

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**“DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CHAMPIÑONES EN EL ECUADOR: CASO DE ESTUDIO JM
SERVICIOS Y ALIMENTOS”**

STEFANNY ELIZABETH OYASA JANETA

PHD. FABIÁN CUEVA BRITO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

**POLÍTICA ECONÓMICA, COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL,
INNOVACIÓN, EMPRENDIMIENTO, PRODUCTIVIDAD Y
LIDERAZGO**

**ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO
EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL**

QUITO, JUNIO – 2024

DIRECTOR Y LECTORES

Director: PHD, Fabián Cueva
Lectores: Herman Spitzer
Pablo Alberto Hernández Tinoco

AGRADECIMIENTO

Sin mi pilar fundamental en este proyecto universitario no habría sido. Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis padres por su apoyo incondicional y su compañía en todos los momentos de mi vida, incluso cuando ha habido momentos difíciles. Cada éxito se debe a su sacrificio y dedicación para lograr mis sueños. Agradezco a Dios por haberme dado unos padres maravillosos, quienes han sido el motor principal de mi vida y me han impulsado siempre a mejorar y perseguir lo que anheló.

Me gustaría expresar mi agradecimiento a mi hermana menor por haber sido mi compañera desde siempre. Aprecio mucho los momentos especiales que hemos compartido y por ser mi fuente de motivación en muchas ocasiones porque sé que algún día seguirás mis pasos.

Mi tío, quien ha sido como un hermano, ha estado presente en cada momento y me ha animado a nunca rendirme. Has sido mi compañero durante mi infancia, y sé que siempre podré contar contigo para escucharme y brindarme orientación.

Me gustaría expresar mi gratitud a mis abuelitos por sus sabios y amorosos consejos, así como por el tiempo que han dedicado a pasar tiempo conmigo y en mi crianza.

Por último, pero no menos importante, quiero expresar mi gratitud a todos los amigos que he hecho durante mi tiempo en la universidad. Gracias por las maravillosas experiencias que hemos tenido, así como por enseñarme lo que significa una amistad sincera y desinteresada.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres Hernán y Verónica, especialmente. Los cuales han estado presentes en cada paso de mi vida, siempre con una palabra de aliento o un acto de apoyo. He aprendido especialmente valores como la perseverancia, la dedicación y el esfuerzo duro de mis padres, los cuales han sido fundamentales para lograr todos los objetivos que me he planteado. Agradezco profundamente que me han guiado en mis pasos, me han dado una educación valiosa y me han infundado los valores que me han convertido en la persona que hoy soy.

Tengo recuerdos maravillosos con mi familia y memorias inolvidables que no se pueden expresar con palabras, pero que reflejan mi sincero agradecimiento por cada uno de ustedes.

TABLA DE CONTENIDO

DIRECTOR Y LECTORES	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
RESUMEN EJECUTIVO	X
INTRODUCCIÓN	11
PROBLEMA	11
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
RELEVANCIA DEL ESTUDIO	12
DISEÑO METODOLÓGICO	13
1 CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	14
1.1 Plan de negocio	14
1.2 Origen del plan de negocio	15
1.3 Importancia del plan de negocio	15
1.4 Estructura del plan de negocio	15
1.5 Resumen Ejecutivo	16
1.5.1 Descripción del proyecto	16
1.5.2 Plan estratégico	16
1.5.3 Análisis FODA	17
1.5.4 Objetivos Estrategicos	19
1.5.5 Las 5 fuerzas de Porter	19
1.5.6 Análisis del Macroentorno (PESTEL)	21
1.5.7 Estudio de mercado	22
1.5.8 Estudio técnico	23
1.5.9 Plan operativo	23
1.5.10 Plan financiero	24
1.5.11 Champiñones	27
2 CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO	28
2.1 Análisis Externo	28
2.1.1 PESTEL	28
2.1.2 Fuerzas de Porter	42
2.1.3 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	45
2.2 Análisis Interno	46
2.2.1 Aspectos Historicos de la empresa	46
2.2.2 Estructura económico – productiva	46
2.2.3 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	54

3	CAPÍTULO III: PROPUESTA	54
3.1	Estudio de mercado	54
3.1.1	Tamaño del mercado	54
3.1.2	Segmentos del mercado	56
3.1.3	Marketing Mix	59
3.2	Estudio Técnico	64
3.2.1	Capacidad de producción	64
3.2.2	Ubicación del proyecto	65
3.2.3	Distribución de la planta	66
3.2.4	Producción de champiñones	67
3.2.5	Capital humano	79
3.3	Estudio Financiero	81
3.3.1	Generalidades	81
3.3.2	Inversión	83
3.3.3	Activos fijos	84
3.3.4	Gastos de ventas y administrativos	85
3.3.5	Costo de ventas	88
3.3.6	Ventas	88
3.3.7	Estado de resultados	89
	CONCLUSIONES	92
	RECOMENDACIONES	93
	BIBLIOGRAFÍA	94
	ANEXOS	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Propuesta del diseño metodológico	13
Tabla 2. Esquema de recolección de datos	14
Tabla 3. Matriz EFE.....	45
Tabla 4. Ficha técnica del champiñón blanco	48
Tabla 5. Ficha técnica del champiñón portobello	48
Tabla 6. Ficha técnica del esparrago	49
Tabla 7. Ficha técnica de las lechugas	49
Tabla 8. Ficha técnica de los pimientos	49
Tabla 9. Ficha técnica de los zucchini	50
Tabla 10. Ficha técnica de la rúcula.....	50
Tabla 11. Ficha técnica del tomate cherry	50
Tabla 12. Ficha técnica de la albahaca.....	51
Tabla 13. Matriz EFI.....	54
Tabla 14. Población por provincia	56
Tabla 15. Precios ofrecidos por Invedelca, Kennet y CEPA	60
Tabla 16. Rango de precios del plan de negocio	60
Tabla 17. Distribución del espacio.....	67
Tabla 18. Precios de los micelios de champiñón blanco	68
Tabla 19. Precios de los micelios de champiñón portobello.....	68
Tabla 20. Precios de la paja de trigo o cebada	70
Tabla 21. Precios del estiércol	71
Tabla 22. Proporción de cantidades de insumos	72
Tabla 23. Precios de Materiales Impermeables en Ecuador	73
Tabla 24. Dimensiones del Túnel de Pasteurización	74
Tabla 25. Dimensiones de los empaques	78
Tabla 26. Distribución del capital humano	80
Tabla 27. Datos de la proyección.....	82
Tabla 28. Inversión	83
Tabla 29. Ingresos y salidas de activos no corrientes	84
Tabla 30. Depreciaciones de los Activos no Corrientes	85
Tabla 31. Presupuesto de ventas	86
Tabla 32. Gastos de ventas.....	86
Tabla 33. Gastos Administrativos.....	87

Tabla 34. Costo de ventas	88
Tabla 35. Precios de venta	89
Tabla 36. Estado de resultados.....	90

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama de JM Servicios y Alimentos	47
Ilustración 2. N° de empresas en Ecuador del sector de alojamiento y comidas	55
Ilustración 3. Ubicación del proyecto	65
Ilustración 4. Terreno 2147 m ² en Alangasi	66
Ilustración 5. Camaras de incubación	76
Ilustración 6. Bandejas de Plástico con Tapa Transparente	78
Ilustración 7. Producción anual y mensual.....	89

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito del presente proyecto es desarrollar un plan de negocio para la producción y comercialización de champiñones en Ecuador, específicamente para la empresa JM Servicios y Alimentos. Esta iniciativa tiene como finalidad responder a la creciente demanda de alimentos orgánicos y saludables en el mercado mundial, permitiendo al mismo tiempo que la empresa reduzca su dependencia de proveedores externos y mejore el control sobre la calidad y cantidad de sus productos.

El plan de negocio se fundamentará en un análisis descriptivo que pretende identificar las tendencias y dinámicas del mercado de champiñones en Ecuador. Para lograr esto, se recopilarán datos tanto cuantitativos como cualitativos, enfocados en la evaluación del mercado objetivo, la competencia y los factores económicos y sociales que afectan al sector.

Se empleará una combinación de técnicas para el análisis de fuentes primarias y secundarias. El procesamiento de los datos se llevará a cabo mediante el uso de tablas y gráficos, mientras que la investigación documental se basará en revistas académicas y otras fuentes verídicas. Este enfoque integral permitirá evaluar de manera exhaustiva la viabilidad económica y estratégica del plan de negocio, identificando tanto las oportunidades que JM Servicios y Alimentos encontrará en su incursión en la producción y comercialización de champiñones en Ecuador.

INTRODUCCIÓN

Ecuador presenta un aumento significativo en el mercado de alimentos orgánicos y saludables debido a la creciente demanda a nivel local como internacional. En base al contexto nacional, la producción y comercialización de champiñones se identifica como una oportunidad estratégica para JM Servicios y Alimentos, puesto a que es una empresa con una trayectoria sólida en la comercialización de productos agrícolas. Además, de la necesidad por disminuir la dependencia de proveedores externos y mantener un control sobre la calidad y cantidad de producción.

Este proyecto busca establecer una producción local de champiñones que no solo satisfaga la demanda interna en Quito sino que también permita a la empresa explorar nuevos mercados en diversas regiones del país. A través de este proyecto, se pretende fortalecer la posición de la marca en el mercado local, y abrir nuevas oportunidades comerciales, como establecer alianzas estratégicas que impulsen el crecimiento económico.

El análisis que sustenta este plan de negocio incluye una evaluación del mercado local, las capacidades de producción, la ubicación del proyecto y la estructura financiera necesaria. Asimismo, se busca ofrecer un producto de alta calidad que cumpla con las exigencias del sector HORECA, incorporando insumos de calidad durante producción y contribuyendo al desarrollo de comunidades locales para asegurar la competitividad y sostenibilidad del producto.

PROBLEMA

Según lo conversado con el gerente, indica que el mercado de los champiñones en Ecuador enfrenta desafíos significativos en cuanto a la producción. A pesar de las tendencias por el consumo de productos orgánicos tanto a nivel local como internacional (Ochoa, 2023). La escasa presencia de empresas dedicadas a la producción de champiñones en el país limita la capacidad de abastecimiento del mercado. Durante períodos de alta demanda, estas empresas no logran cubrir completamente las necesidades de los consumidores debido a diversos inconvenientes, como retrasos en la cosecha o el ciclo de crecimiento, problemas técnicos o en las instalaciones, etc.

La empresa se dedica únicamente a la comercialización de champiñones, lo que ha ocasionado una dependencia en gran medida de los proveedores para el volumen que estos puedan abastecer. Esta dependencia provoca dificultades cuando no pueden

suministrar la cantidad necesaria para cubrir las ventas realizadas, o en temporadas de baja oferta, la fluctuación en los precios puede causar pérdidas para la empresa si el precio de compra es superior al precio de venta acordado con el cliente. Esta situación causa insatisfacción entre los clientes y puede dañar la reputación y la credibilidad de la empresa. Debido a las limitaciones de crecimiento que enfrenta, convertirse en productor de champiñones se vuelve cada vez más una necesidad para la empresa. En Ecuador, los productos agrícolas deben cumplir con las regulaciones fitosanitarias y el mercado con el que trabaja la empresa debe cumplir con ciertos estándares de calidad. que requiere una gran inversión en la producción y comercialización de champiñones. Esto incluye identificar los problemas a los que se enfrentan por la falta de conocimiento y experiencia en la producción. Por lo tanto, el objetivo de la investigación es sugerir un plan de negocio para la producción de champiñones que pueda abordar estos desafíos en la producción y comercialización de champiñones.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocio para la producción y comercialización de champiñones en el Ecuador.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el marco teórico de un plan de negocio para la producción y comercialización de champiñones en el Ecuador.
- Diagnosticar la situación de la empresa JM Srevicios y Alimentos.
- Proponer un plan de negocio para JM Servicios y Alimentos para la producción y comercialización de champiñones en el Ecuador.

RELEVANCIA DEL ESTUDIO

La producción y comercialización de champiñones en Ecuador pueden beneficiar a la empresa y otros aspectos importantes. El cuidado de la salud y el consumo de productos orgánicos son una alternativa al crecimiento industrial. La propuesta fomenta el comercio dinámico, el desarrollo económico y la creación de empleos.

Con el aumento de la conciencia sobre la importancia de una dieta saludable, la demanda de alimentos como los champiñones está en alza. Al producir y comercializar champiñones de alta calidad, la empresa estaría contribuyendo a la salud y el bienestar de la población, así como al fortalecimiento del sector productivo ecuatoriano, pues ofrece

oportunidades significativas de empleo, desde la producción agrícola hasta la distribución y venta al por menor. La creación de empleo en este sector contribuiría al crecimiento económico del país y ayudaría a mejorar la calidad de vida de las comunidades locales.

Enfocándose en la empresa, el plan de negocio permitirá a la empresa reducir la dependencia de los proveedores de champiñones y tener un mayor control sobre la cadena de suministro, lo que mitigaría los retrasos en la distribución, aumentaría la satisfacción del cliente y fortalecería su posición en el mercado.

DISEÑO METODOLÓGICO

El presente plan de negocio para la producción de champiñones en JM Servicios y Alimentos se llevará a cabo mediante un análisis descriptivo que tiene como objetivo inicial identificar las tendencias del mercado de champiñones. Esto implicará la obtención de datos cuantitativos y cualitativos sobre la industria de los hongos, centrándose en la medición y recopilación de información sobre los diversos aspectos del mercado. El enfoque estará puesto en comprender las variables del mercado, las tendencias de consumo, la competencia, así como las oportunidades y desafíos que presenta el sector. Se buscará obtener una visión detallada del mercado objetivo a nivel local, para fundamentar de manera sólida la propuesta de negocio para el caso de estudio.

Tabla 1. Propuesta del diseño metodológico

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Descriptivo
	Transversal
Tipo de diseño	Estudio de caso
	Mixto
	No experimental

Tabla 2. Esquema de recolección de datos

Tipo de Fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Primaria	Clientes	Encuestas	Cuestionarios	Estadísticas descriptivas, tablas, figuras
Secundaria	Revistas indexadas	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, Tablas, Figuras
Primaria	Operaciones	Observación	Notas de campo, formulario de registro observaciones	de Comparación de datos, de compilación de datos.
Primaria	Personal de la organización	Entrevistas	Guía de entrevistas	de Resúmenes narrativos

1 CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Plan de negocio

Un plan de negocio es un documento fundamental para el éxito de una empresa, ya que proporciona una guía detallada de la estructura, objetivos, estrategias y proyecciones financieras. Este plan incluye información esencial sobre el mercado objetivo al que se dirige la empresa, el análisis de la competencia, los productos o servicios ofrecidos, las estrategias de marketing, análisis financiero y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos (Del Rosario Alvarado & Cueva Gutiérrez, 2019).

Por otra parte, Lemus (2021) destaca que este documento es principalmente esencial en el ámbito empresarial actual, en vista del constante cambio que lo caracteriza, ya que permite a las empresas no solo comprender y adaptarse a su entorno, sino también identificar sus recursos y dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de sus metas. En este sentido, el plan de negocio reúne toda la información necesaria para evaluar una idea y establecer los lineamientos para su implementación.

De igual manera, Zhingre et al. (2020) mencionan que el modelo de negocios es una representación que abarca tanto el estado actual como futuro de la empresa, mostrando las acciones y procesos previstos mediante posibles estrategias. Esto es relevante ya que los planes de negocios suelen contener información sensible sobre las empresas y mercados, así como ideas innovadoras y rentables. Además, se destaca por la necesidad de una evaluación exhaustiva de la factibilidad económica, financiera y de la industria utilizando indicadores como el período de recuperación, el valor actual neto y la tasa de retorno (Burneo et al., 2016, como se cita en Zhingre et al., 2020).

1.2 Origen del plan de negocio

Según Lemus (2021), el origen del plan de negocio es:

“ Los planes de negocio surgen en las décadas de los 60 y 70 en Estados Unidos como fruto de la necesidad de determinar con mayor certeza y menor riesgo donde se debía invertir el dinero denominado excedente financiero de las empresas” (p. 24).

1.3 Importancia del plan de negocio

La importancia de los planes de negocio en el mundo del emprendimiento y el desarrollo empresarial es crucial para impulsar el crecimiento económico a nivel nacional e internacional. Se centran en la identificación de oportunidades, la gestión financiera y la adaptación a las necesidades del mercado. Además, al optimizar los procesos y generar valor agregado, proporcionan un marco estructurado para la toma de decisiones estratégicas y la gestión eficiente de recursos (Cristancho et al., 2021).

Adicionalmente, para Álvarez (2020) considera a este documento fundamental, ya que demuestra la viabilidad de una idea de negocio y proporciona una guía detallada para la ejecución de las ideas. Por medio de herramientas esenciales, respalda la búsqueda de financiamiento y el interés de potenciales inversores y capitalistas de riesgo. Puesto que implica un proceso exhaustivo de investigación, análisis y proyecciones financieras que permiten evaluar la rentabilidad y anticipar posibles desafíos.

1.4 Estructura del plan de negocio

La organización del plan de negocio es esencial para brindar una guía que oriente a los emprendedores en el desarrollo y la gestión de sus empresas. Esta estructura abarca los aspectos clave para la idea de negocio. Las partes de los planes de negocio pueden variar dependiendo de los objetivos y necesidades planteados por cada empresa, permitiendo una estructura de flexibilidad adaptativa, que se ajuste a las particularidades de cada negocio, asegurando así su relevancia y efectividad en el logro de los objetivos empresariales (Delgado et al., 2022).

1.5 Resumen Ejecutivo

En el resumen ejecutivo se resaltan los aspectos más relevantes del plan de negocio en una forma concisa y directa. Es esencial que este apartado no sea demasiado extenso, limitándose a un máximo de dos hojas, con el objetivo de generar interés en el lector desde el principio. Se aconseja redactarlo una vez que se haya completado todo el plan, lo que implica que debe basarse en una comprensión completa de todos los elementos del negocio. (Baque et al., 2022)

Por otro lado, desde un enfoque práctico, el resumen ejecutivo no solo sirve como introducción atractiva, sino que también desempeña un papel importante al establecer las bases para la presentación del proyecto empresarial a potenciales inversores. Esta sección, a pesar de ser breve, se convierte en el punto de partida para despertar el interés ya que proporciona una visión panorámica del negocio, incluyendo su propósito, la estructura organizativa, el sector de operación, productos o servicios ofrecidos, así como detalles sobre clientes y competidores, modelo de negocio, proyecciones financieras y ventajas competitivas. Además, permite resaltar el impacto social y ambiental, proporcionando una visión integral del proyecto (Córdova, 2023).

1.5.1 Descripción del proyecto

Dicho apartado debe proporcionar una breve reseña histórica que abarque desde los orígenes hasta los hitos más relevantes de su trayectoria, detallando la fecha de fundación, el fundador y los motivos que llevaron a su creación. Además, se debe describir con detalle el ámbito de operación del negocio, el público objetivo y los productos o servicios ofrecidos, así como realizar un análisis de la industria considerando variables económicas, legales y tecnológicas que inciden en su desempeño. La diferencia entre describir una empresa en funcionamiento y una nueva idea empresarial radica en la presencia de historia, detallando la evolución hasta la fecha presente. Por otro lado, en ambos casos se especifican los productos o servicios ofrecidos y otros factores relevantes para comprender la situación actual de la empresa (Córdova, 2023).

1.5.2 Plan estratégico

Un plan estratégico es una herramienta que captura los objetivos, metas y estrategias de la organización para cumplir su misión y alcanzar su visión futura (Martínez et al., 2021). Este plan busca responder a interrogantes fundamentales acerca de los métodos mediante los cuales la empresa entrará al mercado y asegurará su permanencia a lo largo del tiempo. Para ello, se incluyen aspectos como el propósito, la estrategia y los recursos empleados para tal fin (Aguilera & Riasco, 2009, como se cita en Baque et al., 2022).

1.5.2.1 Misión

La misión de la organización engloba su quehacer, reflejando su identidad, propósito distintivo y diferenciador respecto a otras entidades. Además, cada miembro del equipo debe tener la capacidad de visualizar su propio crecimiento, metas y contribución al logro de la visión corporativa. En contraste, la visión implica la habilidad de proyectarse hacia el futuro deseado, mirando más allá de lo convencional en términos de resultados esperados, superando limitaciones temporales o espaciales (Martínez, 2020, como se cita en Espinoza & Gaibor, 2023).

1.5.2.2 Visión

La visión representa su horizonte futuro, ofreciendo una perspectiva clara de los logros y el estado deseado que aspira a alcanzar en un periodo definido (Baque et al., 2022).

Esta visión proporciona dirección a todas las actividades y decisiones de la organización, al establecer un propósito significativo alineándolo a sus miembros hacia un objetivo común. Además, actúa como una guía estratégica que impulsa el crecimiento y el progreso de la organización en el tiempo (Baque et al., 2022).

1.5.2.3 Valores Corporativos

En el contexto empresarial, uno de los elementos críticos dentro de una organización es la formulación de sus valores, los cuales reflejan la visión y la misión que esta busca lograr. Este proceso de definición de valores juega un papel importante en el logro del éxito, ya que orienta las acciones y decisiones de acuerdo con los principios establecidos. Por consiguiente, los valores no solo definen la identidad y el carácter distintivo de la empresa, sino que también ejercen una influencia significativa en su desempeño y en su posición en el mercado (Vallejo, 2022).

1.5.3 Análisis FODA

El análisis FODA, también conocido como DAFO, DOFA o SWOT, emerge como una herramienta esencial para la evaluación detallada de la situación actual. Esta matriz se centra en la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, tanto internas como externas, con el propósito de facilitar la toma de decisiones estratégicas. (Sánchez, 2020)

Según Sánchez (2020), su importancia se fundamenta en facilitar la toma de decisiones informadas por parte de organizaciones o personas, al considerar los elementos internos como externos que influyen en el entorno. Además, su sencilla implementación y administración lo hacen accesible para el uso de individuos o instituciones que aspiren a perfeccionar su proceso de toma de decisiones estratégicas.

1.5.3.1 Análisis externo

El análisis externo se centra en la identificación y evaluación de los elementos externos que influyen de manera indirecta en la empresa. Este proceso implica un análisis detallado del entorno empresarial y las tendencias del mercado, con el propósito de aprovechar las oportunidades que se presentan (Vallejo, 2022).

Además, según Vallejo (2022), para la evaluación de los elementos externos, se recurre a la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), con el propósito de elaborar estrategias que maximicen los puntos fuertes y minimicen los impactos de las amenazas en la empresa o negocio.

Vallejo (2022, p.13) menciona que la metodología para la elaboración de la matriz EFE es:

1. Enlistar las oportunidades y amenazas de la empresa
2. Determinar un peso el cual debe estar contemplado entre 0,0 a 1,0 tomando en consideración que 0,0 no es importante y el 1,0 es muy importante
3. Determinar una calificación de 1 a 4 a cada de las amenazas y oportunidades tomando en consideración que, si una amenaza es importante 1, amenaza menor 2, oportunidad menor 3 y oportunidad importante 4.
4. El total ponderado se obtiene de multiplicar el peso y la calificación de cada uno de los factores 14
5. Finalmente se realiza la suma del total ponderado para proceder a su respectivo análisis.

1.5.3.2 Análisis interno

El análisis interno desempeña una etapa crítica en el proceso de identificación y análisis de los puntos fuertes y áreas de mejora de la entidad, abarcando todos los elementos que conforman su estructura interna. Este análisis es esencial para realizar un diagnóstico completo y fundamentado en los resultados obtenidos (Hill, Jones, & Schilling, 2015, como se cita en Vallejo, 2022).

Por otro lado, para la evaluación de los elementos internos, se emplea la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), con el propósito de establecer estrategias que impulsen los aspectos positivos y contrarrestar las debilidades en la empresa (Vallejo, 2022).

Vallejo (2022, p.12) señala que el proceso para desarrollar la matriz EFI es el siguiente:

1. Enlistar las fortalezas y debilidades de la empresa.

2. Determinar un peso el cual debe estar contemplado entre 0,0 a 1,0 tomando en consideración que 0,0 no es importante y el 1,0 es muy importante.
3. Determinar una calificación de 1 a 4 a cada de las fortalezas y debilidades tomando en consideración que, si una debilidad es importante 1, debilidad menor 2, fortaleza menor 3 y fortaleza importante 4.
4. El total ponderado se obtiene de multiplicar el peso y la calificación de cada uno de los factores
5. Finalmente se realiza la suma del total ponderado para proceder a su respectivo análisis.

1.5.4 Objetivos Estrategicos

Los objetivos estratégicos representan el propósito general del proyecto, reflejando el impacto deseado a largo plazo y deben estar en armonía con la misión, visión y objetivos generales. Estas herramientas de gestión de proyectos ofrecen una estructura sistemática para comprender, planificar y comunicar los objetivos, facilitando la toma de decisiones informadas y asegurando la consistencia con los objetivos estratégicos. Durante la planificación, se desglosan los objetivos específicos, los resultados intermedios y las actividades; cada uno de estos elementos contribuye al logro del objetivo principal (Toapanta, 2023).

1.5.5 Las 5 fuerzas de Porter

Cada empresa tiene su singularidad, así como sus características únicas determinan su posición competitiva en la industria. Sin embargo, sostienen que existe un marco conceptual que permite entender la rivalidad en una industria y obtener conclusiones prácticas (Pandurics Anett & Csaba, 2015, como se cita en Espinoza & Espinoza, 2020). Por lo tanto, el modelo de las cinco fuerzas de Porter aborda aspectos como la rivalidad con competidores existentes, la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de proveedores y compradores, así como la presencia de productos o servicios sustitutos. Este modelo proporciona una estructura analítica en el entorno competitivo de la industria. Su impacto en la rentabilidad y posición en el mercado puede ser aplicado en todas las áreas, pues proporciona información valiosa sobre los competidores y su influencia (Espinoza & Espinoza, 2020).

1.5.5.1 El poder de negociación con los clientes

El poder de negociación con los clientes contempla dos escenarios distintos. Por un lado, si los clientes tienen la opción de encontrar productos similares en el mercado que puedan sustituir al producto ofrecido por la empresa y que influyan en los precios, se considera

que la empresa tiene un bajo poder de negociación. En contraste, si el producto ofrecido es único y no tiene sustitutos disponibles, ya sea debido al precio o la función, la empresa goza de un mayor poder de negociación con los clientes (Pinzón, 2019).

1.5.5.2 El poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación con los proveedores también presenta dos escenarios distintos. Por un lado, un bajo nivel de negociación se presenta cuando el proveedor ofrece un producto único que carece de sustitutos o competidores en el mercado, lo cual otorga así a la empresa una posición de menor flexibilidad en las negociaciones. Por otro lado, un alto nivel de negociación se caracteriza por la presencia de una variedad de proveedores disponibles, lo que brinda a la empresa la oportunidad de seleccionar entre distintas opciones y negociar términos más favorables (Pinzón, 2019).

1.5.5.3 Ingreso de nuevos competidores en el mercado

El ingreso de nuevos competidores en un sector está determinado por las características y prácticas particulares. Cada industria posee regulaciones específicas y requisitos normativos que actúan como barreras para la entrada de nuevos competidores, así como procedimientos de legalización para su establecimiento en el mercado local. Por otro lado, este elemento implica varios obstáculos que limitan la entrada al mercado y que son esenciales para analizar la competencia en el sector, ya que también ayudan a distinguir entre empresas que comparten características económicas comunes (Pinzón, 2019).

1.5.5.4 Rivalidad entre competidores

En el mercado se configura la rivalidad entre competidores debido a una serie de elementos que reflejan la dinámica económica. Estos factores incluyen el equilibrio competitivo, los costos excesivos, las estrategias que permiten superar los costos normales, así como la diversidad y saturación del mercado. En conjunto, estos aspectos determinan el nivel de competencia y la intensidad de la rivalidad entre los actores del mercado de cierta industria (Pinzón, 2019).

1.5.5.5 Amenaza de productos sustitutos

La existencia de productos sustitutos se observa cuando los consumidores tienen acceso a alternativas que pueden influir en sus decisiones de consumo. Esta situación puede llevar a cambios en los patrones de compra de los clientes, usualmente debido a la variedad de precios de los productos. Sin embargo, se pueden aplicar regulaciones que limiten la introducción de nuevos productos al mercado (Pinzón, 2019).

1.5.6 Análisis del Macroentorno (PESTEL)

El enfoque de esta herramienta se basa en una estrategia analítica para examinar los elementos macroambientales que impactan en un negocio. En este método se consideran los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, los cuales implican un análisis detallado con el objetivo de comprender su influencia en las operaciones y en los procesos de toma de decisiones de la organización (Trejo et al., 2023). Es valioso para identificar tanto oportunidades como amenazas en el entorno externo, lo que a su vez permite diseñar estrategias adecuadas debido a la amplia aplicación en varios sectores industriales (Kumarasiri & Dissanayake, 2021, como se cita en Trejo et al., 2023).

1.5.6.1 Factores políticos

Los factores políticos se refieren a las decisiones y políticas gubernamentales que pueden impactar en la actividad empresarial. Incluyen regulaciones, estabilidad política, cambios de liderazgo gubernamental y decisiones políticas; estos aspectos pueden tener un impacto en las operaciones empresariales, afectando las condiciones para la inversión, regulaciones del mercado y demanda de productos o servicios. Es esencial que las empresas comprendan y sigan de cerca estos factores para adaptarse y minimizar riesgos (Fajardo, 2023).

1.5.6.2 Factores económicos

Los factores económicos son elementos que inciden en las decisiones empresariales y su desempeño. Incluyen variables como las fluctuaciones monetarias, los tipos de interés, los ciclos económicos y las políticas fiscales, los cuales influyen en la inversión, los costos de financiamiento y la rentabilidad de los proyectos. Por ejemplo, las políticas fiscales favorables, como los incentivos tributarios, pueden estimular la actividad empresarial. Por otro lado, los precios de la materia prima están vinculados a las fluctuaciones cambiarias, lo que puede tener un impacto significativo en la viabilidad económica de los proyectos (Fajardo, 2023).

1.5.6.3 Factores sociales

Los factores sociales comprenden una amplia gama de elementos que inciden en el desarrollo del negocio. Dentro de estos factores, tenemos la distribución demográfica, la estructura poblacional, la distribución de la riqueza e influencia de ciertas áreas demográficas en la oferta y demanda de productos o servicios. Además, la cultura local también desempeña un rol, definiendo preferencias y estándares que pueden influir en las decisiones de diseño y en la selección de materiales para los proyectos (Fajardo, 2023).

1.5.6.4 Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos abarcan el impacto y la integración de las innovaciones tecnológicas en diversos aspectos de la sociedad y la economía. Engloban desde la adopción de nuevas tecnologías hasta la innovación en procesos y productos. En el ámbito empresarial, estos factores pueden influir en la eficiencia operativa, la competitividad, la apertura de nuevos mercados y la transformación de industrias completas (Fajardo, 2023).

1.5.6.5 Factores ecológicos

Los factores ecológicos se refieren a los elementos del entorno natural que afectan las actividades humanas y empresariales, como el consumo de recursos naturales, la generación de residuos y la contaminación ambiental. Para las empresas, considerar estos factores y adoptar medidas sostenibles que minimicen su huella ambiental es crucial debido al cambio en las preferencias del consumidor por la sostenibilidad ambiental, por lo tanto, estos aspectos deben ser tomados en cuenta para la planificación estratégica de cada negocio (Fajardo, 2023).

1.5.6.6 Factores legales

Los factores legales juegan un papel crítico en diversas industrias, ya que implican regulaciones, leyes y procedimientos relacionados con aspectos como la seguridad laboral, la calidad de productos o servicios, y la protección ambiental, entre otros. Por lo general, en el ámbito laboral, se deben seguir normativas para garantizar la integridad de los trabajadores. Además, en algunos proyectos, se requieren licencias o permisos específicos para llevar a cabo ciertas actividades y así evitar posibles sanciones, asegurando el éxito de las operaciones empresariales (Fajardo, 2023).

1.5.7 Estudio de mercado

El análisis de mercado implica la recopilación, evaluación y estructuración de datos relevantes acerca de la situación del mercado que enfrenta una organización. Este proceso aborda elementos como el tamaño del mercado, el poder de compra de los consumidores y la disponibilidad de distribuidores, con el fin de comprender las respuestas del mercado, proveedores y competidores frente a un producto o servicio (Moncayo et al., 2021).

Además, el estudio comprende la valoración de aspectos cruciales como el producto o servicio en sí, al examinar diferentes aspectos como la oferta, la demanda, la determinación de precios y los canales de distribución. Al tener en cuenta estos factores, el análisis de mercado ofrece una visión completa de la viabilidad de un producto o servicio en el mercado, permitiendo su adaptación para satisfacer las necesidades y

preferencias de los clientes y encontrar oportunidades para diferenciarse de la competencia (Moncayo et al., 2021).

1.5.8 Estudio técnico

El estudio técnico comprende una fase esencial para evaluar la viabilidad y practicidad de llevar a cabo un proyecto específico. En esta etapa, se analizan con detalle los aspectos técnicos relacionados con la ejecución del proyecto, abordando aspectos como los recursos necesarios, los procesos de producción, la infraestructura requerida y otras consideraciones técnicas relevantes de cada proyecto (Lopez, Gonzales, Osobampo, Cano, & Gálvez, 2019).

Por otro lado, este estudio busca responder interrogantes al analizar detalladamente los requisitos y procedimientos necesarios para la ejecución de un proyecto. Se exploran aspectos específicos como la identificación de proveedores, la evaluación de la capacitación del personal y la definición de los procesos de producción y logística. Además, contempla otros aspectos como la ubicación del proyecto, la disponibilidad de servicios e infraestructura, los requisitos legales y regulatorios, así como posibles impactos ambientales. Este análisis proporciona una visión detallada de los aspectos operativos y prácticos del proyecto para evaluar su viabilidad y planificar su implementación (Lopez, Gonzales, Osobampo, Cano, & Gálvez, 2019).

1.5.9 Plan operativo

El plan operativo representa una herramienta vital para las organizaciones, ya que detalla cómo llevar a cabo los objetivos y estrategias establecidas, así como la optimización de recursos como el capital humano, los presupuestos y el tiempo. En el ámbito de la planeación operativa, se identifican varios enfoques basados en experiencias pasadas y apoyados en tácticas para un futuro incierto. Por lo tanto, se estructuran en varios procesos, como la selección de metas y la evaluación del entorno competitivo. Con respecto a la dimensión del plan operativo, se reconocen cuatro componentes fundamentales: programas o proyectos, objetivos generales, objetivos específicos y metas, cada uno con indicadores que abarcan desde la planificación hasta el análisis del impacto a largo plazo en la población (Becerra et al., 2018 como se cita en Ramirez & Torres, 2022).

Por otro lado, la elaboración de un plan operativo es crucial para el éxito de un proyecto empresarial, ya que implica prever y gestionar las actividades para minimizar riesgos y asegurar la continuidad del negocio en el tiempo. Este plan detalla las acciones a realizar en un período definido, generalmente anual, estableciendo una planificación y

organización basada en las necesidades y capacidades de cada organización. En sí, funciona como una herramienta completa de gestión que establece actividades, plazos de ejecución, asignación de recursos, responsabilidades, seguimiento constante de las acciones y evaluación periódica de la gestión (Castro, 2023).

1.5.10 Plan financiero

La planificación financiera se destaca como un componente fundamental en la gestión tanto empresarial como personal. Esto se debe a su capacidad para proporcionar un control efectivo, mejorar la toma de decisiones y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta metodología es adaptable a una amplia gama de situaciones, como la anticipación y resolución de desafíos futuros hasta la evaluación de la situación financiera presente y la formulación de estrategias para el éxito a largo plazo. En el ámbito empresarial, el plan financiero sirve como una herramienta para optimizar procesos, mejorar el rendimiento financiero e implementar medidas correctivas en caso de ser necesarias para garantizar el logro de los objetivos establecidos. Dicha información proporciona una orientación valiosa para la toma de decisiones. (Valle, 2020).

Por otra parte, el propósito de este análisis es evaluar la viabilidad económica del proyecto en estudio. Para ello, se llevará a cabo un examen detallado de los requisitos de inversión inicial, así como de las fuentes de financiamiento disponibles. Además, se estimarán los costos asociados con la operación del proyecto y se proyectarán los ingresos esperados. La utilización de indicadores financieros será fundamental para respaldar las decisiones estratégicas. Esto incluye avanzar con el proyecto según lo planificado inicialmente o ajustar la estrategia en función de los hallazgos del análisis financiero (Lemus, 2021).

1.5.10.1 Costos

Los costos se definen como los gastos asociados a la operación y producción de bienes o servicios en un negocio. Se dividen en dos categorías principales: costos fijos y costos variables. Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes independientemente del nivel de producción o ventas, como el alquiler, los salarios del personal permanente y los gastos de mantenimiento. Por otra parte, los costos variables varían en proporción directa con el nivel de producción o ventas, como el marketing, que puede influir en el volumen de ventas (Diaz Garay et al., 2023).

1.5.10.2 Gastos operativos

Dentro del contexto empresarial, los gastos operativos son aquellos desembolsos requeridos para el funcionamiento cotidiano de una empresa. Estos gastos abarcan todos los pagos asociados con las actividades regulares del negocio, como salarios, alquileres,

servicios públicos, seguros, suministros, mantenimiento y reparaciones, entre otros. Son esenciales para mantener las operaciones empresariales en marcha y asegurar su continuidad, aunque no están directamente vinculados con la producción de bienes o servicios (Galván et al., 2021).

1.5.10.3 Inversión

Se puede entender la actividad de inversión como un grupo de individuos, comúnmente representados por una entidad corporativa, que ofrece alternativas de inversión a organizaciones o empresas que no pueden asumir costos elevados de inversión por sí mismas. En estas circunstancias, dicha entidad se ofrece para adquirir carteras de inversión de instituciones financieras dispuestas a venderlas (Cepeda, 2022).

1.5.10.4 Flujo de caja proyectado

La proyección del flujo de efectivo implica anticipar la situación financiera futura de un sector empresarial, utilizando datos históricos y análisis estadísticos como la regresión lineal simple. Estas predicciones se validan mediante medidas como la varianza y la desviación estándar, así como el coeficiente de correlación, lo que resulta esencial para una toma de decisiones financieras fundamentada. Al analizar la proyección del flujo de efectivo, se observa una tendencia positiva en la liquidez del sector, aunque también se detecta una reducción en la inversión a largo plazo y saldos negativos en el flujo financiero. Esto sugiere la necesidad de evaluar opciones de inversión para optimizar los recursos disponibles (Bravo & Polo, 2021).

1.5.10.5 Indicadores financieros

Valor actual neto (VAN)

El método crucial para evaluar la factibilidad de los proyectos de inversión es el Valor Actual Neto (VAN), que se centra en determinar la viabilidad de una inversión a lo largo del tiempo. Consiste en comparar los flujos de efectivo futuros esperados con la inversión inicial requerida. Si el resultado del cálculo es positivo, sugiere que el proyecto generará ganancias, lo que lo convierte en una opción recomendable para su ejecución. Por el contrario, un VAN igual a cero indica que la inversión se recuperará, mientras que un VAN negativo señala que el proyecto probablemente resultará en pérdidas, lo cual representa un riesgo significativo (Matínez, et al., 2022).

Fórmula:

$$VAN = -A_0 + \sum \frac{Q_n}{(1 + K)^n}$$

Dónde:

A_0 = Inversión inicial

Q_n = Flujos de caja generados desde el n periodo

K = Tasa de rentabilidad requerida en la inversión

Tasa interna de retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) constituye un indicador crucial para evaluar la eficiencia de una inversión, ofreciendo un resultado expresado en porcentaje. Este método evalúa los proyectos considerando una sola tasa de rendimiento por período, asegurando que los beneficios totales sean equivalentes a los desembolsos realizados. Por otro lado, a pesar de sus ventajas, la TIR presenta limitaciones notables, especialmente para proyectos con diferentes escalas, duraciones o distribuciones de beneficios, debido a la existencia de múltiples tasas de retorno para un mismo proyecto. (Fortty, 2022).

Fórmula:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Dónde:

Q_n = Flujo de caja en período n periodos

n = Número de periodos

i = Valor de la inversión inicial

Índice de rentabilidad (IR)

El Índice de Rentabilidad (IR) representa la relación entre el valor actual de los flujos de efectivo futuros y la inversión inicial. Es similar al Valor Actual Neto pero expresado en porcentaje respecto a la inversión inicial. Esta métrica ofrece una forma más accesible de entender el rendimiento de un proyecto, aunque puede simplificar demasiado el análisis, lo que podría llevar a decisiones equivocadas al comparar proyectos. Cuando el IR es mayor que 1, se considera que el proyecto es rentable, teniendo en cuenta el impacto del tiempo sobre el valor de los capitales invertidos (Fortty, 2022).

Fórmula:

$$IR = \frac{VA}{P}$$

Dónde:

VA = Valor presente de los flujos de efectivo

P = Inversión inicial

Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

El periodo de recuperación de la inversión (PRI) refleja el tiempo necesario para que un proyecto logre recuperar la inversión inicial, sin considerar la devaluación del dinero a lo largo del tiempo. Este indicador se obtiene sumando los flujos de efectivo futuros de cada año hasta alcanzar el costo o capital de inversión, lo que brinda una estimación aunque no toma en cuenta la depreciación del valor del dinero. De esta manera, un PRI prolongado indica un mayor riesgo de no recuperar la inversión inicial (Fortty, 2022).

Fórmula:

$$PRI = W + \frac{X - Y}{Z}$$

Dónde:

W = Es el año antes del cual el valor de la inversión

X = Inversión inicial

Y = Flujo de efectivo acumulado

Z = Flujo de efectivo del año de la inversión

1.5.11 Champiñones

Los hongos o también conocidos como champiñones son parte del reino Fungi, y son el segundo grupo más diverso después de los insectos y con una variedad de especies aún por descubrir. A nivel celular, tienen algunas peculiaridades interesantes, como la presencia de ergosterol en sus membranas y la ausencia de clorofila, lo que los hace diferentes de las plantas (Vásquez, 2021).

Por otro lado, los avances en técnicas moleculares han revolucionado la forma en que se clasifican los hongos. Estas nuevas metodologías han permitido una comprensión más profunda de su diversidad y relaciones filogenéticas. Dando como resultado que varios científicos puedan dividir los hongos dependiendo de la visibilidad de sus estructuras reproductivas, lo que facilita su estudio y comprensión (Vásquez, 2021).

En el ámbito de la alimentación, los hongos comestibles han despertado un creciente interés debido a su alto valor nutricional y potencial como alternativa saludable. Son una excelente fuente de proteínas, y tienen bajos niveles de grasas, además de ser ricos en minerales. Esto ha llevado a un creciente interés en su cultivo y consumo como parte de una dieta equilibrada (Vásquez, 2021).

2 CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO

2.1 Análisis Externo

2.1.1 PESTEL

2.1.1.1 *Entorno político*

Cada una de estas ramas lleva a cabo funciones específicas dentro del sistema político, lo que mantiene el poder equilibrado y el funcionamiento democrático. La responsabilidad de elaborar, discutir y aprobar leyes que regulan varios aspectos de la vida política, social y económica del país recae en la Asamblea Nacional. La única entidad con autoridad legislativa es esta (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Artículo 118).

El sistema político de Ecuador se basa en una república presidencialista, donde el presidente es elegido cada cuatro años mediante elecciones. Esta estructura se fundamenta en la Constitución de la República del Ecuador, en la que se establece la separación de poderes en cinco ramas distintas: el ejecutivo, legislativo, judicial, electoral, transparencia y control social. Cada una de estas ramas cumple funciones específicas dentro del sistema político, asegurando así un equilibrio de poderes y un funcionamiento democrático. El poder legislativo recae en la Asamblea Nacional, que tiene la responsabilidad de elaborar, debatir y aprobar leyes que regulan diversos aspectos de la vida política, social y económica del país (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art. 118).

En 2024, Ecuador se encuentra en un punto crítico en su panorama político, marcado por hitos y cambios significativos en su liderazgo. Durante el mandato de 2007 a 2017, dirigido por Rafael Correa, el país experimentó transformaciones significativas. Este período se caracterizó por políticas económicas y sociales progresistas, así como un enfoque en la inversión en infraestructura. Sin embargo, en el gobierno de Lenin Moreno rompió relaciones con sus antiguos aliados y adoptó políticas más conservadoras. Con la llegada al poder de Guillermo Lasso en 2021, representó un cambio hacia políticas más orientadas al mercado y menos intervencionistas. Estos personajes mencionados dejaron divisiones profundas, retos significativos de corrupción y estabilidad democrática (Johnston & Vasic-Lalovic, 2023).

En el clima político actual, Daniel Noboa asumió la presidencia en un momento de gran inestabilidad, debido a que su llegada a la presidencia se dio en un contexto de una elección adelantada, convocada para evitar un juicio político contra Guillermo Lasso. Actualmente, Noboa se enfrenta al desafío de dirigir un mandato breve con serios

problemas económicos y un aumento alarmante en la violencia y el crimen, especialmente vinculados al tráfico de drogas. Estos desafíos se ven agravados con el tiempo por problemas estructurales pendientes, para lo cual es fundamental implementar reformas y mantener la estabilidad será crucial para el futuro (Freeman, 2023).

Además, es fundamental mencionar la red de relaciones internacionales, las cuales desempeñan un papel que impacta en el escenario político y económico, particularmente sus interacciones con potencias como la Unión Europea y China. Recientemente, Ecuador ha fortalecido sus relaciones comerciales con China mediante la firma de un acuerdo de libre comercio. El acuerdo facilita un acceso preferencial para el 99 % de las exportaciones ecuatorianas a China, abarcando productos agrícolas y agroindustriales. Este suceso podría tener un impacto significativo en la economía de Ecuador al abrir las puertas a un mercado compuesto por una gran demanda de consumidores (Vázquez, 2023). Al mismo tiempo, las relaciones entre Ecuador y la Unión Europea han experimentado una evolución profunda y variada. El acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea ha generado un aumento considerable en las exportaciones ecuatorianas hacia Europa, especialmente en ciertos productos (EEAS, 2021).

Por otro lado, el panorama político de la Unión Europea se caracteriza por su estructura dinámica a lo largo de su historia. Posterior al periodo de guerra, se experimentaron una transformación y crecimiento en la amplitud de sus políticas, expandiéndose para abarcar 27 estados miembros, aunque su influencia se extiende mucho más allá de las fronteras debido a la cooperación internacional y la resolución de conflictos en varios países. La Unión Europea ha sido un importante promotor del comercio libre, la estabilidad política y la protección de derechos (European Union, s. f.).

El sistema político de la Unión Europea se distingue por su estructura única, donde los estados miembros comparten parte de su soberanía con instituciones supranacionales, como el Parlamento Europeo, elegido directamente por los ciudadanos, o el Consejo de la Unión Europea, donde participan los líderes de los países miembros. En cuanto al panorama político actual en la Unión Europea, se enfrenta a diversos desafíos como la migración, y a pesar de mantener una estabilidad gubernamental, existen tensiones debido a las diferencias políticas (Mackenzie & Coi, 2024).

La Unión Europea mantiene una amplia red de relaciones comerciales internacionales que son esenciales para su economía. A través de diversos tratados comerciales con múltiples países y regiones, con dichos tratados ha conseguido reducir considerablemente

las barreras comerciales y los aranceles, lo que amplía las oportunidades de acceso a mercados para los exportadores europeos (European Commission, s. f.).

El Tratado Comercial entre la Unión Europea y Ecuador, que se estableció en 2017, ha fortalecido las relaciones comerciales entre ambos países. Ecuador ha sido reconocido como un socio confiable debido a las actividades bilaterales en diversos sectores, especialmente en el comercio, donde se ha observado un crecimiento constante. Este tratado ha reducido gradualmente los aranceles, total o parcialmente, en varios productos, lo que ha fomentado el intercambio comercial y ha mejorado el acceso de Ecuador al mercado europeo. Además, ha contribuido a eliminar ciertas barreras no arancelarias y ha promovido la facilitación del comercio mediante procedimientos aduaneros más simples. El objetivo principal es crear un entorno comercial más estable y predecible, lo que facilita la planificación a largo plazo de iniciativas de producción y comercialización de diversos productos (EEAS press team, 2023).

La inestabilidad política en Ecuador se plantea como una amenaza significativa para proyectos de inversión y actividades comerciales, como el de la producción y comercialización de champiñones. Debido a que se han experimentado cambios frecuentes en las políticas gubernamentales y económicas de acuerdo con las administraciones con diferentes enfoques económicos y de comercio internacional. Estos cambios pueden resultar en reformas inesperadas en las regulaciones de importación y exportación, por lo cual se afectaría directamente a los costos de operaciones que dependen de insumos importados, como las semillas de champiñones provenientes de la Unión Europea. La incertidumbre política puede dificultar la planificación a largo plazo y afectaría negativamente la estabilidad del proyecto de champiñones.

A su vez, estos acuerdos comerciales entre Ecuador y la Unión Europea representan una oportunidad para el crecimiento y desarrollo del país. Debido a que el tratado ofrece condiciones favorables, como la reducción de aranceles y la simplificación de trámites aduaneros, lo que resulta en una disminución de los costos de importación y promueve un entorno comercial más competitivo y dinámico. Esta situación facilita el acceso a insumos agrícolas de alta calidad, como las semillas de champiñones, lo que permite a los agricultores ecuatorianos mejorar la productividad y la calidad de sus cultivos. Además de impulsar la colaboración e integración económica entre ambas partes, fomentando oportunidades de inversión y desarrollo sostenible a largo plazo tanto para Ecuador como para la Unión Europea.

2.1.1.2 Entorno económico

El contexto económico de Ecuador en 2024 se caracteriza por una combinación tanto de desafíos estructurales como de oportunidades de crecimiento, puesto a que es una economía en desarrollo y altamente dependiente de las exportaciones de recursos naturales. (FocusEconomics, 2024). Por otro lado, el entorno económico de la Unión Europea presenta indicadores mixtos que reflejan tanto retos como aspectos positivos en su desarrollo tras los desafíos pospandemia y otros shocks económicos globales.

A continuación, se va a desarrollar el análisis del entorno económico con base en indicadores económicos claves entre ambos territorios.

2.1.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)

La economía de Ecuador ha experimentado una serie de altibajos en su Producto Interno Bruto (PIB), reflejando desafíos tanto internos como externos que han dejado su huella en la economía del país. En los años 2016 a 2019, la economía ecuatoriana experimentó un crecimiento constante en su Producto Interno Bruto (PIB), impulsado por mejoras en el consumo y la inversión nacional. Sin embargo, en 2020, la llegada de la pandemia de COVID-19 desencadenó una severa recesión, impactando negativamente en sectores clave como el turismo y el petróleo. Para 2021, se proyectaba una recuperación sustentada en la recuperación de la demanda interna y externa (Bassetti et al., 2021). Todos los sectores desempeñaron roles significativos en el Producto Interno Bruto de Ecuador, con el comercio liderando la contribución, seguido por la manufactura y otros servicios (BCE, 2024).

En 2023, el PIB de Ecuador creció en 22,4%, una cifra inferior al aumento del 6,2 % registrado en 2022. Este crecimiento estuvo impulsado principalmente por el dinamismo del gasto de Gobierno. A nivel de sectores, varios mostraron un crecimiento positivo, destacando especialmente los sectores de suministros de luz, agua, pesca, acuicultura, administración pública, agricultura, ganadería, transporte y almacenamiento (BCE, 2024).

En contraste, el Producto Interno Bruto (PIB) de la Unión Europea se enfrentó a desafíos importantes debido a la pandemia de COVID-19, lo que resultó en contracciones económicas durante el 2020. Sin embargo, existió una recuperación sólida en 2021, respaldada por varios factores clave como avances en la vacunación contra el COVID-19, la flexibilidad gradual de restricciones, políticas de estímulo fiscales, monetarias, y el impulso tanto de la demanda interna como externa. A pesar de estas perspectivas, existieron riesgos como la deuda pública, la morosidad bancaria y la incertidumbre

debido a la inflación. Además, la recuperación económica varió entre los países miembros, con Alemania y Francia que lideraban el crecimiento, seguidos de cerca por Italia y España (Pohlman et al., 2021). Durante el 2024, la economía de la Unión Europea muestra signos de una recuperación moderada, a pesar de haber presentado un crecimiento en su actividad económica en el 2023.

2.1.1.2.2 Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo en Ecuador muestra la dinámica de la situación del mercado laboral; durante el periodo de COVID-19, se observó un cambio drástico en el empleo adecuado, alcanzando la tasa de desempleo a un máximo histórico de 6,1 % debido a la considerable escasez de ofertas laborales. Antes de la pandemia, se observaba una tendencia hacia la disminución del empleo adecuado y un aumento en el subempleo. En Ecuador, se observa una disparidad significativa en las tasas de desempleo entre las áreas urbanas y rurales. Además, los principales sectores económicos que impulsan la generación de empleo en el país son la agricultura, el comercio y la manufactura. Sin embargo, cada uno de estos sectores enfrenta desafíos específicos en términos de estabilidad laboral y condiciones de trabajo (INEC, 2024).

En contraste, las estadísticas de desempleo en la Unión Europea han mostrado ciertas fluctuaciones desde 2019 hasta hoy en día. Durante 2019, la tasa de desempleo en la Unión Europea registraba una tendencia descendente respecto a años previos. Sin embargo, a lo largo de 2020 y 2021, esta tasa experimentó ligeros incrementos, alcanzando niveles máximos debido a los efectos económicos generados por la pandemia de COVID-19. Para el año 2022, se observó una disminución en la tasa de desempleo, alcanzando alrededor del 6.2 %, lo que indicó una recuperación gradual de la economía europea y durante el 2023 y 2024 se observó una disminución ligera. Los principales sectores que generan empleo en la Unión Europea son el sector de servicios, que abarca una amplia gama de actividades, como servicios financieros, comercio minorista y mayorista, turismo, hostelería, servicios de salud, educación y servicios públicos. La industria manufacturera en países como Alemania y Francia. Y la agricultura y la agroindustria en algunas regiones. (Eurostat, 2024).

Por lo tanto, un negocio dedicado a la producción y comercialización de champiñones en Ecuador podría tener un gran impacto tanto en Ecuador como en la Unión Europea, ya que presenta un modelo de cooperación internacional que podría beneficiar considerablemente a ambos entornos económicos. Para Ecuador, representa una

oportunidad importante para ampliar su economía, que históricamente ha dependido principalmente de las exportaciones de petróleo y otros recursos naturales. Al promover el cultivo de champiñones, se impulsaría el desarrollo de áreas rurales, se crearían más empleos en regiones menos desarrolladas y se mejorarían las habilidades en técnicas de cultivo modernas y sostenibles. De igual manera, al emplear semillas de alta calidad y tecnologías avanzadas de cultivo, Ecuador puede mejorar significativamente la productividad y calidad de sus champiñones, posicionándolos favorablemente tanto en el mercado local como en el internacional. Entre las amenazas que puede repensar está la dependencia de semillas importadas, lo cual puede llevar a una vulnerabilidad ante interrupciones en la cadena de suministro, cambios regulatorios o fluctuaciones monetarias, y afectar a la continuidad y costos de producción.

Desde la perspectiva de la Unión Europea, la venta de semillas para la producción de champiñones en Ecuador tiene beneficios directos. En primer lugar, aumentaría los ingresos al vender productos al exterior. Además, fortalecería las relaciones comerciales entre Europa y Ecuador, demostrando un compromiso con el apoyo al desarrollo de economías emergentes. Al compartir tecnologías y técnicas agrícolas modernas con Ecuador, se establecería una colaboración mutuamente beneficiosa que promovería la innovación y el crecimiento económico en ambas regiones.

2.1.1.3 Entorno social

2.1.1.3.1 Preferencias de los consumidores

En Ecuador como en todo el mundo, las preferencias de los consumidores en relación con los alimentos saludables han evolucionado hacia una mayor conciencia sobre la sostenibilidad y la nutrición. El análisis anual de tendencias alimentarias del Consejo Internacional de Información Alimentaria (IFIC) para el año 2024 señala cambios notables en las preferencias tanto de los consumidores como de la industria alimentaria. En este informe resalta un creciente interés en la relación entre la nutrición y el bienestar emocional, evidenciado por una mayor demanda de productos que se centren en promover la salud mental y emocional. Este cambio se ve reflejado particularmente en la popularidad en aumento de las bebidas funcionales, las cuales están diseñadas para mejorar diversos aspectos de la salud, desde el sueño hasta la salud intestinal, mediante la inclusión de ingredientes como prebióticos y probióticos. Asimismo, se observa una creciente preocupación por la sostenibilidad, con consumidores que buscan activamente

alimentos y bebidas que requieran menos recursos naturales, como el agua, en su producción (Phillips, 2024).

Por otro lado, el aumento de demanda de productos enriquecidos con proteínas, tanto de origen vegetal como marino, también se destaca como una tendencia relevante en la industria alimentaria. Este fenómeno sugiere un cambio hacia opciones más saludables y sostenibles, al tiempo que refleja una mayor conciencia sobre la importancia de una dieta equilibrada y nutritiva. En este contexto, se espera un etiquetado claro y transparente de los alimentos, con el objetivo de proporcionar a los consumidores la información necesaria para tomar decisiones sobre sus opciones alimentarias (Phillips, 2024).

2.1.1.3.2 Impacto en la comunidad local

Ecuador, enfrenta desafíos persistentes en la lucha contra la pobreza y la desigualdad. A pesar de los esfuerzos en las zonas rurales, la pobreza es pronunciada. Por lo cual, el gobierno ecuatoriano busca transformar el modelo de desarrollo del país, modernizar los sectores productivos y reducir la dependencia de los bienes y servicios importados. Para lo cual, se requiere aumentar la productividad, eficiencia y conectividad de los pequeños productores rurales, lo que implica fomentar el uso de tecnologías.

Los préstamos otorgados por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en Ecuador están destinados a diversificar la economía rural, promoviendo cooperativas e inversiones que generen empleo e ingresos para las familias rurales pobres. A través de inversiones que combinan innovación y acción, el FIDA contribuye significativamente a estos esfuerzos, mejorando el acceso a activos y recursos para respaldar la diversificación económica rural. El objetivo es empoderar a los productores rurales y emprendedores para que se beneficien de políticas favorables y contribuyan al desarrollo económico sostenible de Ecuador. (Chakrabarti & Barbanente, 2020).

Desde la perspectiva de Ecuador, la implementación de este proyecto representa una oportunidad para abordar los desafíos de la pobreza rural y promover el crecimiento económico sostenible. Al enfocarse en la producción de champiñones utilizando semillas de alta calidad importadas de Europa, el proyecto tiene el potencial de aumentar la productividad y eficiencia de los pequeños agricultores en áreas rurales. Esto, a su vez, podría conducir a un aumento en los ingresos y una mejora en las condiciones de vida de estas comunidades. Además, al introducir nuevas tecnologías y prácticas agrícolas, el proyecto podría contribuir a la modernización del sector agrícola ecuatoriano, reduciendo

la dependencia de las importaciones y estimulando el crecimiento económico a nivel local.

2.1.1.4 Entorno tecnológico

La automatización en el cultivo de champiñones ha avanzado notablemente, introduciendo sistemas que no solo mejoran la eficiencia y productividad sino que también optimizan cada etapa del proceso. Los sistemas de control ambiental automatizados se destacan por su capacidad para regular con precisión variables críticas como la temperatura, la humedad y los niveles de CO₂, creando condiciones óptimas para el cultivo de champiñones. Estos sistemas mejoran el rendimiento y la calidad de los cultivos, y a su vez reducen los costos laborales al minimizar la necesidad de intervención humana en el monitoreo (Food and Drink Technology, 2020).

Adicionalmente, la tecnología de iluminación LED está transformando el cultivo de champiñones, ofreciendo una serie de beneficios, pues permite emitir longitudes de onda específicas que optimizan el crecimiento de los champiñones. Mediante este uso de la iluminación LED, las tasas de crecimiento de los champiñones se aceleran significativamente y reducen los costos asociados al consumo de energía (Champy Academy, 2023).

En cuanto a la preparación y esterilización de sustratos, los avances tecnológicos han permitido la implementación de métodos más eficientes que utilizan temperaturas más bajas y agentes esterilizantes alternativos. Estos métodos mejoran el contenido nutricional del sustrato y reducen los contaminantes. Asimismo, se han adoptado prácticas ecoamigables, como el uso de desechos agrícolas reciclados como sustrato y la integración de fuentes de energía renovables, reduciendo el impacto ambiental y ofreciendo productos con sabor y aspectos nutricionales únicos (Champy Academy, 2023).

En el entorno de la producción de champiñones, las tecnologías emergentes ofrecen oportunidades como la automatización, al mejorar la eficiencia y productividad de los cultivos de champiñones a través de sistemas que controlan con precisión factores ambientales clave. Sin embargo, a pesar de estas ventajas, la adopción de estas tecnologías presenta desafíos, como el alto costo inicial de implementación, especialmente para pequeños productores que no cuentan con el capital necesario para invertir en tecnología avanzada. Además, la gestión del riesgo de contaminación sigue

siendo un desafío crítico, ya que las nuevas tecnologías requieren protocolos de sanidad estrictos para prevenir la introducción de patógenos en un ambiente controlado.

2.1.1.5 Entorno Ecológico

El entorno ecológico de Ecuador enfrenta desafíos considerables para el año 2024. Uno de los principales problemas es el cumplimiento de las consultas populares, por ejemplo, la decisión de mantener el petróleo del bloque 43-ITT del Yasuní bajo tierra fue respaldada por el 59 % de los ecuatorianos en una consulta popular. Sin embargo, el incumplimiento de esta decisión por parte de las autoridades gubernamentales ha generado tensiones y demandas por parte de grupos ambientales y comunidades afectadas (Alvarado, 2024).

Además, la amenaza de la minería ilegal en áreas protegidas como el Chocó Andino y la Amazonía continúa en aumento, poniendo en riesgo la biodiversidad y los ecosistemas. A pesar de los esfuerzos por parte de algunas instituciones para combatir estos delitos, la falta de recursos y personal capacitado sigue siendo un obstáculo significativo. Por otro lado, la llegada del fenómeno de El Niño agrega una preocupación ambiental debido a que podría provocar inundaciones y afectar gravemente a comunidades costeras y agrícolas (Alvarado, 2024).

En medio de estos desafíos, la difusión y aplicación de normativas como la Compensación de Emisiones de Carbono buscan mitigar los efectos del cambio climático y promover iniciativas de sostenibilidad. Sin embargo, la falta de participación pública en la elaboración de estas normativas plantea interrogantes sobre su efectividad y legitimidad a largo plazo (Alvarado, 2024).

Por lo cual, la propuesta del plan de negocio representa una oportunidad para integrar prácticas de desarrollo sostenible en la economía local. Este enfoque no solo se alinea con las políticas ambientales, sino que también ofrece un modelo viable para la agricultura sostenible. El cultivo de champiñones mantiene este enfoque de producción debido a su eficiente uso de recursos al aprovechar los sustratos orgánicos derivados de residuos agrícolas, promoviendo la reutilización de materiales y reduciendo la dependencia de fertilizantes químicos.

2.1.1.6 *Entorno Legal*

2.1.1.6.1 Regulaciones sanitarias para la producción de champiñón

Regulaciones sanitarias

En Ecuador, las regulaciones sanitarias para la producción de champiñones se centran en garantizar la inocuidad y calidad de los alimentos, abarcando desde el cultivo hasta la comercialización de los productos. La legislación alimentaria en Ecuador establece requisitos mínimos de calidad que deben cumplir todos los alimentos para asegurarse de que no estén adulterados ni sujetos a prácticas fraudulentas (FAO, 2024). Las regulaciones sanitarias están diseñadas para proteger la salud del consumidor y la calidad de los alimentos en todas las etapas de la cadena productiva, desde el cultivo hasta la distribución.

AGROCALIDAD es la agencia dentro del Ministerio de Agricultura responsable de administrar los controles sanitarios y fitosanitarios. Esta agencia se asegura de que todos los productos agrícolas, incluidos los champiñones, cumplan con las normativas establecidas para proteger tanto a los consumidores como a las plantas y animales de enfermedades.

Según la normativa de producción orgánica de calidad mencionada en el Art. 14. Sobre los principios de la producción vegetal.

La producción vegetal orgánica estará basada en los siguientes principios:

- a) El mantenimiento y aumento de la vida y la fertilidad natural del suelo, la estabilidad y la biodiversidad del suelo, la prevención y el combate de la compactación y la erosión de suelo, y la nutrición de los vegetales con nutrientes que procedan principalmente del ecosistema edáfico.
- b) La reducción al mínimo del uso de recursos no renovables y de medios de producción ajenos a la explotación.
- c) El reciclaje de los desechos y los subproductos de origen vegetal y animal como recursos para la producción agrícola y ganadera.
- d) Tener en cuenta el equilibrio ecológico local y regional a adoptar las decisiones sobre producción, las cuales deberían incluir modelos sustentables y aprovechamiento de la biodiversidad potencial para la alimentación pecuaria.
- e) El mantenimiento de la salud de los vegetales mediante medidas preventivas, como la elección de especies y variedades apropiadas que resistan a los parásitos y a las enfermedades, las rotaciones apropiadas de cultivos, abonos orgánicos,

abonos verdes, leguminosas, los métodos mecánicos y físicos y la protección de los enemigos naturales de las plagas.

Certificados y permisos

Para que una empresa se dedique a la producción de alimentos perecibles en Ecuador, necesita cumplir con varios requisitos regulatorios y obtener ciertos certificados y permisos para garantizar la seguridad y calidad de sus productos.

- Permisos de funcionamiento

En la página web del ministerio de salud pública se menciona que los establecimientos que deben obtener este permiso en base al acuerdo ministerial 818 del 19 de diciembre de 2008, son:

- De servicios de salud públicos y privados
- Farmaceuticos
- De productos naturales de uso medicinal
- De cosmeticos y productos higienicos
- De alimentos
- Comerciales y de servicios
- Servicios de turismo
- Servicios funerarios, etc.

El permiso de funcionamiento es un requisito emitido por la autoridad de Salud para establecimientos bajo control sanitario. Este se tramita tanto para renovaciones como para nuevas solicitudes en las Direcciones Provinciales de Salud o áreas de salud locales.

Los solicitantes, ya sean propietarios o representantes legales, deben presentar una solicitud formal que incluya detalles personales y del negocio, como el nombre, RUC, y la ubicación del establecimiento. Adicionalmente, adjuntar documentos que validen la identidad y representación legal, los costos para obtener el permiso varían según el tipo de establecimiento, además el permiso de funcionamiento tiene una vigencia de un año calendario desde la fecha de su emisión. (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2013).

- Registro Sanitario

En Ecuador, para que los productos alimenticios y farmacéuticos sean comercializados legalmente, deben obtener un Registro Sanitario de la entidad ARCSA. Este registro asegura que los productos cumplen con los estándares de calidad y seguridad establecidos por la ley. El proceso inicia con la presentación de la documentación legal del negocio,

incluyendo un Certificado de uso de suelo que verifica que las instalaciones cumplen con las normativas de zonificación local (Multianalityca S.A., 2024).

Una vez la documentación está completa, se procede con la llenada del formulario de solicitud y el pago de las tasas correspondientes, cuyo valor varía dependiendo del tipo de producto. Posteriormente, ARCSA realiza una inspección en el lugar para verificar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura y otras normas aplicables. Este riguroso proceso no solo permite la legalización del negocio, sino que también garantiza que los productos ofrecidos a los consumidores son seguros y de alta calidad (Multianalityca S.A., 2024).

- Permiso de bomberos

El permiso de bomberos en Ecuador es esencial para garantizar que las instalaciones cumplan con las normas de seguridad contra incendios, siendo un requisito legal para operar de manera segura y conforme a la ley. Este permiso se otorga tras una evaluación que confirma que el establecimiento sigue las reglas técnicas de prevención de incendios. El proceso implica también una inspección por parte de los bomberos para verificar las instalaciones de gas, eléctricas, sistemas de detección de incendios, rutas de evacuación y otras medidas de seguridad relevantes. Además, es necesario renovar este permiso anualmente para asegurarse de que las medidas de seguridad estén actualizadas y en funcionamiento.

2.1.1.6.2 Regulaciones laborales

Ley de contratación

Como se menciona en el Código de Trabajo de Ecuador,

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser: a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal; b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto; c) Por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional; d) Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo; y, e) Individual, de grupo o por equipo.

Jornada laboral

De acuerdo con el Código de Trabajo de Ecuador:

De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis

horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes (Ecuador, 2005, Art. 47).

Jornada nocturna.- La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento (Ecuador, 2005, Art. 49).

Salario mínimo

Según lo estipulado en el Código de Trabajo de Ecuador:

Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código.

Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley.

El monto del salario básico será determinado por el ", o por el Ministerio de Relaciones Laborales en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo.

La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código (Ecuador, 2005, Art. 81).

El Salario Básico Unificado (SBU) para Ecuador en 2024 ha sido establecido en USD 460 mensuales por el Ministerio del Trabajo. Esta decisión se tomó siguiendo la ley, específicamente el artículo 118 del Código del Trabajo, que dicta que el salario debe fijarse en función de la inflación proyectada, estimada en 2,07% para el próximo año.

Este aumento busca también fomentar el empleo de calidad y reducir las brechas laborales en el país (Sandoval, 2023).

Seguridad y salud ocupacional

De conformidad con el Art. 326 numeral 5 de la Constitución de la República del Ecuador (2008): “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.”

- Normas de seguridad y salud

Tal como establece el capítulo 5 del Código de Trabajo de Ecuador,

Obligaciones respecto de la prevención de riesgos.- Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida. Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo (Ecuador, 2005, Art. 410).

Condición de los andamios.- Los andamios de altura superior a tres metros, que se usen en la construcción o reparación de casas u otros trabajos análogos, estarán provistos, a cada lado, de un pasamano de defensa de noventa centímetros o más de altura (Ecuador, 2005, Art. 415).

Prohibición de limpieza de máquinas en marcha.- Prohíbese la limpieza de máquinas en marcha. Al tratarse de otros mecanismos que ofrezcan peligro se adoptarán, en cada caso, los procedimientos o medios de protección que fueren necesarios (Ecuador, 2005, Art. 416).

Las leyes laborales en Ecuador ofrecen ventajas importantes para una empresa que ya opera en la comercialización y planea expandirse a la producción de champiñones. La regulación de las jornadas laborales a 40 horas semanales fomenta un ambiente de trabajo eficiente y podría mejorar la productividad en las nuevas instalaciones de producción. Además, el aumento regular del salario mínimo mejora el poder de compra, potencialmente incrementando la demanda de productos locales como los champiñones. Sin embargo, las normativas también presentan desafíos significativos para una empresa establecida que busca expandirse. Las tarifas adicionales para el trabajo en horario adicional o nocturno y las estrictas normas de seguridad y salud elevan los costos operativos. Esto requiere que la empresa ya establecida administre cuidadosamente sus

recursos financieros y planifique estratégicamente para cubrir las inversiones necesarias en seguridad y capacitación sin comprometer su estabilidad financiera.

2.1.2 Fuerzas de Porter

2.1.2.1 *Poder de negociación con los clientes*

El gerente de JM Servicios y Alimentos destaca en la entrevista realizada un interesante contraste en el poder de negociación de los clientes. Aunque los clientes son más exigentes en términos de calidad, especialmente por la preferencia de productos orgánicos, esta exigencia no se traduce en un control directo sobre los precios. Esta dinámica se debe a la creciente preferencia por productos orgánicos y de alta calidad promovida por el aumento en los últimos años de una mayor conciencia de salud y sostenibilidad entre los consumidores (Janeta, 2024).

2.1.2.2 *Poder de negociación de los proveedores*

Luis destacó en la entrevista realizada el poder de negociación de los proveedores que en el mercado ecuatoriano es un factor determinante dentro de la industria de los champiñones, debido a la limitada cantidad de productores en el país. Esta situación se agrava por la escasez de champiñoneras y por variaciones en la capacidad productiva que pueden surgir debido a factores como condiciones climáticas adversas o diferencias tecnológicas entre empresas. En temporadas de alta demanda, estas variaciones se hacen aún más evidentes, lo que puede provocar fluctuaciones significativas en el volumen de producción disponible (Janeta, 2024).

Dada esta dinámica, las empresas comercializadoras de champiñones se enfrentan a un escenario en el que dependen fuertemente de estos pocos productores tanto para la cantidad de champiñones que pueden adquirir como para los precios a los que pueden comprarlos. Esta dependencia coloca a las productoras en una posición ventajosa, permitiéndoles ejercer un control considerable sobre los términos de venta, o seleccionar a qué clientes abastecer en función de sus propias capacidades y estrategias de negocio.

2.1.2.3 *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

Otro de los puntos mencionados por el gerente de JM Servicios y Alimentos, fue sobre los desafíos clave para ingresar en la industria de producción de champiñones en Ecuador, siendo uno de los principales la necesidad de una alta inversión inicial. Esta inversión se destina a la instalación de espacios adecuados, la adquisición de tecnología especializada y la implementación de prácticas de cultivo que garanticen una producción de calidad y

constante. Estos requisitos crean una barrera financiera significativa, especialmente para los nuevos competidores que no disponen del capital inicial necesario para competir a gran escala (Janeta, 2024).

En el mercado ecuatoriano, las grandes productoras ya establecidas tienen ventajas considerables a pesar de que en ciertas ocasiones presenten problemas en la producción. Estas empresas se encuentran bien posicionadas como distribuidores y han optimizado sus cadenas de suministro, lo que les ha permitido dominar el mercado y dificultar la entrada de nuevos competidores. Por otro lado, aunque existen pequeños productores en el mercado, estos enfrentan limitaciones en su capacidad para satisfacer la demanda nacional (Janeta, 2024).

2.1.2.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos

En la industria de la producción y comercialización de champiñones en Ecuador, la amenaza de nuevos productos sustitutos es una consideración importante para las empresas que operan en este sector. Los sustitutos para los champiñones pueden incluir una variedad de otros hongos comestibles, como el shiitake o el portobello, por sus diferencias en textura, sabor o beneficios saludables percibidos.

Según la página de Good Food Institute menciona sobre el creciente interés en dietas basadas en plantas y alternativas de proteína vegetal, productos como el tofu, el tempeh o incluso alternativas procesadas como las "carne" de origen vegetal, pueden representar una amenaza sustancial. Estos productos pueden ser promovidos como alternativas más saludables o ecológicas, atrayendo a consumidores.

Para mitigar la amenaza de estos sustitutos, las empresas podrían enfocarse en diferenciar aún más sus productos, destacando aspectos diferentes como métodos de cultivo orgánico o beneficios nutricionales específicos. Además, educar al consumidor sobre las propiedades específicas y los beneficios de los champiñones puede ayudar a fortalecer la preferencia de marca y fidelidad del cliente, disminuyendo el impacto potencial de los productos sustitutos.

2.1.2.5 Rivalidad entre competidores

En los últimos años, el mercado de champiñones ha sido muy activo y ha crecido bastante. Esto se debe al aumento en la demanda de alimentos saludables y ecológicos. En Ecuador, algunas de las empresas destacadas que se dedican a la producción y comercialización de champiñones incluyen a Güipi o también conocido como Invedelca, Ceba y Kennet C.A.

Estas empresas son reconocidas en el sector por su enfoque en la calidad y sostenibilidad de sus procesos de producción.

2.1.2.5.1 Güipi - Invedelca:

Empresa reconocida en Ecuador que, establecida en 1981, se ha especializado en la producción y comercialización de champiñones, además de otros alimentos. La empresa inició centrándose en diversas variedades de champiñones, tanto frescos como enlatados. A lo largo de los años, ha ampliado su oferta de productos para incluir alimentos como los chochos y una gama de snacks saludables. Este enfoque ha permitido a la empresa destacarse por su compromiso con la calidad y la nutrición, integrando prácticas sostenibles en su cadena de producción. Güipi - Invedelca mantiene un perfil competitivo, tanto en mercados locales como internacionales, enfocándose siempre en la satisfacción del cliente y la innovación de sus productos.

2.1.2.5.2 CEPA

Cepa es una empresa destacada en la producción de champiñones en Ecuador, fundada en 2010. Con sede en Cubinche, cerca de Tabacundo, en la provincia de Pichincha, la compañía se ha establecido como líder en el mercado local gracias a su moderna planta de producción, considerada la más avanzada del país. Esta empresa oferta una variedad de champiñones como Crimini, Blanco, Portobello y Shiitake.

2.1.2.5.3 Kennet C. A.

Empresa fundada en 1969, se ha convertido en el líder del mercado ecuatoriano de champiñones, con presencia también en países como Colombia y Venezuela, y con experiencias exportadoras a ciudades como Lima, Santiago y Buenos Aires. La empresa ha expandido su mercado a través de una estrategia de diversificación de productos alimenticios, incluyendo la producción de champiñones enlatados. Kennet dispone de una infraestructura que incluye cámaras de cultivo, pasteurización e incubación, así como áreas dedicadas a la preparación del compost y la siembra de esporas del champiñón, importadas principalmente desde los Estados Unidos.

2.1.3 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Tabla 3. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
AMENAZAS			
Estabilidad política fluctuante	0,08	2	0,16
Inestabilidad económica y violencia	0,08	2	0,16
Dependencia de semillas importadas para cultivo	0,10	1	0,10
Cambios legales frecuentes	0,05	2	0,10
Impacto del cambio climático en la agricultura	0,05	1	0,05
Regulaciones sobre el uso de pesticidas	0,04	3	0,12
Aumento en costos de logística global	0,02	2	0,04
OPORTUNIDADES			
Acuerdos comerciales con China y la Union Europea	0,15	4	0,60
Demanda de productos orgánicos y saludables	0,15	4	0,60
Avances en tecnología de cultivo de champiñones	0,15	4	0,60
Presiones para prácticas agrícolas ecológicas	0,05	3	0,15
Crecimiento de mercados emergentes	0,05	4	0,20
Innovaciones en packaging ecológico	0,03	3	0,09
	1,00		2,97

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Aspectos Históricos de la empresa

JM Servicios y Alimentos es una pequeña empresa familiar que se originó de la visión emprendedora de Luis Janeta, quien, tras una larga trayectoria en la gestión y administración en distintas empresas, incursionó en el mundo de las ventas de champiñones, puesto que observó una oportunidad única en el mercado de champiñones, al ser un producto que en aquel entonces no se comercializaba ampliamente en la región (Janeta, 2024).

La empresa comenzó a operar bajo el nombre de JM Catering Service, centrando sus actividades en la distribución de champiñones a pequeña escala. Durante los primeros años, la empresa enfrentó numerosos desafíos, desde establecer relaciones confiables con proveedores hasta ganar la confianza de los clientes en un mercado competitivo. En 2017, tras quince años de operaciones y con un reconocimiento creciente, JM Catering Service se transformó en JM Servicios y Alimentos. Esta transición marcó el comienzo de una fase de expansión más estructurada y la diversificación de su línea de productos. La empresa expandió su oferta más allá de los champiñones para incluir una variedad de productos agrícolas y gourmet, tales como espárragos, pimientos de tres colores, diferentes tipos de lechugas y pulpas de frutas, ampliando su catálogo hasta alcanzar los 120 productos distintos (Janeta, 2024).

Hoy en día, JM Servicios y Alimentos se ha posicionado como el segundo mayor comercializador de champiñones en la región y ha logrado producir y comercializar sus propias legumbres, como lechugas, rúcula, albahaca y zuquinis, durante aproximadamente los últimos dos años. Su producto estrella son los champiñones en sus diferentes presentaciones, debido a que representan un alto porcentaje de las ventas totales de la empresa (Janeta, 2024).

2.2.2 Estructura económico – productiva

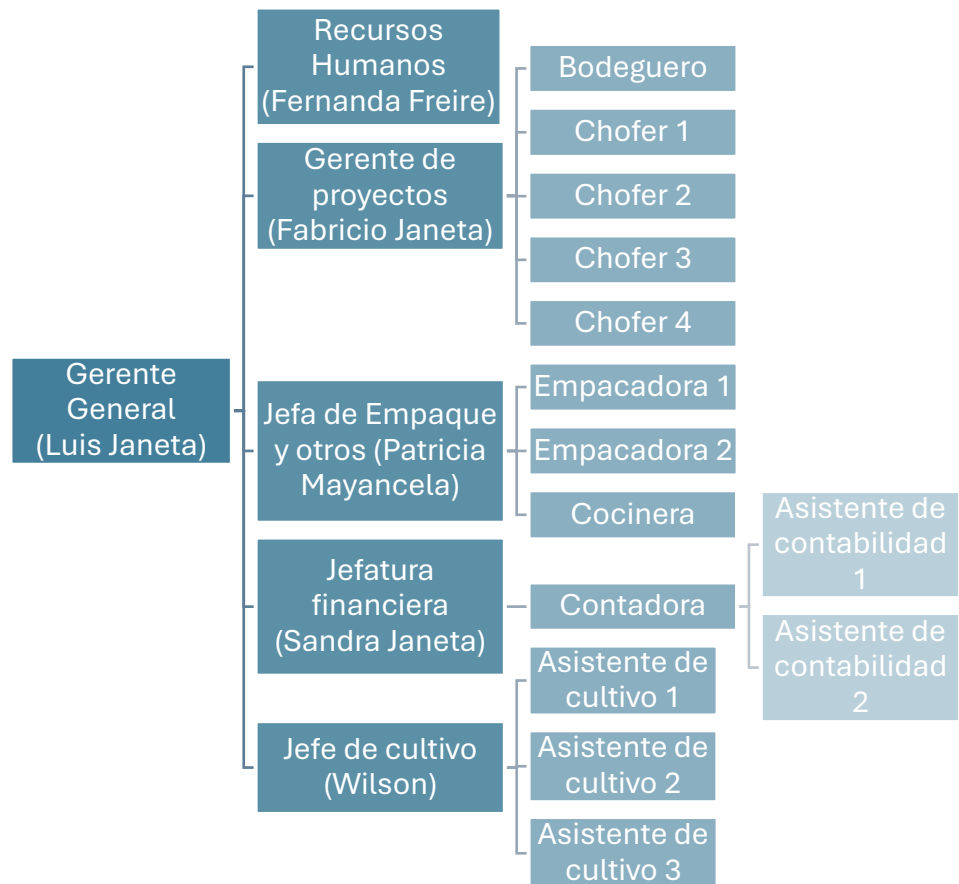
2.2.2.1 Recursos

2.2.2.1.1 Recursos Humanos

En los últimos años, esta empresa ha experimentado un significativo crecimiento y expansión, lo que ha llevado a la empresa a incrementar adecuadamente su número de empleados para satisfacer las demandas operativas y de gestión. Actualmente, JM Servicios y Alimentos cuenta con aproximadamente 20 trabajadores, distribuidos en diversas áreas, reflejando una estructura organizativa y la distribución de

responsabilidades dentro de la empresa. Para proporcionar una visión clara de cómo se estructura la empresa, adjuntaremos un organigrama detallado. el funcionamiento interno y la jerarquía de la empresa.

Ilustración 1. Organigrama de JM Servicios y Alimentos



2.2.2.1.2 Recursos físicos y tecnológicos

El gerente de JM Servicios y Alimentos nos menciona que actualmente cuenta con los siguientes recursos:

- 4 camiones que operan con regularidad en la ciudad de Quito.
- 1 vehículo N300, ideal para distribuir a los pequeños clientes.
- 1 cuarto frío para el almacenamiento de productos que necesiten refrigeración.
- 3 balanzas para preparar los productos para la distribución
- 6 Laptops y 2 computadores de escritorio con su respectivo monitor.
- Los lugares en donde se encuentra el terreno para la producción, las instalaciones de su centro de comercialización y oficinas administrativas son arrendadas.

2.2.2.2 Productos

Según lo expresado por el gerente de la compañía, actualmente cuentan con un catálogo de 120 productos. El champiñón es el producto con mayor demanda y, de acuerdo con lo señalado por el entrevistado, constituye aproximadamente entre el 60 y el 70% de las ventas totales. A continuación, se presenta la ficha técnica de los productos con mayor demanda por parte de los clientes de esta empresa:

Tabla 4. Ficha técnica del champiñón blanco

FICHA TECNICA	
Nombre científico:	Agaricus bisporus
Nombre común:	Champiñón Blanco
Reino:	Plantae
Familia:	Agaricaceae
División:	Basidiomycota
Orden:	Agaricales
Descripción:	Este champiñón es uno de los más consumidos en el mundo. Es bajo en calorías y rico en vitaminas del complejo B, minerales como potasio y selenio, y antioxidantes. Se utiliza tanto fresco como cocido en una variedad de platillos. Sus propiedades incluyen la mejora del sistema inmunológico y la reducción del riesgo de enfermedades crónicas gracias a sus componentes bioactivos.



Tabla 5. Ficha técnica del champiñón portobello

FICHA TECNICA	
Nombre científico:	Agaricus bisporus
Nombre común:	Champiñón Portobello
Reino:	Plantae
Familia:	Agaricaceae
División:	Basidiomycota
Orden:	Agaricales
Descripción:	Es la versión madura del champiñón blanco, con un sabor más profundo y textura más firme. Ideal para asar y rellenar debido a su tamaño y consistencia. Contiene antioxidantes y compuestos antiinflamatorios, que ayudan a mantener una buena salud celular y a reducir el riesgo de enfermedades inflamatorias.



Tabla 6. Ficha técnica del espárrago


FICHA TECNICA		
Nombre científico:	Asparagus officinalis	
Nombre común:	Espárrago	
Reino:	Plantae	
Familia:	Agaricaceae	
División:	Magnoliophyta	
Orden:	Asparagales	
Descripción:	<p>Los espárragos son ricos en vitaminas A, C, E, K, y del complejo B. Tienen propiedades antioxidantes y antiinflamatorias. Se consumen cocidos o al vapor, y son populares en ensaladas y platos principales. Además, son conocidos por su capacidad para mejorar la salud digestiva y urinaria debido a su alto contenido en fibra y compuestos diuréticos naturales.</p>	

Tabla 7. Ficha técnica de las lechugas


FICHA TECNICA		
Nombre científico:	Lactuca sativa	
Nombre común:	Lechuga Crespa morada/ Crespa verde, romana	
Reino:	Plantae	
Familia:	Asteraceae	
División:	Magnoliophyta	
Orden:	Asterales	
Descripción:	<p>La lechuga es una excelente fuente de vitamina K, que ayuda en la salud ósea y en la coagulación sanguínea. También contiene vitamina C, que es crucial para la función inmunológica y la síntesis de colágeno. La fibra dietética presentes en la lechuga mejora la salud digestiva y ayuda a controlar el peso.</p>	

Tabla 8. Ficha técnica de los pimientos


FICHA TECNICA		
Nombre científico:	Capsicum annum	
Nombre común:	Pimientos	
Reino:	Plantae	
Familia:	Solanaceae	
División:	Magnoliophyta	
Orden:	Solanales	
Descripción:	<p>Los pimientos en sus diferentes presentaciones son hortalizas crujientes y ricas en vitamina C, vitamina A, y antioxidantes. Se usa en ensaladas, guisos, y como guarnición. Ayuda a mejorar la salud ocular, inmunológica y a reducir el riesgo de enfermedades crónicas.</p>	

Tabla 9. Ficha técnica de los zucchini


FICHA TECNICA		
Nombre científico:	Cucurbita pepo	
Nombre común:	Zucchini	
Reino:	Plantae	
Familia:	Cucurbitaceae	
División:	Magnoliophyta	
Orden:	Cucurbitales	
Descripción:	<p>El zucchini es una hortaliza versátil, baja en calorías y rica en vitaminas A y C. Se puede consumir crudo, cocido, al vapor, o a la parrilla. Sus propiedades incluyen la mejora de la digestión y el aporte de antioxidantes que protegen contra enfermedades crónicas.</p>	

Tabla 10. Ficha técnica de la rúcula


FICHA TECNICA		
Nombre científico:	Eruca vesicaria subsp. sativa	
Nombre común:	Rúcula	
Reino:	Plantae	
Familia:	Brassicaceae	
División:	Magnoliophyta	
Orden:	Brassicales	
Descripción:	<p>La rúcula es una hortaliza con un sabor picante y distintivo. Es rica en vitamina K, vitamina C, y calcio. Se usa en ensaladas, pastas, y como guarnición. Sus propiedades antioxidantes y su contenido en fitoquímicos contribuyen a la salud ósea y cardiovascular.</p>	

Tabla 11. Ficha técnica del tomate cherry


FICHA TECNICA		
Nombre científico:	Solanum lycopersicum var. cerasiforme	
Nombre común:	Tomate Cherry	
Reino:	Plantae	
Familia:	Solanaceae	
División:	Magnoliophyta	
Orden:	Solanales	
Descripción:	<p>Los tomates cherry son pequeños y dulces. Son ricos en vitamina C, licopeno, y antioxidantes. Se usan en ensaladas, salsas, y como aperitivos. El licopeno tiene propiedades antioxidantes que ayudan a reducir el riesgo de enfermedades cardiovasculares y ciertos tipos de cáncer.</p>	

Tabla 12. Ficha técnica de la albahaca

FICHA TECNICA	
Nombre científico:	Ocimum basilicum
Nombre común:	Albahaca
Reino:	Plantae
Familia:	Lamiaceae
División:	Magnoliophyta
Orden:	Lamiales
Descripción:	La albahaca es una hierba aromática conocida por su sabor y aroma distintivo. Es rica en compuestos bioactivos, incluyendo aceites esenciales como eugenol, que tienen propiedades antiinflamatorias y antibacterianas. La albahaca es una fuente de vitamina K, A, C, y ayuda a la coagulación sanguínea. También contiene minerales como el calcio, el hierro y el magnesio, que son esenciales para una variedad de funciones corporales.



2.2.2.3 Infraestructura

La infraestructura de JM Servicios y Alimentos está estratégicamente distribuida en dos ubicaciones principales que facilitan tanto la producción como la comercialización de sus productos. La primera de las instalaciones, se dedica a la producción agrícola y está situada en una zona rural cerca de Sangolquí. En este lugar, la empresa ha alquilado un terreno que alberga una bodega para almacenar los insumos necesarios para la producción, y cuenta con varios invernaderos destinados a la producción de cultivos como lechuga, rúcula, albahaca, entre otros productos.

En cuanto al segundo espacio, este se encuentra ubicado en el sur de Quito y está diseñado para soportar todas las actividades relacionadas con la comercialización y distribución de los productos. La infraestructura de esta localización está compuesta por un espacio de dos plantas. En la planta baja, se encuentra una bodega utilizada para almacenar los productos adquiridos diariamente, junto con un cuarto frío esencial para la conservación de aquellos productos que requieren temperaturas bajas para mantener su frescura y calidad, un espacio dedicado para la preparación y embalaje de pedidos, además, esta planta incluye un área destinada para la alimentación del personal. Por otro lado, la segunda planta del edificio está dedicada completamente a las operaciones administrativas y de ventas.

2.2.2.4 Logística

El gerente de JM Servicios y Alimentos destacó durante la entrevista que una de las principales fortalezas de la empresa es la alta calidad de sus productos y servicios. Este enfoque en la calidad asegura que los clientes reciban productos frescos y de excelente

calidad. Sin embargo, la logística presenta desafíos significativos que afectan la operatividad y eficiencia de la empresa (Janeta, 2024).

Uno de los principales problemas logísticos mencionados por el gerente es el manejo del tiempo y el tráfico, que afectan directamente la capacidad de la empresa para entregar productos frescos de manera eficiente. Los pedidos son recibidos el día anterior al día de entrega. Todos los pedidos son registrados en Excel y cargados en la plataforma de la empresa para la facturación y etiquetados del día siguiente, y posteriormente, enviados para el proceso de empaquetado donde se organizan los productos por gavetas según el cliente.

Para el proceso de distribución se deben organizar las rutas de entrega de forma geográfica para optimizar los recorridos, pero los problemas de tráfico pueden retrasar significativamente los tiempos de entrega. Además, una debilidad adicional es la dependencia de la empresa en sus proveedores para abastecer la demanda, que a veces no pueden cumplir, lo que resulta en desafíos adicionales para mantener el inventario necesario para cumplir con los pedidos de los clientes. Estos problemas logísticos no solo afectan la eficiencia operativa sino también la capacidad de JM Servicios y Alimentos para escalar su operación sin comprometer la calidad.

2.2.2.5 Finanzas

El análisis financiero del año 2023, a base de la información obtenida en la Superintendencia de Compañías sobre “JM Servicios y Alimentos Cia. Ltda.” destaca que es una empresa con un alto grado de facturación, alcanzando ingresos totales de \$1,358,173.03 USD. La mayoría de estos provienen de la venta de productos agrícolas, indicando un sólido posicionamiento en el mercado. A nivel de costos, la empresa ha registrado \$1,082,873.93 USD en costos de producción y ventas, lo cual es significativo y pone énfasis en la necesidad de una gestión de costos más eficiente. Además, los gastos operativos sumaron \$264,223.88 USD, reflejando los gastos necesarios en los que incurre para mantener y ampliar la base de clientes.

La utilidad neta antes de impuestos es notablemente baja, bordeando los \$3,890.39 USD. Este margen reducido sugiere que, aunque las ventas son altas, la rentabilidad está siendo comprimida por los elevados costos operativos. Esto plantea una preocupación sobre la sostenibilidad a largo plazo si no se mejoran la eficiencia y la gestión de costos.

En términos de posición financiera, la empresa tiene un total de activos de \$449,491.90 USD, con una liquidez limitada debido a que el efectivo disponible es de \$9,585.47 USD.

La gestión del capital de trabajo, especialmente el manejo de las cuentas por cobrar que ascienden a \$233,629.34 USD, es crucial para mejorar la liquidez y asegurar la operatividad continua sin contratiempos financieros.

En resumen, JM Servicios y Alimentos es una empresa con una fuerte presencia en el mercado, pero enfrenta desafíos en la gestión de sus finanzas. Necesita optimizar sus operaciones y controlar sus gastos para mejorar su rentabilidad. Además, mejorar la gestión de su flujo de caja y la eficiencia operativa será vital para su crecimiento y estabilidad futura.

2.2.2.6 Clientes

La expansión de la cartera de clientes de JM Servicios y Alimentos, alcanzando nuevas áreas geográficas y sectores del mercado. Actualmente, la empresa ha logrado penetrar en mercados clave como Cuenca y Baños, además de mantener una fuerte presencia en Pichincha. Este crecimiento ha sido impulsado en gran medida por su enfoque en el mercado HORECA, que incluye hoteles, restaurantes y servicios de catering, un sector que demanda alta calidad y productos frescos.

En Pichincha, la empresa ha establecido sólidas relaciones con prestigiosos hoteles como el Swissotel, Marriott, Sheraton y Dann Carlton. Además, ha conseguido integrarse en la comunidad gastronómica local, abasteciendo a reconocidos restaurantes y cadenas como Sushicorp, Ch farina, Crepes and Waffles, Leñadores y Pizza Planet, etc. En Baños, la empresa ha comenzado a suministrar a establecimientos como el Hotel Luna Runtun, ampliando su influencia en la industria hotelera de la región. Similarmente, en Cuenca, conocida por su rica cultura y turismo, JM ha logrado penetrar en el mercado local, suministrando a lugares destacados como el Hotel Dos Chorreras.

2.2.3 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Tabla 13. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
FORTALEZAS			
Experiencia y reconocimiento de la marca	0,20	5	1,00
Diversidad de productos	0,15	4	0,60
Capacidad productiva propia	0,10	4	0,40
Expansión geográfica	0,10	4	0,40
DEBILIDADES			
Logística y distribución	0,20	5	1,00
Dependencia de proveedores externos	0,15	4	0,60
Vulnerabilidad a condiciones del mercado	0,10	4	0,40
	1,00		4,40

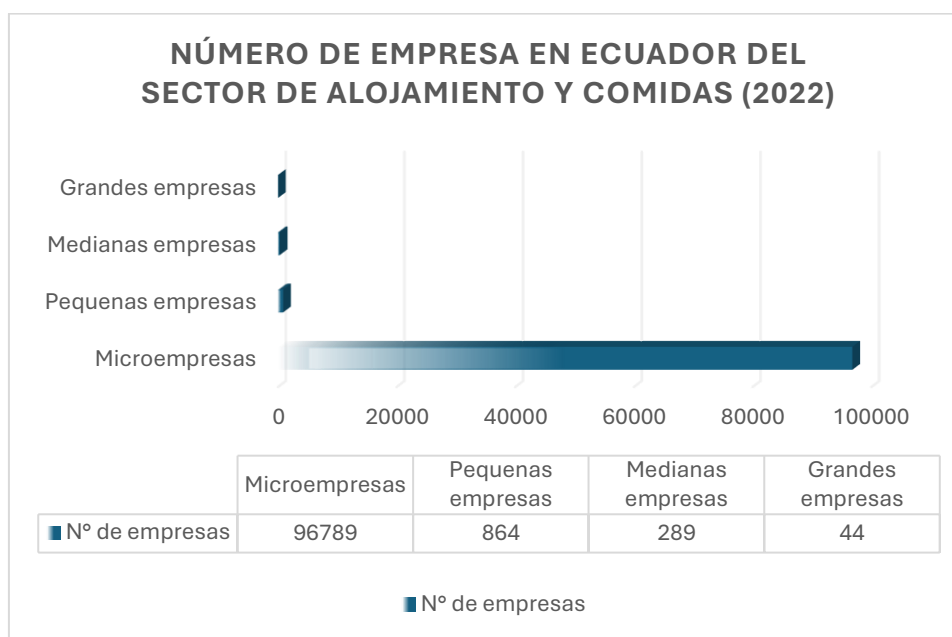
3 CAPÍTULO III: PROPUESTA

3.1 Estudio de mercado

3.1.1 Tamaño del mercado

En enero de 2024, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca publicó un informe sobre los datos sectoriales, abarcando el período de enero a diciembre de 2023. El informe presenta la siguiente información específica para el sector de alojamientos y comidas a nivel nacional:

Ilustración 2. N° de empresas en Ecuador del sector de alojamiento y comidas



Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. 2024.

La elección del mercado Horeca (hoteles, restaurantes y catering) está estratégicamente justificada por varios factores que lo hacen particularmente atractivo y viable. El tamaño del mercado está compuesto por aproximadamente 97.986 empresas, representando una parte significativa del ecosistema empresarial a nivel nacional. De igual forma, el sector Horeca está en constante crecimiento debido al aumento de la cultura gastronómica y al turismo, lo que garantiza un mercado estable y en expansión para los proveedores de alimentos.

Además, el mercado Horeca ofrece ventajas significativas en términos de volumen y frecuencia de compra. Los establecimientos Horeca requieren champiñones en grandes cantidades y de manera recurrente debido a sus necesidades operativas diarias y la expectativa de ofrecer platos variados y de alta calidad a sus clientes. Este patrón de compra más estable y predecible facilita la planificación de la producción y la logística de recursos, procesos y costos. Enfocar la propuesta de negocio en el mercado Horeca no solo asegura un volumen de ventas significativo, sino que también permite establecer relaciones comerciales a largo plazo con clientes empresariales.

Por lo tanto, seleccionar este sector es una decisión estratégica que garantiza la sostenibilidad del negocio, optimiza la operación y capitaliza en un mercado robusto y en expansión, diferenciándose de la venta directa al consumidor final.

3.1.2 Segmentos del mercado

3.1.2.1 Segmento Geografico

Tabla 14. Población por provincia

PROVINCIA	AÑO 2010	AÑO 2020
Guayas	3.778.720,00	4.387.434,00
Pichincha	2.667.953,00	3.228.233,00
Manabí	1.420.348,00	1.562.079,00
Los Ríos	805.514,00	921.763,00
Azuay	739.520,00	881.394,00
El Oro	624.860,00	715.751,00
Esmeraldas	551.712,00	643.654,00
Tungurahua	524.048,00	590.600,00
Chimborazo	476.255,00	524.004,00
Loja	467.671,00	521.154,00
Cotopaxi	424.663,00	488.716,00
Imbabura	413.657,00	476.257,00
Sto. Dgo. Tsáchilas	379.378,00	458.580,00
Santa Elena	318.247,00	401.178,00
Cañar	235.814,00	281.396,00
Sucumbíos	181.287,00	230.503,00
Bolívar	191.631,00	209.933,00
Morona Santiago	153.163,00	196.535,00
Carchi	171.746,00	186.869,00
Orellana	137.786,00	161.338,00
Napo	106.953,00	133.705,00
Zamora Chinchipe	95.194,00	120.416,00
Pastaza	86.470,00	114.202,00
Zonas no delimitadas	33.754,00	41.907,00
Galápagos	25.884,00	33.042,00
Total	15.012.227,00	17.510.643,00

Fuente: INEC

El segmento geográfico seleccionado para la implementación del proyecto incluye las provincias de Guayaquil, Quito, Manta y Cuenca. Estas provincias han sido elegidas estratégicamente debido a su significativa población y notable crecimiento demográfico, como se muestra en la gráfica de población por provincia de los años 2010 y 2020. La alta densidad poblacional en estas áreas asegura un mercado amplio y diversificado, lo cual es crucial para el proyecto.

Además, según un reporte de la página "Viajando", los cinco destinos más turísticos del país son Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Galápagos, ubicados en las provincias seleccionadas. La alta afluencia turística en estas ciudades incrementa la demanda de productos frescos y de alta calidad en hoteles y restaurantes. La combinación de un mercado local y un atractivo turístico destacado hace que estas provincias sean ideales para la implementación y expansión del proyecto (Arias, 2023).

3.1.2.2 Hoteles

Las cadenas de hoteles representan un segmento clave debido a su amplia red de establecimientos y su capacidad de realizar compras recurrentes en gran volumen. Estas cadenas, que a menudo operan bajo marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, mantienen estándares de calidad uniformes y procesos de abastecimiento centralizados, lo que facilita la negociación de acuerdos comerciales a largo plazo. Además, la presencia de estas cadenas en múltiples ubicaciones urbanas importantes garantiza una distribución eficiente y un mercado amplio para los champiñones frescos. La colaboración con cadenas de hoteles permite acceder a una clientela diversificada y aprovechar economías de escala en la producción y logística.

Los hoteles de lujo, ubicados principalmente en ciudades turísticas y de negocios, son un segmento estratégico debido a su clientela exigente que demanda productos de alta calidad. Estos hoteles se caracterizan por ofrecer experiencias gastronómicas excepcionales y requieren ingredientes frescos y exclusivos, como los champiñones gourmet, para crear platos innovadores y de alta cocina. La asociación con hoteles de lujo puede posicionar la marca como un proveedor premium y fortalece la imagen de calidad y exclusividad.

Los hoteles de gama media, aunque con un enfoque más moderado en costos, constituyen un segmento importante debido a su necesidad de mantener altos estándares de calidad para satisfacer a sus huéspedes. Estos hoteles, ubicados en áreas urbanas, demandan

ingredientes frescos y de buena calidad para ofrecer menús variados y atractivos. La estabilidad y consistencia en la demanda de este segmento aseguran un flujo constante de ingresos, facilitando la planificación de la producción. Además, los hoteles de gama media suelen ofrecer servicios de desayuno y cenas bufé, donde los champiñones frescos son ingredientes populares, aumentando así la frecuencia de pedidos y el volumen de consumo.

3.1.2.3 Restaurantes

Las franquicias de restaurantes representan un segmento atractivo debido a su modelo de negocio replicable y consistente. Estas franquicias, distribuidas en áreas urbanas clave, requieren un suministro constante de champiñones frescos para mantener la uniformidad en sus menús y satisfacer a una clientela diversa. Además, las franquicias suelen tener altos volúmenes de venta y procesos de abastecimiento bien estructurados, lo que facilita la negociación y proporciona seguridad y estabilidad en las ventas.

Las pizzerías constituyen otro segmento seleccionado debido a su uso frecuente de champiñones como ingrediente en sus menús. Demandan champiñones frescos y de calidad para ofrecer productos consistentes. Este consumo regular y predecible permite a los proveedores planificar eficientemente la producción y logística, asegurando un suministro constante y reduciendo el riesgo de excedentes o faltantes. Además, las pizzerías a menudo incluyen champiñones en una variedad de platillos, desde pizzas hasta ensaladas y aperitivos, lo que incrementa la demanda y la rotación del producto.

Los restaurantes de alta cocina, situados en su mayoría en áreas urbanas, requieren ingredientes frescos y de calidad superior para crear platos innovadores y de alta gama. Estos restaurantes valoran la exclusividad y la frescura de los champiñones, utilizando estos productos para diferenciarse y atraer a una clientela exigente. Asociarse con restaurantes de alta cocina no solo eleva la percepción de calidad, sino que también abre oportunidades para colaboraciones exclusivas y eventos gastronómicos. Además, estos establecimientos suelen estar dirigidos por chefs reconocidos que valoran ingredientes premium, lo que puede llevar a una promoción positiva de los champiñones a través de reseñas y medios especializados.

Los restaurantes con tendencias de consumo vegetariana y vegana están en crecimiento y demandan productos frescos y saludables, como los champiñones, para satisfacer las preferencias del consumidor. Estos restaurantes buscan ingredientes que aporten valor nutritivo y versatilidad en sus menús. Al enfocarse en este segmento, las empresas pueden

aprovechar una tendencia creciente hacia dietas más saludables y sostenibles, garantizando una demanda constante. Además, estos restaurantes suelen promover su compromiso con la sostenibilidad y la salud, lo que puede alinearse con las prácticas de cultivo sostenible de champiñones.

3.1.2.4 Catering

Los servicios de catering para eventos sociales, como bodas, cumpleaños y reuniones familiares, requieren una variedad de ingredientes frescos para crear experiencias gastronómicas memorables. Estos servicios, ubicados en áreas urbanas clave como Pichincha y Ambato, demandan champiñones frescos para ofrecer menús variados y atractivos que satisfagan a una clientela diversa. La naturaleza personalizada de estos eventos garantiza un alto nivel de demanda y la necesidad de productos exclusivos, lo que representa una oportunidad significativa para los proveedores de champiñones. Además, los eventos sociales suelen tener picos de demanda durante ciertas temporadas, lo que permite a los proveedores ajustar la producción de manera eficiente.

El catering para eventos corporativos es otro subsegmento estratégico debido a la necesidad regular de grandes volúmenes de productos frescos para atender reuniones de negocios, conferencias y eventos empresariales. Estos servicios, concentrados en las áreas delimitadas para el proyecto, valoran la calidad y la presentación de los alimentos, haciendo de los champiñones frescos una opción preferida. Además, los eventos corporativos a menudo requieren menús variados que incluyan opciones saludables y gourmet, lo que incrementa la demanda de champiñones frescos.

3.1.3 Marketing Mix

3.1.3.1 Precios

Para establecer una propuesta estratégica de precios que permita al plan de negocio competir efectivamente en el mercado de champiñones, es fundamental analizar los precios actuales ofrecidos por los principales productores y definir un rango de precios competitivo. A continuación, se presenta la tabla con los precios de los champiñones ofrecidos por Invedelca, Kennet y CEPA:

Tabla 15. Precios ofrecidos por Invedelca, Kennet y CEPA

Producto/Empresa	Medida	Invedelca (Guipi)	Kennet	Cepa
Champiñon blanco entero	Kg	7,67	7,50	7,98
Champiñon blanco laminado	Kg	7,73	8,00	7,94
Champiñon Crimini	kg	9,99	10,00	9,98
Champiñon Portobelo	kg	14,20	14,39	14,17

Fuente: Invedelca, Kennet y CEPA

Sobre esta base, la estrategia se enfocará en ofrecer un rango de precios ligeramente inferior mientras se mantiene una alta calidad y diversificación de productos. La estrategia principal se centra en la diversificación del producto, ofreciendo varias variedades de champiñones de los tipos de mayor demanda, incluyendo champiñón blanco entero, y champiñón portobello, para satisfacer las diversas preferencias del mercado. Otro enfoque clave es mantener altos estándares de calidad para posicionar los productos en un mercado competitivo y atraer a una clientela más amplia.

En cuanto a los precios, se propone un rango que sea ligeramente inferior al de los productores establecidos, con el objetivo de ganar competitividad y captar una mayor cuota de mercado.

Tabla 16. Rango de precios del plan de negocio

Producto/Empresa	Rango de precios JM SERVICIOS Y ALIMENTOS
Champiñon blanco entero	7,00 - 7,50
Champiñon Portobelo	8,00 - 10,00

Este enfoque asegura que los precios sean competitivos en el mercado, atrayendo a consumidores que buscan calidad a un precio accesible. Además de los precios competitivos, se implementarán promociones y descuentos para grandes volúmenes de compra, especialmente dirigidos al sector Horeca.

En resumen, la estrategia de precios competitivos, combinada con una oferta diversificada y de alta calidad, permitirá ganar participación en el mercado de champiñones en Ecuador. Este enfoque asegura la atracción y mantenimiento de una base de clientes

leales, mientras se mantiene la rentabilidad y se impulsa el crecimiento sostenible de la empresa.

3.1.3.2 Producto

Se estima que existen cerca de 3.8 millones de tipos de hongos a nivel global, de los cuales en Ecuador, Fungi Ecuador ha documentado aproximadamente 7,300 variedades. Varios de estos hongos están siendo introducidos en la cocina familiar y la gastronomía de alta calidad debido a su textura y sabor particulares (El Comercio, 2019).

En el mercado ecuatoriano, se comercializan varias variedades de champiñones, destacando entre los hongos comestibles más consumidos el champiñón blanco, el portobello, el shiitake, el maitake y el enoki. El champiñón blanco es muy popular debido a su versatilidad en la cocina. El portobello destaca por su textura carnosa y sabor intenso. El shiitake es valorado por su sabor umami y propiedades nutricionales. El maitake se consume por su sabor terroso y el enoki es conocido por su textura crujiente, siendo común en sopas y ensaladas (Sebastian, 2021).

Para el proyecto se seleccionarán las siguientes variedades:

El champiñón blanco entero es uno de los más vendidos en Ecuador por varias razones. Su sabor suave y neutro lo hace ideal para una amplia gama de platillos, desde ensaladas hasta guisos y salsas. Su textura firme permite que mantenga su forma durante la cocción, lo que lo convierte en un ingrediente versátil. Además, su disponibilidad en el mercado y su facilidad de manejo y almacenamiento hacen que tanto los consumidores domésticos como los chefs profesionales lo prefieran (Sebastian, 2021). Según un informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), los champiñones blancos son una de las variedades más consumidas a nivel mundial, lo que refuerza su estatus como un producto esencial en la industria alimentaria.

El champiñón blanco se caracterizará por tener un tamaño uniforme, con un diámetro entre 4 y 6 centímetros. Su color será blanco cremoso, sin manchas ni decoloraciones. El sombrero será firme y suave al tacto, sin rasgaduras y con un grosor consistente. El tallo será corto, grueso y sin huecos. No presentará signos de humedad excesiva ni viscosidad. El aroma será fresco y terroso, sin olores extraños.

El champiñón blanco laminado, por otro lado, ofrece una conveniencia adicional que lo hace muy atractivo, especialmente para el sector Horeca. Este producto ahorra tiempo en la preparación de comidas, su presentación en láminas viene lista para usar en ensaladas, pizzas y otros platillos sin necesidad de cortar. Además, la uniformidad en el corte

garantiza una cocción homogénea, lo que mejora la calidad del platillo final. Se distinguirá por un corte uniforme y preciso, con un grosor entre 3 y 5 milímetros. Cada lámina tendrá un color blanco, reflejando frescura. Las láminas serán firmes al tacto y no mostrarán signos de humedad.

El champiñón portobello se distingue por su textura carnosa y su sabor robusto, lo que lo hace ideal para recetas gourmet y como sustituto de la carne en dietas vegetarianas y veganas. Su tamaño y su capacidad para absorber sabores lo convierten en un ingrediente preferido para platos principales, como hamburguesas de portobello, rellenos y asados. La creciente tendencia hacia dietas más saludables y la popularidad de los alimentos basados en plantas han aumentado la demanda de champiñones portobello.

El champiñón portobello tendrá características específicas para garantizar su alta calidad. El tamaño del sombrero será amplio, con un diámetro entre 10 y 15 centímetros, presentando un color marrón uniforme. La textura del sombrero será densa y carnosa, manteniendo su estructura durante la cocción. El grosor del sombrero será homogéneo, proporcionando una experiencia al masticar. El tallo será corto, fuerte y sin huecos, de un color blanco cremoso, indicando la frescura del producto.

En conclusión, la selección de champiñones blancos enteros, champiñones blancos laminados y champiñones portobello como productos clave en el plan de negocio está respaldada por su alta demanda, versatilidad y rentabilidad. Además, las tendencias actuales hacia una alimentación más saludable y la preferencia por productos convenientes y de alta calidad aseguran que estos champiñones seguirán siendo populares y rentables en el futuro.

3.1.3.3 Plaza

Para el plan de negocio propuesto, se adoptarán variables de distribución que aseguren eficiencia y satisfacción para los clientes del sector Horeca. Las entregas se realizarán de manera diaria, garantizando que los productos lleguen frescos a sus destinos. Para optimizar las operaciones y facilitar la recepción de pedidos, se implementará un sistema de pedidos a través de diferentes medios como WhatsApp, correo electrónico y página web, permitiendo un flujo constante de operaciones y facilitando la comunicación con los clientes. De igual manera, se utilizará una flota propia de vehículos para mantener la calidad del producto durante el traslado, y la gestión de inventarios será rigurosa.

Se adoptarán canales de distribución que se alineen con las necesidades de los clientes Horeca, enfocándose en una distribución directa que garantice la llegada puntual de los

productos a sus establecimientos. Las ventas directas desde el punto de venta en el sur de Quito no implican que los clientes deban acercarse físicamente, sino que este punto servirá como centro logístico desde donde se gestionarán las entregas diarias.

El punto de venta en el sur de Quito funcionará como centro de comercialización y preparación de pedidos. Dentro de este espacio, se contará con una bodega y un cuarto frío donde se almacenará el producto para conservar su frescura hasta el momento de la distribución. Es importante mencionar que los champiñones no serán almacenados por largos periodos; se manejarán en ciclos cortos para garantizar su frescura. Esta infraestructura permitirá responder rápidamente a las demandas diarias del sector Horeca y asegurar que el producto llegue en las mejores condiciones.

3.1.3.4 Promoción

Para el plan de negocio, el mensaje central que se desea transmitir al mercado objetivo se enfoca en destacar la calidad, la frescura y la versatilidad de los champiñones, además del compromiso constante con el uso de prácticas sostenibles y en ofrecer un servicio al cliente excepcional. Se desea comunicar a los clientes la dedicación a ofrecer productos que mejoren su oferta de platos culinarios y que, al mismo tiempo, contribuyan a operaciones eficientes y sustentables.

Para transmitir este mensaje de manera efectiva, se utilizará un conjunto de herramientas, tanto medios digitales como tradicionales. Las redes sociales serán una herramienta fundamental para aumentar la visibilidad y llegar a un público amplio. Plataformas como Instagram, Facebook y LinkedIn permitirán compartir contenido visualmente atractivo, como recetas, testimonios de chefs y videos del proceso de cultivo y cosecha. Este contenido no solo resaltará la calidad de los champiñones, sino que también subrayará el compromiso con la sostenibilidad. Se utilizarán hashtags y colaboraciones con chefs reconocidos para ampliar el alcance, captar nuevos clientes potenciales y fortalecer la presencia de la marca.

Además de las redes sociales, se implementarán campañas de correo electrónico dirigidas específicamente a hoteles, restaurantes y servicios de catering en las provincias objetivo. Estas campañas incluirán boletines informativos con actualizaciones sobre nuevos productos y promociones exclusivas. Los correos electrónicos también permitirán compartir testimonios que demuestren cómo los champiñones han mejorado la oferta culinaria de otros clientes en el sector Horeca. Esta estrategia de comunicación directa fortalecerá la relación con los clientes y fomentará la lealtad a la marca.

La participación en ferias y eventos gastronómicos, tanto a nivel local como internacional, será otro componente clave de la estrategia de promoción. Estos eventos ofrecen la oportunidad de interactuar directamente con chefs, gerentes de restaurantes y otros tomadores de decisiones. Actualmente, en Ecuador se realiza una feria anual para el mercado Horeca, en la cual se pueden crear contactos con varios clientes del mercado objetivo. Además, los chefs en estos eventos pueden hacer demostraciones en vivo y degustaciones, ayudando a los asistentes a experimentar la calidad y el sabor de los champiñones. La presencia en estos eventos no solo aumentará la visibilidad, sino que también permitirá establecer conexiones y alianzas que puedan impulsar el crecimiento y la expansión.

Finalmente, se desarrollarán materiales promocionales impresos, como folletos y catálogos de productos, que serán distribuidos durante visitas a clientes potenciales y eventos del sector. Estos materiales detallarán las variedades de champiñones, sus beneficios y aplicaciones culinarias, y destacarán testimonios de clientes satisfechos. También incluirán información sobre las prácticas sostenibles y el compromiso con la calidad, reforzando el mensaje central de la empresa. La distribución de estos materiales proporcionará a los clientes potenciales una referencia tangible que podrán consultar fácilmente cuando necesiten proveedores confiables y de alta calidad.

3.2 Estudio Técnico

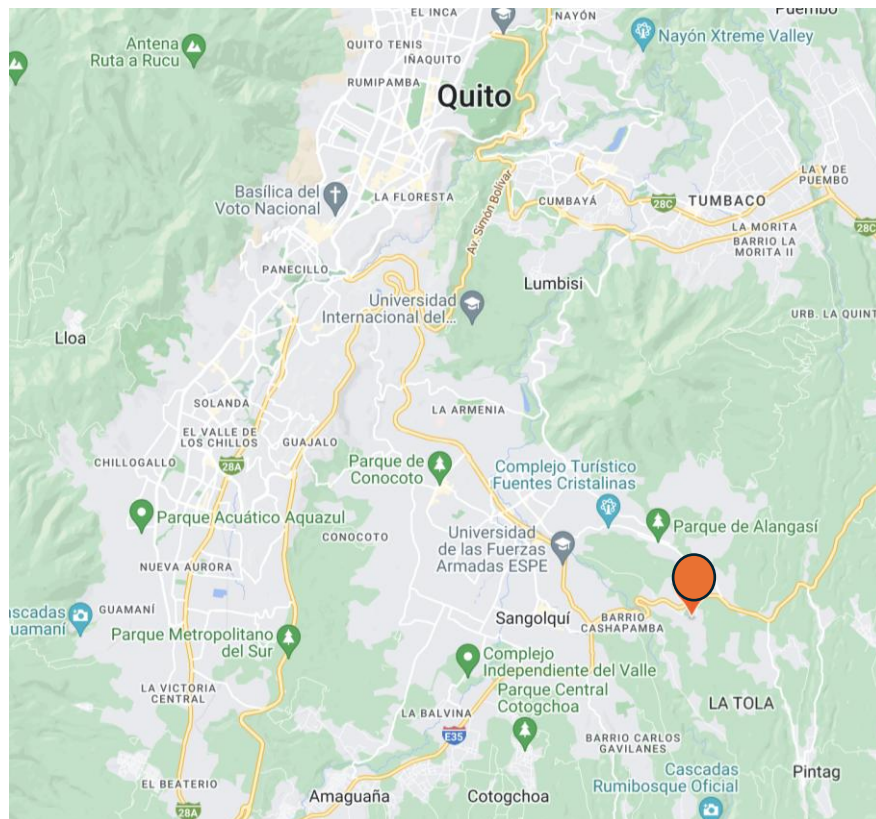
3.2.1 Capacidad de producción

Una vez segmentados los mercados a los cuales se enfocará la propuesta de negocio, se ha considerado la información obtenida por parte del gerente general de la empresa, el cual nos indica que en 2023 vendió 180,000 kilos de champiñones al año, siendo el champiñón blanco el producto más vendido. Tomando en cuenta que actualmente, la distribución se concentra principalmente en Quito y Cuenca (Janeta, 2024). El proyecto tiene como objetivo expandirse a otras provincias como Manta y Guayaquil, aprovechando el potencial poblacional, turístico y el crecimiento de estos nuevos mercados. Con esta expansión, y basándose en los datos actuales, se estima un incremento en la demanda de champiñones por lo cual se presupuesta alcanzar aproximadamente una producción total de 200,000 kilos anualmente.

3.2.2 Ubicación del proyecto

El espacio para el proyecto de producción de champiñones, se ha seleccionado un terreno en Alangasí que se encuentra actualmente en venta y tiene una superficie total de 2147.47 m². Este terreno es ideal para el proyecto debido a varias razones específicas que se detallan a continuación

Ilustración 3. Ubicación del proyecto



El terreno en Alangasí es completamente plano, lo que facilita las actividades agrícolas y el manejo de los cultivos de champiñones. Su clasificación como suelo rural lo hace apropiado tanto para uso agrícola como residencial. Además, el clima cálido de la zona es óptimo para el crecimiento de champiñones, que requieren condiciones específicas de temperatura y humedad para crecer adecuadamente. El terreno dispone de servicios básicos básicos como agua, electricidad y sistemas de saneamiento, necesarios para la implementación de las instalaciones de producción. Además, las vías se encuentran asfaltadas, lo que facilitará el acceso de transporte de materiales y productos al terreno.

Ilustración 4. Terreno 2147 m² en Alangasi



La empresa no posee actualmente este terreno, por lo que será necesario su adquisición. El valor del terreno es de \$66,000, una inversión que se justifica debido a la ubicación estratégica y las características favorables, además este terreno se encuentra cerca a la zona donde actualmente se producen lechugas y otras legumbres, esta cercanía facilita la gestión operativa y logística de la empresa.

3.2.3 Distribución de la planta

La planta de producción estará diseñada para maximizar la eficiencia y la calidad del cultivo mediante una distribución estratégica de los espacios. Cada proceso se realizará en áreas separadas dentro del mismo terreno, lo cual permite un control más preciso de las condiciones ambientales específicas requeridas por cada etapa de producción, de igual manera, esta separación minimiza el riesgo de contaminación cruzada. A continuación se detalla cómo se destinará el espacio para cada proceso:

Tabla 17. Distribución del espacio

Proceso	Espacio Destinado (m²)
Preparación del sustrato	160 m ²
Tunel de pausterización	56 m ²
Inoculación del sustrato	150 m ²
Cámaras de incubación (blanco)	1,000 m ²
Cámaras de incubación (portobello)	500 m ²
Zona de empaque y almacenamiento	150 m ²
Bodegas	60 m ²
Oficina	37 m ²
Total	2,113 m²

3.2.4 Producción de champiñones

3.2.4.1 Adquisición de materia prima

Para el proceso de producción del champiñon se requiere materia prima como los micelios, la paja, el estiercol y el yeso agricola. Estos elementos deben ser mezclados para obtener una mezcla nutritiva y adecuada para el crecimiento del champiñon.

3.2.4.1.1 Micelio o semillas de champiñon

Para el desarrollo del proyecto, se ha considerado la importación de micelios de alta calidad por lo cual, se ha elegido a España y Países Bajos como los principales países proveedores debido a sus características distintivas en términos de costos, tecnología y calidad de productos. España, a pesar de tener una menor innovación tecnológica en la industria agrícola, se destaca por su alta capacidad de producción. Los proveedores poseen una amplia gama de productos, lo que permite asegurar un suministro constante y de calidad de los micelios necesarios para la producción. Además, permite diversificar la oferta del proyecto y responder a diferentes segmentos de mercado en el largo plazo. En términos económicos, España presenta precios más accesibles en comparación con otros países europeos, lo cual representa una ventaja considerable para el presupuesto del proyecto.

Por otro lado, Países Bajos se posiciona como líder mundial en producción agrícola y tecnología. Las técnicas avanzadas de cultivo y biotecnología utilizadas en este país

garantizan productos de alta calidad, a través de la plataforma Europages, se ha establecido comunicaciones con proveedores holandeses con una infraestructura altamente desarrollada y una capacidad de producción significativa. Estos proveedores no solo ofrecen insumos de calidad, sino también servicios de postventa, soporte técnico y capacitaciones, lo cual es crucial para la formación del personal y la optimización de la producción. Una de sus principales ventajas, son las certificaciones sanitarias lo cual facilita el proceso de importación, de igual manera, los conocimientos de exportación debido a que una gran parte de la producción de ciertas empresas va dirigida para la exportación a diferentes destinos, por lo tanto ofrecen diferentes condiciones de entrega por medio del uso de diferentes INCOTERMS como FOB, EXW, DDP, CFR.

Tabla 18. Precios de los micelios de champiñón blanco

País	Nombre empresa	Micelio de champiñón blanco (Kg)
España	Bolets de soca	\$ 8,20
	Plantamus	\$ 7,90
Países bajos	Minichamp BV	\$ 5,00
	Hollander Spaw	\$ 5,70

Tabla 19. Precios de los micelios de champiñón portobello

País	Nombre empresa	Micelio de champiñón portobello (kg)
España	La casa de las setas	\$ 5,90
Países bajos	Minichamp BV	\$ 5,00

La elección de dos países proveedores corresponde a la necesidad de diversificar los riesgos asociados a la dependencia de un solo mercado. Esta estrategia asegura la continuidad del suministro de insumos, incluso en casos de variaciones en la demanda o problemas logísticos. Depender exclusivamente de un solo proveedor o país puede exponer al proyecto a interrupciones significativas debido a factores impredecibles. Al tener proveedores en dos países diferentes, se minimiza el impacto de estos riesgos, garantizando una mayor estabilidad, continuidad en la producción, flexibilidad en términos de logística y tiempos de entrega.

Importación de micelios

La partida arancelaria correspondiente a los micelios de champiñones es 0602.90.10. Esta clasificación abarca "Las demás plantas vivas (incluidas sus raíces), esquejes e injertos", y específicamente incluye micelios, que son masas de filamentos de micelio, mezcladas o no con tierra o materia vegetal. Esta partida asegura que los productos cumplen con los estándares fitosanitarios y de calidad requeridos para su importación (e-Aduana, 2023).

- España

Para la importación de micelios desde España a Ecuador, es fundamental cumplir con varios requisitos que aseguran la calidad y la sanidad del producto. Se necesita una certificación fitosanitaria emitida por las autoridades españolas, garantizando que los micelios estén libres de plagas y enfermedades. Además, los micelios deben someterse a rigurosos controles de calidad para verificar su pureza y ausencia de contaminantes, asegurando así la inocuidad para la producción. Los micelios deben cumplir con las normativas fitosanitarias y de calidad de la Unión Europea, lo que garantiza altos estándares de seguridad. Finalmente, es necesario presentar la documentación para la exportación, incluyendo factura comercial, lista de empaque y certificado de origen, todos conformes a los requisitos legales.

- Países Bajos

Por otro lado, para la importación de micelios desde los Países Bajos, se deben cumplir requisitos adicionales debido al avanzado nivel tecnológico y las estrictas normativas de este país. Al igual que en España, se requiere una certificación fitosanitaria emitida por las autoridades holandesas para asegurar que los micelios estén libres de plagas y enfermedades. Los micelios deben cumplir con estándares internacionales como la ISO 22000 enfocada en la seguridad alimentaria y GlobalGAP, la cual certifica las buenas prácticas agrícolas. Además, la documentación para la exportación debe estar completa, incluyendo factura comercial, lista de empaque y certificado de origen.

Por lo cual, los micelios deben pasar por controles para certificar su calidad. Además, los proveedores holandeses ofrecen diversas condiciones de entrega bajo diferentes Incoterms, como FOB, EXW, DDP y CFR, facilitando la negociación y logística de la importación. Esta flexibilidad en los términos de entrega, junto con la capacidad de ofrecer soporte técnico y servicios posventa, es esencial para la formación del personal y la optimización del proceso productivo en Ecuador.

3.2.4.1.2 Paja de trigo o cebada

La paja de trigo o cebada, que es necesaria para la preparación del sustrato para el cultivo de champiñones. A continuación, se detallan las empresas en Ecuador con mayor capacidad de oferta de dicho producto son:

Tabla 20. Precios de la paja de trigo o cebada

Proveedor	Paja de Trigo (precio por quintal)	Paja de Cebada (precio por quintal)
AgroFertil S.A.	\$30	\$36
Ecuagro	\$28	\$34
Agropecuaria El Valle	\$32	\$38

Estas empresas han demostrado ser proveedores confiables en el mercado ecuatoriano, asegurando que los productos ofrecidos cumplan con la calidad requerida. Además, estas empresas destacan por su compromiso con la sostenibilidad y la innovación, proporcionando no solo productos de calidad sino también servicios que apoyan y mejoran las prácticas agrícolas.

3.2.4.1.3 Estiercol

Al igual que los anteriores elementos mencionados, el estiércol también es ocupado para la producción de este producto debido a su capacidad para enriquecer el sustrato con los nutrientes necesarios para el desarrollo del micelio. Este material aporta como fuente de minerales saludables para el crecimiento del champiñón y permite la retención de humedad (Mwangi et al., 2024).

Actualmente, para el cultivo se ocupan especialmente 2 tipos de estiércol debido a que pueden ser adquiridos fácilmente, estos son el estiércol de caballo y el de gallina, pueden ser ocupados en su estado fresco o compostado. El estiércol fresco se caracteriza por la riqueza de nutrientes, aunque puede tener ciertos microorganismos dañinos que afecten al sustrato. Por otro lado, el estiércol compostado al pasar por el proceso de descomposición se eliminan los riesgos y los nutrientes son equilibrados. Generalmente, los productores prefieren el uso de estiércol compostado debido a su seguridad y eficiencia.

Tabla 21. Precios del estiércol

Proveedor	Estiércol de Caballo	Estiércol de Gallina
	(kg)	(kg)
AgroFertil S.A.	\$ 0,85	\$ 0,90
BioFert	\$ 0,80	\$ 0,85

Estas empresas se destacan en el mercado ecuatoriano por su capacidad. AgroFertil S.A., con sede en Quito, es conocida por su compromiso con la calidad de sus productos. Esta empresa ofrece estiércol compostado que ha pasado por un proceso cuidadoso para asegurar la adecuada agricultura. Además, BioFert se especializa en el mercado ecuatoriano por su enfoque en la producción de fertilizantes orgánicos de alta calidad. Sus estiércoles de caballo y gallina son sometidos a un proceso de compostaje riguroso con el fin de asegurar un alto contenido nutricional y una textura adecuada para su uso agrícola.

En resumen, seleccionar varios proveedores de estiércol no solo asegura la continuidad del suministro y mejora el poder de negociación, sino que también optimiza la logística y reduce la vulnerabilidad ante problemas imprevistos. Esta estrategia propuesta permitirá operar al plan de negocio de manera más eficiente y con menos riesgos, garantizando una operación sostenible y rentable.

3.2.4.1.4 Yeso Agrícola

En la producción de champiñones, la incorporación del yeso agrícola en el sustrato es una práctica esencial que mejora significativamente la calidad del cultivo, debido a que se encarga de regular el pH del sustrato y permite la absorción de nutrientes al micelio (Mwangi et al., 2024). Estos factores son claves para que los champiñones crezcan en condiciones óptimas, pues mejoran la circulación del aire y crean un ambiente adecuado, por lo cual, el yeso agrícola previene que el sustrato se compacte y afecte la producción. La empresa Yesos del Ecuador se distingue por ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos, con un precio de \$25,00 el empaque de 40 kilos. Este producto se destaca por la calidad de sus componentes, principalmente calcio y azufre, además de su alta solubilidad en agua, la cual es significativamente superior a la de la cal agrícola, lo que facilita la movilidad del calcio. Estas características hacen de Yesos del Ecuador una opción confiable y efectiva para asegurar condiciones óptimas en la producción de champiñones, contribuyendo significativamente al éxito y la rentabilidad del proyecto.

3.2.4.2 Preparación del sustrato

El proceso de preparación del sustrato tiene una duración de aproximadamente entre 15 y 20 días desde el inicio del compostaje hasta que el sustrato esté listo para la inoculación, puede variar en base a factores ambientales que pueden influir. Además, se estima que por tonelada de sustrato se puede obtener 250 kg de champiñones (Cruz, et al., 2010). Debido a la estimación de producción, se debe elaborar 15.4 toneladas de sustrato semanalmente para garantizar la frescura del producto y continua rotación, este espacio debe estar dividido en lotes para identificar el tiempo de fermentación de cada lote. El proceso de preparación del sustrato incluye varias etapas clave que aseguran un espacio óptimo para el crecimiento del micelio. Primero, se seleccionan y preparan los materiales: la paja debe estar en trozos para facilitar su descomposición, el estiércol compostado, y el yeso. Estos materiales se deben mezclar en las siguientes proporciones 70% paja, 25% estiércol y 5% yeso, se añade agua hasta que el sustrato se encuentre con una humedad del 65-70% (Cruz, et al., 2010).

Tabla 22. Proporción de cantidades de insumos

Material	Proporción (%)	Cantidad Necesaria (kg)
Paja	70%	10.780,00
Estiércol	25%	3.850,00
Yeso	5%	770,00

En esta etapa, no se utilizan contenedores cerrados; en su lugar, el sustrato se apila en montones debido a que permite una mejor aireación y facilita la descomposición uniforme del material orgánico. Estos montones se voltean constantemente para asegurar que todo el sustrato reciba suficiente oxígeno, y promueva la actividad microbiana para la fermentación.

3.2.4.2.1 Tecnología y equipos

El suelo debe cumplir con ciertas condiciones para evitar la contaminación del sustrato. Debe ser una superficie impermeable, limpia y bien drenada para prevenir la acumulación de agua, lo cual podría fomentar el crecimiento de patógenos. Además, es importante mantener el área libre de residuos y materia orgánica que pueda introducir contaminantes.

Tabla 23. Precios de Materiales Impermeables en Ecuador

Material	Precio por m² (USD)
Geomembranas de HDPE	\$3.00 - \$5.00
Membranas de PVC	\$2.00 - \$4.00
Revestimientos de Poliuretano	\$8.00 - \$12.00
Revestimientos de Epoxi	\$10.00 - \$15.00

Con respecto a las condiciones climáticas, la temperatura del sustrato debe mantenerse entre 50 °C y 55 °C, ya que esto promueve la disciplina microbiana y la descomposición del material orgánico. Esta temperatura permite una descomposición uniforme y eficaz del sustrato, asegurando que esté listo para la siguiente fase (Cruz, et al., 2010). Adicionalmente, las empresas utilizan termómetros termostáticos para medir la temperatura del sustrato, en Ecuador cada termómetro tiene un precio aproximado de \$ 25,00 a \$ 30,00. Miden la temperatura de 0° a 100° C y el tamaño aproximado es de 16 pulgadas y necesitaremos unas 7 unidades.

3.2.4.3 Pasteurización del sustrato

Posteriormente al proceso de fermentación, el sustrato se somete a una pasteurización durante 4 a 6 horas para eliminar los patógenos no deseados. Durante la pasteurización, es crucial elevar la temperatura del sustrato a un rango de 60° a 65°C (Freire & Vásquez, 2015). Para este fin, el sustrato fermentado se introduce en un túnel de pasteurización que debe cumplir con varios requisitos técnicos específicos. El túnel de pasteurización debe tener paredes térmicas para evitar la pérdida de calor y asegurar una distribución uniforme de la temperatura. Además, el piso del túnel debe contar con una pequeña pendiente para evitar la acumulación de líquidos. También es necesario que el túnel esté equipado con conductos de ventilación para distribuir adecuadamente el aire caliente, garantizando que la temperatura se mantenga constante en todo el volumen del sustrato.

Se ha decidido destinar un espacio con una capacidad de 27.3 toneladas para la pasteurización del sustrato, aunque la producción semanal del proyecto sea de 15.4 toneladas. Esta variación corresponde al posible incremento en la demanda y la producción futura. Diseñar el túnel de preparación con estas dimensiones permite a la empresa estar preparada para aumentar la producción sin necesidad de realizar

modificaciones adicionales. Aproximadamente, las dimensiones del túnel de pasteurización deben ser las siguientes:

Tabla 24. Dimensiones del Túnel de Pasteurización

Dimensión	Medida (metros)
Ancho	3.50
Alto	4.00
Longitud	3.00

El túnel debe ser llenado con sustrato hasta una altura de 2 metros, y para retener el compost, se utilizan maderas en los rieles mecánicos laterales, asegurando que el compost no tenga contacto directo con la puerta metálica. Para estimar el costo de construcción del túnel de pasteurización con dichas dimensiones se consideran los componentes necesarios: paredes térmicas, piso con pendiente, conductos de ventilación y sistema de calefacción.

Con base en la información recopilada, un túnel de pasteurización puede costar entre \$14,000 y \$15,000. El túnel estará realizado de acero inoxidable o aluminio, son robustos y duraderos. Para evitar la pérdida de calor y mantener una distribución uniforme de la temperatura, las paredes térmicas se aislarán con espuma de poliuretano o paneles de poliestireno. La pendiente del piso será adecuada para facilitar el drenaje. El túnel tendrá el sistema de calefacción para elevar la temperatura del sustrato a 60°C a 65°C, un sistema de ventilación forzada para distribuir uniformemente el aire caliente y un mecanismo de introducción de vapor para mantener altos niveles de humedad. Para que el sustrato no entre en contacto directo con las puertas metálicas, también tendrá rieles mecánicos y barreras de madera. Los costos incluyen los materiales, la mano de obra, ingeniería, así como los permisos necesarios para construir.

3.2.4.4 Llenado de las camas o inoculación

Se ha elegido la técnica de cultivo americana para el proyecto, en el cual se utilizan camas de cultivo en diferentes niveles dentro de espacios acondicionados. Para llenar las camas, el sustrato debe extenderse uniformemente sobre cada gaveta con una capa de alrededor de 10 cm de grosor. Después de distribuir el sustrato, se procede a nivelarlo para que quede uniforme y para que el micelio pueda crecer más fácilmente. Posteriormente, el micelio se esparce uniformemente y se mezcla ligeramente para que se distribuya

equitativamente y el hongo pueda crecer por toda la dimensión de la cama. Una vez mezclado, se debe cubrir con una capa de tierra fina para mantener la humedad de la semilla.

Estas camas estarán elaboradas de acero inoxidable, estas estructuras tendrán cinco niveles de manera vertical con separaciones de 50 cm entre sí. Tendrán un ancho de 1.20 metros y una longitud de 2.40 metros. Para la elaboración de las camas de cultivo se necesitarán fabricantes en Ecuador. Con base en la investigación realizada en internet, la elaboración de estos estantes puede ser entre \$150 y \$200 cada estantería y se necesitarán unas 300 unidades. Y las gavetas deberán ser realizadas de polipropileno o de polietileno debido a la durabilidad a altas temperaturas, químicos, humedad y son fáciles para la limpieza, dichas gavetas tendrán las dimensiones de 1.20 metros de ancho, de longitud 2.30 metros y 10 cm de profundidad, con las medidas mencionadas tendrán un precio entre \$ 50 cada gaveta y necesitamos unas 300 gavetas.

3.2.4.5 Incubación

Este proceso es crucial porque permite la incubación del micelio en el sustrato, garantiza el desarrollo ideal del champiñón y requiere condiciones ambientales particulares. Tanto el chamiñón blanco como el portobello se mantienen dentro de las cámaras durante dos a cuatro semanas (Cruz, et al., 2010). Para esta etapa, se han planificado 10 cámaras para champiñón blanco y 5 cámaras para champiñón portobello de acuerdo con el modelo de negocio y la necesidad de cosecha diaria debido a la frescura del producto. La frecuencia de incubación de las cámaras para el champiñón blanco será de tres días y para el champiñón portobello será de seis días.

Dichos espacios de incubación deben tener características básicas, como ser áreas cerradas con control de temperatura y humedad, así como sistemas de calefacción y enfriamiento. Además, deben estar aislados para mantener las condiciones internas, por lo que deben ser diseñados como laboratorios y aplicar medidas de higiene para reducir el riesgo de contaminación por bacterias. La temperatura ideal para el crecimiento es de 21 a 24 °C. Durante la incubación, la mayoría de las especies de champiñones requieren un ambiente oscuro porque la luz puede interferir con el crecimiento del micelio. Por lo tanto, es crucial mantener las cámaras completamente oscuras o con poca luz.

Es esencial realizar revisiones regulares de las condiciones dentro de las cámaras de incubación para garantizar que la temperatura, la humedad y la oscuridad se mantengan

en los niveles ideales . Se deben usar equipos de protección personal (EPP) como guantes, mascarillas y batas desechables para mantener la higiene.

Construir una cámara de producción de champiñones cuesta aproximadamente \$ 13,000. La estructura de acero inoxidable o aluminio de esta cámara garantizará su resistencia y durabilidad. Se utilizarán calefactores y unidades de enfriamiento básicos, así como humidificadores y deshumidificadores sencillos para el control ambiental. La espuma de poliuretano o poliestireno se utilizará para aislar. Las luces de diodos emisores de luz de baja intensidad proporcionarán la iluminación para mantener el sustrato y el micelio en las mejores condiciones.

Ilustración 5. Camaras de incubación



3.2.4.6 Fructificación

Durante la producción de champiñones, para la etapa de fructificación se emplean en las mismas cámaras de incubación en las cuales se mantienen temperaturas controladas entre 16°C y 20°C. Este ajuste térmico es fundamental para facilitar el desarrollo adecuado de los cuerpos visibles que aparecieron durante la incubación. Se utilizan sistemas de calefacción y ventilación para mantener estas condiciones estables y evitar choques térmicos que puedan afectar negativamente el crecimiento. Además, se deben utilizar luces LED de baja intensidad que se puedan ajustar para proporcionar la iluminación necesaria durante el proceso, que puede durar de 7 a 10 días. Finalmente, se realiza un seguimiento constante durante este tiempo para asegurarse de que los champiñones alcancen el tamaño, color y textura adecuados, que indiquen el nivel de madurez ideal para la cosecha.

3.2.4.7 Cosecha

El champiñón está preparado para la cosecha una vez que ha alcanzado el tamaño correcto. Para garantizar que el producto se encuentre en condiciones óptimas, este

proceso requiere precisión y cuidado. Para garantizar los cuidados necesarios, se utilizará la recolección manual utilizando herramientas desinfectadas y un ambiente fresco con temperaturas entre los 10 y 15 °C, durante la cosecha. Para minimizar la contaminación, dentro de este proceso se requiere guantes, mascarillas, batas desechables, tijeras de cosecha y bandejas de recolección. La inversión estimada para comprar estos insumos es de alrededor de \$ 1000, que cubre todos los materiales detallados anteriormente, necesarios para cosechar.

Además, se encontrarán colocadas unas mesas en el centro de las cámaras de incubación para el proceso de cosecha, para lo cual se van a adquirir 3 mesas de acero inoxidable colocadas de manera vertical para el proceso de cosecha. Dichas mesas entran en dimensiones de 3 metros de largo, 1.50 metros de ancho y 1 metro de altura, cada mesa tendrá aproximadamente un costo entre \$ 180 a \$ 240.

3.2.4.8 Empaquetado

Antes de comenzar el proceso de empaquetado, se debe asegurarse de que los champiñones estén en las mejores condiciones para el consumo. Cualquier residuo o contaminante se elimina de la superficie del producto mediante este proceso. Primero, se realiza una selección manual de champiñones para eliminar los que están dañados o no cumplen con los estándares de calidad. Luego, los cepillos suaves de fibra natural se utilizan para limpiar sin dañar la textura del champiñón y eliminar los residuos adheridos. A continuación, se hace un enjuague rápido con agua fría para eliminar cualquier suciedad persistente y para asegurarse de que los champiñones no absorban demasiada agua. Finalmente, se seca adecuadamente con toallas de papel limpias o mediante secado al aire controlado para eliminar la humedad. Aproximadamente, la inversión para la compra de 6 cepillos será de \$50.

El empaquetado debe ser diseñado con el fin de mantener la frescura del producto y permitir la visibilidad del producto, por lo cual hemos observado la opción de ocupar tarrinas plásticas transparentes debido a que por su transparencia permite a los consumidores ver el producto y aumentar la confianza del consumidor. Además, el sellado ayuda a proteger de la exposición al aire y la humedad. El plástico es resistente a los golpes y protege los champiñones de daños físicos durante el transporte. Las persianas son fáciles de abrir y cerrar, lo que facilita el manejo en hoteles, restaurantes y otras entidades.

Ilustración 6. Bandejas de Plástico con Tapa Transparente



Cada empaque va a incluir etiquetas con información sobre la variedad específica, peso, fecha de producción, caducidad, datos del fabricante y el nombre del cliente. De igual manera, para satisfacer las necesidades sobre la demanda de los clientes, se va a tener una variedad de tamaños de bandejas.

Tabla 25. Dimensiones de los empaques

Capacidad de la tarrina	Dimensiones Aproximadas	Uso
5 kg	60 cm x 40 cm x 15 cm	Grandes consumidores
3 kg	50 cm x 30 cm x 12 cm	Consumo mediano
1 kg	30 cm x 20 cm x 10 cm	Pequeñas demandas

Tras investigar los costos de empaques plásticos, se ha concluido que la importación de estos materiales desde China es una opción viable después de analizar los costos. Se han encontrado varios proveedores a través de la plataforma Alibaba que ofrecen diseños personalizados y empaques con una orden mínima de 5,000 unidades con un precio que puede variar entre \$ 0.40 a \$ 0.80, por lo cual, se ha decidido que la inversión inicial será de alrededor de 6,000 unidades. Con este presupuesto, se podrían adquirir dos mil unidades de bandejas de cada tipo de tarrina.

De igual manera, se deberán comprar dos mesas de acero inoxidable largas de 2 metros de largo y 1.5 metros de ancho para el proceso de empaque. Estas mesas están en aproximadamente un valor entre \$ 150 a \$ 200 cada una.

3.2.4.9 *Distribución*

Una vez que los champiñones están empaquetados y listos para salir de la planta de producción, se cargan en el camión grande para ser transportados al centro de operaciones. Al llegar al centro de logística, los champiñones se almacenan en áreas refrigeradas para mantener su frescura hasta que se distribuyan a los clientes. Este espacio no representa una inversión debido a que la empresa ya cuenta con un cuarto frío para el almacenamiento de los productos.

En el centro logístico se procesan los pedidos por cliente junto al resto de productos solicitados en los pedidos y se organizan por rutas y se asigna un chofer y se cargan los pedidos para la distribución. Las rutas están elaboradas con el fin de minimizar el tiempo muerto entre clientes y asegurar la frescura del producto. La distribución estará organizada para que un día a la semana se realice la distribución en las ciudades escogidas para el plan de negocio. Se planea que en un lapso de 2 a 4 años se abran sucursales en estas ciudades para realizar distribuciones de manera más constante.

Para el proceso de distribución se deberá utilizar camiones para la distribución, por el momento esto tampoco no representa parte de la inversión inicial del plan de negocio debido a que la empresa cuenta con 4 camiones pequeños para la ciudad y un camión grande para la distribución interprovincial.

El costo de transporte por kilo de champiñón es de \$ 0.50 centavos, este resultado fue calculado con base en la capacidad de kilos de producción de la planta anualmente, el precio por galón de la gasolina extra que es de \$ 2.72 debido a la eliminación del subsidio a partir de finales de junio, y las áreas de distribución en Quito, Manta, Guayaquil y Cuenca, por lo cual se obtuvo el costo unitario de transporte para el proyecto.

3.2.5 *Capital humano*

Con base en el proceso que se va realizar y debido a que abarca desde la adquisición de la materia hasta la entrega del producto a los clientes, se van a necesitar aproximadamente unas 29 personas que serán distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 26. Distribución del capital humano

Area	Cantidad de personas	Salario	Total por area
Produccion y cosecha	8	El encargdo tenga un salario de \$1000 y el resto de personal tendran un salario de \$ 600	5.200,00
Empaque	4	Tendran el salario basico	1.840,00
Logística	1	Salario de \$ 1000	1.000,00
Distribución	5	Tendran un salario de \$ 600	3.000,00
Administración	5	Gerente general: 2.500 Gestor de cobro: 600 Encargado de facturación: \$700 Contador \$ 900 Marketing: \$700	5.400,00
Bodega	2	Tendran un salario de \$ 500	1.000,00
Recursos humanos	1	Tendra un salario de \$ 800	800,00
Ventas	3	Tendran un salario de \$ 800 y bonificaciones por el cumplimiento del presupuesto de ventas de \$ 300	2.400,00

Funciones por cada área:

Producción y cosecha: El encargado cumplirá las funciones de planificación del calendario de cada proceso, monitoreo del crecimiento, inspecciones regulares, mantenimiento de la maquinaria, supervisión de cada proceso, registros y reportes. El resto del personal tendrá funciones para la preparación del sustrato, siembra, monitoreo del crecimiento, control de temperatura y humedad, y la recolección de champiñones.

Empaque: El personal estará a cargo de la limpieza, clasificación, empaque en bandejas, etiquetado y preparación de los pedidos.

Logística: Esta persona estará encargada de todo el proceso de logística y estará a cargo del personal de empaque y distribución, al igual que de funciones como la planificación de rutas, monitoreo de vehículos, asignar los conductores a los camiones, supervisar el consumo de combustibles, registrar el mantenimiento de los camiones, y gestionar los inventarios.

Distribución: Se dedicarán a cargar y descargar los pedidos de los camiones, entrega de pedidos a los clientes y las facturas al departamento contable.

Administración: El gerente general será el líder y estará a cargo de tomar decisiones estratégicas y la supervisión de los departamentos. El gestor de cobranzas desarrollará funciones como gestionar las cuentas por cobrar, seguimiento de pagos y coordinación con los clientes. El encargado de facturación se dedicará a la emisión de facturas, ingreso de compras al sistema y soporte como asistente contable. El contador, por su parte, se hará cargo de los registros financieros, preparación de estados financieros y manejo de impuestos; por último, el especialista de marketing estará a cargo del desarrollo de estrategias de marketing, gestión de campañas, análisis de mercado, supervisión de redes sociales y ofertas de ferias de alimentos.

Bodega: Las personas de esta área estarán a cargo de la recepción y almacenamiento de los insumos, la gestión de los inventarios y reportes de inventarios, una persona estará en la planta de producción y otra persona en el centro logístico.

Recursos humanos: Desarrollará las funciones de reclutamiento, manejo de personal, formación y capacitación de los empleados.

Ventas: Los tres vendedores se distribuirán basándonos en el tamaño de cada segmento del mercado por ciudad, uno se dedicará a las ventas en Quito, otro Guayaquil, y por último, otra persona de Cuenca y Manta. Todos los vendedores se encargarán de identificar y contactar nuevos clientes, expandir la cartera de clientes, realizar visitas a los potenciales clientes, presentaciones de productos, negociaciones de contratos, aceptar pedidos e ingresar en el sistema.

3.3 Estudio Financiero

3.3.1 Generalidades

Para llevar a cabo el proyecto, se realizó un estudio con una proyección de cinco años para verificar la viabilidad del plan de negocio sobre la producción y comercialización de champiñones en Ecuador.

Tabla 27. Datos de la proyección

	1	2	3	4	5
Días de cuentas por cobrar	30	30	30	30	30
Días de caja	30	30	30	30	30
Días de cuentas por pagar	45	45	45	45	45
Días de inventarios	15	15	15	15	15
Compras	1.057.085	1.120.510	1.232.561	1.355.818	1.491.399

La La tabla 27 proporcionada muestra los datos correspondientes tomados para las proyecciones, considerando la liquidez de efectivo para el plan de negocio, dado que cada componente tiene una afectación sobre la gestión financiera del giro de negocio. Para comenzar, se tendrá una política de 30 días para procesar los pagos de los clientes; dicho tiempo se calcula desde el cierre de la venta hasta la recepción del pago. El período seleccionado ha sido escogido para mantener una gestión de cobro eficiente que permita tener una recuperación de cartera constante y evitar problemas de liquidez del negocio. Debido al tiempo de recuperación de la cartera, los días de caja se determinan igualmente por un período de 30 días. Este tiempo fijado permite tener la disponibilidad de fondos para las operaciones diarias, para lo cual se debe mantener un control constante para optimizar los recursos. Además, permite cumplir con los tiempos de créditos otorgados por los proveedores.

Adicionalmente, se establecieron 45 días para el pago de los proveedores, lo cual es favorable para la empresa ya que pueden utilizar el efectivo antes de realizar el pago a los proveedores de los insumos necesarios para el proceso. Esta variación en los días de las cuentas por pagar da mayor flexibilidad para el manejo de los movimientos financieros o imprevistos que puedan surgir en la marcha del proyecto.

Por otro lado, los días de inventario son de 15 días, puesto que por el tipo de producto y la frescura que requiere, se necesita una rotación constante del inventario para conservar el sabor y nutrientes del producto. El proceso de incubación está determinado por periodos de frecuencia con el fin de cosechar diariamente los champiñones.

Finalmente, en cuanto al valor de compras, se puede observar un aumento constante entre los años, lo cual indica la expansión del negocio o el aumento de la demanda. Dichos valores se han obtenido a base de los costos de venta e inventarios, aunque los costos de venta han sido determinados por la nómina involucrada en todo el proceso de producción

y comercialización, la importación de las semillas de champiñón e insumos de empaque y etiquetado, los servicios básicos para la planta, los mantenimientos de los equipos, maquinaria y la adquisición de materia prima.

3.3.2 Inversión

En la tabla 28 se incluye para el activo fijo la adquisición de un terreno de 66.000 USD para la planta de producción, la maquinaria necesaria durante el proceso estimada por 270.000 USD, se consideran los activos agrícolas por 16.300 USD, así como el computador para el engargado del proceso y las impresoras para las etiquetas por 2.000 USD. Además, se tienen en cuenta los muebles y enseres por 1.120 USD, así como la construcción de un galpón dentro del espacio del terreno por un costo de 50.000 USD. Todos estos rubros totalizan un total de 405.420 USD.

Para el capital del trabajo, se tomaron en cuenta los valores correspondientes a la nómina del personal de ventas, compuesto por tres personas, y del área administrativa, que incluye al gerente general, contador, gestor de cobro, encargado de facturación, persona de marketing. Para el cálculo se realizó la suma de estos dos rubros, que son anuales, dividida por los 12 meses para obtener el valor mensual y multiplicada por 2 para determinar el gasto del capital de trabajo de 2 meses. Este cálculo tiene el objetivo de que la empresa tenga suficiente liquidez para cubrir los gastos operativos durante este lapso de tiempo y no presente problema financiero.

Se destinó un monto de 11.000 USD para los gastos preoperativos. Aunque la empresa ya está constituida, no es necesario tramitar la documentación para la constitución. Sin embargo, dado que actualmente se dedica a la comercialización, es imprescindible realizar una actualización del RUC para reflejar la nueva actividad económica. Además, es necesario cambiar el objeto social en la Superintendencia de Compañías, obtener la licencia de funcionamiento para el lugar de operación de la planta, así como gestionar los permisos y registros sanitarios correspondientes. Además, se debe registrar como importador en la SENA E.

Tabla 28. Inversión

	Total
Activo fijo	405.420,00
Capital de trabajo	40.617,78
Gastos preoperativos	11.000,00
Total	457.037,78

3.3.3 Activos fijos

Tabla 29. Ingresos y salidas de activos no corrientes

Descripción	0	1	2	3	4	5
Muebles y Enseres	1.120,00	2.240,00	3.740,00	8.740,00	13.740,00	13.740,00
Equipo de computación	2.000,00	4.000,00	4.000,00	6.000,00	8.600,00	10.200,00
Terreno	66.000,00	66.000,00	126.000,00	126.000,00	126.000,00	126.000,00
Edificios	50.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	130.000,00	130.000,00
Vehiculos		20.000,00	40.000,00	40.000,00	75.000,00	105.000,00
Activos Agrícolas	16.300,00	26.300,00	31.300,00	31.300,00	61.300,00	61.300,00
Maquinaria	270.000,00	270.000,00	270.000,00	470.000,00	520.000,00	520.000,00
Total	405.420,00	478.540,00	565.040,00	772.040,00	934.640,00	966.240,00

En la tabla 29 se detallan los valores destinados para cada año, basándonos en el aumento considerado de crecimiento, por lo cual dentro del ramo de muebles y enseres se considera como activo inicial 1.200 USD para las áreas de empaque y cosecha. Y se estima un crecimiento de los activos durante todos los años debido al crecimiento de la producción. En equipos de computación, se estimó para el año 0 la compra de una computadora portátil y dos impresoras para las etiquetas. De igual forma, se plantea un crecimiento del activo mensual con el objetivo de implementar mayor tecnología dentro de la planta para mejorar los tiempos y la eficiencia.

Para el terreno, se consideró en el año 0 la compra del terreno en el valle cerca de Sangolquí de 2147 metros cuadrados por un valor de 66.000 USD. Se prevé un aumento en los activos a partir del año 2 debido al aumento en la producción, por lo que se planea establecer una nueva planta de producción. El objetivo de esta expansión es asegurar la frecuencia de distribución en otras ciudades, como Manta y Guayaquil, que necesitan un producto fresco.

Los valores del edificio están de acuerdo con las necesidades para la producción. en el año 0 se considera el valor del galpón para la planta de producción y posteriormente se establece un aumento con el fin de cubrir la demanda del mercado en los sectores con mayor crecimiento de ventas, por los que se estima abrir centros logísticos para el amanecimiento del producto y posterior entrega.

Para el rubro de vehículos, durante el año 2000 no se estima un valor porque no se considera necesaria la compra. Sin embargo, a partir del primer año, con la apertura de los centros logísticos, será necesario comprar vehículos para transportar los productos

desde la planta hasta estos centros. Además, debido a la apertura de otra planta de producción en el año 4, se incrementa el rubro.

Se establece un activo inicial de 16.300 USD para los activos agrícolas, que incluyen las gavetas necesarias para las camas de cultivo, los insumos para la cosecha y los termómetros para la preparación del sustrato. Debido a la importancia de estos recursos para la producción, se prevé un aumento anual del rubro.

Para la maquinaria se estimó 270.000 USD para el año 0, dentro de este rubro se incluye el túnel de pasteurización, las camas de cultivo y las cámaras de incubación. A partir del año 3, debido a la apertura de una nueva planta de producción, se anticipa la necesidad de adquirir mayor maquinaria para continuar con el proceso productivo.

Tabla 30. Depreciaciones de los Activos no Corrientes

Descripción	1	2	3	4	5
Muebles y Enseres	112,00	224,00	374,00	874,00	1.374,00
Equipo de computación	200,00	400,00	400,00	600,00	860,00
Edificios	5.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	13.000,00
Vehiculos	-	2.000,00	4.000,00	4.000,00	7.500,00
Activos Agrícolas	1.630,00	2.630,00	3.130,00	3.130,00	6.130,00
Maquinaria	27.000,00	27.000,00	27.000,00	47.000,00	52.000,00
Total	36.045,33	41.254,00	43.904,00	64.604,00	80.864,00

En relación con la tabla 30, los valores se han calculado en función del valor de los activos fijos divididos por la vida útil correspondiente a cada rubro. Cabe señalar que los terrenos no se incluyen en esta tabla, ya que no se encuentra sujetos a depreciaciones, el cálculo se realizó entre el acumulado de las depreciaciones entre los años.

3.3.4 Gastos de ventas y administrativos

Los gastos de ventas se calcularon tomando en cuenta a la nómina de los vendedores detallados en el capítulo tres, donde se estimó 3 vendedores y se calcula un aumento de un vendedor más para el año 2 puesto que se toma en cuenta la apertura del nuevo centro logístico, cada vendedor tendrá un salario de 800 USD mensuales como base y tendrán bonos de 300 USD por persona si cumplen con el presupuesto de ventas por ciudad mensual.

Tabla 31. Presupuesto de ventas

Ciudad	Presupuesto mensual (USD)
Quito	63.333
Manta	15.200
Guayaquil	31.666
Cuenca	16.466
Total	126.666

El presupuesto se encuentra establecido basándonos en el tamaño de mercado en cada ciudad, para Quito el valor es mucho más elevado en comparación al resto de ciudades, dado que la empresa tiene ya un mercado ganado en dicha ciudad y un poco de conocimiento en el mercado de Cuenca. Por otro lado, Manta y Guayaquil son mercados nuevos a los que se va a enfocar el proyecto, por lo cual conseguir clientes requerirá mayores esfuerzos, reuniones constantes, demostración de productos para ganar confianza, entre otros recursos.

Tabla 32. Gastos de ventas

	1	2	3	4	5
Nómina	28.800,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00
Beneficios Sociales	9.360,24	12.477,92	12.477,92	12.477,92	12.477,92
Bonos / Comisiones	10.800,00	10.800,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Promoción	7.000,00	7.700,00	8.470,00	9.317,00	10.248,70
Publicidad	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	7.320,50
Varios de ventas	-	-	1.000,00	1.000,00	1.158,00
Viajes	5.000,00	3.500,00	3.000,00	2.700,00	2.400,00
Total	65.961,24	78.379,92	83.800,92	84.953,92	86.410,12

Además, los valores de publicidad, promoción y viajes se determinaron basándose en las necesidades del proyecto para dar a conocer la marca. Todos estos rubros estarán destinados para el marketing digital, como publicidades en línea, campañas de correos, participaciones en ferias o eventos y relaciones públicas con clientes o potenciales clientes.

Tabla 33. Gastos Administrativos

	1	2	3	4	5
Nómina	74.400,00	74.400,00	74.400,00	79.920,00	86.400,00
Beneficios Sociales	25.800,08	25.800,08	25.800,08	27.620,08	29.370,08
Bonos / Comisiones	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.200,00	5.200,00
Servicios Básicos	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Arriendos	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Movilización					
Mantenimiento	3.500,00	3.850,00	4.235,00	4.658,50	5.124,35
Depreciaciones	36.045,33	41.254,00	43.904,00	64.604,00	80.864,00
Amortizaciones	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00
Honorarios Profesionales	15.000,00	17.000,00	19.000,00	-	-
Suministros y útiles	5.000,00	5.350,00	5.724,50	6.125,22	6.553,98
Total	177.745,41	185.654,08	191.063,58	201.127,80	226.512,41

De igual manera, los costos administrativos se han tomado en cuenta toda la nómina relacionada con el área administrativa que se encuentra detallada en el capítulo tres, en la sección de capital humano. Los beneficios sociales fueron determinados según los sueldos mensuales del personal, en el caso de las comisiones, podrán obtener este valor en caso de referir clientes nuevos.

El arriendo y los servicios básicos se calcularon según el valor mensual que la empresa paga por su ubicación actual. No se establecieron valores para la movilización, ya que no se consideró relevante la movilización del personal administrativo debido al giro del negocio. Los valores de depreciación se extrajeron del total de la tabla 30, y los valores de amortización se obtuvieron de la tabla 28, correspondientes al rubro de gastos preoperativos divididos en cinco años. El valor de los honorarios profesionales se consideró necesario debido a la falta de una persona dedicada a la importación, lo que requerirá la contratación de servicios especializados; sin embargo, a partir del cuarto año, no se estima este costo, ya que se prevé incorporar esta función dentro de la nómina.

3.3.5 Costo de ventas

Tabla 34. Costo de ventas

	1
Nómina	144.480,00
Beneficios Sociales	48.741,84
Importacion de insumos	400.000,00
Materia prima	413.080,00
Servicios Basicos	30.000,00
Mantenimiento	15.000,00
Embalaje y etiquetado	80.000,00
Total	1.131.301,84

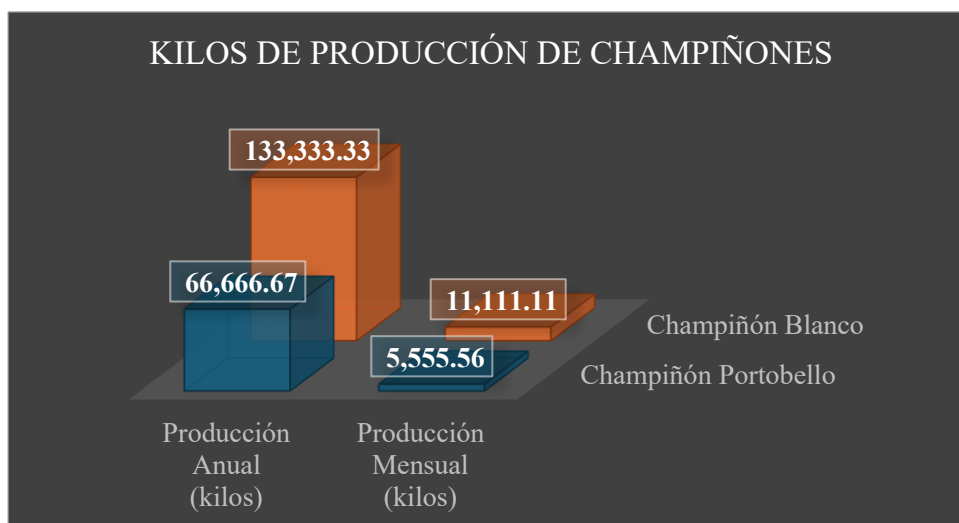
En la tabla 34, se detalla el desglose de los costos involucrados durante todo el proceso de producción y comercialización, dentro del valor de la nómina se consideró todo el personal involucrado en el proceso detallado en la tabla 26. Los beneficios sociales se calcularon con base en la nómina y los sueldos correspondientes. Los servicios básicos y el mantenimiento se estimaron basándonos en el tamaño de la planta y los recursos necesarios para el funcionamiento del equipo y maquinaria.

De igual manera, se consideró el costo de adquirir la materia prima, lo que incluye el yeso agrícola, la paja, el estiércol, los micelios o semillas de champiñón, se ha considerado un valor alto, puesto que se considera importar con mayor frecuencia de Países Bajos porque a pesar del precio más alto que ofrece, sus productos se destacan por la calidad y tecnología en el que son elaborados, pero de igual manera la compra desde este país es más costosa la importación debido a los certificados y normativas que deben entregar. Para el embalaje y etiquetado se consideró el valor anual que se debe adquirir para la entrega del producto a sus clientes, por lo cual se estableció basándose en el costo de 0.40 centavos por tarrina y un costo de 0.15 centavos por etiqueta.

3.3.6 Ventas

Debido a los análisis sobre la demanda de los productos, los productos con mayor frecuencia de consumo son el champiñón blanco por su versatilidad de uso y precio accesible en comparación al champiñón portobello, por lo cual dentro de la planta se ha destinado mayor espacio para la producción del champiñón blanco y de igual manera espacios más pequeños para el portobello ya que la demanda aumenta en ciertas épocas del año puesto que tienen una mayor tendencia en el área gourmet.

Ilustración 7. Producción anual y mensual



En la parte anterior se detallo el costo que representa producir los champiñones por lo cual se ha determinado los siguientes valores especificados en la tabla 27 para el precio de venta al público.

Tabla 35. Precios de venta

Tipo de Champiñón	Precio por kilo
Champiñón Portobello	\$ 8,50
Champiñón Blanco	\$ 7,00

Con las cantidades de producción anuales y los precios de venta definidos se ha determinado que las ventas anuales seran de 1.500.000,01 USD.

3.3.7 Estado de resultados

En la tabla 36, se detalla el estado de resultados del plan de negocio en el cual se incluye las ventas y el costo de ventas del año 1 en base a lo calculado anteriormente y se consideró un crecimiento anual del 5% debido a que la planta esta establecida para poder tener una mayor capacidad de producción dado que las medidas de la maquinaria tienen una capacidad mayor a la estimada.

Tabla 36. Estado de resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	1.500.000,01	1.575.000,01	1.653.750,01	1.736.437,51	1.823.259,38
Costo de Ventas	1.131.301,84	1.187.866,93	1.247.260,28	1.309.623,29	1.375.104,46
Margen de Contribución	368.698,17	387.133,07	406.489,73	426.814,21	448.154,92
Gastos de Ventas	65.961,24	78.379,92	83.800,92	84.953,92	86.410,12
Gastos Administrativos	177.745,41	185.654,08	191.063,58	201.127,80	226.512,41
Utilidad	124.991,51	123.099,07	131.625,23	140.732,50	135.232,39

Como se indica en la tabla 36, la utilidad obtenida del proyecto resulta ser positiva y se mantiene un crecimiento entre los años determinados para la proyección, por lo cual podemos concluir que el plan de negocio es rentable y que genera beneficios para la empresa dado que ofrece productos de calidad, tiene una frecuencia continua de producto por lo cual se podrá cubrir la demanda y su diferenciador son los precios, puesto que según la información detallada de la competencia se ofrece a un mejor precio.

En el anexo 1, se encuentra el balance general de la proyección estimada para los 5 años, en él se realiza el desglose de la información recopilada anteriormente sobre los activos, pasivos y patrimonio. Los activos en los cuales se observa un mayor crecimiento son en bancos, terreno y maquinaria, lo cual representa una expansión e inversión para el funcionamiento en escala en un plazo a largo tiempo.

En cuanto a los pasivos, se analiza la necesidad de negociar para obtener recursos económicos, pero va disminuyendo a lo largo del tiempo que transcurre el proyecto, lo que se considera una adecuada gestión financiera y la reducción sobre la dependencia de las entidades financieras. Por otro lado, el patrimonio va aumentando debido a los resultados obtenidos de utilidad en la tabla, lo cual muestra que se tiene la capacidad de acumular las ganancias y reinvertir en el proyecto. Por lo tanto, el balance general se encuentra cuadrado todos los años realizando la comparación de los activos con el patrimonio y pasivos.

De igual manera, en el anexo 2 se muestra el flujo de caja proyectado, en la primera sección se detallan las utilidades anuales, depreciaciones, el subtotal operacional, la cual presenta un valor creciente por la mejora operativa y el aumento de los ingresos. La sección de financiamiento indica que el capital inicial es el principal recurso financiero y

que no hay préstamos de socios adicionales a lo largo del período. Aunque disminuye en el tercer año debido a una inversión significativa que se realiza para la expansión, se recupera en los años siguientes, dando un saldo final positivo cada año.

Del estudio realizado sobre el plan de negocio, los indicadores financieros obtenidos indican que el Valor Actual Neto de 95.808,79 USD a un descuento del 20 % y la Tasa de Retorno de la Inversión del 31,74 %, por lo cual, estos indicadores sugieren que el proyecto es viable y rentable debido al crecimiento sólido y consistente en el largo plazo.

CONCLUSIONES

- Se puede concluir que al implementar una producción local de champiñones, JM Servicios y Alimentos disminuirá la dependencia de proveedores externos, lo cual es importante para mantener un control riguroso sobre la calidad y cantidad de producción. Este proyecto permite mitigar los riesgos asociados con la volatilidad de la oferta del champiñon y las fluctuaciones de precios, lo que incrementará la estabilidad operativa y la satisfacción del mercado HORECA debido a su alto consumo de productos de calidad y la frescura que solicitan.
- La expansión de JM Servicios y Alimentos hacia Guayaquil, Manta, Cuenca y Quito se justifica plenamente por el crecimiento económico y turístico que estas ciudades están experimentando. La información recopilada sobre los segmentos de mercado indica que estas urbes son centros estratégicos con una alta concentración de empresas, hoteles y restaurantes que demandan significativamente champiñones, tanto portobello como blancos.
- En términos de impacto económico y social, el desarrollo de un plan de negocio para la producción de champiñones contribuirá significativamente al crecimiento económico local y a la mejora de la calidad de vida en las comunidades involucradas. La creación de empleo y la posibilidad de establecer alianzas estratégicas fomentarán el desarrollo sostenible y la responsabilidad social de la empresa. Esto, a su vez, consolidará la presencia de JM Servicios y Alimentos.
- La viabilidad del proyecto se confirma a través de un análisis financiero, en el que se concluyó con el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) la viabilidad y rentabilidad económica. Las proyecciones de ventas y la estructura de costos demuestran que la producción de champiñones puede generar un margen de contribución positivo y un crecimiento constante a largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Como parte crucial para el proyecto, se recomienda que la empresa desarrolle alianzas estratégicas con distribuidores, restaurantes, hoteles y otros canales en las ciudades de Guayaquil, Manta, Cuenca y Quito. Estas alianzas permitirán una distribución eficiente y ampliarán la red de comercialización, asegurando un mercado estable para los champiñones.
- Se recomienda realizar formaciones continuas del personal para mantener altos estándares de producción y calidad. Además, implementar programas de capacitación que abarquen técnicas avanzadas de cultivo, gestión de calidad y sostenibilidad, asegurando que el equipo esté siempre actualizado con las mejores prácticas del sector.
- Además, se recomienda la participación activa en ferias y eventos gastronómicos para aumentar la visibilidad de la marca y establecer contactos directos con clientes potenciales. Participar en ferias locales, nacionales e internacionales lo que permitirá a JM Servicios y Alimentos exhibir sus productos ante un público diverso y recibir una reatrolimentación sobre posibilidades de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, D. (2024). *Desafíos ambientales de Ecuador en el 2024: la incertidumbre de la crisis política y la lucha contra las economías ilegales*. Noticias Ambientales. <https://es.mongabay.com/2024/01/desafios-ambientales-ecuador-2024-crisis-politica/>
- Álvarez Salguero, K. N. (2020). *Plan de negocios para implementar un centro de desarrollo infantil privado en la parroquia de Pomasqui* [Tesis de grado, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL]. <https://n9.cl/uyc8u>
- Arias, P. (2023, September 7). Ecuador: los 5 destinos más visitados por los turistas. Viajando. <https://ecuador.viajando.travel/ecuador/ecuador-los-5-destinos-mas-visitados-los-turistas-n51972>
- Baque Villanueva, L. K., Izquierdo Morán, A. M., & Viteri Intriago, D. A. (2022). Estructura Metodológica de Plan Estratégico para mejorar las ventas en las MIPYMES del Cantón Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 66-74. <https://n9.cl/x5a80k>
- Bassetti, M., Pohlman, A., Fenge, T., Argilagós, J., Myers, H., Marín, J. D., Reynolds, O., Stanapedis, A., Abreu, F. T., Andersson, H., Burke, S., Casanovas, M., Lammersen, J., Perez, J., Petropoulos, A., Vogado, S., Váradi, B., Bascuñán, C., Busquets, S., . . . Saadi, F. (2021). *Ecuador FocusEconomics Consensus Forecast*. <https://static.focus-economics.com/app/uploads/2022/12/LatinFocus-Consensus-Forecast-Ecuador-May-2021.pdf>
- BCE. (2024). *La economía ecuatoriana registro un crecimiento del 2,4% en 2023*. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-registro-un-crecimiento-de-2-4-en-2023-1616#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20ecuatoriana%20registr%C3%B3%20un%20crecimiento%20de%202%2C4%25%20en%202023,-Jueves%2C%2028%20Marzo&text=En%202023%2C%20el%20Producto%20Interno,%2C%25%20alcanzado%20en%202022.>
- BCE. (2024). *Sector Real*. <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica/sector-real>
- Bernal, J., Indio, C., Ganchozo, N., & Miranda, E. (2022). Análisis de los principales indicadores del mercado laboral y las ramas de ocupación en el Ecuador. *Ciencia Latina*, 6(5), 903–924. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3151
- Bravo Zúñiga, D. V., & Polo Vega, M. M. (2021). *FLUJO DE CAJA PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS a CORTO PLAZO EN EL SECTOR MANUFACTURERO DEL CANTÓN CUENCA* [Tesis de grado, Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10583/1/16172.pdf>
- Castro Bayona, D. A. (2023). *Plan de negocio para la introducción, penetración y posicionamiento en el mercado colombiano De una crema de manos, de origen alemán, con aloe vera y aceite de aguacate* [Tesis de postgrado, Universidad EAFIT]. <https://n9.cl/uozej>
- Cepeda Arce, J. E. (2022). *Diseño de un plan estratégico para una empresa de servicios financieros* [Tesis de grado, UNIVERSIDAD DE CHILE].

- <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/187833/Diseno-de-un-plan-estrategico-para-una-empresa-de-servicios-financieros.pdf?sequence=1>
- Chakrabarti, S. & Barbanente, G. (2020). Three reasons to invest in land tenure security. JLIFAD.
- Champy Academy. (2023). *Sistemas automáticos en el cultivo de hongos*. ChampyAcademy. https://www.champyacademy.com/sistemas-automaticos-cultivo-hongos/#%E2%9A%99%EF%B8%8F_Los_sistemas_automaticos_mas_utilizados_en_el_cultivo_de_hongos
- Constitución de la República del Ecuador [Const.]. Artículo 118. [Función Legislativa]. Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 20028 (Ecuador).
- Córdova Córdova, K. D. (2023). *Plan de negocio para la microempresa de producción de miel de abeja en el cantón Logroño, provincia de Morona Santiago* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <https://n9.cl/cbqtof>
- Cristancho Triana, G. J., Ninco Hernández, F. A., Cancino Gómez, Y. A., Alfonso Orjuela, L. C., & Ochoa Daza, P. E. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. *Suma de Negocios*, 12(26), 41-51. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2021.v12.n26.a5>
- Cruz, D., de León, E. L., Pascual, L. F., & Battaglia, M. (2010). Guía técnica de producción de hongos comestibles de la eGuía técnica de producción de hongos comestibles de la especie *Pleurotus ostreatus*. *Journal of Agriculture and Environment for International Development (JAEID)*, 104(3/4), 139-154.
- Del Rosario Alvarado, W. A., & Cueva Gutiérrez, D. J. (2019). Plan de negocio para la integración de una línea de servicio de internet con fibra óptica en la empresa COMPUTECNICSNET. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://n9.cl/38jt4>
- Delgado, B. I., Bravo Ross, W. A., & Pinzón Barriga, L. E. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- Diaz Garay, J. E., Grandez Ruiz, M., Huaman Cahuana, M. R., & Ruiz Castro, J. A. (2023). *Plan de negocio de una comercializadora virtual de insumos y productos para negocios pertenecientes a lima, en los distritos de: la victoria, miraflores, san isidro y barranco* [Tesis de postgrado, Universidad Tecnológica del Perú]. <https://n9.cl/y87hyh>
- e-Aduana. (2023). Notas explicativas de la partida 06.02 - Sistema Armonizado. Recuperado de [com http://www.eaduana.com](http://www.eaduana.com)
- Ecuador. (2020). *Código de Trabajo*. Registro Oficial. <https://www.registroficial.gob.ec>
- EEAS press team. (2023). *EU-Colombia-Peru-Ecuador Trade Agreement*. European Commission. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/eu-colombia-peru-ecuador-trade-agreement>
- El comercio. (2019). Los hongos se abren paso en la gastronomía ecuatoriana. El Comercio. <https://www.elcomercio.com/tendencias/especies-hongos-recetas-gastronomia-ecuador.html>

- Espinoza Mina, M. A., & Espinoza Gallegos, M. D. (2020). *Las fuerzas de Porter: estrategias luego de su aplicación*. ResearchGate. <https://n9.cl/g0htf>
- Espinoza Montoya, J. M., & Gaibor Ledesma, L. F. (2023). *Plan Estratégico para el mejoramiento de la gestión en el Emprendimiento Lavado de muebles Viejo Lucho, en la ciudad de Chimbo, Provincia Bolívar, año 2023* [Tesis de grado, Universidad Estatal de Bolívar]. <https://n9.cl/mynql>
- European Commission. (2024). EU Trade agreements. *Trade*. https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/negotiations-and-agreements_en
- European Union. (s. f.). *History of the EU*. Recuperado 10 de mayo de 2024, de https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/history-eu_en
- Fajardo Rubio, M. A. (2023). *Mejorar las practicas gerenciales a través de un análisis PESTEL, en la industria de la construcción*. [Tesis de grado, Universidad de los Andes]. <https://n9.cl/g28drz>
- FocusEconomics. (2024). *Ecuador Archives*. <https://www.focus-economics.com/countries/ecuador/>
- Food and Drink Technology. 2020. Smart automation heralds a new era in mushroom growing - Food and Drink Technology. Food and Drink Technology. <https://www.foodanddrinktechnology.com/news/35997/smart-automation-heralds-a-new-era-in-mushroom-growing/>
- Fortty castro, M. M. (2022). *Métodos y técnicas de evaluación del riesgo de un proyecto de inversión* [Tesis de maestría, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/4246/1/ULEAM-POSG-CF.FFT-0046.pdf>
- Freeman, W. (2023). Ecuador's 2023 Election: What Noboa's Victory Means. *Council on Foreign Relations*. <https://www.cfr.org/in-brief/ecuadors-2023-election-what-noboas-victory-means>
- Freire Alvarez, H. E., & Vásquez Fernández, W. H. (2015). *PROPUESTA DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CHAMPIÑONES EN LA CIUDAD DE CUENCA*. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7796/1/UPS-CT004646.pdf>
- Galván, S., Rosales, T., Medina, C., Naranjo, G., & Suárez, N. (2021). Plan de negocio. <https://n9.cl/6veul>
- Hernández, L., Hernández, L., & Hernández, L. (2023). La tasa de paro de la UE cae al mínimo histórico del 6%. *Cinco Días*. <https://cincodias.elpais.com/economia/2023-03-31/la-tasa-de-paro-de-la-ue-cae-al-minimo-historico-del-6.html>
- <https://www.ifad.org/en/web/latest/-/blog/three-reasons-to-invest-in-land-tenure-security>
- INEC. (2024). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - Indicadores Laborales - Enero, 2024*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-Enero-2024/>

- Janeta, L. (2024). Entrevista al gerente de JM Servicios y Alimentos. El Tablón 9.m4a
- Johnston & Vasic-Lalovic. (2023). Ecuador: Una década de progreso, desandada. Center for Economic and Policy Research. <https://cepr.net/report/ecuador-una-decada-de-progreso-desandada/>
- Lemus Vázquez, L. (2021). *Diseño de un plan de negocios para emprendedores por cuenta propia en el sector turístico cubano* [Tesis de grado, Universidad de Matanzas]. umcc.cu
- Lopez, P. E., Gonzales, N. N., Osobampo, S., Cano, A., & Gálvez, C. R. (2019). Estudio Técnico, Elemento indispensable en la evaluación de proyectos de inversión. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no56/estudiotecnico.pdf>
- Mackenzie, L., & Coi, G. (2024). Your guide to the 2024 European election in 9 charts. *POLITICO*. <https://www.politico.eu/article/guide-june-2024-european-union-parliament-meps-poll-of-polls-election-9-charts/>
- Martínez Cantón, J. L., Álvarez Lazo, D. A., Cándano Acosta, F., Fernández Concepción, R. R., & Díaz Acosta, A. (2022). Análisis de los costos y evaluación financiera como herramienta para la toma de decisiones en el aprovechamiento forestal. *Revista Cubana de Ciencias Forestales*, 10(2), 215-229. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-34692022000200215&script=sci_arttext
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2013). *Conozca los requisitos y valores a pagar para obtener el permiso de funcionamiento de establecimientos comerciales y de servicios*. Recuperado de <https://www.salud.gob.ec/conozca-los-requisitos-y-valores-a-pagar-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento-de-establecimientos-comerciales-y-de-servicios/>
- Moncayo Sánchez, Y. P., Salazar Tenelanda, M. V., & Avalos Peñafiel, V. G. (2021). El estudio de mercado como estrategia para el desarrollo de productos en el sector rural. Caso de estudio Parroquia Bayushig. *Polo del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, 6(3), 2205-2220. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2501>
- Multianalityca S.A. (2024). *Requisitos para Obtener tu Registro Sanitario*. Multianalityca S.A. <https://multianalityca.com/requisitos-para-obtener-tu-registro-sanitario/>
- Mwangi, R. W., Mustafa, M., Kappel, N., Csambalik, L., & Szabó, A. (2024). Practical applications of spent mushroom compost in cultivation and disease control of selected vegetables species. *Journal of Material Cycles and Waste Management*. <https://doi.org/10.1007/s10163-024-01969-9>
- Naranjo, L. (2021). *Propuesta de plan de negocios con el modelo CANVAS: plataforma digital colaborativa de experiencias rurales de Ecuador* [Tesis de postgrado, Instituto Politécnico de Leiria]. <https://n9.cl/0pnp1>
- Ochoa, M. (2023, 13 marzo). *Se prevé gran auge en la tendencia alimentos orgánicos hacia 2030*. ABASTUR. <https://www.abasturhub.com/nota/catering/auge-alimentos-organicos>

- Phillips, J. (2024). *Tendencias Alimenticias para el 2024*. Food Insight.
<https://spanish.foodinsight.org/boletin-informativo/tendencias-alimenticias-para-el-2024/>
- Pinzon Gil, A. (2019). *La competitividad de las empresas de seguridad en Colombia bajo el análisis de las cinco fuerzas de Porter* [Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada].
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37015/PinzonGilAlejandra2020.pdf?sequence=1>
- Pohlman, A., Bassetti, M., Myers, H., Reynolds, O., Ancersson, H., Burke, S., Casanovas, M., Perez, J., Vogado, S., Lobato, M., Alonso, C., et al. (2021). CONSENSUS FORECAST. FocusEconomics <https://static.focus-economics.com/app/uploads/2022/12/FocusEconomics-Consensus-Forecast-Euro-Area-May-2021.pdf>
- Ramirez Ruiz, K. & Torres Vargas, S. A. (2022). Plan operativo para incrementar el nivel de ventas en la Empresa Mc Donald's 2022 Chiclayo. ucv.edu.pe
- Ramirez Ruiz, K., & Torres Vargas, S. A. (2022). *Plan operativo para incrementar el nivel de ventas en la empresa Mc Donald's 2022 Chiclayo* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo].
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok Publishing S.L. [HTML]
- Sandoval, D. (2023, December 15). *El aumento del SBU para 2024 responde a parámetros legales*. CIP - Cámara De Industrias Y Producción.
<https://www.cip.org.ec/2023/12/15/el-aumento-del-sbu-para-2024/>
- Sebastián. (2021). *Hongos Comestibles*. Escueladegastronomia.
<https://www.escueladegastronomiaartesculinarias.com/post/hongos-comestibles>
- The European Union and Ecuador*. (2021). EEAS.
https://www.eeas.europa.eu/ecuador/european-union-and-ecuador_en?s=161
- Toapanta, K. (2023). *Metodología de marco lógico: una perspectiva educativa* (Primera Edición). Instituto Superior Tecnológico Quito. <https://n9.cl/s4flhd>
- Trejo Lozano, R., Sánchez Guzmán, A., Pérez Carrizales, J. M., Moreno Cuevas, Z., & González Panzo, B. (2023). Análisis de factores internos y externos mediante las herramientas de PESTEL y FODA en una empresa de corte laser en el estado de Tlaxcala. *Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 8461-8474.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8421
- Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. <https://n9.cl/48xmjt>
- Vallejo Rivera, A. P. (2022). *Elaborar un plan de negocios para la empresa «Zoom productora de video»* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <https://n9.cl/q9s6i>
- Vásquez Rubio, F. (2021). *Hongos comestibles de la zona de amortiguamiento del área de conservación municipal bosque de Huamantanga, Jaén-Perú*. unc.edu.pe
- Vázquez, F. (2023). Ecuador and China Conclude Free Trade Agreement Negotiations. *The Diplomat*. <https://thediplomat.com/2023/01/ecuador-and-china-conclude-free-trade-agreement-negotiations/>

Viciano Pérez, A. (2021). Modelo Canvas para ABP y diseño de proyectos de innovación. En *Guía para una docencia innovadora en red* (pp. 178-194). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8093905>

Zhingre Orellana, S. O., Narváez Zurita, C. I., Moreno, V. P., & Erazo Álvarez, J. C. (2020). Plan de negocios para evaluar la viabilidad en el sector microempresarial de repuestos de vehículos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, Vol. 5(Núm. 10), Pág. 370-396. <https://n9.cl/k5prx>

ANEXOS

Anexo 1. Balance General

	0	1	2	3	4	5
Activo						
Bancos	40.617,78	114.584,04	120.991,74	126.843,73	132.975,42	140.668,92
Inversiones Temporales			44.356,14		21.261,62	184.502,37
Cuentas por cobrar		125.000,00	131.250,00	137.812,50	144.703,13	151.938,28
Inventarios		47.137,58	49.494,46	51.969,18	54.567,64	57.296,02
Total Activo Corriente	40.617,78	286.721,62	346.092,34	316.625,41	353.507,80	534.405,58
Equipos de computación	2.000,00	4.000,00	4.000,00	6.000,00	8.600,00	10.200,00
Muebles y enseres	1.120,00	2.240,00	3.740,00	8.740,00	13.740,00	13.740,00
Terreno	66.000,00	66.000,00	126.000,00	126.000,00	126.000,00	126.000,00
Maquinaria	270.000,00	270.000,00	270.000,00	470.000,00	520.000,00	520.000,00
Activos Agrícolas	16.300,00	26.300,00	31.300,00	31.300,00	61.300,00	61.300,00
Vehículos	-	20.000,00	40.000,00	40.000,00	75.000,00	105.000,00
Edificios	50.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	130.000,00	130.000,00
Dep. acum. Equipos de computación.	-	200,00	600,00	1.000,00	1.600,00	2.460,00
Dep. acum. Muebles y enseres	-	112,00	336,00	710,00	1.584,00	2.958,00
Dep. acum. Maquinaria	-	27.000,00	54.000,00	81.000,00	128.000,00	180.000,00
Dep. acum. activos agrícolas	-	1.630,00	2.630,00	3.130,00	3.130,00	6.130,00
Dep. acum. Vehículos	-	-	2.000,00	4.000,00	4.000,00	7.500,00
Dep. acum. Edificios	-	1.630,00	4.260,00	7.390,00	10.520,00	16.650,00
Total Activo Fijo	405.420,00	447.968,00	501.214,00	674.810,00	785.806,00	750.542,00
Gastos Preoperativos	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00
Amortización	-	2.200,00	4.400,00	6.600,00	8.800,00	11.000,00
Total Activo Diferido	11.000,00	8.800,00	6.600,00	4.400,00	2.200,00	-
Total Activo	457.037,78	743.489,62	853.906,34	995.835,41	1.141.513,80	1.284.947,58
Pasivo						
Proveedores	-	147.305	148.778	156.217	164.028	172.229
Necesidad de Recursos a Negociar	228.518,89	14.155,40	-	2.864,95	-	-
Total Pasivo Corriente	228.518,89	161.460,33	148.777,98	159.081,82	164.027,72	172.229,10
Préstamos socios	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo	228.518,89	161.460,33	148.777,98	159.081,82	164.027,72	172.229,10
Patrimonio						
Capital	228.518,89	457.037,78	457.037,78	457.037,78	457.037,78	457.037,78
Utilidad retenida	-	-	124.991,51	248.090,58	379.715,81	520.448,31
Utilidad del ejercicio	-	124.991,51	123.099,07	131.625,23	140.732,50	135.232,39
Total Patrimonio	228.518,89	582.029,29	705.128,36	836.753,59	977.486,09	1.112.718,48
Total Pasivo + Patrimonio	457.037,78	743.489,62	853.906,34	995.835,41	1.141.513,80	1.284.947,58
Cuadre	-	-	-	-	-	-

Anexo 2. Flujo de caja

	1	2	3	4	5
Utilidad	124.992	123.099	131.625	140.732	135.232
Depreciaciones y amortizaciones	38.245	43.454	46.104	66.804	83.064
Subtotal operacional	163.237	166.553	177.729	207.536	218.296
Variación Cuentas por cobrar	(125.000)	(6.250)	(6.563)	(6.891)	(7.235)
Variación Inventarios	(47.138)	(2.357)	(2.475)	(2.598)	(2.728)
Variación Proveedores	147.305	1.473	7.439	7.811	8.201
Total Operacional	138.404	159.419	176.131	205.858	216.534

Variación Activos fijos	(3.120)	(1.500)	(207.000)	(57.600)	(1.600)
Variación Gastos Operativos	-	-	-	-	-
Total Inversión	(3.120)	(1.500)	(207.000)	(57.600)	(1.600)

Préstamos socios	-	-	-	-	-
Capital	228.519	-	-	-	-
Utilidad Retenida	-	-	-	-	-
Total Financiamiento	228.519	-	-	-	-

Flujo de Caja	363.803	157.919	(30.869)	148.258	214.934
----------------------	----------------	----------------	-----------------	----------------	----------------

Saldo inicial de caja	40.618	404.421	562.340	531.471	679.729
Saldo final de caja	404.421	562.340	531.471	679.729	894.664

Saldo real de caja	114.584	120.992	126.844	132.975	140.669
--------------------	---------	---------	---------	---------	---------

Diferencia	289.837	441.348	404.627	546.754	753.995
-------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

	0	1	2	3	4	5
VAN 20 %	(457.037,78)	363.803	157.919	(30.869)	148.258	214.934

VAN 20 %	\$ 95.808,79
----------	--------------

Tasa de retorno interno (TIR)	31,74%
-------------------------------	--------