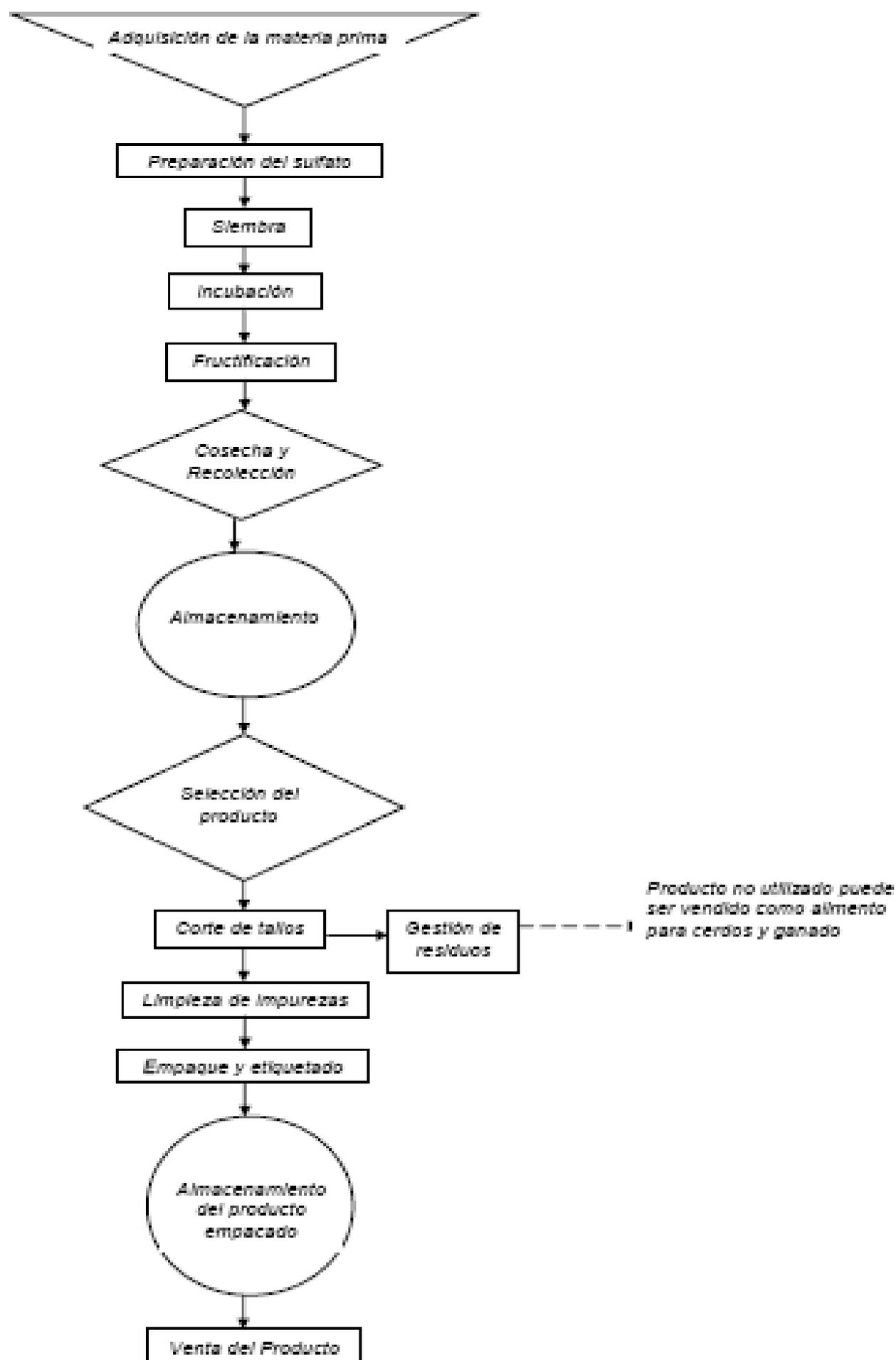
El proceso de operaciones y distribución estará completo al momento que se recibe el pago por el producto; en los casos de venta directa en la planta no

existirá plazo de crédito, en el caso de las ventas a los mayoristas el plazo de crédito será de 45 días a partir de la fecha de emisión de la factura.

5.2.2. Flujograma de procesos

Por medio de la estructuración de un flujograma de procesos, la empresa establece una muestra visual de la línea de pasos o acciones consecutivas que implica el proceso de cultivo; el flujograma o diagrama de flujo consiste en representar gráficamente el proceso operativo por medio de símbolos concatenados.

El propósito del mismo es también identificar el inicio y el fin del proceso, así como también las entradas y salidas de materia prima o producto, además de las etapas críticas donde se puede presentar ciertos imprevistos.



5.3. Requerimiento de equipo y maquinaria

Tabla No. 20 Requerimiento de Equipo y Maquinaria

REQUERIMIENTO DE EQUIPO Y MAQUINARIA			
Artículo	Cantidad	Valor	
		Unitario	Total
Computador de escritorio (INTEL DH61 CR)	4	680,00	2720,00
Impresora Canon Mx360	1	150,00	150,00
Central telefónica + 6 teléfonos inalámbricos	1	721,91	721,91
Silla gerencial	3	249,27	747,81
Silla secretaria	1	143,87	143,87
Silla visitas	6	51,41	308,46
Escritorio gerencia	3	357,25	1071,75
Counter recepción	1	1.109,05	1.109,05
Tanden 4 personas para sala de espera	1	260,57	260,57
Archivadores de mueble	3	251,70	755,10
Papelería e implementos de oficina	1	222,91	222,91
Facturero (100 Facturas A5)	1	17,80	17,80
Papelería empresarial	1	226,40	226,40
Guantes de caucho (pares)	4	2,74	10,96
Mandil mediano	4	6,00	24,00
Mascarilla	4	1,50	6,00
Botas de caucho (pares)	4	25,00	100,00
Tina de pasteurización	1	1.600,00	1.600,00
Termómetro industrial	3	30,24	90,72
Cuarto frío	1	7.728,00	7.728,00
Fundas Plásticas (paquete por 1000 unidades)	1	15,12	15,12
Estantes de Madera	6	75,00	450,00
Atomizador plástico (2 litros)	2	1,33	2,66
Cuchillos medianos	2	3,80	7,60
Balanza de plato Redondo	1	18,50	18,50
Extintor 10 libras	3	20,50	61,50
Botiquín de primeros auxilios	1	23,85	23,85
Medicinas para botiquín	1	20,35	20,35
Gavetas plásticas	60	9,50	570,00
Mesa de trabajo acero inoxidable	2	600,00	1.200,00

Bandejas de espuma flex (125 unidades)	6	5,71	34,27
Plastico Strech Film	4	12,40	49,60
Etiquetas en papel adhesivo de seguridad	500	0,21	105,00
Artículos de limpieza	1	31,52	31,52
Camioneta Fiat Fiorino	1	16.480,30	16.480,30
TOTAL			37.085,58

5.4. Localización geográfica de la empresa y el lugar de comercialización

5.4.1. Localización geográfica de la empresa

La empresa estará ubicada en el cantón El Chaco, específicamente en la cabecera cantonal que tiene el mismo nombre, en el barrio Bellavista, calle Cardenal de la Torre y Las Orquídeas, provincia de Napo, en la Región Amazónica del Ecuador. El lugar posee un clima templado con temperatura promedio de 18°C, se encuentra a 131 kilómetros de distancia de la ciudad de Quito por la vía Interoceánica, que es una carretera de excelente estado. El cantón El Chaco se encuentra a una altitud de 1,536 metros sobre el nivel del mar y está delimitado: al norte por la provincia de Sucumbíos cantón Gonzalo Pizarro, al Sur por los cantones Quijos y Loreto, al Este con la provincia Francisco de Orellana; y, al Oeste con el cantón Cayambe de la provincia de Pichincha.



Figura No. 41 Localización Geográfica de la Empresa

5.4.2. Lugar de Comercialización

El lugar de comercialización del producto es principalmente la ciudad de Quito, la misma que se encuentra a una corta distancia del cantón El Chaco, donde estará situada la empresa y planta de producción. Además se va a realizar venta directa en la empresa para las personas que deseen adquirir el producto o entregas a domicilio dentro del cantón y más adelante, mediante las estrategias de ventas se ingresará a los mercados de otras ciudades cercanas ubicadas dentro de la provincia de Napo, Orellana y Sucumbíos.

5.5. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.

5.5.1. Capacidad de almacenamiento

El objetivo principal de la implementación de un sistema de inventarios es mantener el control de las existencias de producto y de materia prima. El control de inventarios de producto va a permitir a la empresa tener el la cantidad de producto necesario para abastecer la demanda bajo pedido y la genérica.

El almacenamiento del producto listo para ser empacado, será en gavetas plásticas colocadas sobre estantes de madera dentro de un cuarto frío de 3 metros cuadrados x 2 metros de altura. De acuerdo a la cantidad de pedidos se procederá al empaque del producto y posterior distribución.

Por tratarse de un producto perecible, el concepto para el inventario será que mientras menos cantidad de producto se mantenga en inventario, mejor. La duración del hongo ostra bajo refrigeración en un cuarto frío, adecuado para la conservación de productos alimenticios, a una temperatura de aproximada de -14°C es de 3 a 4 semanas. En refrigeración normal, al nivel medio de enfriamiento la duración del producto es de 2 a 3 semanas.



Dentro del cuarto frío se va a instalar 1 estante a cada lado y otro en el fondo, cada uno con 3 repisas; en cada repisa de los estantes de los lados se colocará 7 de gavetas, una junto a la otra, almacenado un total de 42 gavetas, 21 en cada lado. Cada gaveta plástica tiene la capacidad de contener aproximadamente 12 kilogramos de producto, en total la capacidad de almacenamiento del cuarto frío será de 504 kilogramos de producto. El estante colocado en el fondo del cuarto frío será destinado al almacenamiento del producto empacado y listo para la distribución, de igual manera será almacenado cuidadosamente en las gavetas plásticas.

En el estante del fondo se colocará 5 gavetas, una junto a la otra, almacenando un total de 15 gavetas y de acuerdo a las medidas de la bandeja en la que se va a empacar el producto, la cantidad almacenada en cada gaveta será de 16 bandejas. En total, la capacidad de almacenamiento de producto empacado será de 240 bandejas de 200 gramos.



5.5.2. Manejo de inventarios

El sistema de registro para control de inventarios será el método de inventario perpetuo, el mismo que permite mantener un alto grado de control de cada artículo del inventario, mantener actualizado el stock y la existencia exacta del producto disponible. Existen varios tipos de inventario, para los diferentes componentes de la empresa como la materia prima, insumos, producto en incubación, producto en fertilización, producto almacenado en el cuarto frío, producto empacado.

Los procesos típicos en el manejo de inventarios son:

- Entradas de almacén: registro de las compras de materia prima en insumos.
- Salidas de almacén: la salida de los insumos y materia prima para ser utilizados en la producción.

- Facturación de ventas: la salida de los productos de la planta y emisión de un comprobante de venta.
- Devoluciones de venta: es el proceso contrario a la facturación de ventas.

Como método de valoración de salidas o valuación de inventarios de acuerdo a las características similares en cuanto a empaque y peso, lo más eficiente será emplear un método de Costo Promedio Ponderado o método del Costo Promedio. El método requiere calcular el costo promedio unitario de los artículos en el inventario inicial, para esto suma el costo de cada unidad disponible para la venta más los costos de materia prima comprada en un mismo período contable y se divide para el número de unidades disponibles, con este valor se calcula el inventario final, multiplicando el número de unidades disponibles por el costo promedio por unidad. En base a este costo promedio unitario se determina tanto el costo de ventas, como el inventario final del periodo.

(Programación, 2012)

CAPITULO VI

6. EQUIPO GERENCIAL

6.1. Estructura organizacional

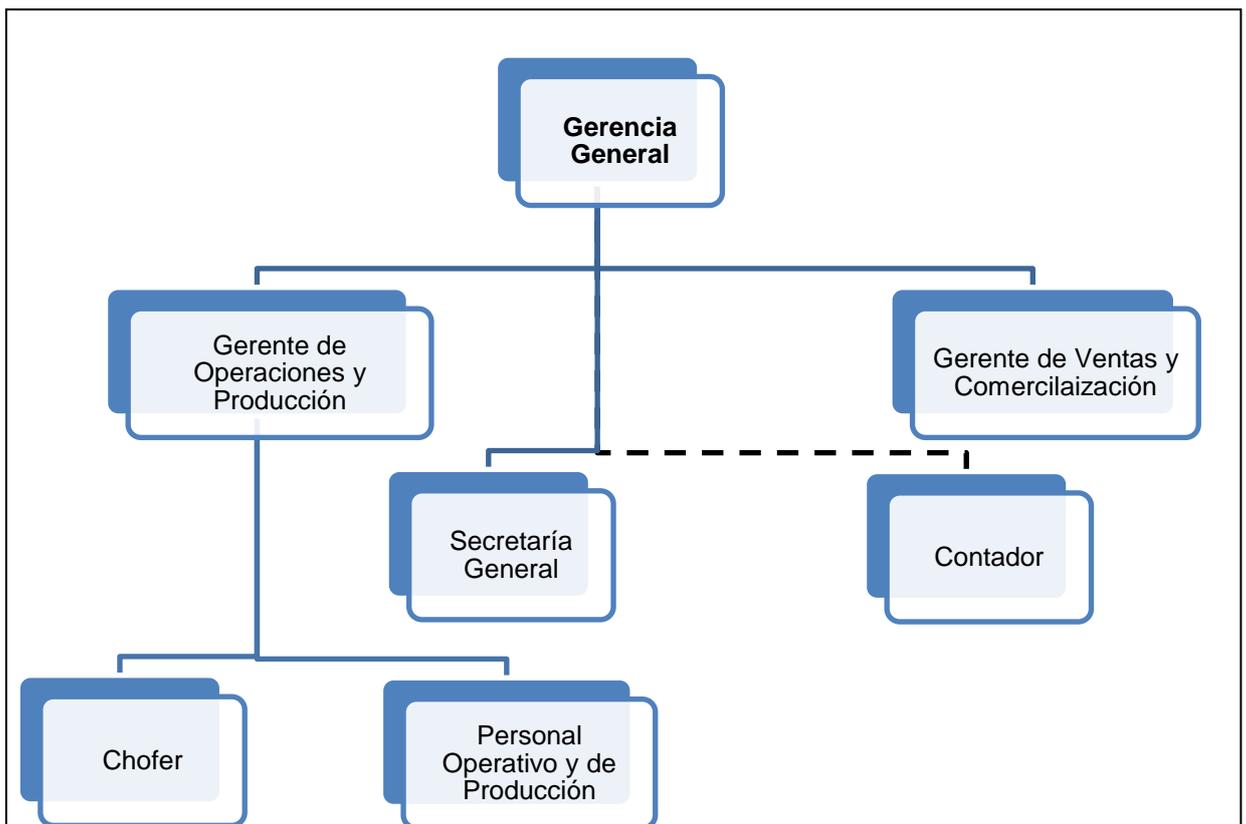


Figura No. 44 Organigrama de la Empresa

6.2. Manual descriptivo de funciones y cargos.

Tabla No. 21 Gerente General

Gerente General	
Perfil Académico:	Título de Tercer Nivel en Ingeniería Comercial, en Negocios Internacionales, Administración de Empresas, Economía, Finanzas o carreras afines
Funciones Principales:	Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en los que sea necesario
	Contratación de todas las posiciones gerenciales e intervenir en las decisiones para la contratación del personal
	Velar por el cumplimiento de los objetivos empresariales y las funciones delgadas a los diferentes departamentos.
	Elaboración de los objetivos anuales, metas a corto y largo plazo en conjunto con cada departamento.
	Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, personal de la empresa y proveedores.
	Supervisar el eficiente desarrollo de las actividades necesarias en la Empresa y en cumplimiento de las políticas adoptadas por la Junta Directiva, definir y hacer cumplir los correctivos necesarios en caso de incumplimiento
	Delegar las funciones que considere necesarias, a las personas competentes.
	Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa
	Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la empresa
	Administrar cuentas bancarias, girar cheques, solicitar préstamos, velar por el cumplimiento de las obligaciones financieras de la empresa,
	Poner en consideración de la Junta Directiva los informes, objetivos y presupuestos para la aprobación.
	Cumplir todas las funciones que se relacionen con la administración de la empresa y que no estén atribuidas a otra autoridad.
	Ejercer las demás funciones que le señale o delegue la Junta Directiva, las normas legales y aquellas que por su naturaleza le correspondan como Funcionario Directivo

Habilidades o Destrezas:	Idiomas, Inglés indispensable
	Liderazgo
	Trabajo en equipo
	Facilidad de palabra y comunicación con grandes grupos
	Experiencia laboral en cargos similares
	Conocimiento en economía, finanzas, contabilidad.
	Estratega y motivador por excelencia
	Habilidades de negociación

Tabla No. 22 Gerente de Operaciones y Producción

Gerente de Operaciones y Producción	
Perfil Académico:	Título de tercer nivel en Ingeniería Agroindustrial, Producción o carreras afines
Actividades Principales:	Adquisición y verificación de la materia prima para la producción
	Manejo de cartera de proveedores
	Control de calidad del producto
	Supervisar los procesos de producción
	Optimizar los tiempos de entrega de los insumos y materia prima
	Toma de decisiones de la logística de la producción
	Encargado de la cadena de valor del producto
	Optimizar los tiempos de la cadena de valor del producto
	Coordinar todas las actividades referentes al ciclo operativo de producción dentro de la empresa
	Elaboración de informes y presupuestos
	Manejo de inventarios
	Designación de tareas al personal operativo y control de la correcta ejecución de las mismas
	Elaboración del calendario de producción
Habilidades o Destrezas:	Idiomas, Inglés indispensable
	Estratega y motivador por excelencia
	Organización y dirección
	Liderazgo y trabajo en equipo
	Facilidad de palabra y comunicación con grandes grupos
	Experiencia laboral en cargos similares

Tabla No. 23 Gerente de Ventas y Comercialización

Gerente de Ventas y Comercialización	
Perfil Académico:	Título de tercer nivel en Ingeniería en Marketing, Administración, Comercial, Negocios Internacionales o carreras afines
Actividades Principales:	Coordinar el proceso de distribución del producto
	Identificar y contactar a los compradores
	Supervisar y gestionar el proceso de cobro de las facturas por las ventas
	Buscar canales de distribución eficientes
	Elaborar y supervisar las estrategias de ventas posibles y reales
	Gestión de la comunicación y la información efectiva
	Establecer estrategias de distribución dinámicas, actuales y efectivas
	Administración de las cuentas de la empresa en redes sociales. (Internet)
	Elaboración del presupuesto anual para el departamento.
	Elaboración de informes mensuales
	Toma de decisiones en lo referente a la comercialización y ventas
Habilidades o Destrezas:	Idiomas, Inglés indispensable
	Liderazgo y trabajo en equipo
	Habilidad para la identificación de las necesidades de clientes.
	Servicio al cliente
	Conocimiento de Internet
	Facilidad de palabra y comunicación con grandes grupos
	Experiencia laboral en cargos similares

Tabla No. 24 Secretaria

Secretaria	
Perfil Académico:	Bachillerato completo o estudiante universitario.
Actividades Principales:	Apoyo administrativo a todas las áreas de la organización
	Apoyo en el control de los pagos y cobros de la empresa
	Coordinar las reuniones establecidas
	Manejo de agenda de gerencia general
	Manejo de caja chica
	Registro de las ventas diarias
	Elaboración, registro y control de las facturas emitidas y recibidas
	Contestar el teléfono y direccionar las llamadas a las personas correctas
	Revisión del portal de sugerencias en la página web y direccionamiento a la persona competente
	Elaboración del Rol de Pagos a los trabajadores
	Atender al cliente y brindar todo el soporte que sea posible
Datos Adicionales:	18 a 30 años de edad
	Conocimiento del área contable
	Conocimiento de Internet
	Facilidad de palabra y comunicación
	Orientación de Servicio al cliente
	Dominio del sistema de Microsoft Office
	Experiencia laboral en cargos similares
	Dominio del sistema computacional

Tabla No. 25 Personal Operativo

Personal Operativo	
Perfil Académico:	Bachillerato completo, cursando estudios de bachillerato o superiores.
Actividades Principales:	Elaboración del inventario de productos terminados
	Verificación de las necesidades de materia prima, insumos y demás materiales, para la elaboración de los requerimientos mensuales de los mismos.
	Preparación del sulfato para la siembra
	Encargados de todo el proceso de cultivo
	Verificación de las temperaturas del cultivo
	Mantener los espacios ordenados, en el cultivo y el almacenamiento.
	Cumplir con los estándares de producción establecidos
	Velar por la limpieza e higiene del cultivo y almacenamiento
	Control de plagas y enfermedades
	Proceso de selección del producto de acuerdo a las normas establecidas
	Empaque y almacenamiento del producto
Datos Adicionales:	Cumplir con todas las normas sanitarias requeridas para la manipulación de productos alimenticios
	18 a 30 años de edad
	Conocimiento sobre el cultivo de hongos ostra
	Facilidad de trabajo en equipo
	Conocimiento sobre la manipulación de hongos ostra
	Capacidad física para el transporte y manipulación del producto.
	Predisposición para el trabajo en equipo

Tabla No. 26 Chofer

Chofer	
Perfil Académico:	Bachillerato completo o estudiante universitario.
Actividades Principales:	Transportar en el vehículo destinado por la empresa, todos los productos que se le asigne
	Realizar la entrega del producto en los lugares y horas designadas
	Mantener en perfecto estado, orden y limpieza el vehículo
	Velar por la correcta manipulación del producto
	Cumplir los tiempos de transporte establecidos
	Asistencia en el cargue y descargue del producto
	Cumplir con los requisitos de la empresa en cuanto a documentación y reportes
	Mantener los documentos del vehículo actualizados
	Revisión diaria de las funciones básicas del vehículo
	Velar por la integridad del vehículo.
	Administrar y dar cuenta de los recursos económicos que se le asigne
	Mantener la comunicación oportuna con la gerencia.
	Llevar el vehículo para las revisiones periódicas
Datos Adicionales:	18 a 40 años de edad
	Licencia Profesional (Tipo C)
	Orientación en el Servicio al cliente
	Experiencia en cargos similares
	Capacidad física para brindar asistencia en la carga y descarga
	Conocimiento en el manejo y manipulación de productos alimenticios

6.3. Políticas de empleo y beneficios

Las personas que trabajen en la empresa firmarán un contrato con todos los beneficios establecidos por la Ley y bajo las normas impuestas por el Ministerio de Relaciones Laborales, con todos los artículos que los amparan y los derechos que les corresponden. Se establecerá un plazo de prueba de 90 días con todos los beneficios que se estipulan en el Código de Trabajo vigente, posterior a esto, según criterios reales y justificados, se tomará la decisión de contratar o no al postulante, por el período de 1 año, luego de esto se lo

contratará de manera definitiva. Los beneficios de los que gozarán los empleados son:

- Capacitación constante por parte de la empresa, de ser externa se deberá justificar y la empresa asumirá los gastos
- Compra de acciones de la empresa a la que pertenecen
- Porcentaje de descuento en la compra del producto y cobro mediante rol de pagos
- 15 días de vacaciones anuales pagadas por la empresa
- Beneficios de paternidad y maternidad, conforme con lo que establece la Ley, cumpliendo con todos los reglamentos de la misma
- Bonificación económica según el cumplimiento de los indicadores de gestión
- Agasajos por cumpleaños, día del padre, día de la madre, navidad, día del trabajador, fin de año y reuniones empresariales en fechas establecidas.
- Repartición del 15% de utilidades de la empresa, según lo establecido por la Ley
- Premiación a la puntualidad
- Premiación a la productividad
- Para la alta gerencia se implementarán planes de vacaciones pagadas según el cumplimiento de objetivos y la eficiencia de su gestión.
- Para la empresa será de vital importancia la comunicación interna entre todos los empleados, se incentivará la retroalimentación y el trabajo en equipo.

6.4. Equipo de asesores y servicios

Además del equipo administrativo, se requiere contratar servicios de un Asesor Legal y un Contador.

El Asesor Legal será el responsable de garantizar que las acciones institucionales se realicen dentro del marco legal vigente de cada dependencia, para lo cual todas las acciones y decisiones que requieran de asesoría legal serán consultadas al encargado. El Asesor Legal será el encargado de todos los trámites de legalización de documentos de la Compañía y colaborar con la redacción de toda clase de documentos contractuales.

Funciones del Asesor Legal:

- Asesorar a las autoridades institucionales sobre las acciones más convenientes y que estén dentro del marco legal, acorde a las situaciones en las que se requiera de asesoría.
- Ejercer la representación legal de la Compañía cuando sea autorizado para tal efecto.
- Participar en la preparación de información de carácter legal, relacionada con las bases de licitación, convenios, contratos y otros documentos, para prevenir el establecimiento de cualquier acción legal contra la Compañía.
- Asesorar al personal de la Compañía respecto a consultas sobre temas legales vinculados a la misma.
- Mantenerse actualizado en todo lo referente a leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, resoluciones y cualquier otro tema vinculado al desenvolvimiento de la Compañía.
- Efectuar cualquier otra función de carácter legal que requiera la dirección de la Compañía.
- Brindar asesoría en cuanto a modificaciones legales que contribuyan a la mejora de los aspectos legales de la empresa.

Las funciones principales de la persona contratada para prestar los servicios de contabilidad son:

- Apertura, elaboración y control de los libros de contabilidad de la empresa
- Establecimiento del sistema de contabilidad
- Análisis de los estados financieros de la empresa
- Elaboración de los reportes financieros para brindar ayuda en la toma de decisiones.
- Manejo de las finanzas empresariales y asesoría en la toma de decisiones financieras dentro de la organización administrativa
- Realizar las declaraciones al SRI
- Asesoría en la elaboración de los roles de pagos
- Pagos oportunos al IESS
- Asesoría sobre el direccionamiento de los recursos financieros disponibles
- Analizar los movimientos financieros de la empresa
- Supervisar y autorizar de manera conjunta con la gerencia, los movimientos financieros
- Coordinar el financiamiento de los activos estratégicos empresariales
- Asesoría sobre los niveles de endeudamiento y apalancamiento factibles
- Elaboración de los informes financieros anuales de la empresa
- Colaboración y asesoría a la empresa en todos los temas que requiera la empresa, de carácter financiero y contable.

6.5. Rol de Pagos.

Ver Anexo 14.

CAPITULO VII

7. CRONOGRAMA GENERAL

7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

- Obtención del préstamo en una institución financiera para sustentar la inversión inicial
- Búsqueda y contratación de los servicios de un abogado para que realice todos los trámites para la constitución legal de la Compañía.
- Constitución legal de la Compañía
- Elaboración de la página web.
- Búsqueda de locales y terrenos para la instalación y funcionamiento de la empresa
- Arrendar la infraestructura para las oficinas y el terreno para la construcción del invernadero
- Adecuación de los espacios para el personal administrativo e instalación de las oficinas.
- Construcción del invernadero y adecuación de los espacios para las actividades de producción.
- Adquirir la maquinaria, equipos, implementos de oficina y artículos de limpieza
- Elaboración de etiquetas y papelería empresarial
- Proceso de búsqueda, selección y contratación del personal administrativo
- Proceso de búsqueda, selección y contratación del personal operativo
- Elaboración del plan de cultivo
- Capacitación al personal encargado del cultivo acerca del proceso productivo y estándares relacionados con el producto, establecidos por la empresa.

- Adquirir la materia prima e insumos para el cultivo y producto terminado.
- Elaboración del sustrato para el cultivo
- Proceso de incubación del cultivo
- Proceso de fructificación del cultivo
- Contratación de la publicidad programada en el plan de marketing
- Búsqueda y contacto con los mayoristas y distribuidores
- Cosecha, almacenamiento, empaquetado y venta.
- Cobro de las facturas emitidas con crédito de 45 días por ventas al por mayor.

7.2. Diagrama de Gantt

Por medio del diagrama de Gantt se identificará el tiempo de ejecución de las actividades necesarias para poner en marcha el negocio, así como también los recursos necesarios y el responsable de llevar a cabo cada actividad, el objetivo principal es tener una programación de actividades de acuerdo a un calendario, para poder visualizar el período de duración de cada actividad, la fecha de inicio y final, así como el tiempo total requerido para la ejecución de cada una.

Ver Anexo 10.

7.3. Riesgos e imprevistos

La puesta en marcha de la Compañía está compuesta por varios procesos importantes e indispensables, en los cuales se pueden presentar demoras o imprevistos que logran retrasar los tiempos establecidos para llevar a cabo cada proceso y por consiguiente el inicio de las actividades productivas y comerciales. El propósito es enlistar cada uno de los procesos en los que se considera que existe mayor riesgo de que se presente una demora para crear planes de contingencia.

- **Obtención del préstamo en una institución financiera para sustentar la inversión inicial:** solicitar un préstamo a un banco y a la vez presentar el proyecto a la CFN (Corporación Financiera Nacional) para solicitar el financiamiento necesario, es decir que se pretende tener las dos opciones de financiamiento para esperar el menor tiempo en el desembolso del dinero por parte de una de las 2 instituciones.
- **Constitución legal de la Compañía:** para reducir las demoras en este proceso, se contratará los servicios profesionales de un abogado, a quien se le dotará de un poder notariado que servirá como autorización para tramitar todos los procesos legales necesarios.
- **Arrendar la infraestructura para las oficinas y el terreno para la construcción del invernadero:** en el caso de no encontrar terrenos con la infraestructura adecuada en el Cantón El Chaco, se buscará opciones de terreno para el invernadero y la infraestructura para las oficinas en espacios separados, y en el último de los casos, en los cantones cercanos.
- **Adecuación de los espacios para el personal administrativo e instalación de las oficinas:** la demora en este proceso puede darse por la falta de cumplimiento en los tiempos de entrega por parte de los proveedores, para prevenir esto se debe contactar a los proveedores con mayor prestigio en el mercado y además incluir en el contrato de compra-venta una cláusula que especifique una multa por incumplimiento de alguna de las partes.
- **Adquirir la maquinaria, equipos, implementos de oficina y artículos de limpieza:** el riesgo de demora existente será por la falta de cumplimiento del tiempo de entrega por parte de los proveedores,

en este caso también se optará por agregar una cláusula en la que se especifique una multa por incumplimiento de una de las partes.

- **Proceso de búsqueda, selección y contratación del personal administrativo:** para la búsqueda de personal administrativo se contratará espacios publicitarios en las estaciones de radio del sector, después de esto, si no se obtiene los resultados esperados, se contratará una empresa especializada en el tema.
- **Proceso de búsqueda, selección y contratación del personal operativo:** este proceso estará a cargo del gerente de operaciones, quien estará autorizado a tomar las decisiones referentes a la contratación del personal que estará a su cargo. De igual forma que en la contratación del personal administrativo, se va a seguir los mismos procedimientos en cuanto a espacios publicitarios y la contratación de una empresa especializada en la selección de personal.
- **Capacitación al personal encargado del cultivo acerca del proceso productivo y estándares relacionados con el producto, establecidos por la empresa:** por medio del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca, se buscará la colaboración de capacitadores, además existe la posibilidad de contratar personal operativo que ya tenga conocimiento acerca del cultivo por la experiencia del proyecto Gran Sumaco, en este caso se realizará retroalimentación sobre los conocimientos o se optará por contratar capacitadores del mismo sector.
- **Adquirir la materia prima e insumos para el cultivo y producto terminado:** la materia prima indispensable para el inicio del cultivo son las semillas, las mismas que tienen distribuidores específicos,

por lo que se debe contactar con varios proveedores para tener la mayor cantidad de opciones.

- **Inicio del proceso de cultivo:** el riesgo de demora en el inicio del proceso de cultivo viene dado por el tiempo que se tome en la obtención de las semillas y en la adecuación de los espacios para la siembra como en la construcción del invernadero.
- **Búsqueda y contacto con los mayoristas y distribuidores:** este proceso estará a cargo del gerente de comercialización y ventas, se programarán reuniones con los comerciantes de la ciudad de Quito y en el caso de no tener la acogida esperada, se procederá a buscar distribuidores en los cantones cercanos al lugar donde se establecerá la empresa.
- **Cobro de las facturas emitidas con crédito de 45 días por ventas al por mayor:** la persona encargada del cobro de las facturas debe estar pendiente en el cumplimiento de los plazos establecidos y estar constantemente en contacto con los responsables del pago de las facturas, de ser necesario el cobro se realizará personalmente.

CAPITULO VIII

8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1. Supuestos

- El mercado objetivo viene dado por el número de hogares que habitan en la ciudad de Quito, específicamente en la zona norte; como parte de la demanda potencial se agrega el criterio del porcentaje de hogares que pertenecen a las clases socioeconómicas media, media-alta y alta.
- El supuesto de la aceptación del producto se basa en las afirmaciones presentadas acerca de la tendencia creciente que existe hoy en día por los productos alimenticios sanos y beneficiosos para la salud.
- Las ventas se calculan de acuerdo a la capacidad inicial de la planta de producción y de la materia prima que se va a adquirir, la proyección del crecimiento de las ventas se calcula de acuerdo al promedio entre el valor más alto y el valor más bajo de la evolución del PIB en los últimos cinco años.
- Para la proyección de los costos totales se calculó de acuerdo a la tasa de crecimiento inflacionario del 4,16%, obtenido en el Banco Central del Ecuador al 31 de Diciembre de 2012
- El precio de venta se basa en un aproximado de los precios de venta de productos similares.
- Para el número del personal operativo empleado por la empresa, se supone que para empezar no se requerirá de muchas personas ya que el proceso operativo está dividido por áreas con funciones específicas;

de igual manera se utiliza la misma suposición para las funciones y personal administrativo.

- El canal de distribución será por medio de mayoristas especializados en la distribución de productos alimenticios, se utiliza también la suposición de que los clientes potenciales estarán interesados en adquirir el producto en la planta de producción; además se contactará directamente con los restaurantes vegetarianos de la ciudad de Quito.
- La empresa se ubicará en la ciudad de El Chaco, provincia de Napo, basado en el supuesto de que posee un clima favorable para el cultivo, la mano de obra disponible con experiencia y capacitación previa, gracias al proyecto Gran Sumaco, emprendido en el 2008 por la Cooperación Alemana y por la cercanía con la ciudad de Quito.
- El financiamiento será obtenido mediante un 25% de aporte de los socios, el mismo que se dividirá en partes iguales y el 75% restante mediante un préstamo con la Corporación Financiera Nacional.
- La depreciación para los activos fijos se calculo en base al método de depreciación lineal.

8.2. Riesgos críticos

- Reacción de la competencia, que busque ingresar al mercado con el mismo producto, reacción de los pequeños productores del sector que busquen retomar actividades de producción; para prevenir este riesgo se puede proponer alianzas con las empresas que ofrecen productos similares para actuar como proveedores y que los hongos ostra sean vendidos bajo marcas más conocidas, a su vez se puede proponer el mismo sistema con los pequeños productores y actuar como un centro de acopio.

- En el caso de que las ventas sean menores a las proyectadas será necesario llevar a cabo un estudio de mercados en ciudades cercanas a la ubicación de la empresa para evitar aumentar los costos de transporte.
- Se debe tomar en cuenta el riesgo existente por la falta de liquidez, es decir que la empresa pierda la capacidad de cumplir con sus obligaciones o compromisos de pago a corto plazo. Para evitar que esto suceda, la empresa debe controlar los flujos diarios de caja y velar por que se cumplan las metas económicas de ventas e ingresos, así como también estimar la cantidad de efectivo que debe mantener para cancelar las deudas y obligaciones económicas a tiempo.
- En el proceso de cultivo será necesaria la estandarización, establecer parámetros en cuanto al tamaño del producto al momento de cosechar, en general en todo el proceso, ya que existe el riesgo de perder cultivos completos por las plagas o el mal manejo de las plantas; además se brindará capacitaciones constantes a todo el personal de la empresa, con temas referentes al cultivo y producción del hongo ostra.

CAPITULO IX

9. PLAN FINANCIERO

El análisis financiero pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costos de operación de la planta abarcando las funciones de administración, ventas y producción) así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto que es la evaluación económica.

(BACA URBINA)

9.1. Inversión Inicial

Corresponde al conjunto de recursos disponibles en el año cero, ya sean humanos, materiales, tecnológicos o financieros que sirven para poner en marcha la empresa.

Tabla No. 27 Inversión Inicial

Resumen de inversión inicial		
Concepto		Costo Total
Gastos pre operacionales	\$ 17.607,00	
Gastos amortizables	\$ 2.307,00	
Maquinaria y Herramientas	\$14.068,79	
Muebles y ensures	\$ 5.518,52	
Equipos de computación	\$ 3.980,00	
Inversión en activos fijos tangibles e intangibles		\$ 43.481,31
Capital de trabajo		\$ 17.025,57
INVERSIÓN INICIAL		\$ 60.506,88

9.1.1. Activos Fijos

Dentro de la inversión consideramos todos aquellos activos fijos que son parte necesaria del proyecto.

Los activos fijos del proyecto constan de cinco partes: bienes inmuebles, Maquinaria y equipo de producción, muebles de oficina, equipos de oficina, equipos de computación, vehículo.

La maquinaria y equipo de producción para el proceso de producción limpieza, selección y empaclado de los hongos ostra:

Tabla No. 28 Maquinaria y Herramientas de Producción.

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Guantes de caucho	4	\$ 2,74	\$ 10,96
Mandil mediano	4	\$ 6,00	\$ 24,00
Mascarilla	4	\$ 1,50	\$ 6,00
Botas	4	\$ 25,00	\$ 100,00
Termómetro industrial	3	\$ 30,24	\$ 90,72
Cuarto frío	1	\$ 8.728,00	\$ 8.728,00
Estantes de Madera	6	\$ 150,00	\$ 900,00
Atomizador plástico (2 litros)	2	\$ 1,33	\$ 2,66
Ventilador	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Empacadora	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Cuchillos medianos	2	\$ 3,80	\$ 7,60
Balanza de plato Redondo	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Extintor 10 libras	3	\$ 85,00	\$ 255,00
Botiquín de primeros auxilios	1	\$ 23,85	\$ 23,85
Bombas de Fumigar	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Carretilla	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Tina de pasteurización	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
Gavetas plásticas	60	\$ 9,50	\$ 570,00
TOTAL MÁQUINAS PARA SERVICIO	103	\$ 11.816,96	\$ 14.068,79

Los muebles y equipo de oficina son requeridos por el personal que trabajará en la empresa.

Tabla No. 29 Muebles de Oficina

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Central telefónica + 6 teléfonos inalámbricos	1	\$ 821,91	\$ 821,91
Silla gerencial	3	\$ 249,27	\$ 747,81
Silla secretaria	1	\$ 143,87	\$ 143,87
Silla visitas	6	\$ 51,41	\$ 308,46
Escritorio gerencia	3	\$ 357,25	\$ 1.071,75
Counter recepción	1	\$ 1.109,05	\$ 1.109,05
Tándem 4 personas para sala de espera	1	\$ 260,57	\$ 260,57
Archivadores de mueble	3	\$ 251,70	\$ 755,10
Sistema de aire acondicionado (para oficina)	1	\$ 300,00	\$ 300,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	20	\$ 3.545,03	\$ 5.518,52

El equipo de computación se adquirirá para el trabajo óptimo de la empresa.

Tabla No. 30 Equipo de Computación

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador de escritorio (INTEL DH61 CR)	4	\$ 920,00	\$ 3.680,00
Impresora Canon Mx360	2	\$ 150,00	\$ 300,00
TOTAL			\$3.980,00

Se adquirirá una camioneta Fiat Fiorino para transportar las cajas de hongos ostra para su distribución.

Tabla No. 31 Vehículo

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Camión Frigorífico	1	\$ 16.480,30	\$ 16.480,30
TOTAL			\$ 16.480,30

9.1.2. Gastos Pre operacionales

Son los gastos realizados para poner en marcha la empresa.

9.1.2.1. Gastos de Constitución

Gastos de constitución agrupa los gastos en que incurre toda empresa antes de iniciar sus actividades para cumplir los requisitos dispuestos en la ley detallados a continuación:

Tabla No. 32 Gastos de Constitución

Rubro	Valor
Elaboración de minuta de constitución de sociedad	\$200,00
Cancelación de derechos notariales	\$30,00
Aprobación de la Superintendencia de Compañías	\$45,00
Derecho de marca aprobado por la IEPI (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual)	\$38,00
Permisos Municipales, permiso de Suelo	\$200,00
Solicitud de Código de Barras	\$74,00
Permiso de funcionamiento del Ministerio del Ambiente	\$20,00
Registro Sanitario	\$100,00
SRI Obtención de RUC	\$-
Total	\$707,00

Tabla No. 33 Adecuación Instalaciones

Rubro	Valor
Descripción y características	Total
Cubierta	\$12.250,00
Piso	\$3.571,00
Pintura interna y externa 2	\$1.786,00
TOTAL PRESUPUESTO ADECUACIÓN INSTALACIONES	\$17.607,00

9.2. Presupuestos

9.2.1. Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos está basado en la proyección de ventas y un precio de mercado de USD\$ 2,50 por la presentación de 200 gr. de hongos ostra.

La compra de 30 kg. de semilla de hongos ostra conjuntamente con la materia orgánica se obtiene una producción total de 10000Kg., cada presentación de hongos ostra es de 200gr., para obtener un total de 50000 bandejas al año.

Tabla No. 34 Análisis de Producción

CAPACIDAD INICIAL DE LA PLANTA			
Producción anual (Kg)	Producción anual (gr)	Presentación venta al Público (gr)	Total Anual
10.000	10.000.000	200	50000

9.2.2. Precio de Venta

El precio de venta es el valor de los productos o servicios que se venden a los clientes.

La determinación de este valor, es una de las decisiones estratégicas más importantes ya que, el precio, es uno de los elementos que los consumidores tienen en cuenta a la hora de comprar lo que necesitan.

El cliente estará dispuesto a pagar por los bienes y servicios, lo que considera un precio "justo", es decir, aquel que sea equivalente al nivel de satisfacción de sus necesidades o deseos con la compra de dichos bienes o servicios.

Por otro lado, la empresa espera, a través del precio, cubrir los costos y obtener ganancias.

En la determinación del precio, es necesario tomar en cuenta los objetivos de la empresa y la expectativa del cliente.

El precio de venta al establecido es de \$2.50 por cada bandeja de 200gr. de hongos ostra.

9.2.3. Proyección de Ingresos

Tabla No. 35 Precios de Venta

Producto	Producción Anual	Precio Unitario	Producción Final
Hongos Ostra 200 gr.	50000	\$ 2,50	\$ 125.000,00
Total			\$ 125.000,00

Mediante estos cálculos se obtiene las unidades producidas y el precio de venta unitario, para luego su respectiva proyección los 5 años de vida útil del proyecto, se definen tres tasas de crecimiento según porcentajes del PIB, obtenidos en el Banco Central, de los últimos 5 años, considerándose la tasa máxima para el escenario optimista la mínima para el pesimista y Normal a partir del valor promedio entre ambas tasas.

Tabla No. 36 PIB 2009-2013

FECHA	VALOR
Enero-31-2013	3,98%
Enero-01-2012	5,35%
Enero-01-2011	6,50%
Enero-01-2010	3,58%
Enero-01-2009	0,36%

Adaptado de: (Ecuador, 2013)

Tabla No. 37. Ingresos proyectados

Escenarios	Tasa de Crecimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	0,36%	\$ 125.450,00	\$ 125.901,62	\$ 126.354,87	\$ 126.809,74	\$ 127.266,26
Normal	3,43%	\$ 129.287,50	\$ 133.722,06	\$ 138.308,73	\$ 143.052,72	\$ 147.959,43
Optimista	6,50%	\$ 133.125,00	\$ 141.778,13	\$ 150.993,70	\$ 160.808,29	\$ 171.260,83

9.3. Costos

Los costos representan una parte fundamental en el momento de la toma de decisiones dentro de un proyecto, ya que se realiza una estimación del valor total necesario para obtener el producto deseado.

Para efectuar un mejor análisis se ha procedido a realizar la siguiente clasificación:

9.3.1. Costos de Producción

Se debe analizar cada uno de los elementos y factores utilizados en la producción, pues son parte integral del costo de producción.

Para una mejor evaluación se clasificara en costos de producción directos, costos de producción indirectos y gastos generales.

Los costos de producción directos son aquellos que están relacionados directamente con el producto se observan en el Anexo 11.

Tabla No. 38 Costo de Mano de Obra Directa

CARGOS	SUELDO	#	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Personal Operativo	\$318	3	\$ 1.328,66	\$ 15.943,93
TOTAL			\$ 1.328,66	\$ 15.943,93

Los costos de producción indirectos son aquellos que no podemos aplicar directamente al producto según escenarios se observan en el Anexo 12.

Tabla No. 39 Costos de Mano de Obra Indirecta

CARGOS	SUELDO	#	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Jefes de operaciones y producción	600	1	\$ 817,90	\$ 9.814,80
Chofer	318	1	\$ 442,89	\$ 5.314,64
TOTAL			\$ 1.260,79	15.129,44

Los gastos generales incluyen los gastos generales y de administración, como los gastos laborales de representación, materiales de oficina, entre otros. Para su proyección a 5 años se utilizó una tasa de crecimiento del inflacionario del 4,16% al 31 de Diciembre de 2012. (Ecuador, 2013)

Tabla No. 40 Gastos generales

Resumen de gastos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos	\$32.794,88	\$36.331,32	\$ 38.947,70	\$ 41.779,66	\$ 44.846,49
Gasto nómina	\$17.203,04	\$20.090,86	\$ 22.031,63	\$ 24.159,89	\$ 26.493,73
Gasto suministros y materiales	\$ 2.271,84	\$ 2.366,35	\$ 2.464,79	\$ 2.567,32	\$ 2.674,12
Gasto servicios básicos	\$ 2.520,00	\$ 2.624,83	\$ 2.734,03	\$ 2.847,76	\$ 2.966,23
Gasto Arriendo	\$10.800,00	\$11.249,28	\$ 11.717,25	\$ 12.204,69	\$ 12.712,40
Gasto depreciación	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55
Gasto amortización	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80

9.3.2. Depreciaciones

Consideramos el cálculo de depreciaciones de los activos fijos del proyecto bajo el método de depreciación en línea recta. Anexo 13.

9.4. Financiamiento

El financiamiento del proyecto incluirá aportaciones de capital propio por parte de los socios del 25% y en un 75% se solicitará un préstamo a la Corporación Financiera Nacional (CFN), calculado a 5 años con vencimientos anuales, con una tasa del 10%. Anexo 10.

Tabla No. 41 Financiamiento

APORTE DE SOCIOS		
Capital propio	\$ 15126,72	25 %
Préstamo	\$ 45380,16	75 %
Total aportación	\$ 60506,88	100 %

9.5. Capital de Trabajo

Es el conjunto de recursos necesarios en la forma de activos corrientes para la operación normal del proyecto durante el ciclo productivo para una capacidad y tamaño determinado (Barreno, 2005, pág. 171).

Para estimar el capital de trabajo en una empresa nueva, hay que empezar con el estudio y cuantificación de todos los elementos del costo y del gasto, que resultan del programa de producción previamente definidos en el estudio de factibilidad.

El capital de trabajo cubrirá los costos y gastos en los que se incurre la empresa, como el pago de materia prima, mano de obra, insumos, seguros,

además permite cubrir los gastos administrativos y de ventas. Se ha estimado el capital de trabajo para un mes de labor.

FORMULA:

Capital de Trabajo (Ecuación 3)

$$CT = \frac{\text{COSTO TOTAL} - \text{DEPRE} - \text{AMORTIZ}}{12} \times 2$$

$$CT = \frac{114144,81 - 8.068,55 - 3.982,80}{12} \times 2$$

$$CT = 17.015,58$$

El capital de Trabajo necesario para realizar las operaciones en el Plan de negocios es de \$ 17.015,58 dólares, los mismos que detallaremos más adelante en este capítulo.

9.6. Estados Financieros Proyectados

9.6.1. Proyección del Estado de Pérdida y Ganancia

El estado de pérdida y ganancias representa la rentabilidad de la empresa a través del tiempo, refleja los ingresos y los egresos en que se incurrirá durante el periodo de análisis de 5 años.

Tabla No. 42 Estado de Perdida y Ganancia Situación Normal

FLUJO DE BENEFICIOS	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
(-) INGRESOS					
Ventas de Productos	\$ 129.287,50	\$ 133.722,06	\$ 138.308,73	\$ 143.052,72	\$ 147.959,43
(-) EGRESOS					
Gastos de Producción					
Gastos de Administración	\$ 40.076,52	\$ 45.402,61	\$ 49.165,49	\$ 53.265,94	\$ 57.735,50
Gasto de ventas	\$ 44.846,23	\$ 48.382,67	\$ 50.999,05	\$ 53.831,01	\$ 56.897,84
Gastos Financiero	\$ 24.157,44	\$ 26.711,02	\$ 28.606,66	\$ 30.656,93	\$ 32.875,59
OTROS GASTOS	\$ 4.357,62	\$ 3.599,50	\$ 2.763,68	\$ 1.842,18	\$ 826,24
Gastos de constitución					
(=) UTILIDAD ANTES DEL 15%	\$ 707,00				
(-)15% Participación Trabajadores	\$ 15.142,69	\$ 9.626,26	\$ 6.773,86	\$ 3.456,66	\$ -375,74
(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 2.271,40	\$ 1.443,94	\$ 1.016,08	\$ 518,50	
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 12.871,29	\$ 8.182,32	\$ 5.757,78	\$ 2.938,16	
(=) UTILIDAD NETA	\$ 3.217,82	\$ 2.045,58	\$ 1.439,45	\$ 734,54	

Tabla No. 43 Estado de Perdida y Ganancia Situación Pesimista

FLUJO DE BENEFICIOS	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
(-) INGRESOS					
Ventas de Productos	\$ 125.450,00	\$ 125.901,62	\$ 126.354,87	\$ 126.809,74	\$ 127.266,26
(-) EGRESOS					
Gastos de Producción	\$ 36.371,86	\$ 41.543,84	\$ 45.146,19	\$ 49.079,44	\$ 53.374,84
Gastos de Administración	\$ 44.846,23	\$ 48.382,67	\$ 50.999,05	\$ 53.831,01	\$ 56.897,84
Gasto Ventas	\$ 24.157,44	\$ 26.711,02	\$ 28.606,66	\$ 30.656,93	\$ 32.875,59
Gastos financieros	\$ 4.357,62	\$ 3.599,50	\$ 2.763,68	\$ 1.842,18	\$ 826,24
OTROS GASTOS					
Gastos de constitución	\$ 707,00				
(=) UTILIDAD ANTES DEL 15%	\$ 15.009,85	\$ 5.664,59	\$ -1.160,70	\$ -8.599,82	\$ -16.708,24
(-)15% Participación Trabajadores	\$ 2.251,48	\$ 849,69			
(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 12.758,37	\$ 4.814,90			
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 3.189,59	\$ 1.203,73			
(=) UTILIDAD NETA	\$ 9.568,78	\$ 3.611,18	\$ -1.160,70	\$ -8.599,82	\$ -16.708,24

Tabla No. 44 Estado de Perdida y Ganancia Situación Optimista

FLUJO DE BENEFICIOS	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
(-) INGRESOS					
Ventas de Productos	\$ 133.125,00	\$ 141.778,13	\$ 150.993,70	\$ 160.808,29	\$ 171.260,83
Ventas de Activos					
(-) EGRESOS					
Gastos de Producción	\$ 44.655,70	\$ 50.172,28	\$ 54.133,58	\$ 58.440,71	\$ 63.125,54
Gastos de Administración	\$ 44.846,23	\$ 48.382,67	\$ 50.999,05	\$ 53.831,01	\$ 56.897,84
Gastos Financiero	\$ 24.157,44	\$ 26.711,02	\$ 28.606,66	\$ 30.656,93	\$ 32.875,59
Gasto de Ventas					
OTROS GASTOS					
Gastos de constitución	\$ 707,00				
(=) UTILIDAD ANTES DEL 15%	\$ 18.758,63	\$ 16.512,15	\$ 17.254,42	\$ 17.879,65	\$ 18.361,87
(-)15% Participación Trabajadores	\$ 2.813,79	\$ 2.476,82	\$ 2.588,16	\$ 2.681,95	\$ 2.754,28
(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 15.944,84	\$ 14.035,33	\$ 14.666,26	\$ 15.197,70	\$ 15.607,59
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 3.986,21	\$ 3.508,83	\$ 3.666,56	\$ 3.799,43	\$ 3.901,90
(=) UTILIDAD NETA	\$ 11.958,63	\$ 10.526,50	\$ 10.999,69	\$ 11.398,28	\$ 11.705,69

9.6.2. Proyección del Flujo de Caja

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio del proyecto, ya que al evaluarlo se efectuará sobre los resultados que en ella se determina.

Tabla No. 45. Flujo de Caja Situación Normal Apalancada

FLUJO DE BENEFICIOS	0mo AÑO	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
(=) UTILIDAD NETA		\$ 9.653,47	\$ 6.136,74	\$ 4.318,34	\$ 2.203,62	\$ -375,74
- Depreciación		\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55
- Amortización		\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 43.481,31					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 9.793,66
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 17.025,57					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 17.025,57
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -60.506,88	\$ 21.704,81	\$ 18.188,09	\$ 16.369,68	\$ 14.254,97	\$ 38.494,84
Préstamos						
(+) Crédito	\$ 45.380,16					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ -	\$ 7.396,26	\$ 8.154,37	\$ 8.990,20	\$ 9.911,69	\$ 10.927,64
TOTAL FLUJO FINANCIERO	\$ -15.126,72	\$ 14.308,56	\$ 10.033,72	\$ 7.379,49	\$ 4.343,28	\$ 27.567,20

Tabla No. 46 Flujo de Caja Situación normal sin apalancamiento

FLUJO DE BENEFICIOS	0mo AÑO	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
(=) UTILIDAD NETA		\$ 12.431,45	\$ 8.431,42	\$ 6.080,18	\$ 3.378,01	\$ 287,19
- Depreciación		\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55
- Amortización		\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 43.481,31					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 9.793,66
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 17.025,57					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 17.025,57
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -60.506,88	\$ 24.482,80	\$ 20.482,77	\$ 18.131,53	\$ 15.429,36	\$ 39.157,77
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ -					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO FINANCIERO	\$ (60.506,88)	\$ 24.482,80	\$ 20.482,77	\$ 18.131,53	\$ 15.429,36	\$ 39.157,77

Tabla No. 47 Flujo de Caja Situación Pesimista Apalancada

FLUJO DE BENEFICIOS	0mo AÑO	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
(=) UTILIDAD NETA		\$ 9.568,78	\$ 3.611,18	\$ -1.160,70	\$ -8.599,82	\$ -16.708,24
- Depreciación		\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55
- Amortización		\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 43.481,31					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 9.793,66
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 17.025,57					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 17.025,57
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -60.506,88	\$ 21.620,13	\$ 15.662,53	\$ 10.890,65	\$ 3.451,53	\$ 22.162,33
Préstamos						
(+) Crédito	\$ 45.380,16					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ -	\$ 7.396,26	\$ 8.154,37	\$ 8.990,20	\$ 9.911,69	\$ 10.927,64
TOTAL FLUJO FINANCIERO	\$ -15.126,72	\$ 14.223,87	\$ 7.508,15	\$ 1.900,45	\$ -6.460,16	\$ 11.234,69

Tabla No. 48 Flujo de Caja Situación Pesimista sin apalancamiento

FLUJO DE BENEFICIOS	0mo AÑO	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
(=) UTILIDAD NETA		\$ 12.346,76	\$ 5.905,86	\$ 1.021,90	\$ -6.757,63	\$ -15.882,01
- Depreciación		\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55
- Amortización		\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 43.481,31					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 9.793,66
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 17.025,57					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 17.025,57
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -60.506,88	\$ 24.398,11	\$ 17.957,21	\$ 13.073,25	\$ 5.293,72	\$ 22.988,57
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ -					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO FINANCIERO	\$ (60.506,88)	\$ 24.398,11	\$ 17.957,21	\$ 13.073,25	\$ 5.293,72	\$ 22.988,57

Tabla No. 49 Flujo de Caja Situación optimista apalancada

FLUJO DE BENEFICIOS	0mo AÑO	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
(=) UTILIDAD NETA		\$ 9.180,64	\$ 8.231,81	\$ 9.237,85	\$ 10.223,89	\$ 11.178,97
- Depreciación		\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55
- Amortización		\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 43.481,31					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 9.793,66
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 17.025,57					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 17.025,57
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -60.506,88	\$ 21.231,99	\$ 20.283,16	\$ 21.289,20	\$ 22.275,23	\$ 50.049,54
Préstamos						
(+) Crédito	\$ 45.380,16					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ -	\$ 7.396,26	\$ 8.154,37	\$ 8.990,20	\$ 9.911,69	\$ 10.927,64
TOTAL FLUJO FINANCIERO	\$ -15.126,72	\$ 13.835,74	\$ 12.128,79	\$ 12.299,00	\$ 12.363,54	\$ 39.121,90

Tabla No. 50 . Flujo de Caja Situación Optimista sin apalancamiento

FLUJO DE BENEFICIOS	0mo AÑO	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
(=) UTILIDAD NETA		\$ 11.958,63	\$ 10.526,50	\$ 10.999,69	\$ 11.398,28	\$ 11.705,69
- Depreciación		\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55	\$ 8.068,55
- Amortización		\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80	\$ 3.982,80
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 43.481,31					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 9.793,66
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 17.025,57					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 17.025,57
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -60.506,88	\$ 24.009,98	\$ 22.577,85	\$ 23.051,04	\$ 23.449,63	\$ 50.576,27
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ -					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO FINANCIERO	\$ (60.506,88)	\$ 24.009,98	\$ 22.577,85	\$ 23.051,04	\$ 23.449,63	\$ 50.576,27

9.7. Evaluación Financiera

9.7.1. Tasa de descuento

Cualquier proyecto que se realice tiene un rendimiento esperado que responde a las características del mismo, a los riesgos que se asumen y la situación económica del país.

El CAPM es un modelo económico que sirve para valorar activos de acuerdo al riesgo y al retorno futuro previsto. Relaciona la tasa de rentabilidad requerida para un activo con su riesgo.

La fórmula que se utiliza para sacar la tasa de descuento es la siguiente:

Los flujos deberán ser calculados utilizando el modelo CAPM, mismo que se describe a continuación:

$$Re = Rf + B * (Rm - Rf) \quad (\text{Ecuación 4})$$

Tabla No. 51 Modelo CAPM Apalancado

Cálculo del CPPC		
Préstamo	75%	45.380,16
Capital propio	25%	15.126,72
Inversión total		60.506,88
Tasa de impuestos		36,25%
Kd de Mercado		10,00%
Tasa de interés de la deuda		10,00%
CPPC		10,38%
Cálculo de K_e <i>ap</i> y K_e <i>d</i>		
r_f		4,61%
B <i>d</i>		0,72
$R_m - r_f$		13,40%
EMBI Ecuador		0,00%
K_e <i>d</i>		14,26%
K_e <i>ap</i>		22,40%

Tabla No. 52 Modelo CAPM Sin Apalancamiento

Cálculo del CPPC		
Préstamo	0%	0
Capital propio	100%	60.506,88
Inversión total		60.506,88
Tasa de impuestos		36,25%
Kd de Mercado		0,00%
Tasa de interés de la deuda		0,00%
CPPC		14,26%
Cálculo de K_e <i>ap</i> y K_e <i>d</i>		
r_f		4,61%
B <i>d</i>		0,72
$R_m - r_f$		13,40%
EMBI Ecuador		0,00%
K_e <i>d</i>		14,26%
K_e <i>ap</i>		14,26%

Donde

DATOS	VALOR	TOMADO DE
Rf = Tasa libre de riesgo	4,61%	http://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp
Rm-Rf = Prima de riesgo	13,40	MYERS, BREALEY, "Principios de Finanzas corporativas" 7ma edición, Mc Graw Hill, pag 108.
B= Beta del mercado	1,38%	Beta des-apalancada de la industria a of January 2012 http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.htm
Costo promedio Ponderado de Capital	CPPC	Muestra cuanto le cuesta a la empresa financiarse durante el proceso de constitución

Para la evaluación financiera se realizaron 3 flujos de efectivo con escenarios optimista pesimista y normal con o sin apalancamiento.

A continuación de evaluar el Van y la TIR obtenida en cada escenario:

Tabla No. 53 VAN del plan de negocios

VAN		
VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	10,38%	14,26%
Pesimista	-\$ 4.117,70	-\$ 1.722,33
Normal	\$ 19.350,28	\$ 17.927,97
Optimista	\$ 36.753,34	\$ 43.575,94

Tabla No. 54 TIR del plan de negocios

TIR		
TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	7,46%	12,95%
Normal	21,42%	25,48%
Optimista	29,08%	32,80%

El Valor Actual Neto o Valor Presente Neto, plantea que el proyecto debe aceptarse si este es igual o superior a cero, donde el VAN representa la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual, para su cálculo se necesita proyectar los saldos finales del flujo de caja proyectados de los 5 años de vida útil del proyecto al presente.

El VAN representa el valor del dinero a tiempos actuales. Para este caso el valor es positivo, dando una posibilidad de emprender el proyecto. Los especialistas sugieren que si el VAN es mayor a cero, se emprenda el proyecto, caso contrario, se rechace. En este caso el proyecto se recomienda emprender.

La Tasa Interna de Retorno, evalúa el proyecto en función de única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual, es decir, la TIR determina una tasa de interés que se obtiene en periodo de tiempo, tomando todos sus valores y proyectándonos al presente, representando esta tasa de interés el valor más alto que un inversionista puede aspirar como retomo para su inversión.

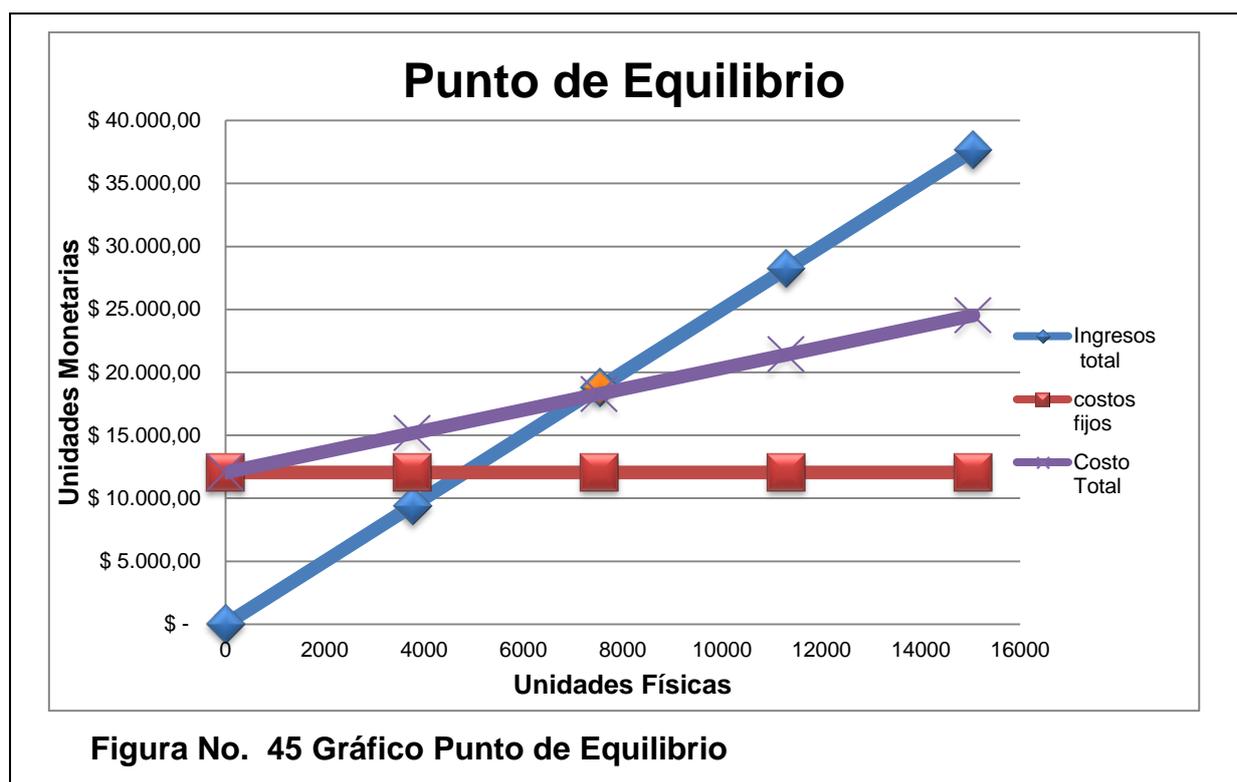
9.8. Punto De Equilibrio

El punto de equilibrio se lo ha calculado en base a las bandejas de hongos ostra necesarias para cubrir con los gastos requeridos por el proyecto.

El resultado obtenido se interpreta como las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de esta cantidad la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.

Tabla No. 55 Cálculo del punto de Equilibrio

AÑOS	Ventas Totales	Costos Fijos	Costos Variables	Unidades Producidas	Costo Total	Pto. Equilibrio USD. CF/ 1-(CVariable/VT)	Precio de vta. unitario	Costo de ventas	Pto. Equilibrio unidades Producidas CF/(PV-CV)
1	129.287,50	12.051,35	102.093,46	51.715,00	114.144,81	\$ 114.144,81	\$ 2,50	\$ 0,89	7505,92
2	133.722,06	12.051,35	112.044,45	53.488,82	124.095,80	\$ 124.095,80	\$ 2,50	\$ 0,90	7545,71
3	138.308,73	12.051,35	119.483,52	55.323,49	131.534,87	\$ 131.534,87	\$ 2,50	\$ 0,91	7571,75
4	143.052,72	12.051,35	127.544,71	57.221,09	139.596,06	\$ 139.596,06	\$ 2,50	\$ 0,91	7597,00
5	147.959,43	12.051,35	136.283,81	59.183,77	148.335,16	\$ 148.335,16	\$ 2,50	\$ 0,92	7621,44



9.9. Periodo de Recuperación de la Inversión

Mide el nivel de periodos que llevan a los ingresos netos descontados, repagar la inversión inicial.

Como se aprecia en la tabla para el proyecto se asignó una inversión inicial de \$ -60.506,88 cual se toma positiva al octavo año, es decir se recupera la inversión al segundo año de producción, lo cual es conveniente ya que a partir de este año, no se va a tener deudas.

Tabla No. 56 Período de Recuperación de la Inversión

Años	F.F.N	P.R.I
0	\$ -60.506,88	\$ -60.506,88
1	\$ 24.482,80	\$ -38.326,74
2	\$ 20.482,77	\$ -21.515,67
3	\$ 18.131,53	\$ -8.033,98
4	\$ 15.429,36	\$ 2.359,50
5	\$ 39.157,77	\$ 26.256,01

Según el análisis la recuperación de la inversión será de 3 años.

9.10. INDICES FINANCIEROS

Los índices financieros tienen como finalidad de establecer relaciones entre los rubros más importantes del balance general y el estado de ganancias y pérdidas, permitiendo a través de estos medir los puntos fuertes y los débiles de una empresa, analizando así su gestión en un periodo.

A continuación se presentan los siguientes indicadores financieros:

Razón Corriente.

Es el de mayor referencia en los análisis, se obtiene de dividir el activo corriente para el pasivo corriente. Mide la relación a corto plazo del capital propio con el capital ajeno y puede interpretarse como el número de unidades monetarias disponibles para pagar cada unidad monetaria de la deuda a corto plazo.

$$\text{Razon Corriente} = \frac{\text{Activos Corriente}}{\text{Pasivos Corrientes}} \quad (\text{Ecuación 5})$$

$$\text{Razon Corriente} = \frac{\$14.308,56}{\$ 4.357,62}$$

$$\text{Razon Corriente} = 3,28 \$$$

La empresa tiene \$ 3,28 por cada dólar que debe.

9.10.1. Prueba acida o prueba severa.

Es similar a la razón circulante, excepto el inventario en el activo, porque se supone que el inventario es el circulante con menor probabilidad de liquidez.

(Ecuación 6)

La empresa tiene \$ 3,28 en forma inmediata para cubrir cada dólar de deudas corrientes.

Razones de Rentabilidad.

Expresa la habilidad de la gerencia para obtener utilidades para la empresa y sus propietarios.

El margen de utilidad mide la utilidad neta (esto es después del pago de intereses e impuestos) como porcentaje de las ventas netas.

Rendimiento sobre la Inversión (ROI)

El rendimiento sobre la inversión (ROI) mide las ganancias o pérdidas obtenidas como porcentaje del valor invertido. Esta razón financiera es muy útil para tomar decisiones de inversión en distintos proyectos.

=

(Ecuación 7)

=

La empresa tiene 16 % de rendimiento sobre la inversión realizada para el proyecto.

El rendimiento sobre los activos (ROA)

Parte de un concepto similar pero calcula la eficiencia de la utilización de los activos de la compañía en la generación de ganancias. Algunos textos sugieren utilizar la utilidad operacional (esto es antes de impuestos e intereses) puesto que por un lado, la financiación de los activos no debería influir en la forma en que estos son utilizados y por otro lado, el porcentaje de impuestos puede variar en el tiempo o según el tipo de empresa.

(Ecuación 8)

=

=

El porcentaje de generación de ganancias por parte de los activos que posee la empresa es del 24,3 %

El rendimiento sobre el patrimonio (ROE)

Lleva la misma idea del rendimiento sobre la inversión previamente explicado, pero es más específico que este, al medir el rendimiento proveniente de las utilidades netas (esto es después de intereses e impuestos (se debe considerar también la participación a trabajadores) como porcentaje del patrimonio promedio.

= (Ecuación 9)

=

La empresa brinda el 49% de rentabilidad para el capital de los inversionistas.

CAPITULO X

10. PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1. Financiamiento deseado

El monto de financiamiento que requiere el presente plan de negocios será de \$60.506,88, de acuerdo con el análisis financiero elaborado previamente; en el que se toman en cuenta los valores de gastos, requerimiento de maquinaria y herramientas, muebles y enseres, equipos de computación y el capital de trabajo.

Tabla No. 57 Inversión Inicial

Resumen de inversión inicial		
Concepto		Costo Total
Gastos pre operacionales	\$ 17.607,00	
Gastos amortizables	\$ 2.307,00	
Maquinaria y Herramientas	\$14.068,79	
Muebles y enseres	\$ 5.518,52	
Equipos de computación	\$ 3.980,00	
Inversión en activos fijos tangibles e intangibles		\$ 43.481,31
Capital de trabajo		\$ 17.025,57
INVERSIÓN INICIAL		\$ 60.506,88

10.2. Estructura de capital y deuda buscada

En el análisis financiero se consideró la opción de adquirir una deuda para cubrir el 75% del valor total de la inversión inicial requerida, y el 25% restante será aportado por los socios, esto basado principalmente en que será necesario tener fondos propios para iniciar el funcionamiento de la empresa con la inversión en los gastos de constitución y el capital de trabajo.

Tabla No. 58 Estructura del Capital

APORTE DE SOCIOS		
Capital propio	\$ 15.126,72	25 %
Préstamo	\$ 45.380,16	75 %
Total aportación	\$ 60506,88	100 %

La deuda será adquirida con la Corporación Financiera Nacional, con una tasa del 10% anual, con un plazo de 5 años.

10.3. Capitalización

Según el análisis del estado de Pérdidas y Ganancias en un escenario normal, se obtiene un monto de utilidades positivo, un porcentaje del mismo será destinado para la reinversión, principalmente de activos fijos y la compra de materia prima y el porcentaje restante será repartido entre los socios. La decisión del monto destinado para la reinversión será tomada en la Junta General, así como también la repartición a los socios se hará de acuerdo al porcentaje de aportes para la creación de la empresa, es decir de acuerdo al porcentaje de acciones que le pertenezcan a cada socio.

Tabla No. 59 Capitalización

FLUJO DE BENEFICIOS	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
(-) INGRESOS					
Ventas de Productos	\$ 129.287,50	\$ 133.722,06	\$ 138.308,73	\$ 143.052,72	\$ 147.959,43
(-) EGRESOS					
Gastos de Producción					
Gastos de Administración	\$ 40.076,52	\$ 45.402,61	\$ 49.165,49	\$ 53.265,94	\$ 57.735,50
Gasto de ventas	\$ 44.846,23	\$ 48.382,67	\$ 50.999,05	\$ 53.831,01	\$ 56.897,84
Gastos Financiero	\$ 24.157,44	\$ 26.711,02	\$ 28.606,66	\$ 30.656,93	\$ 32.875,59
OTROS GASTOS	\$ 4.357,62	\$ 3.599,50	\$ 2.763,68	\$ 1.842,18	\$ 826,24
Gastos de constitución					
(=) UTILIDAD ANTES DEL 15%	\$ 707,00				
(-)15% Participación Trabajadores	\$ 15.142,69	\$ 9.626,26	\$ 6.773,86	\$ 3.456,66	\$ -375,74
(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 2.271,40	\$ 1.443,94	\$ 1.016,08	\$ 518,50	
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 12.871,29	\$ 8.182,32	\$ 5.757,78	\$ 2.938,16	
(=) UTILIDAD NETA	\$ 3.217,82	\$ 2.045,58	\$ 1.439,45	\$ 734,54	

10.4. Tasa Interna de Retorno (TIR) del inversionista

De acuerdo a los análisis previos para obtener el VAN y la TIR, se presenta un escenario apalancado normal nos permite una TIR del 74,08% y un VAN de \$19.252,99 que en términos de proyecto de empresa son valores relativamente buenos para los inversionistas involucrados.

Tabla No. 60 VAN del Plan de Negocios

VAN		
VALOR PRESENTE NETO DE LOS INVERSIONISTAS		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	22,40%	14,26%
Pesimista	\$ 6.573,72	-\$ 1.722,33
Normal	\$ 19.252,99	\$ 17.927,97
Optimista	\$ 30.726,40	\$ 15.603,93

Tabla No. 61 TIR del Plan de Negocios

TIR		
TASA INTERNA DE RETORNO DE LOS INVERSIONISTAS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	39,79%	12,95%
Normal	74,08%	25,48%
Optimista	89,01%	32,80%

10.4.1. Flujo de Caja del Inversionista

Flujo de caja en situación Optimista y Pesimista con Apalancamiento y Sin Apalancamiento, ver Anexo 15.

Tabla No. 62 Normal con Apalancamiento Inversionista

Años	F.F.N	VAN	
		22%	74%
0	\$ -15.126,72	\$ -15.126,72	\$ -15.126,72
1	\$ 14.308,56	\$ 11.689,86	\$ 8.219,50
2	\$ 10.033,72	\$ 6.697,13	\$ 3.311,01
3	\$ 7.379,49	\$ 4.024,08	\$ 1.398,86
4	\$ 4.343,28	\$ 1.934,96	\$ 472,95
5	\$ 27.567,20	\$ 10.033,68	\$ 1.724,41
		\$ 19.252,99	\$ 0,00

Tabla No. 63 Normal sin Apalancamiento Inversionista

Años	F.F.N	VAN	
		14%	25%
0	\$ -60.506,88	\$ -60.506,88	\$ -60.506,88
1	\$ 24.482,80	\$ 21.427,64	\$ 19.511,08
2	\$ 20.482,77	\$ 15.689,73	\$ 13.008,57
3	\$ 18.131,53	\$ 12.155,55	\$ 9.176,89
4	\$ 15.429,36	\$ 9.053,19	\$ 6.223,42
5	\$ 39.157,77	\$ 20.108,74	\$ 12.586,92
		\$ 17.927,97	\$ 0,00

CAPITULO XI

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. Conclusiones

- Los indicadores más relevantes para el proyecto son las tendencias de consumo, el ciclo de vida de la Industria Agrícola, la variación de las exportaciones agrícolas, las empresas competidoras, especialmente los líderes en el mercado de productos similares, el índice de Riesgo País, el índice de desempleo; en el aspecto económico los precios y costos de la Industria, es decir la Inflación, el Índice de Precios al Productor y al Consumidor, el Producto Interno Bruto, los porcentajes de consumo de los hogares, ya que varios de estos factores influyen en la capacidad de compra de los consumidores.
- Existe gran apoyo por parte del Gobierno actual para los proyectos de producción agrícola en general, especialmente para los productos no tradicionales.
- La falta de conocimiento por parte del consumidor acerca de las propiedades y beneficios del producto puede constituir una gran amenaza para el ingreso y desarrollo del producto.
- En el Ecuador, no se cuenta con estadísticas o información actualizada acerca del porcentaje de personas con tendencia de alimentación vegetariana.
- El mercado de hongos comestibles en general, está ocupado por cuatro grandes empresas que se especializan principalmente en la producción y distribución del champiñón blanco; ninguna de las empresas distribuye la variedad de hongos ostra.

- La demanda potencial son los hogares que habitan en la zona norte de la ciudad de Quito, pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio, medio-alto y alto.
- La rentabilidad del proyecto evaluado a 5 años con un apalancamiento del 75% del total de la Inversión Inicial se presenta con un VAN de \$19.350,28 y una TIR de 21,42%
- El período de recuperación de la inversión del Proyecto son 3 años aproximadamente por lo que se puede concluir que es atractivo para los inversionistas.
- De acuerdo a las encuestas realizadas se concluye que el 98% de los clientes potenciales estarían dispuestos a consumir una nueva variedad de hongos comestibles como los hongos ostra.

11.2. Recomendaciones

- Definir las funciones de la forma más específica posible tanto como el área administrativa como para el área operativa, así como también tiempos de ejecución y responsables.
- Será necesario una gran inversión en publicidad masiva y de una forma constante para poder llegar a todos los clientes potenciales.
- Adquirir la materia prima después de un proceso de selección y de pruebas para obtener la mayor garantía en las mismas, de igual manera se debe adquirir la materia prima de mejor calidad para evitar el mal uso de los recursos económicos.
- La empresa debe enfocarse en el personal en cuanto a la motivación, capacitaciones constantes, cumplir con todas las exigencias del Código

de Trabajo, velar por un buen ambiente laboral e incentivar el sentido de pertenencia en los empleados.

- Se debe administrar y controlar el inventario para evitar desperdicios de recursos económicos y de materia prima.
- Buscar la creación de alianzas estratégicas tanto de forma de horizontal como forma vertical, es decir con clientes potenciales como los restaurantes o las grandes empresas competidoras, así como también con los pequeños productores del sector, para buscar beneficios mutuos.
- Se recomienda la aceptación del proyecto apoyándose en los resultados obtenidos en la investigación.

REFERENCIAS

- ACE. (2012). *Proyecto ACE*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2012, de <http://aceproject.org/main/espanol/et/etd01b01.htm>
- ALCALA, U. D. (2012). *Fuentes de Información*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2012, de http://www2.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html
- Alvarez, C. J. (2012). *El Ergonomista*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2012, de <http://www.elergonomista.com/dom01.html>
- ANDES. (s.f.). *Agencia de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2012, de <http://andes.info.ec/econom%C3%ADa/4000.html>
- ANDES. (2012). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramerica*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2012, de <http://www.andes.info.ec/econom%C3%ADa/4931.html>
- ARELLANOMARKETING. (s.f.). *Publicaciones*. Recuperado el 7 de Mayo de 2012, de <http://www.arellanomarketing.com/content/content.php?pid=122>
- Atlantic International, U. (2012). *AIU*. Recuperado el 22 de Octubre de 2012, de <http://cursos.aiu.edu/Distribucion%20y%20Logistica/PDF/Tema%201c.pdf>
- BACA URBINA, G. *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill, 4ta edición, p 160.
- Barreno, L. (2005). *Compendio de Proyecto y Presupuestos*. México: Prentice Hall.
- BCE. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2012, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo
- BCE. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2012, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- BCE. (2012). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 16 de Abril de 2012, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- BCE. (2012). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 16 de Abril de 2012, de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>
- Calidad&Gestión*. (2012). Recuperado el 2 de Noviembre de 2012, de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/39_estrategias_crecimiento.html
- CCQ. (s.f.). *Camara de Comercio de Quito*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2012, de http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=26&&Itemid=5

- Ceballos, F. (s.f.). *CNN Expansion*. Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2012/10/12/la-necesidad-de-publicitarse-en-internet>
- Chávez Martha. (s.f.). *Universidad Tecnológica Equinoccial*. Recuperado el 22 de Octubre de 2012, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9781/1/34092_1.pdf
- Chile, H. d. (2012). *Hongos de Chile*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2012, de <http://hongos.cl/es/pleurotus-ostreatus>
- CIG. (s.f.). *Cámara de Industrias de Guayaquil*. Recuperado el 16 de Abril de 2012, de http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/___sector_industrial_web.pdf
- COMMONS, C. (2012). *Conocimiento Alimentario*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2012, de <http://conocimientoalimentario.blogspot.com/2010/09/como-disenar-nuevos-productos-en-la.html>
- CONCEPCION, U. D. (2012). *Métodos de encuesta*. Recuperado el 18 de Junio de 2012, de http://www2.udec.cl/~gnavarro/2001_1/ienc.html
- Contreras, J. (s.f.). *Mi Aula Virtual*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2012, de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>
- COSAS. (s.f.). 2012. Recuperado el 27 de Septiembre de 2012, de http://www.cosas.com.ec/1303-alimentacion_organica:_.html: http://www.cosas.com.ec/1303-alimentacion_organica:_.html
- COSAS. (2012). *Revista Cosas*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2012, de http://www.cosas.com.ec/845-la_nueva_tendencia_cocina_organica.html
- CRECENEGOCIOS. (2012). *Crece Negocios*. Recuperado el 15 de Abril de 2012, de <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- CreceNegocios. (2012). *CreceNegocios*. Recuperado el 22 de Octubre de 2012, de <http://www.crecenegocios.com/estrategias-de-ventas/>
- CreceNegocios. (2012). *CRECENEGOCIOS*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2012, de <http://www.crecenegocios.com/estrategias-genericas-de-michael-porter/>
- Desarrollo, A. I. (s.f.). *Hongos Atitlan*. Recuperado el 5 de Octubre de 2012, de <http://www.hongosatitlan.com/index.php/es/site-administrator>
- DOMINGUEZ, S. (s.f.). *MixArt*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2012, de <http://www.stelladominguez.com/2011/03/invconcluyente/>
- Ecuador, B. C. (01 de Enero de 2013). *Publicaciones BCE*. Recuperado el 14 de Enero de 2013, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=variacion_pib

- ECUADORENVIVO. (s.f.). *EcuadorEnVivo.com*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2012, de http://www.ecuadorenvivo.com/200809107901/economia/algunos_productos_d_e_la_canasta_basica_bajan_y_otros_suben_de_precios.html
- EKOS. (2012). *Ekos Negocios*. Recuperado el 3 de Octubre de 2012, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Resultados.aspx?q=invedelca>
- EKOS. (s.f.). *EkosNegocios*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2012, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>
- ELDIARIO. (2012). *El Diario.ec*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2012, de <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/215455-balance-agricola/>
- ELUNIVERSO. (2012). *Diario El Universo*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2012, de <http://www.eluniverso.com/2012/08/13/1/1356/consumidor-lidia-alza-precios.html>
- ESPOL. (2012). *Escuela Superior Politécnica del Litoral*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2012, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/2526/1/4996.pdf>
- GEIUMA. (2012). *Universidad Mesoamericana*. Recuperado el 7 de Mayo de 2012, de <http://www.geiuma-oax.net/cursos/entrevistacualitativa.pdf>
- Gerencie. (s.f.). *Gerencie*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2012, de <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>
- GESTIOPOLIS. (s.f.). *Gestiopolis*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/conbasimuch.PDF>
- Gestiopolis. (2012). *GESTIOPOLIS*. Recuperado el 22 de Octubre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/distbn.htm>
- González, R. M. (2012). *MARKETING-XXI*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2012, de <http://www.marketing-xxi.com/proceso-de-la-investigacion-de-mercados-i-24.htm>
- HANGAR. (s.f.). *Hangar Creativo*. Recuperado el 7 de Mayo de 2012, de <http://www.hangar-creativo.com.mx/mercadotecnia-focus-group-grupo-de-enfoque.html>
- HORA, D. L. (s.f.). *Diario La Hora*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2012, de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101328625>
- HOY. (2012). *Diario Hoy*. Recuperado el 1 de Octubre de 2012, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/america-latina-trabaja-por-ser-la-principal-abastecedera-de-alimentos-562471.html>

- IMPOSITIVA, D. G. (s.f.). *DGI*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2012, de <http://www.dgi.gub.uy/wdgi/agxppdwn?6,4,510,O,S>
- INEC. (2012). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2012, de <http://200.110.88.44/lcds-samples/testdrive-remoteobject/main.html#app=dbb7&9270-selectedIndex=1>
- INEC. (2012). *Instituto de Estadísticas y Censos IPP*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2012, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=59
- INEC. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 3 de Octubre de 2012, de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 5 de Octubre de 2012, de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=453%3Ael35dela-poblaciondequitonaciofueraelcanton-&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es
- INEC. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2012, de <http://aplicaciones.inec.gob.ec:81/SIN/descargas/ciuu.pdf>
- INEC. (2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 3 de Octubre de 2012, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_content&view=article&id=278&Itemid=57&lang=es
- INEC. (2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2012, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=221
- INEC. (2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 16 de Abril de 2012, de http://www.inec.gov.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=select&id=7&lang=es
- INEC. (2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC. (2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de

http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB_iframe=true&height=400&width=727

- INFOJARDIN. (2012). *InfoJardin*. Recuperado el 22 de Octubre de 2012, de <http://fichas.infojardin.com/hortalizas-verduras/pleurotus-girgola-seta-comun-ostra-hongos-ostras.htm>
- INVEDELCA. (2012). *Invedelca S.A.* Recuperado el 22 de Octubre de 2012, de <http://www.guiipi.org>
- Inversión, I. d. (2012). *PROEcuador*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2012, de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>
- Jorge Ávila, P. H. (2012). *Escuela Superior Politecnica del Litoral*. Recuperado el 9 de Octubre de 2012, de http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/documentos_trabajo/economia_negocios/Actuales%20tendencias%20consumidores.pdf
- KENNET. (2012). *Kennet C.A.* Recuperado el 22 de Octubre de 2012, de <http://www.kennet.com.ec>
- LAHORA. (2012). *Diario La Hora*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2012, de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101331369>
- López Alejandro, J. G. (2012). *Scribd*. Recuperado el 22 de Octubre de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/47570611/Clasificacion-de-los-canales-de-distribucion>
- LosCostos. (s.f.). *LOS COSTOS*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2012, de <http://www.loscostos.info/valinvent.html>
- María del Carmen Carranza, G. L. (2012). *Escuela Politecnica del Litoral*. Recuperado el 22 de Octubre de 2012, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/958/1/1845.pdf>
- MARKETING, P. Y. (2012). *Pymes&Marketing*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2012, de <http://www.pymesymarketing.com/cadenadevalor.aspx>
- Martorell, G. (2012). *MarketingDemocrático*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2012, de <http://marketingdemocratico.com/2010/04/16/tres-estrategias-de-diferenciacion/>
- MMRREE. (s.f.). *Ministerio de Relaciones Exteriores*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2012, de http://www.mmrree.gob.ec/com_exterior/boletines/Boletin_IC_enero.pdf
- MRREE. (s.f.). *Ministerio de Relaciones Exteriores*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2012, de http://www.mmrree.gob.ec/com_exterior/boletines/Boletin_IC_enero.pdf

- Muñiz González, R. (2012). *MARKETING XXI*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2012, de <http://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>
- Natural, S. (s.f.). *Casa Pia*. Recuperado el 5 de Octubre de 2012, de <http://www.casapia.com/midietetica/seta-de-ostra-coriolus-articulo-informativo-p-14670.html?osCsid=v11vsb36u83s3kl92nhog6pou6>
- Natural, S. (2012). *CASA PIA*. Recuperado el 5 de Octubre de 2012, de <http://www.casapia.com/midietetica/seta-de-ostra-coriolus-articulo-informativo-p-14670.html?osCsid=v11vsb36u83s3kl92nhog6pou6>
- OIT. (2012). *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2012, de <http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/statistics-overview-and-topics/employment-and-unemployment/lang--es/index.htm>
- Organizacion, T. E. (2012). *Tercera Edad Organizacion*. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de <http://www.tercera-edad.org/salud/nutricion.asp>
- Palma, S. (3 de Octubre de 2012). Departamento de Ventas INDEVELCA. (J. Pérez, Entrevistador)
- Parra, M. (2012). *Inflacion*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2012, de <http://inflacion.com.co/ventajas-y-desventajas-de-la-inflacion.html>
- Pazmiño, L. (3 de Octubre de 2012). CepaProducción Gerente - Propietario. (J. Pérez, Entrevistador)
- PlaneaciónEstratégica. (2012). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2012, de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/>
- Programación, S. y. (2012). *SSP*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2012, de <http://www.ssp.com.do/Notas%20sobre%20Manejo%20de%20Inventarios.pdf>
- PROMONEGOCIOS. (2012). *Promonegocios*. Recuperado el 18 de Junio de 2012, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- PROMONEGOCIOS. (2012). *PromoNegocios*. Recuperado el 15 de Abril de 2012, de <http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>
- Quiña, A. G. (2012). *EL COMERCIO*. Recuperado el 19 de Octubre de 2012, de http://www.elcomercio.com/quito/vegetarianos-huecas_0_715728545.html
- Quito, S. d. (s.f.). *NOTICIAS Quito*. Recuperado el 13 de Octubre de 2012, de http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/inec_entrego_resultados_del_censo_2010_al_municipio_de_quito--4406
- Ramirez, M. A. (2012). *CESUN Universidad*. Recuperado el 8 de Octubre de 2012, de <http://www.cesununiversidad.aplicacionesweb.us/revistanegocios/descargas/Grupos%20focales-Miguel%20A%20Ramirez.pdf>

- Redacción. (2012). *PUROMARKETING*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2012, de <http://www.puromarketing.com/22/5249/marketing-guerrilla-estrategia-competitiva.html>
- SUPERCIAS. (s.f.). *Superintendencia de Companias*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2012, de <http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=5e9d17e41f784ae361ada1d0817186f6&ubc=Principal/%20Requisitos>
- SUPERCIAS. (s.f.). *Superintendencia de Companias del Ecuador*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2012, de http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/instrutivo_soc.pdf
- SUPERDECIAS. (s.f.). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 16 de Abril de 2012, de <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>
- Thompson, I. (2012). *PromoNegocios*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2012, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/publicidad-definicion-concepto.html>
- Thompson, I. (2012). *PromoNegocios*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2012, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/relaciones-publicas-definicion.html>
- Tobar, K. (s.f.). *EPN (Escuela Politécnica Nacional)*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2012, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/586/1/CD-0979.pdf>
- UNIVERSO, E. (s.f.). *Diario El Universo*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2012, de <http://www.eluniverso.com/2011/01/14/1/1356/inec-dice-reduce-nivel-desempleo-ecuador.html>
- UNIVERSO, E. (2012). *Diario El Universo*. Recuperado el 22 de Octubre de 2012, de <http://www.eluniverso.com/2011/11/13/1/1356/guipi-asegura-sus-champinones-estan-contaminados.html>
- VALENCIA, U. D. (2012). *Universidad de Valencia*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2012, de <http://www.uv.es/cim/im-itm/descarga/IM%20Tema03.pdf>
- VerDC. (s.f.). *VerDC*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2012, de <http://verdc.blogspot.com/2011/06/matriz-de-la-gran-estrategia-y-mcpe.html>
- VUE. (s.f.). *Ventanilla Unica Empresarial de Otavalo*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2012, de <http://www.otavaloempresarial.com/servicios-de-la-vue/requisitos-para-constituir-una-compania>
- WORDREFERENCE. (2012). *WordReference*. Recuperado el 7 de Mayo de 2012, de <http://www.wordreference.com/definicion/entrevista>

YUCATAN, U. A. (2012). *Datos Informativos*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2012, de <http://www.tizimin.uady.mx/biblioteca/recursosinfo/fuentesdeinformacion.html>

Zumba, L. (2012). *Entorno Inteligente*. Recuperado el 1 de Octubre de 2012, de <http://www.entornointeligente.com/articulo/1317964/ECUADOR-EI-496-de-la-superficie-es-de-uso-agropecuario->