



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

CARRERA DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

**PROYECTO DE TITULACIÓN COMO REQUISITO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA AGRÍCOLA:**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE
HONGOS SECOS EN LA CIUDAD DE SALINAS DE
GUARANDA**

RAÚL ALFREDO MARTÍNEZ ROBALINO

GUAYAQUIL, ECUADOR

2021

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

CERTIFICACIÓN

El suscrito, docente de la Universidad Agraria del Ecuador, en mi calidad de director **CERTIFICO QUE:** he revisado el trabajo de titulación, denominado: **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HONGOS SECOS EN LA CIUDAD DE SALINAS DE GUARANDA**, el mismo que ha sido elaborado y presentado por el estudiante, **RAÚL ALFREDO MARTÍNEZ ROBALINO**; quien cumple con los requisitos técnicos y legales exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador para este tipo de estudios.

Atentamente,

Dra. Mónica Paccha Soto, MSc.

Guayaquil, 29 de octubre de 2021

**UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA**

TEMA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HONGOS SECOS EN LA CIUDAD
DE SALINAS DE GUARANDA**

AUTOR

RAÚL ALFREDO MARTÍNEZ ROBALINO

TRABAJO DE TITULACIÓN

**APROBADA Y PRESENTADA AL CONSEJO DIRECTIVO COMO
REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Eco. Martha Bueno Quiñonez, MSc.

PRESIDENTE

Ing. Jorge Ruso León, MSc. Dra. Mónica De Los Ángeles Paccha Soto, MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL EXAMINADOR SUPLENTE

DEDICATORIA

Dedico a Dios por haberme dado una familia que ha sido el pilar fundamental para obtener mi título profesional. A mis padres que, con sus esfuerzos, su amor y apoyo incondicional, me dieron las fuerzas para seguir adelante y superar todas las dificultades durante esta carrera universitaria. A mis compañeros que durante estos 5 años de estudios me brindaron su amistad, colaboración para concluir esta etapa tan importante en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a mis padres, que son la bendición más grande que Dios me ha dado en la vida, porque sin sus consejos, amor y cariño no hubiera logrado culminar mis estudios universitarios. Gracias a mis docentes que, con su paciencia, enseñanzas me llenaron de conocimientos y supieron guiarme durante este proceso de estudio, le doy gracias a mis compañeros con lo que compartí grandes momentos de alegrías y sacrificios. Reitero mis agradecimientos a mis padres que gracias a ellos esta meta está cumplida.

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad, derecho de la investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones que aparecen en el presente Trabajo de Titulación corresponden exclusivamente al Autor/a y los derechos académicos otorgados a la Universidad Agraria del Ecuador.

Raul Alfredo Martinez Robalino

C. I. 0942090929

RESUMEN

Uno de los factores que impiden la realización exitosa de un emprendimiento o la creación de una empresa es la falta de actividades enfocadas en el análisis del entorno que permitan tomar decisiones acertadas. Existen muchos emprendedores con muy buenas ideas para ejecutarlas y ponerlas en marcha, pero la falta de un análisis que permita tomar las mejores decisiones es uno de los factores que impiden el desarrollo y progreso de este. Por esa razón, el presente trabajo busca evaluar la factibilidad de la creación de una empresa considerando el entorno económico para determinar si es viable o no, por otro lado también se analizarán las fases involucradas dentro del proceso productivo, que muchas veces son tomados a la ligera y no se implementa un adecuado sistema de gestión que permita controlar cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa y de esta manera se pueda prevenir errores y buscar la mejora continua. En este caso se analizará la creación de una empresa comercializadora y productora de hongos secos en el cantón Salinas de Guaranda perteneciente a la provincia de Bolívar, del cual se buscará analizar su factibilidad en base a un estudio de mercado mediante la aplicación de encuestas que permitan conocer el grado de aceptación de los residentes del cantón.

Palabras clave: Factibilidad, creación, entorno económico, hongos secos, sistema de gestión

SUMMARY

One of the factors that prevent the successful realization of an undertaking or the creation of a company is the lack of activities focused on the analysis of the environment that allow making the right decisions. There are many entrepreneurs with very good ideas to execute and implement them, but the lack of an analysis that allows making the best decisions is one of the factors that impede its development and progress. For that reason, the present work seeks to evaluate the feasibility of creating a company considering the economic environment to determine if it is viable or not, on the other hand, the phases involved in the production process will also be analyzed, which are often taken at the same time. light and an adequate management system are not implemented that allows to control each one of the activities that take place within the company and in this way it is possible to prevent errors and seek continuous improvement. In this case, the creation of a marketer and producer of dried mushrooms will be analyzed in the Salinas de Guaranda canton belonging to the province of Bolívar, which will seek to analyze its feasibility based on a market study through the application of surveys that allow know the degree of acceptance of the residents of the canton.

Keywords: Feasibility, creation, economic environment, dried mushrooms, management system

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
Caracterización del Tema.....	¡Error! Marcador no definido.
Planteamiento de la Situación Problemática.....	2
Justificación o Importancia de la Investigación.	3
Delimitación del Problema.	4
Formulación del Problema.....	4
Objetivos	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos	5
Hipótesis	5
Aporte Teórico o Conceptual	5
Aplicación Práctica	6
CAPÍTULO 1	7
MARCO TEÓRICO	7
1.1. Estado del Arte	7
1.2. Bases Científicas y Teóricas de la Temática.....	8
1.3 Herramientas de Control de Gestión.....	10
1.4 Fundamentación Legal	23
CAPÍTULO 2	24
ASPECTOS METODOLÓGICOS	24
2.1. Métodos.....	24
2.2. Variables.	24
2.3. Población y Muestra	26
2.4. Técnicas de Recolección de Datos.....	27
2.5. Estadística Descriptiva e Inferencial	27
RESULTADOS	29
DISCUSIÓN	77
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA CITADA	81
ANEXOS	84

INTRODUCCIÓN

Caracterización del Tema.

La producción de alimentos ha aumentado significativamente debido a los altos índices poblacionales que hay en estos momentos a nivel global, la necesidad de contar con más alimentos de mayor calidad tiene grandes repercusiones a nivel regional y mundial, debido a ello se busca integrar procesos de la agroindustria que permita generar otro tipo de alimentos algunas veces no convencionales para la cultura ecuatoriana, pero que dentro de la cocina asiática europea y norteamericana son acogidas con gran interés debido a sus características de sabor y alto valor nutricional.

El sector agropecuario ecuatoriano se identifica por ser uno de los principales sectores productivos, para su desarrollo se considera importante la interacción de instituciones del sistema financiero, con el fin de fomentar el crecimiento económico del sector mediante créditos que sean accesibles, con condiciones de tasas bajas de interés y que sean a largo plazo.

En Ecuador se han venido dando programas de desarrollo en tecnología de producción de hongos comestibles manteniendo la tradición de otros productos procesados que adquirió fuerza en los años 90. Los hongos se los pueden encontrar de diferentes formas y tamaños dado a la gran variedad que existe no sólo en Ecuador sino en los diferentes países, además de sus características organolépticas que busca el consumidor sea por su color, aroma o nutrientes al momento de incluirlo dentro de la alimentación.

En Salinas de Guaranda los hongos secos se comercializan en tiendas pequeñas del sector comercial, supermercados especializados y restaurantes, lo que hace que sea un producto en expansión que terminará por conquistar al consumidor final, por ello se le dará un enfoque comercial lo cual permitirá su expansión a partir de un plan de comercialización.

Dentro de este contexto, la presente investigación tiene como finalidad el análisis de un plan de negocios para la creación de una empresa productora y

comercializadora de hongos secos en el cantón Salinas de Guaranda de la provincia de Bolívar.

Parte de la información obtenida se tomó de instituciones como: Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura; con el fin de procesar y elaborar un análisis acorde al planteamiento del problema.

El propósito del presente trabajo de investigación es aplicar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de hongos secos en el cantón Salinas de Guaranda, cantón de la provincia de Bolívar, donde se formularán estrategias de gestión y control mediante la herramienta denominada Balanced ScoreCard.

En el cantón Salinas de Guaranda existe la demanda de hongos secos por su alto contenido nutricional, que, a pesar de ser parte de la familia de las legumbres, contiene proteínas, vitaminas, aminoácidos y cero grasas, que es uno de los factores por los cuales son demandados por la población en general. En Salinas de Guaranda hay sólo un comercial para adquirir este producto, por lo que quienes utilizan hongos para preparaciones en restaurantes, deben trasladarse a otros sectores para conseguirlos.

La herramienta para obtener información es la encuesta, la cual mostrará el grado de aceptación de una empresa comercializadora y distribuidora de hongos secos en el cantón Salinas de Guaranda.

Planteamiento de la Situación Problemática.

En la actualidad la población se caracteriza por tener una dieta variada en cuanto a la diversidad de alimentos que se pueden ingerir y que se añaden como complemento alimenticio, pero con el paso del tiempo la comida rápida por la facilidad y rapidez en su preparación y la comodidad económica para adquirirla ha

hecho que gran parte de la población haya desplazado una dieta saludable y variada por una más dañina.

Los grandes problemas alimenticios de hoy en día han llevado a la concientizar sobre la calidad de vida y la importancia de llevar una alimentación saludable, son tantos los productos agrícolas que se producen dentro del país y que aportan con todas las vitaminas, proteínas y nutrientes que requiere el cuerpo humano.

Dentro de esta gran variedad encuentran los hongos, que son un producto el cual forma parte de este enorme bagaje de alimentos que pueden ser consumidos en muchas formas, como ensaladas, en platos fuertes, desde comidas sencillas y rápidas hasta platos gourmet como el reconocido pollo al Cordon Blue, que se caracteriza por bañar el pollo en una salsa de hongos.

Existe una considerable demanda de este producto, el cual es solicitado por familias y restaurantes. Se puede encontrar los hongos secos desde comisariatos hasta en tiendas, pero en sectores lejanos dado que no existe una empresa productora en el sector. Además, estos hongos secos se pueden extender dado que existe una gran diversidad de estos, los cuales pueden encontrarse frescos correctamente envasados, también en lata y hasta deshidratados.

Por lo tanto, la creación de una empresa de hongos en el cantón Salinas de Guaranda permitirá abastecer no solo a toda la demanda local, además, abastecerá a sectores aledaños.

Justificación o Importancia de la Investigación.

La implementación de una empresa productora y comercializadora de hongos secos promovería el consumo de variedades de hongos comestible en el cantón Salinas de Guaranda, en diferentes presentaciones y tamaños, entre un mayor número de consumidores que gustan de productos naturales. Además de ofrecer valiosas propiedades antioxidantes nutritivas y medicinales que fortalecen el sistema inmunológico también, brindan un sabor agradable en las comidas.

La importancia radica en la necesidad de cubrir la demanda que tiene la población local de consumir los hongos y encontrar un lugar dónde puedan adquirirlos a un precio accesible sin trasladarse hacia sectores lejanos. Este producto es muy solicitado dentro de una alimentación saludable, que pueden ser consumidos por personas de todas las edades, además de todo el aporte nutricional que pueden dar al incluirlos en los platos, para ello se analizará un plan de negocios, que dará a conocer todos los aspectos desde la información financiera y económica para conocer la viabilidad que tiene el implementar una empresa productora de hongos secos dentro de la ciudad Salinas de Guaranda hasta el abastecimiento de este producto dentro y fuera de la localidad.

Una de las soluciones es abastecer de este producto en el sector establecido y en lugares aledaños, al brindar hongos secos de calidad, frescos, saludables y con todo su aporte nutricional, con un precio accesible para el consumo de todo el público en general.

Para dar cumplimiento a los objetivos de investigación se tomará información mediante la técnica de la encuesta y observación directa del consumo de los hongos secos, considerando el lugar de establecimiento de la empresa como de los diferentes sectores a los cuales se distribuirán los hongos secos.

Además, se recurrirá a información complementaria como páginas institucionales, que puedan brindar toda la información necesaria sobre el consumo, la demanda del producto e indicadores para tomar las mejores decisiones.

Delimitación del Problema.

La presente investigación se realizará dentro del cantón Salinas de Guaranda, provincia de Bolívar, donde se evaluará la factibilidad que tendrá la creación de una empresa productora y comercializadora de hongos secos en el periodo 2021.

Formulación del Problema.

Se tiene la siguiente pregunta a evaluar:

¿Es posible desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de hongos secos en el cantón Salinas de Guaranda?

Objetivos

Objetivo General.

Diseñar un plan de negocios mediante el análisis del entorno económico y el desarrollo de indicadores del Balanced ScoreCard que permita evaluar la factibilidad de una empresa productora y comercializadora de hongos secos en el cantón Salinas de la provincia de Bolívar.

Objetivos Específicos

Realizar un estudio de mercado para la creación de una empresa de hongos secos.

Desarrollar los indicadores del Balanced Scorecard para aplicar a la empresa de hongos secos.

Analizar la factibilidad financiera y escenarios para la creación de una empresa productora y comercializadora de hongos secos en la ciudad Salinas de Guaranda.

Hipótesis

El diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de hongos secos es un proyecto factible y rentable que tendrá acogida en el cantón Salinas de Guaranda.

Aporte Teórico o Conceptual

Se analizará el entorno del mercado para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como un diagnóstico situacional. Además, se desarrollarán indicadores como un sistema íntegro de gestión, mediante el

estudio del Balanced Scorecard, que ayudará a determinar a la empresa los niveles de producción que ayudará a relacionar procesos de gestión con los objetivos propuestos dentro de un plan de negocios donde se desarrollará todas las estrategias de producción y comercialización para colocar y gestionar las ventas.

Aplicación Práctica

Esta herramienta de emprendimiento ayuda en el estudio lógico de los diferentes aspectos que se pueden dar al momento de su distribución por lo cual requiere tiempo y esfuerzo, identificar de qué manera se está llevando la planificación con respecto a sus variables que están vinculadas, también que sirva para accionistas e inversionistas que encuentren nuevas oportunidades de ingresar al mercado.

Esta empresa de producción y comercialización servirá como base científica para estudios a realizarse en donde se desarrollen nuevas conclusiones acerca de las estrategias a implementar para el crecimiento y fortalecimiento de la venta de un producto de una empresa y sus resultados sirvan de guía para artículos científicos donde se puedan continuar nuevos estudios acerca de los indicadores desarrollados en el Balanced ScoreCard.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Estado del Arte

Los emprendimientos son una de las ideas que muchas veces son cuestionadas por el margen de error que se puede tener en la creación e implementación de uno. Gallego (2018) establece que para la ejecución y creación de una empresa se deben hacer estudios correspondientes en relación con la aceptación que tendrá por parte de los moradores de un determinado sector, un estudio de mercado para determinar si la necesidad existe, estudiar la viabilidad y factibilidad de crear una empresa y de esta forma se podrían evitar muchos errores y pérdidas por no haber realizado un estudio correcto.

Arévalo (2018) indica que todos los emprendimientos nacen de una idea pero que muchas de estas no se realizan por la falta de conocimiento y compromiso para planificar su ejecución. Otro paso importante al momento de crear la empresa es evaluar todo el proceso desde la adquisición de materias primas hasta obtener el producto final, el cual puede ser evaluado y monitoreado por diversos métodos, entre estos, el Balanced Scorecard, que es una herramienta que sirve como un sistema íntegro de gestión, capaz de monitorear y controlar cada una de las actividades en las diferentes fases involucradas en el proceso productivo.

Carpintero (2015) manifiesta que se pueden conocer los resultados relacionados a la producción, así como el grado de satisfacción de los clientes y el compromiso de todo el personal de la organización. Los emprendimientos y la consecución de los objetivos están determinados por varios factores relacionados a la capacidad que tiene el emprendedor para hacer realizable cada objetivo establecido.

Carrillo & García (2016) establecen las capacidades del emprendedor como un factor fundamental a la hora de generar y coordinar emprendimientos. El compromiso, la responsabilidad, la creatividad, el liderazgo y la visión son unas de las muchas cualidades que debe tener una persona para que su emprendimiento

pueda tener éxito, no todos las tienen, pero se las pueden ir adquiriendo en base a la experiencia o por lo menos se debe contar con alguien quien pueda cubrir con fortalezas que otra persona no disponga.

Laporta (2016) manifiesta que la tasa de emprendimientos en países sudamericanos es mayor a la registrada en países desarrollados como los de Europa, pero la diferencia radica en el tiempo que se mantienen; en Sudamérica a pesar de tener una tasa elevada en generación y creación de emprendimientos, no son constantes y duraderos, es decir, que el promedio de tiempo en el que se mantienen firmes son de 5 años, en cambio en países desarrollados a pesar de tener un menor porcentaje en creación de negocios, son más estables y duraderos a largo plazo.

Colom (2015) indica que los recursos son un factor fundamental al momento de ejecutar un emprendimiento, a veces las ideas y las oportunidades están a la orden, día a día se generan miles de ideas de negocios, una mejor que otra, pero que una de las causas por las que esas ideas se quedan sólo en la mente, es por la falta de recursos y de no poder contar con una institución para poder obtener los recursos que permitan llevar a la ejecución un emprendimiento. A pesar de que ciertas instituciones ofrecen créditos a emprendedores, los requisitos muchas veces son exigentes y no permiten que estas ideas sean realizables.

Fresno (2018) establece que la cantidad de emprendimientos que aparecen a diario son generadores de valor y que su acumulación aporta en gran porcentaje a la producción nacional de un país. En los países latinoamericanos uno de los sectores que más aporte tiene son los pertenecientes a la actividad agrícola, dado que es un campo en el que estos países más se han desarrollado e impulsado, por lo que los emprendimientos relacionados a este campo en su mayoría tienen resultados positivos dejando grandes beneficios.

1.2. Bases Científicas y Teóricas de la Temática.

1.2.1 Control de Gestión.

Como parte del proceso de un sistema de Gestión se encuentra su respectivo control, que analiza la cantidad de recursos con los que cuenta una compañía para analizar sus limitaciones y diferentes problemáticas que se presentan en la actualidad. Esta función que se ha caracterizado por ser de un enfoque sistémico y dinámico ha pasado a uno que se enfoca más en la integración de diferentes variables como es un control de gestión moderno.

Este no es un sistema que aparece en las últimas décadas, sino desde inicios del siglo XX, aparece con las investigaciones realizadas por autores como Fayol y Taylor, que dieron grandes aportes al campo de la administración, principalmente en la Administración Científica. Fresno (2018) manifiesta que en los años 50 es donde se empiezan a relacionar todos estos aportes teóricos con el desempeño que tienen las empresas; más adelante en la década de los 80, empiezan a destacarse este modelo por adoptar variables que se usan en la actualidad.

En este sentido, Arévalo (2018) indica que el control de gestión como función, tiene una amplia gama de aspectos centralizados y que dan un punto inicial a este control de gestión, uno de los trabajos más importantes es el desarrollo mediante la implementación de procesos organizacionales, dado que resuelven la complejidad de las evaluaciones y disminuyen el margen de riesgo en los resultados obtenidos, relacionan las decisiones que se toman en conjunto con las estrategias a seguir como en el aporte que da cada trabajador para el cumplimiento de los objetivos y la mejora constante de la institución.

También cabe destacar la estrecha relación que tienen las estrategias en conjunto con el control de gestión y los elementos necesarios que puedan integrarlos.

1.2.2. Conceptos de Control de Gestión.

Tomando en consideración la aplicación de este control de gestión, es importante realizar un análisis sobre los aspectos internos y externos que puedan aportar a esta función, dado que el control permite constatar si se están cumpliendo cada una de las metas establecidas en base al cumplimiento de los objetivos, la ejecución de tareas y que estos estén relacionados a las teorías

administrativas que se están adoptando. Naranjo (2017) manifiesta que este proceso permite identificar los aciertos y errores que se van cometiendo en el proceso de manera oportuna, para tomar los correctivos necesarios y que el plan o ideas a ejecutarse no se vean desviados por diferentes factores.

López (2019) establecen que este control como parte de un proceso, permite optimizar y garantizar la ejecución de actividades que han sido proyectadas, porque permite regularlas, y en el caso de que ese no sea el caso, da el tiempo suficiente para que se puedan tomar los correctivos necesarios para ir corrigiendo cualquier imperfección, por más mínima que sea.

El control es sinónimo de revisar, comparar y diferenciar procesos actuales con los anteriores para mejorarlos y evitar posibles errores que pudieran ocurrir. Tamayo & González (2020) indican que la correcta implementación de este control permite que la empresa pueda implementar adecuados sistemas para medir, controlar y evaluar el desarrollo de cada una de las tareas asignadas desde que comienza el proyecto, determinar el porcentaje de cumplimiento de las metas y objetivos cumplidos, así como el poder realizar los correctivos en caso de ser necesario.

El presente trabajo define a este sistema como un bagaje de elementos, que están de cierta manera relacionados y que permiten alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por una organización, a través del control de actividades y el grado del cumplimiento de esta.

1.3 Herramientas de Control de Gestión.

Son muchas las dificultades que pueden presentarse en las empresas con respecto a sus sistemas de control, al no implementar un sistema que les permita llevar el control de toda la gestión realizada y ejecución de actividades a realizar y que a la vez pueda revelar el grado de dificultad y posibles errores que se pueden cometer.

Carrillo & García (2016) manifiestan que, en la actualidad, este es un error que no se debe cometer, y por esa razón, las empresas adoptan diferentes herramientas que analizan el contexto global, tanto factores internos como

externos, con el fin de encontrar soluciones de forma ordenada y que permita tomar mejores decisiones en vías de mejora para la organización.

Con el paso del tiempo, estas herramientas se han ido perfeccionando y actualizando, aunque Carpintero (2015) manifiesta que aún existen organizaciones que analizan la ejecución de sus actividades en forma segmentada, es decir, que lo hace mediante el control por áreas o departamentos sin una visión general que permita integrarlos para obtener mejores resultados.

Una de las herramientas que tiene de las más altas valoraciones es el Balanced Scorecard, el cual es un sistema que permite el control de gestión en la actualidad, que permite identificar situaciones de riesgo y entrega buenos resultados orientados al control de la gestión y los resultados que muestra dentro de sus indicadores. Laporta (2016) también la define como Mando Integral, este sistema es capaz de monitorear todas las tareas encaminadas y determinar no sólo su cumplimiento sino el grado de efectividad que tiene en busca del logro de objetivos y metas establecidas, por lo que este trabajo también analizará la gestión de procesos mediante el Balanced ScoreCard junto con sus indicadores para un correcto direccionamiento de la ejecución de actividades junto con las estrategias.

1.3.1. Gestión por Procesos.

Tomando en cuenta la jerarquía organizacional que existe en una empresa, esta es superada por una entidad caracterizada por una secuencia de pasos como parte de un proceso, dado que buscan cumplir y satisfacer las necesidades que tienen los clientes y optimizar los procesos para una búsqueda y mejora que supere el grado de satisfacción de los mismos.

Martínez, Segarra, & Ximo (2016) destacan entre sus características más relevantes, el valor agregado que es muy importante al analizar las condiciones con las que un cliente se encontraría satisfecho, un orden secuencial y regulado tomando en cuenta todas las características que requiere el cliente en la entrega de un producto o servicio en cada proceso realizado, la ejecución de actividades como en su mayoría son repetitivas deben alcanzar un grado mínimo de errores

tomando en cuenta las entradas y salidas de resultados previamente programados sobre un cliente que suman valor agregado.

1.3.2. *Balanced ScoreCard.*

Para Niven (2017) El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (por su traducción al español) se define como el instrumento idóneo que señala las vías adecuadas para el desarrollo de la estrategia y todo lo relacionado a su entendimiento y comunicación. Esta herramienta permite monitorear el desarrollo actual de una organización y prever acciones futuras.

1.3.2.1. *Evolución del BSC*

Jauregui, Ventura, & Gallardo (2018) indican que sus inicios se dieron desde el año de 1992, con la publicación en una revista, el cual daba a conocer sobre una nueva forma de conducir y dar nuevas estrategias al desarrollo empresarial, a raíz de aquello, se han ido redactando y mejorando los conceptos sobre esta herramienta. En su primera fase, lo relacionan de manera directa al entorno empresarial, el cual debe encontrar un balance en cuatro aspectos que son: Clientes, información financiera, el desarrollo de actividades y la formación de este conjunto de variables., además uno de los objetivos de este sistema era el de eliminar la sectorización de resultados por departamentos de forma separada.

En (Anexo 1) se muestra la tabla referente a un esquema de los cuatro aspectos relacionados a la visión y estrategia del Balanced ScoreCard.

Este cuadro permite identificar las necesidades que deben ser cubiertas para satisfacer tanto a los clientes, como a quienes forman de la empresa como lo son los accionistas, con la finalidad de buscar mejoras dentro de los procesos que maneja la organización y que permitan un correcto crecimiento de la misma.

1.3.2.2. *Perspectivas del BSC*

García, Ramos, & Garzón (2016) establecen funciones básicas mediante esta herramienta la cual está conformado por cuatro perspectivas que son: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento (el cual está directamente relacionada con el aprendizaje, cambios constantes, progreso y visión periférica a futuro).

La razón por la que los autores plantean estas cuatro perspectivas es porque deben responder a todas las situaciones que están relacionadas a la gestión que lleva una organización, entre las cuales están las siguientes:

- ¿Cómo nos miran nuestros accionistas?
- ¿Cómo nos observan nuestros clientes?
- ¿En qué procesos necesitamos ser eficientes?
- ¿Qué podemos hacer para seguir mejorando y generando valor?

Desde el punto de vista financiero, esta perspectiva nos indica si se está llevando a cabo con éxito las diferentes estrategias, brinda una visión más clara al personal de la empresa y está presente en la generación y creación de valor. Para Rosario & Díaz (2017) se toman en cuenta los datos financieros de años anteriores que son importantes para medir la evolución y detectar situaciones que pueden mejorar y otras en las cuales se puede tomar correctivos, por lo tanto, esta perspectiva financiera brinda un resumen de los acontecimientos económicos pasados, para poder convertirlos en información relevante por parte de los accionistas de la organización.

La siguiente perspectiva que trata de los clientes, determina su grado de aceptación en base a la calidad con la que fueron satisfechas sus necesidades, si realmente encontraron lo que buscaban o que características adicionales ellos añadirían. Toda empresa reconoce que el cliente es el fin de toda actividad comercial, dado que sin ellos no hay ingresos y que mientras más clientes se tengan, mayores rendimientos se tendrán, por esa razón este apartado está dirigido a evaluar la fidelidad de los clientes, su grado o nivel de satisfacción, permanencia, aportes y listado de nuevos que han adquirido un bien o servicio,

todos estos factores permiten a la empresa conocer y medir la estrecha relación entre empresa-clientes.

La tercera perspectiva enfocada en los procesos que se llevan dentro de la empresa, lo que realmente busca es evaluar cómo se está desarrollando la ejecución de tareas en los diferentes procesos que realiza, las asignaciones tanto de personal como recursos y la mejora de características que puede tener un producto o servicio mediante el valor agregado, característica que es sumamente importante dado que la competencia tiene como uno de los aspectos más importantes y que resaltan como es la innovación.

Para finalizar, la última perspectiva es la de formación y crecimiento, el cual busca prever acciones futuras, el cual busca analizar todos los elementos que forman parte de un proceso actual y que serán posteriormente usados en el futuro, entre estos elementos se encuentran el personal de la empresa, su estructura y los sistemas implementados. En esta fase también se debe identificar las falencias que se puedan presentar tanto en capacidades del personal como las ineficiencias en el sistema o características de materiales para asegurar y proyectar el desarrollo de futuros procesos.

Una vez analizadas las cuatro perspectivas de esta herramienta, se puede destacar que es importante la definición y análisis de cada uno de estos indicadores porque permiten evidenciar los resultados y el desempeño que son importantes para medir evaluar todo el proceso de una organización como tal, además que da la oportunidad de ajustar estos indicadores en base a los resultados que se quieren alcanzar

1.3.3. Indicadores de Gestión.

Las empresas en la actualidad conocen la importancia que tiene la evaluación en sus procesos como una herramienta para tomar decisiones en vías de mejora. Harvard (2017) manifiesta que, si no se evalúa, resulta muy difícil controlar las diferentes fases de un proceso, por lo que a continuación se mencionan diferentes indicadores necesarios y que se deben tomar en cuenta para un óptimo control de la gestión.

Indicadores de cumplimiento: muestran el grado de cumplimiento de las actividades encaminadas al alcance de los objetivos proyectados.

Indicadores de evaluación: como su nombre lo indica, permiten evaluar el desempeño y rendimiento de los procesos que tiene la empresa encaminados a los resultados esperados.

Indicadores de eficiencia: Estos muestran cómo se están asignando los recursos como parte de un proceso.

Indicadores de gestión: Estos permiten relacionar los números en términos de dinero que se necesitan para poder gestionar cada fase como parte de un proceso organizacional.

1.3.4. Fases Para Aplicación de la Metodología.

Es evidente que, para implementar una evaluación global y no segmentada por departamentos, una de las mejores herramientas es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), dado que encamina en la misma dirección tanto los procesos que tiene una organización junto con los resultados esperados, para lo cual se plantean dos fases.

Primera fase: Análisis de la empresa

Como punto de partida se realiza un diagnóstico situacional para analizar el entorno dentro y fuera de la empresa, su estructura jerárquica, proceso de producción, las estrategias planteadas y la relación que existe entre cada una de ellas.

Colom (2015) manifiesta que con respecto a la conformación del equipo de trabajo se deben considerar los siguientes puntos:

- Cada equipo debe estar conformado entre 7 y 15 personas.
- Este equipo se debe formar por el personal administrativo y trabajadores pertenecientes a las diferentes áreas de trabajo.
- Se requiere de información general y no segmentada para contar con una mayor amplitud manejada por cada área.
- Solicitar ayuda externa si el caso lo requiere.

- Una persona que oriente todo el proceso.
- Tomar en cuenta si las características del personal se alienan a lo que requiere la empresa como las capacidades, experiencia, conocimiento, entre otras variables.

Diagnóstico organizacional

Con respecto al diagnóstico situacional, se aplica el FODA que analiza Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es decir, un análisis tanto interno como externo.

Gallego (2018) indica que dentro del análisis interno se toman en cuenta aspectos como la situación actual de la organización, la gestión que realizan los diferentes departamentos de forma global y los resultados obtenidos. Es importante resaltar que la persona guía o que está al frente debe estar comprometida con las metas establecidas por la organización.

En este apartado se analizan tanto las fortalezas como las debilidades, los cuales se refieren a puntos positivos y negativos de los cuales se puede beneficiar la empresa o que de una u otra manera la puedan perjudicar, de esta manera se puede determinar las bases de las cuales puedan sacar ventajas y disminuir el riesgo de cualquier problema o inconveniente que puedan entorpecer el desarrollo de la gestión de la empresa.

Por otro lado, también se analiza el sector externo para encontrar elementos que puedan beneficiar o perjudicar a la empresa.

Entre las variables exógenas se encuentran las relacionadas a la tecnología, demográficas, políticas, ecológicas, sociales y económicas. Todas estas variables pueden afectar a la empresa y sus resultados se analizan desde el punto de las oportunidades de las cuales se puede beneficiar la empresa o las amenazas que pueden incurrir en problemas dado que no se los puede predecir y muchas veces evitar como un factor climático.

1.3.4.4. Estudio y Análisis del Proceso Productivo.

a. Mapa de procesos

Este apartado corresponde a la representación gráfica de una empresa, tomando en consideración todos los procesos que implica su gestión y las relaciones que existen entre cada una de las fases de ese proceso.

Además, proporciona una visión de forma general y toma como consideración la cadena de valor, esto facilita la toma de decisiones sobre el dinamismo que lleva la compañía y mediante gráficos se pueden determinar los flujos y las secuencias de todas las tareas ejecutadas para prever resultados esperados. Lechner, Rugolo, & Mallerman (2017) indican que este mapa de procesos también determina cuáles serán los responsables del proceso y de cada una de las tareas asignadas, están estrechamente vinculadas al fin de la empresa como los propósitos o metas y su correcto desarrollo se basa en los requerimientos que exigen los clientes con respecto al producto o servicio que se entrega y el grado de satisfacción.

También se debe considerar la retroalimentación, factor muy importante que permite determinar la calidad percibida por los diferentes clientes y que se puedan sentar bases que puedan ser mejoradas. Quien organiza, estructura y ejecuta es toda la empresa, se requiere del aporte y compromiso de todos para el cumplimiento de los fines de la organización.

b. Descripción del proceso productivo

Después del mapa de procesos, se debe realizar una descripción de todos los factores involucrados en la gestión como son: las estrategias, los usuarios, claves, clientes, responsables, alcance, recursos, documentos, entre otros.

Mirre & Juan (2017) manifiesta que esta descripción tiene como objetivo describir los requisitos y un sistema que permita dar cumplimiento a las actividades realizadas dentro del proceso, para que su desarrollo sea óptimo al igual que su control y monitoreo, enfocado en el desarrollo de las tareas, para ello se utilizan fichas de proceso, que consiste en un documento en el cual se detallan

todos los factores relacionados a lo que se puede realizar y delimitar por todo el personal de la empresa.

Los diagramas de flujo adoptan diferentes formas desde su diseño y son muy versátiles dentro de su implementación y revisión.

1.3.4.5. Evaluación de la Estrategia Empresarial

Lavalle (2015) indica que esta evaluación está enfocada en la misión, visión, valores y las estrategias como los objetivos implementados por la empresa. Detallan el análisis de cada uno de estos elementos como de su relación.

Misión

Esta representa el camino o el sendero que debe seguir la empresa y reconoce sus puntos fuertes o ventajas frente a la competencia, es por lo que trabaja y del cual se desglosan todos los elementos de la estrategia. Una vez que se haya alcanzado lo que se haya planteado a futuro se debe reformar y plantear un nuevo rumbo.

Visión

Detalla lo que la empresa desea alcanzar en el futuro en base a su forma de ser, es decir, lo que pueda alcanzar en base a su estructura organizativa y funcionamiento, establece el cambio al que se desea alcanzar, esta debe contar con el compromiso de todos los trabajadores de la organización para que pueda ser alcanzada.

c. Valores compartidos

Estos definen los valores característicos que deben reflejarse dentro del personal de la empresa empezando desde la conducta, la ética que debe ser manejada por todos los trabajadores, estos permiten dar un impulso hacia las metas propuestas y el cumplimiento de las mismas. Es sumamente importante para la organización, el encontrar estos valores compartidos que posibilite alcanzar las metas y objetivos deseados.

Objetivos estratégicos

Estos están encaminados al desarrollo y alcance de las metas y estrategias definidas en un periodo determinado, los resultados que se espera alcanzar en base al conjunto de tareas necesarias para lograr tanto la misión como la visión de la empresa. También se debe considerar que estos objetivos deben ser medibles y alcanzables, realistas y que puedan garantizar lo que la empresa desea alcanzar.

Estrategias

Es el grado de orientación en plazo establecido que puede ser a largo plazo, esto es determinado por el presidente o gerente de la entidad, y se enfoca en tres aspectos fundamentales que son: el camino que se quiere seguir, la estrategia a seguir asignando tanto tiempo como responsables y la certeza para establecer estas estrategias.

1.3.4.6. Relación de los Procesos y los Objetivos

La base de todo proceso administrativo u organizacional empieza desde la planeación, en la cual se plantean los objetivos estratégicos mencionados en el apartado anterior y que se deben direccionar junto al cumplimiento de la forma de ser de la empresa y por lo que trabaja, es decir la misión.

Se debe considerar que estos objetivos deben plantearse desde instancias superiores hasta los procesos ejecutados por la empresa, de esta manera se puede tener la garantía de que los objetivos se reflejen en cada uno de los procesos realizados.

1.3.5. Fase 2: Diseño del Sistema de Control.

Rivera (2016) manifiesta que una vez conocidas las cuatro perspectivas que involucra el Balanced ScoreCard o Cuadro de mando Integral, este instrumento de control de gestión permite visualizar y monitorear todas las acciones que ejecuta la empresa para su respectivo control, tomando en cuenta indicadores generales y financieros que deben estar estrechamente relacionados con la consecución de los objetivos, aunque este es un factor que puede variar

dado que las empresas según su estructura pueden definir e incluir diferentes indicadores para obtener mejores resultados.

García (2016) establece con respecto a los indicadores financieros que muestran el detalle de la toda la información económica y si estos resultados están cumpliendo con lo propuesto dentro de la estrategia y logro de objetivos. Los indicadores financieros son uno de los indicadores que permiten visualizar la factibilidad y rentabilidad de la organización.

Las otras perspectivas del cliente, del proceso interno, de formación y crecimiento también son importantes en los procesos de la organización para conocer el vínculo que tiene la empresa junto con los socios, clientes o proveedores.

1.3.5.1. Definir el Mapa Estratégico

Campa (2015) indica que este mapa representa la relación causa-efecto tomando en cuenta las capacidades que tiene el personal de la empresa en conjunto con los recursos necesarios para alcanzar los resultados esperados. Se describe la manera en cómo se integra una estrategia con los objetivos estratégicos direccionados hacia la misión, visión y valores planteados por la empresa.

Àngels (2015) establece que las características que se deben tomar en cuenta para el diseño del Balanced Scorecard son:

- El camino estratégico y la organización para su implementación.
- Mapa estratégico de la organización.
- Balanced ScoreCard para el monitoreo y seguimiento de las actividades encaminadas a cumplimiento de los objetivos.

López, Mata, & Becerra (2018) indica que se pueden mezclar el Cuadro de Mando Integral junto con el mapa estratégico, por lo que se requiere:

- Planificar y ejecutar objetivos y metas
- Ajustar la propuesta definida
- Elaborar un cronograma para el cumplimiento de las actividades.

- Determinar los propósitos estratégicos
- Dar prioridad a los bienes intangibles por sobre los tangibles, y
- Desarrollar y definir una iniciativa estratégica para su posterior desarrollo.

1.3.5.2. Selección y Organización de los Indicadores.

Estos deben implementarse de acuerdo con el tipo de actividad que desarrolla cada organización, tomando en cuenta su estructura, el contexto en el cual crea, produce, comercializa o distribuye. No pueden ser los mismos indicadores en empresas que tienen una actividad diferente o que el contexto donde se desarrollan son notablemente diferenciados. Boiola (2020) manifiesta que estos indicadores permiten una constante evaluación de todas las actividades que forman parte del proceso productivo y pueden determinar el impacto que tienen cada uno de los indicadores para mejoras continuas o corregir errores.

1.3.5.3. Definir el Manual de Indicadores.

Quaranta (2019) establece que, en este apartado, se consideran a los directivos de la empresa como aquellos que se especializan en determinados sectores y funciones que incluirá: Nombres, los objetivos a seguir, las perspectivas que se están analizando, el responsable, el cálculo cuantitativo, su unidad de medida, estándares para poder verificar y comparar, referencias, procedimiento y métodos, plazos, fecha en que inicia y culmina el indicador.

1.3.5.4. Evaluación y Mejora

En el trayecto que la empresa se direcciona hacia el cumplimiento de sus objetivos, se debe verificar el desarrollo con respecto a los resultados que la organización desea alcanzar con el objetivo de irlos mejorando mediante ajustes.

1.3.6. Los Hongos Secos y su Utilización

Los hongos existen en diferentes variedades y características desde su tamaño, forma o color, y en la actualidad son un alimento muy solicitado por familias, comensales, dueños de restaurantes, no sólo por su sabor sino también por sus propiedades alimenticias que contiene. Su presentación es uno de los factores que determina la conservación de sus propiedades nutritivas, donde los

enlatados y procesados pierden aproximadamente el 50% de su contenido nutricional, mientras que al entregarlos frescos o deshidratados, conservan su aporte nutricional en su totalidad.

Los hongos se encuentran dentro de la familia de las verduras y hortalizas, consumidos en todo el mundo sin excepción alguna y con innumerables variables de un país a otro, perteneciente al grupo de las agaricáceas donde en Ecuador, se encuentra la denominada *Agaricus campestris*, el cual es un producto reconocido y que a nivel general es aceptado dentro de la alimentación ecuatoriana en sus diferentes niveles, dado que sus costos no son excesivos y se los puede encontrar a precios módicos en presentaciones de funda desde 1 dólar.

Para su cultivo si se deben considerar las condiciones ambientales y climáticas para la reproducción de los hongos, en bases que pueden ir desde los 10 hasta los 15 cm y que permita transferir el intercambio de gases entre la atmósfera y la estructura de la estación. La tierra que es preparada para esta actividad debe estar siempre húmeda, dado que es la característica en la cual se pueden desarrollar los hongos y con un PH que va desde los 7 hasta los 8,5. También se debe contar con una zona de ventilación que permita controlar temperaturas que va desde los 10 hasta los 25 °C, y la humedad que ya se resaltó debe estar entre el 90 al 100%. Si no se cumplen con estas condiciones climáticas y atmosféricas, difícilmente se desarrollarán los hongos y en caso de hacerlo, no se tendrá un producto de calidad.

Dentro de su aporte nutricional, los hongos secos contienen proteínas, vitaminas, minerales y aminoácidos que aportan al contenido nutricional de las personas, son bajas en grasas por lo que no se corre el riesgo en personas que sufren de problemas cardiacos o de triglicéridos, y como contienen fibra, estos permiten regular procesos intestinales. Es uno de los productos más seleccionados por aquellas personas que dentro de su alimentación incluyen vegetales o que prefieren la comida vegetariana.

Dentro de su preparación pueden ser consumidos crudos, cocidos a término medio e incluidos en diferentes ensaladas, fritos, al vapor, asados e incluso implementados en diferentes salsas como el conocido Cordon Blue, que es un pollo acompañado en una salsa de hongos.

1.4 Fundamentación Legal

Según dispone el artículo 143 de la Ley de Compañías, establece que se define como una compañía anónima a las empresas que son constituidas por el capital de uno o varios socios y dividido equitativamente en acciones negociables, donde cada socio será responsable por la cantidad que haya aportado.

Para el inicio de un emprendimiento o creación de una empresa se debe considerar los requisitos de ley establecidos por el Servicio de rentas Internas como es la creación del RUC, así como los papeles necesarios para el funcionamiento como patentes y los obtenidos por el Cuerpo de Bomberos, los GAD Municipales y Ministerio de Salud Pública.

Además, se considera dentro del plan del Buen Vivir 2013-2017 el objetivo N° 9 que indica: garantizar el trabajo en todas sus formas.

Dentro de sus políticas el numeral 9, inciso 1. Establece que se debe impulsar las actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo.

Dentro del objetivo 10 del mismo Plan establece: Impulsar la transformación de la matriz productiva.

- Dentro de sus políticas en el numeral 10 se encuentran:
- Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.
- Fortalecer la economía el país, las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Potenciar comerciales diversificados en el marco de la transformación productiva.

También se consideran las Normas Técnicas Ecuatorianas INEN (2011) que establece el Rotulado de Productos Alimenticios para Consumo Humano, ya que allí se exponen los requisitos para declaraciones nutricionales y declaraciones saludables que deben llevar las etiquetas de alimentos que se venden en establecimientos fijos o por entregas a domicilio.

CAPÍTULO II

ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1. Métodos

Para el desarrollo de la problemática planteada se empleará el método teórico, además el inductivo-deductivo.

Teóricos: En este proyecto el método generará fundamentos teóricos que servirán de ayuda para el desarrollando del estudio utilizando fuentes de información, tanto en nivel de marco teórico como en el marco metodológico mediante la recopilación de documentos acorde con el plan de negocios.

Inductivos – deductivos: Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general). Montiel (2015) manifiesta que en el contexto del plan de negocios este método facilitará la elaboración de las conclusiones que van de la mano con hechos similares poniendo en práctica a través de encuestas campo.

2.2. Variables.

2.2.1 Variable Dependiente

Factibilidad y gestión de la creación de una empresa.

2.2.2 Variables Independientes

Análisis Financiero

Indicadores Balance ScoreCard

2.2.3 Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN	TIPO DE MEDICIÓN E INDICADOR	TÉCNICAS DE TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
Análisis Financiero	Mide el nivel de rentabilidad que tiene una empresa tomando como base flujos de ingresos y egresos de efectivo.	Medición cuantitativa Indicadores: VAN TIR B/C	Información secundaria Análisis económico Uso de estadística descriptiva.	Rentabilidad en la creación de una empresa de hongos secos.
Indicadores Balanced ScoreCard	Permite desarrollar indicadores íntegros de gestión que permite monitorear y controlar las diferentes fases de un proceso productivo.	Medición cuantitativa Indicador Perspectiva financiera Perspectiva clientes Procesos Internos Aprendizaje y crecimiento	Información secundaria Indicadores Balanced ScoreCard Uso de estadística descriptiva.	Indicadores que permitan gestionar los procesos de una empresa.
Creación de una empresa.	Implementación de una empresa con el objetivo de producir ganancias.	Medición cualitativa Indicador Factibilidad de crear la empresa.	Información primaria Encuestas Uso de estadística descriptiva.	Factibilidad de crear una empresa en el cantón Salinas de Guaranda.

El desarrollo de este trabajo está estructurado de acuerdo a los tres objetivos específicos planteados y que a continuación se presentan más detalles:

Para el desarrollo del Objetivo Específico 1: “Realizar un estudio de mercado para la creación de una empresa de hongos secos”. Se prevé mediante la aplicación de una encuesta conocer el grado de aceptación para la creación de una empresa productora y comercializadora de hongos secos, utilizando el método MCO para determinar el parámetro poblacional. Además, se conocerá el resultado de las variables de marketing enfocadas en el precio, producto, plaza y promoción

Para el desarrollo del Objetivo Específico 2: “Desarrollar los indicadores del Balance Scorecard para aplicar a la empresa de hongos secos”. Se usará la herramienta Balanced Scorecard para el desarrollo de indicadores que permitirán conocer la gestión de todo el proceso productivo para corregir errores e implementar mejoras en cada una de las fases de este proceso.

Para el desarrollo del Objetivo Específico 3: “Analizar la factibilidad financiera y escenarios para la creación de una empresa productora y comercializadora de hongos secos en la ciudad Salinas de Guaranda”. Evaluar la factibilidad económico-financiera mediante indicadores financieros como el VAN y el TIR de la empresa en base a proyecciones, estimando los ingresos y gastos que posiblemente tendría la empresa de hongos y mediante razones o ratios financieros, para conocer la rentabilidad que dejaría la creación de esta empresa.

2.3. Población y Muestra

2.3.1 Población.

De acuerdo con el censo vigente del año 2010 que realizó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el cantón Salinas de Guaranda consta de una población total de 5.821 personas quienes serán el público objetivo, ya que el producto será dirigido a toda edad en general. Obteniendo esta

información se procede hacer la fórmula de la muestra para detectar cuantas personas se requiere encuestar.

2.3.2 Muestra.

Cipriano (2016) establece que, con un planteamiento para el cálculo de muestra finita, donde la fórmula aplicada para el cálculo del tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_0 = p * (1 - p) * \left(\frac{Z - (1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

N= tamaño del universo

p= probabilidad de ocurrencia

α = nivel de significancia

d= error máximo de estimación

$$n = 360$$

El tamaño de la muestra determinado para el estudio es de 360 habitantes, siendo este el mínimo valor de opiniones a recolectar para que sea representativo de la población. Se aplicó el muestreo Aleatorio Simple para seleccionar a las personas residentes del cantón Salinas de Guaranda.

2.4. Técnicas de Recolección de Datos

Moreno (2016) indica que la evaluación de la factibilidad y rentabilidad para la creación de la empresa empleará técnicas para lograr la investigación tales como generar encuestas para determinar los procedimientos en la recolección de datos primarios mediante el cuestionario preliminar de preguntas que ha sido diseñado para poder determinar el grado de aceptación de los clientes para la creación de la empresa, así como también de las características que esperan del producto, su precio y ubicación.

2.5. Estadística Descriptiva e Inferencial

La estadística descriptiva se encarga de obtener los resultados de la muestra. Para este procedimiento se tabularán los datos de las encuestas, donde se pretenderá determinar la presentación y el análisis de la información recabada, donde se realizará el resumen de las opiniones del mercado meta.

Silva (2015) indica que para realizar la Proyección de los estados de situación financiera del estado de resultado y del flujo de efectivo se utiliza **Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO)**, una vez realizado lo anteriormente se analizará los indicadores de rentabilidad como son Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Los **(MCO)** se utilizan comúnmente para analizar una serie de datos que se obtengan de algún estudio, con el fin de expresar su comportamiento de manera lineal y así minimizar los errores de la data tomada.

RESULTADOS

a) Los principales resultados del primer objetivo “Realizar un estudio de mercado para la creación de una empresa de hongos secos” se presentan a continuación.

Mercado proveedor

Existen muchos proveedores que pueden abastecer de hongos como cepas, probadas y certificadas para su reproducción y consumo. Una vez adquiridas, se llevará a cabo el proceso de producción para la obtención de un producto de calidad

Estos hongos obtenidos serán a su vez deshidratados con la maquinaria necesaria para que, al momento de reducirlos y secarlos, no pierdan sus componentes y propiedades nutritivas.

Proveedores

a. Proveedores de equipamiento y materia prima:

DIKARYA: Semillas, setas de hongos y kits de cultivo ubicada en Nayón al norte de Quito. Entre las diferentes variedades de setas cuentan con ostras gris o blanco, rey, rosado, dorado, azul, ganoderma y shiitake.

NOVAWORLD: abastecerá con envases de poliestireno que ayudará a conservar el producto para su entrega.

FOSBAYOVAR: fertilizante orgánico ecológico de aplicación directa que contiene fosfato de calcio para el abono de los hongos y nutrientes básicos para optimizar su rendimiento.

ZONE DIGITAL ECUADOR: Equipos de acero inoxidable de hasta 12 bandejas para deshidratar frutas, verduras y todo tipo de alimentos, con temporizador y controlador de temperatura.

ORGAECU: abono orgánico de gallinaza, la cual contiene sustancias nitrogenadas que son óptima para la fertilización del suelo.

TECHUREA: Urea industrial de alta pureza, fertilizante puro que aumenta el crecimiento vegetal y el desarrollo de los hongos, además de su nutrición, producción y rentabilidad.

Análisis de Competidores

Salinas de Guaranda, cantón de la provincia de Bolívar está enclavada en plena estribación de la cordillera Occidental de los Andes, es un paraje de una belleza única e incomparable. Lleva el nombre de Salinas porque en este lugar existen minas de sal que en tiempos ancestrales proveían de este mineral a varias ciudades del país y aún se pueden contemplar vestigios de estos lugares cerca de un poblado de esta localidad.

Salinas limita al Norte con las parroquias de Simiatug y Facundo Vela, al Sur con la ciudad de Guaranda, al Este con las provincias de Tungurahua, Chimborazo y al Oeste con la parroquia San Luis de Pambil y el cantón Echeandia.

Este maravilloso sector sólo queda a 20 Km de Guaranda y su carretera es asfaltada, sus habitantes son reconocidos por la elaboración de productos naturales como es el chocolate, queso, además de ser grandes artesanos y textiles (Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, 2021).

Competencia directa

La competencia directa son las empresas que se dedican a la actividad económica de producción o comercialización de hongos secos dentro del ámbito nacional o local.

Entre las empresas que producen o comercializan este producto están:

1. Salinerito

Salinerito se encuentra en la parroquia Salinas de Guaranda que es donde se pretende implementar el plan de negocio, convirtiéndose en una competencia directa.

La empresa Salinerito es una competencia grande ya que se dedica a varias actividades como son los confitios, textiles, cárnicos, lácteos, deshidratados y aceites e infusiones.

Esta empresa se encarga de secado, embalaje y comercialización de este hongo, que comienza a ser apreciado en el mercado local y extranjero por su calidad y valores nutritivos así como por sus cualidades medicinales. En los páramos de la parroquia Salinas crecen de manera natural hongos comestibles de la variedad "Suillus Luteus". La colección y venta de estos hongos silvestres ha constituido una fuente de ingresos significativa para las familias campesinas de las comunidades de la zona alta. Ricos en vitaminas, minerales y proteínas, los hongos secos son ideales para una dieta saludable y diversa. Son apropiados para pizzas, risottos, pastas, sopas, y muchos otros platos.

2. Champiñones industria alimenticia hongos y setas Hortifungi CIA.LTDA

Hortifungi es una empresa en Ecuador, con sede principal en Tumbaco. Opera en Producción de Setas sector. La empresa fue fundada el 13 de julio de 2015.

Hortifungi es el deleite de chefs y cocineros, principalmente de aquellos que realizan preparaciones tipo gourmet. Hongos tipo ostra, shitake, cardoncello y shimeji son la oferta de la empresa de Francisco De la Torre. Este ingeniero zamorano siempre quiso desarrollar un producto agrícola poco común.

En el 2004, De la Torre arrancó con la producción de los hongos ostra. Son de color blanco y tienen una especie de sombrero, esta empresa vende su producto a la corporación la Favorita, a restaurantes de la ciudad de Quito y a las ciudades de Guayaquil y Cuenca.

3. Guipi

Es la más importante empresa productora de champiñones del Ecuador, que mediante un sistema de control total de la calidad y de un excelente servicio al cliente, ha logrado posicionar la marca Güipi como la marca líder en champiñones del país. Nuestra trayectoria nos ha permitido conocer los métodos de producción para ahora poder ofrecer información confiable sobre los beneficios

del chocho, tipos de champiñones y demás alimentos saludables. Todo lo anterior, gracias al profesionalismo y a la alta capacitación del recurso humano, cuyo compromiso se expresa en la búsqueda permanente de los mejores rendimientos y óptimos estándares de calidad; nuestra meta más preciada ha sido la satisfacción de los clientes internos y externos.

Estas empresas son las más fuerte en cuanto a la competencia directa, ya que son reconocidas y cuentan con una fuerte clientela.

4. Aldesur

Alimentos del Sur Aldesur S.A. es una empresa en Ecuador, con sede principal en Quito. Opera en Hoteles (excepto Hoteles Casino) y Moteles sector. La empresa fue fundada en 31 de mayo de 2010. Entre sus productos están: mix festival de nueces, almendras ahumadas y pistachos.

Análisis del Grupo Objetivo

Población

El 85% de su población es indígena. Según los datos del censo 2020 (*proyectados) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el cantón Salinas de Guaranda existen 11.817 habitantes en el área urbano, siendo el 52% conformado por mujeres y el 48% por hombres.

Salinas es centro de una gran iniciativa de desarrollo comunitario que ha permitido a la región superar las condiciones de extrema pobreza en las que se encontraba hace más de 30 años. Su economía se ha diversificado a través de empresas comunitarias y de un conjunto de actividades en las que participan los «salineros» en un ambiente de igualdad, logrando empleo digno para todos. Se ha mejorado la calidad de vida (especialmente en lo que se refiere a salud y educación); se han detenido los procesos migratorios y, con ello, los problemas que acarrea la migración.

Los proyectos de esta comunidad han buscado lograr la autosuficiencia en la diversidad. El trabajo se basa en el cooperativismo y la ayuda mutua, y los

recursos económicos circulan dentro de la parroquia en forma de inversiones comunitarias (Boja & Polo, 2020).

Comercio

El comercio que se da en la parroquia Salinas de Guaranda es por medio de festivales que realizan para ofertar los diferentes productos con los que cuentan. En la zona trabajan 30 comunidades, que sacaron adelante 100 empresas de economía solidaria. Entre todas se cuenta con 150 productos que se venden en el mercado local y en países como Italia, Alemania y Japón (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2021).

Agricultura

Los hongos se producen en los páramos de la parroquia Salinas y crecen de manera natural hongos comestibles de la variedad "Suillus Luteus". La colección y venta de estos hongos silvestres ha constituido una fuente de ingresos significativa para las familias campesinas de las comunidades de la zona alta (Salinerito, 2021).

Sectores de producción

Queserías El Salinerito

Las queserías elaboran diferentes tipos de productos lácteos como mantequilla, yogur y quesos (mozzarella, dambo, camembert, gruyère, parmesano, etc.) La primera quesería y la más grande en capacidad de producción se encuentra en la cabecera parroquial. Existen otras, una decena, en los diferentes caseríos de la parroquia.

Esta iniciativa se hizo posible gracias al apoyo de la cooperación suiza, que aportó la tecnología necesaria para la elaboración de productos lácteos, misma que en la actualidad FUNORSAL trata de mantener por medio de frecuentes cursos de capacitación a cada miembro de la comunidad que trabaja en este sector. Los implementos necesarios para la elaboración de quesos se construyen en su gran mayoría en la misma parroquia.

Hilandería Intercomunal Salinas (H.I.S.)

La hilandería es una empresa de tipo industrial dotada de máquinas importadas de Canadá. Se encarga de la transformación de la lana de oveja y de llama en un hilo de calidad que se vende en el mercado nacional (además de utilizarse localmente por la empresa de tejidos). El abastecimiento de lana se hace a través de un sistema societal integrado por diferentes comunidades campesinas ubicadas por todo el país, que permite eliminar los intermediarios y favorece a otras comunidades campesinas del Ecuador.

Unas cincuenta personas trabajan en esta fábrica, distribuidas en horarios convenientes para el obrero, que les permiten trabajar cuatro días y descansar cuatro. En este tiempo se ocupan de la ganadería y la agricultura, con lo que aumentan sus ingresos.

Secadora de hongos

La empresa secadora de hongos obtiene su principal materia prima a partir de un hongo (*Lantanus boletus*) que crece en los bosques de pinos que fueron establecidos dentro de un plan de reforestación de los páramos. Esta empresa se encarga del tratamiento de secado, embalaje y comercialización de los hongos.

La principal demanda está en el mercado exterior, pero comienza ya a tener aceptación en el mercado local. Aquí participan todas las personas que puedan recolectar los hongos, con muchos de ellos haciéndolo mientras se dedican al pastoreo (principalmente los jóvenes y ancianos).

Turismo comunitario

Muy cerca del centro del pueblo se encuentra el hotel El Refugio que recibe gran cantidad de turistas extranjeros y nacionales. El hotel es propiedad de jóvenes de la parroquia y ellos mismos se encargan de su cuidado y de la atención. Los precios son muy accesibles y se cuenta con todos los servicios básicos, televisión por satélite y una gran vista de todo el pueblo.

Otras actividades

Dentro de la organización existen otras pequeñas empresas, igualmente importantes. Entre ellas está una planta de elaboración de embutidos, una carpintería, un taller de mecánica industrial, un taller de artesanía, un espacio

para la piscicultura, una fábrica de botones de madera de tahua (*Phytelephas macrocarpa*) y de nogal (*Junglans regia*); una fábrica de mermeladas y turrone; una planta procesadora de chocolate, y un departamento de comercialización que se encarga de la promoción y venta de todos los productos de la parroquia. Para este fin se cuenta con tres grandes centros de venta en Quito, Guayaquil y Guaranda.

Análisis PESTEL (Micro y Macroentorno)

Político:

La Agencia Ecuatoriana del Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDAD, es la Autoridad Nacional Competente para la aplicación del presente Instructivo y las resoluciones complementarias a este Instructivo.

El actual Instructivo tiene como objetivo fundamental incorporar disposiciones técnicas y administrativas complementarias para la aplicación de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica-Ecológica-Biológica en el Ecuador, publicada en Registro Oficial N° 34 del 11 de julio de 2013, con el objeto de:

- a) Asegurar que todas las fases, desde la producción hasta el consumidor final, estén sujetas al sistema de control establecido en el presente Instructivo;
- b) Normar el funcionamiento de las agencias certificadoras que operan en el país en el ámbito de la certificación de productos orgánicos; y
- c) Encauzar las actividades a ser realizadas por las autoridades de control pertinentes.

Artículo 3. De los objetivos de la producción orgánica

Se fundamentará en los siguientes objetivos:

- a) Asegurar un sistema viable de gestión agropecuario que:

1. Respete los sistemas y los ciclos naturales y preserve y mejore la salud del suelo, el agua, las plantas y los animales y el equilibrio entre ellos.

2. Contribuya a preservar y asegurar un alto grado de biodiversidad.

3. Haga un uso responsable de la energía y de los recursos naturales como el agua, el suelo, las materias orgánicas y el aire.

4. Cumpla rigurosas normas de bienestar animal y responda a las necesidades de comportamiento propias de cada especie.

b) Obtener productos orgánicos de alta calidad

c) Obtener una amplia variedad de alimentos y otros productos agrícolas que respondan a la demanda de los consumidores de productos obtenidos mediante procesos que no dañen el medio ambiente, la salud humana, la salud y el bienestar de los animales ni la salud de las plantas.

PRODUCCIÓN DE HONGOS COMESTIBLES

Artículo 23. De la producción de hongos comestibles

Para la producción de hongos comestibles se podrán utilizar sustratos a condición de que estén compuestos únicamente de las materias siguientes:

a) Estiércol de granja y excrementos de animales:

1. Procedentes de explotaciones cuya producción se ajuste al método de producción orgánico, o

2. Mencionados en el Anexo I, únicamente cuando no se disponga del producto mencionado en el numeral 1 y cuando no superen el 25 % del peso del total de los ingredientes del sustrato (sin incluir el material de cobertura ni el agua añadida) antes de que se conviertan en abono.

b) Productos de origen agrícola, distintos de los contemplados en la letra a), procedentes de explotaciones cuya producción se ajuste al método orgánico.

c) Turba que no haya sido tratada químicamente.

- d) Madera que no haya sido tratada con productos químicos tras la tala.
- e) Productos minerales mencionados en el Anexo I, agua y tierra

RECOLECCIÓN SILVESTRE

Artículo 24. De las especificidades de la recolección silvestre

Los productos de origen silvestre que crecen espontáneamente en zonas naturales, bosques y zonas agrícolas, deben provenir de un manejo sostenible del recurso vegetal. Se aceptará extracciones de especies permitidas, no así, de las especies en vías de extinción, en conformidad con las leyes y reglamentos vigentes del país y considerando que las áreas de recolección deben estar libres de aplicaciones de químicos y sustancias afines durante un período de tres años, por lo menos.

Los productos silvestres se pueden certificar como productos orgánicos, siempre que cumplan con lo siguiente:

- a) El operador debe presentar al Organismo de Certificación una copia del permiso de extracción otorgado por la Autoridad Nacional Competente en materia de protección de los Recursos Naturales y protección de bosques.
- b) No se permite la tala de árboles, la quema o la poda drástica de la vegetación, como método de recolección
- c) La única intervención directa humana, será la cosecha o recolección.
- d) La entidad recolectora, comercializadora, identificará las áreas de recolección por sitio, zona, región y periodos de recolección, y tomará en cuenta los criterios de conservación y protección del medio; deberá asegurar la capacidad de auto regeneración de las especies y presentará su localización geográfica a la agencia certificadora, la cual realizará la inspección física según el programa definido en este Instructivo.
- e) La cantidad de productos recolectados no debe afectar la dinámica funcional del ecosistema, ni comprometer o interferir en el proceso de reproducción de la especie en su ambiente natural ni afecte a la estabilidad del

hábitat natural ni al mantenimiento de las especies de la zona en la que tenga lugar.

Económico:

Producto Interno Bruto de Agricultura, ganadería, caza y silvicultura

El sector de Agricultura, ganadería, caza y silvicultura ha aportado al Producto Interno Bruto en los últimos cinco años (2015-2020) 32.845 millones de dólares según los datos publicados en el Banco Central del Ecuador, este sector se encuentra en el quinto lugar de industrias que más aportan, así como se presenta en la Tabla 1 que se visualiza a continuación:

Tabla 1.

Producto Interno Bruto de Agricultura, ganadería, caza y silvicultura

AÑO	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (Millones de USD)	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (Millones de USD, 2007=100)	Tasa de variación anual, porcentaje
2015	8.405,70	5.366,10	2,05
2016	8.441,50	5.356,70	-0,18
2017	8.533,10	5.593,40	4,42
2018	8.410,80	5.540,80	-0,94
2019	8.370,70	5.511,30	-0,53
2020	8.507,60	5.476,40	-0,63

Fuente: (BCE, 2021)

Producto Interno Bruto Manufactura

El PIB de Manufactura se encuentra en el primer lugar en cuanto a los ingresos registrados del año 2015 al 2020, en donde sus mayores aportes se

dieron en los años 2017, 2018 y 2019 registrando 8.264,8; 8.364,3 y 8.414,4 respectivamente, cayendo ya en el año 2020 por motivos de la pandemia en 6,9 puntos.

Tabla 2.

Producto Interno Bruto de Manufactura

AÑO	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (Millones de USD)	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (Millones de USD, 2007=100)	Tasa de variación anual, porcentaje
2015	13.513,00	8.230,40	-0,4
2016	13.592,30	8.016,30	-2,6
2017	13.866,10	8.264,80	3,1
2018	13.779,00	8.364,30	1,2
2019	14.740,50	8.414,40	0,6
2020	14.061,90	7.834,60	-6,9

Fuente: (BCE, 2021)

Producto Interno Bruto Comercial

En cuanto al PIB Comercial, ha aportado 42.703 millones de dólares según los datos del Banco Central del Ecuador. El sector comercial es muy importante dentro del PIB ya que se ubica en el segundo lugar entre los que más aportes ha hecho en los últimos años. Por lo que se deduce que es un sector muy dinámico, aunque por motivos de la pandemia presento repercusiones.

Tabla 3.***Producto Interno Bruto Comercial***

AÑO	Comercio (Millones de USD)	Comercio (Millones de USD, 2007=100)	Tasa de variación anual, porcentaje
2015	10.218,20	7.165,30	-0,7
2016	9.631,90	6.880,90	-4
2017	9.960,10	7.252,80	5,4
2018	10.163,50	7.372,40	1,6
2019	9.911,52	7.315,50	-0,8
2020	9.432,80	6.716,20	-8,2

Fuente: (BCE, 2021)

Social:

La emergencia sanitaria no solo encontró a Ecuador en un contexto económico y social crítico, sino que agravó varias de sus condiciones. Según las proyecciones del Banco Central del Ecuador, previo que el PIB para el año 2020 presente un decrecimiento de -9,6% (USD 65.015 millones). Esta caída se explica por el: decrecimiento de la inversión; la disminución de las exportaciones de bienes y servicios; la reducción del gasto de consumo final de los hogares; y la contracción en el gasto del gobierno.

Aunque las actividades relacionadas con la producción y comercio de alimentos fueron excluidas de la restricción de movilidad, la paralización de actividades tuvo una gran afectación sobre el sector agropecuario, especialmente sobre la comercialización de productos alimenticios en ciertas ciudades, la continuidad de los servicios de asistencia técnica y extensión rural y el adecuado cumplimiento de los protocolos de bioseguridad, con una consecuente pérdida de empleos y una reducción de los ingresos por familia.

Uno de los grupos más vulnerables ha sido el de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI) en donde se genera el 80% de los empleos agrícolas y se produce cerca del 70% de los alimentos (MAG 2016). El Ministerio de Agricultura y Ganadería, con asistencia técnica de la FAO, realizó una evaluación de impactos del COVID-19 en los medios de vida agrícolas, la seguridad alimentaria y la producción agrícola, cuyos resultados evidencian un importante nivel de afectación en los hogares agropecuarios sobre el nivel de sus ingresos durante la pandemia y las condiciones respecto a su seguridad alimentaria, que podrían deteriorarse debido a la incertidumbre con respecto al acceso de alimento y el consumo basado en una dieta con menor aporte nutricional (FAO, 2020).

La emergencia sanitaria mundial por causa de la Covid-19 ha impactado directamente en el desempeño económico de los países de la región y el mundo, afectando la movilidad de las personas y el normal funcionamiento de establecimientos productivos y comerciales.

Esto fue determinante para que en 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador, en términos constantes, haya totalizado USD 66.308 millones, lo que representa una caída de 7,8%, según los datos de las cuentas nacionales trimestrales.

La suspensión de las actividades productivas en el país debido a la pandemia del covid-19 afectó negativamente a la economía ecuatoriana. Según datos de las Cuentas Nacionales publicados este día por el Banco Central del Ecuador (BCE), en el segundo trimestre de 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) decreció en 12,4% con respecto a igual período de 2019, la mayor caída trimestral observada desde el 2000. El PIB totalizó USD 15.790 millones en términos constantes y USD 23.550 millones en valores corrientes.

En el contexto de la pandemia, la caída del Producto Interno Bruto se explica por: i) decrecimiento de 18,5% de la inversión (formación bruta de capital fijo); ii) disminución de 15,7% de las exportaciones de bienes y servicios; iii) reducción del gasto de consumo final de los hogares de 11,9%; y, iv) contracción de 10,5% en el gasto de consumo final del gobierno general. Además, las importaciones de bienes y servicios, que por su naturaleza disminuyen el PIB,

fueron menores en 20,8% a las registradas en igual período de 2019 (Banco Central del Ecuador , 2020)

Tecnológico

Maquinaria para la Deshidratación de los hongos

En el proceso de secado del hongo, se necesita de una maquina especializada para este tipo de función. La máquina Deshidratadora Ike Mushroom, es una de la más conocidas dentro de estos tipos de productos.

Según (IKE FOOD DEHYDRATOR, 2018), el Deshidratador usa una bomba de calor para elevar hasta una temperatura de secado de 50 ~ 80 grados y el secado tiene lugar dentro del equipo cerrado.

Figura 1.

Deshidratación de los hongos



Inteligencia artificial para el análisis del suelo

Según los autores (Segovia, Rojas, & Quishpe, 2021) “Con la geometría global en aumento de la población es importante que las practicas ecológicas busque enfoques innovadores para sostener y mejorar las actividades de este sector”

La aplicación creada por ellos llamada “Android Nativo”, es una aplicación basada en java con la que puede monitorear y realizar acciones que el cultivo requiera, también brinda estadísticas del cultivo de acuerdo a la situación climatológica que se encuentra en la zona de la plantación.

Esta aplicación puede mostrar indicadores del suelo y sus características físicas, químicas y biológicas del suelo como lo son: temperatura, humedad, PH, potasio, fosforo y nitrógeno.

Ecológico

Agenda 2030

La conferencia celebrada en París, donde la uno impulsa los acuerdos de con un objetivo claro: hacer todo lo posible para que a finales del año no suba 1.5 °C, este acuerdo fue aceptado por más de 55 países miembros. Para lograr estar encaminados en lo propuesto en lo plantado en la Agenda 2030, se necesita bajar el consumo de carbono que esta fuertemente relacionado con la vulnerabilidad ante el cambio climático.

En Ecuador, el consorcio ecuatoriano para la Responsabilidad Social Empresarial (Revista de ciencias Sociales, 2020) ha generado en el transcurso del tiempo una socialización participativa sobre estos paradigmas. La secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, en coordinación con otros Ministerios, diseñan el plan “Toda una vida”, que, dentro de sus objetivos, promueve la sostenibilidad ambiental, fortificando el sistema económico social y solidario y transformar a una nueva matriz productiva.

Producción de hongos comestibles

Según el (Instituto de Ecología INECOL) “Los hongos son considerados un complemento alimenticio de un aceptable valor nutrimental. Sus proteínas contienen todos los aminoácidos esenciales. Presenta entre el 57 y el 61% de carbohidratos con base a su peso seco, 26% de proteína y 11,9% de fibra, además es bajo en grasa”.

Este producto nace como un producto alternativo viable para aprovechamiento total de los recursos y obtención de productos comestibles de alta calidad nutricional, ya que, este producto crece de manera natural en troncos en descomposición o materiales obtenidos de las diferentes actividades agroindustriales.

Su proceso de producción se divide en 3 procesos: La producción de semilla, producción de hongos frescos y el manejo de la postcosecha (procesamiento).

- Producción de semilla: constituye la base para el comercio de las setas mediante la propagación de gramíneas el cual desarrollan posteriormente los hongos.
- Producción del hongo: este paso inicial cuando comienza a salir el hongo, este paso procura adaptar el lugar para mejorar las condiciones ambientales y los requerimientos para el hongo. Para este paso regularmente se usa un tratamiento de pasteurización con el propósito de disminuir microorganismos, este tratamiento puede ser por medio de vapor o por la inmersión en agua caliente.
- Manejo postcosecha: Después de la cosecha del hongo, se envía a otros procesos para la creación de diferentes productos y posteriormente su comercialización.

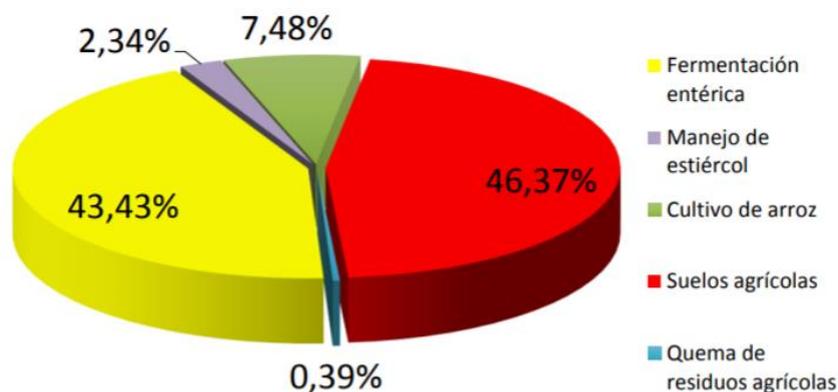
Gases de efecto invernadero

Según el (Ministerio del ambiente, 2016) “el efecto invernadero es un proceso en el que la radiación térmica emitida por la superficie planetaria es absorbida por los gases de efecto invernadero atmosféricos y redirecciona por todas las direcciones. Una parte de esta radiación se devuelve hacia la superficie y a la atmósfera inferior”.

El sector de la agricultura ocupa el tercer lugar de Gases de Efecto Invernadero emitidos a la atmósfera con un 18,17%. Otro gas que produce efecto invernadero es el metano, la agricultura representa el 65,57% del total de este gas.

Figura 2.

Distribución de emisiones de GEI en el sector agricultura, año 2012



Fuente: Ministerio del ambiente 2016

Legal

A continuación, se detalla la legislación que afectará para la creación del negocio y el desarrollo de la actividad.

En cuanto a la creación del negocio, se ha consultado el documento “Ley de Compañías” de la Superintendencia de Compañías, donde figuran las distintas leyes a tener en cuenta a la hora de crear una empresa según la forma legal que se escoja.

Por otro lado, tenemos la normativa que regula la actividad de producción, procesamiento y distribución, se ha consultado la Resolución ARCSA-De-XXX-2021-XXX, perteneciente a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, donde se indica lo siguiente:

- La Ley Orgánica de Salud en su artículo 259, define: “Notificación sanitaria.
- Es la comunicación en la cual el interesado informa a la entidad competente de la Autoridad Sanitaria Nacional, bajo declaración jurada, que comercializará en el país un alimento procesado, fabricado en el territorio nacional o en el exterior cumpliendo con condiciones de calidad, seguridad e inocuidad;

- La Ley Orgánica de Salud en su artículo 129, dispone que: “El cumplimiento de las normas de vigilancia y control sanitario es obligatorio para todas las instituciones, organismos y establecimientos públicos y privados que realicen actividades de producción, importación, exportación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y expendio de productos de uso y consumo humano.”
- La Ley Orgánica de Salud en su artículo 132, establece que: “Las actividades de vigilancia y control sanitario incluyen las de control de calidad, inocuidad y seguridad de los productos procesados de uso y consumo humano, así como la verificación del cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios en los establecimientos dedicados a la producción, almacenamiento, distribución, comercialización, importación y exportación de los productos señalados.”
- La Ley Orgánica de Salud en su artículo 137, determina que: “Están sujetos a la obtención de notificación sanitaria previamente a su comercialización, los alimentos procesados, aditivos alimentarios fabricados en el territorio nacional o en el exterior.”
- La norma *Ibidem* en su artículo 139, dispone que: “Las notificaciones y registros sanitarios tendrán una vigencia mínima de cinco años, contados a partir de la fecha de su concesión, de acuerdo a lo previsto en la norma que dicte la autoridad sanitaria nacional. Todo cambio de la condición del producto que fue aprobado en la notificación o registro sanitario debe ser reportado obligatoriamente a la entidad competente de la autoridad sanitaria nacional.”
- la Ley Orgánica de Salud en su artículo 146, dispone: En materia de alimentos se prohíbe:
 - a) El uso de aditivos para disimular, atenuar o corregir las deficiencias tecnológicas de producción, manipulación o conservación y para resaltar fraudulentamente sus características.
 - b) La utilización, importación y comercialización de materias primas no aptas para consumo humano.
 - c) La inclusión de sustancias nocivas que los vuelvan peligrosos o potencialmente perjudiciales para la salud de los consumidores.

- d) El uso de materias primas y productos tratados con radiaciones ionizantes o que hayan sido genéticamente modificados en la elaboración de fórmulas para lactantes y alimentos infantiles.
- e) El procesamiento y manipulación en condiciones no higiénicas.
- f) La utilización de envases que no cumplan con las especificaciones técnicas aprobadas para el efecto.
- g) La oferta de un alimento procesado con nombres, marcas, gráficos o etiquetas que hagan aseveraciones falsas o que omitan datos de manera que se confunda o lleve a error al consumidor.
- h) El almacenamiento de materias primas o alimentos procesados en locales en los que se encuentren sustancias nocivas o peligrosas.
- i) Cualquier forma de falsificación, contaminación, alteración o adulteración, o cualquier procedimiento que produzca el efecto de volverlos nocivos o peligrosos para la salud humana.
- j) La exhibición y venta de productos cuyo período de vida útil haya expirado.

Para concluir la parte legal, se consultó la **Normativa Técnica Sanitaria sustitutiva para Alimentos Procesados, Plantas Procesadoras, Establecimientos de distribución, comercialización y transporte de alimentos procesados y de alimentación colectiva** publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 788 de 13 de septiembre de 2012, reformado mediante Decreto Ejecutivo No. 544 de 14 de enero de 2015 publicado en el Registro Oficial No. 428 de 30 de enero de 2015, la Dirección Ejecutiva de la ARCSA, en donde se destaca que:

- **Organismo de Inspección Acreditado (OIA).**- Ente jurídico acreditado por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE), de acuerdo a su competencia técnica para la evaluación de la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura.
- **Art. 4.-** Las disposiciones del presente capítulo son aplicables a los alimentos procesados que se comercialicen a nivel nacional, en envases definidos y bajo nombres y marcas comerciales determinadas.
- **Art. 5.-** Todos los alimentos procesados que se comercialicen en territorio nacional deben contar con su respectiva notificación sanitaria vigente o

estar inscritos dentro de una línea certificada en Buenas Prácticas de Manufactura registrada en la ARCSA, vigente.

- **Art. 6.-** Con fines de perfilación de riesgo, obtención de notificación sanitaria, inscripción en línea certificada en Buenas Prácticas de Manufactura, control y vigilancia sanitaria se establecen las siguientes categorías para los alimentos procesados:
 - Categoría 1. Leche y productos lácteos procesados (se excluyen los de la categoría 2).
 - Categoría 2. Grasas, aceites y emulsiones grasas.
 - Categoría 3. Hielos y helados comestibles (se excluyen los de base láctea);
 - **Categoría 4. Frutas y hortalizas procesadas (incluye raíces, tubérculos, legumbres, leguminosas, hongos y setas comestibles, algas marinas, frutos secos y semillas).**
 - Categoría 5. Productos de confitería.
 - Categoría 6. Productos a base de cacao y sus derivados.
 - Categoría 7. Cereales y pseudocereales, así como los productos a base de éstos (se excluyen los productos de la categoría 8).
 - Categoría 8. Productos de la molinería, panadería y pastelería.
 - Categoría 9. Carnes y productos cárnicos procesados (se excluyen los productos de la categoría 10).
 - Categoría 10. Pescados, derivados y productos pesqueros procesados (incluidos moluscos, crustáceos y equinodermos).
 - Categoría 11. Huevos y productos a base de huevo.
 - Categoría 12. Endulzantes o edulcorantes.
 - Categoría 13. Sal, especias, condimentos, cremas, caldos, salsas y aderezos.
 - Categoría 14. Alimentos para regímenes especiales.
 - Categoría 15. Suplementos alimenticios.
 - Categoría 16. Bebidas no alcohólicas (incluidas las mezclas en polvo, se excluyen los productos lácteos).
 - Categoría 17. Bebidas alcohólicas.
 - Categoría 18. Bocaditos o snacks.
 - Categoría 19. Alimentos preparados listos para consumir.

- Categoría 20. Aditivos alimentarios (emulsificantes, aromatizantes, saborizantes (incluidos esencias y extractos), entre otros)
 - Categoría 21. Alimentos procesados y Suplementos alimenticios que contengan cannabis no psicoactivo o cáñamo o derivados de cannabis no psicoactivo o cáñamo.
 - Categoría 22. Elaboración de otros productos alimenticios no contemplados anteriormente.
- **Art. 8.-** Los productos transformados o alimentos procesados al granel destinados a la preparación de alimentos en establecimientos de alimentación colectiva o destinados al consumidor final, deben contar con su respectiva notificación sanitaria vigente o estar inscritos en una línea certificada en Buenas Prácticas de Manufactura registrada en la ARCSA vigente, según sea el caso. La etiqueta del producto debe cumplir con el Reglamento de rotulado para alimentos procesados vigente y las normas técnicas ecuatorianas INEN de acuerdo al tipo de producto con directrices específicas de etiquetado a excepción de la tabla nutricional.
 - **Art. 10.-** Los productores nacionales categorizados por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) como microempresas o artesanales y aquellos productores nacionales que tengan conformadas Organizaciones de Economía Popular y Solidaria (OEPS), podrán obtener el certificado de notificación sanitaria para alimentos procesados por proceso simplificado, en las Coordinaciones zonales de la ARCSA o a través de la VUE.
 - **Art. 12.-** Aquellos productos que se vayan a comercializar en modalidad de combo o paquete promocional cada uno de los productos que conforman el paquete debe tener su respectiva notificación sanitaria vigente o estar inscritos en una línea certificada en Buenas Prácticas de Manufactura vigente, según sea el caso. Estos combos o paquetes promocionales podrán contar con un empaque secundario, siempre que los alimentos procesados que lo conformen cuenten con un envase primario que garantice su inocuidad, mismo que debe constar en la notificación sanitaria o inscripción BPM del producto individual. Los combos o paquetes promocionales no deben ser notificados a la ARCSA y se verificará la publicidad y promoción de dichos productos en control posterior.

Análisis estadístico

Para la ejecución del trabajo se ha encuestado a 360 habitantes pertenecientes al área urbana de la parroquia Salinas perteneciente al cantón Guaranda quienes son: Comerciantes, profesionales de las diferentes áreas y la ciudadanía en general.

Tabulaciones y resultados

Análisis del mercado

Para el estudio de mercado se realizó encuestas a 360 personas residentes del Cantón Salinas de Guaranda.

Figura 3.

Sexo de las personas encuestadas

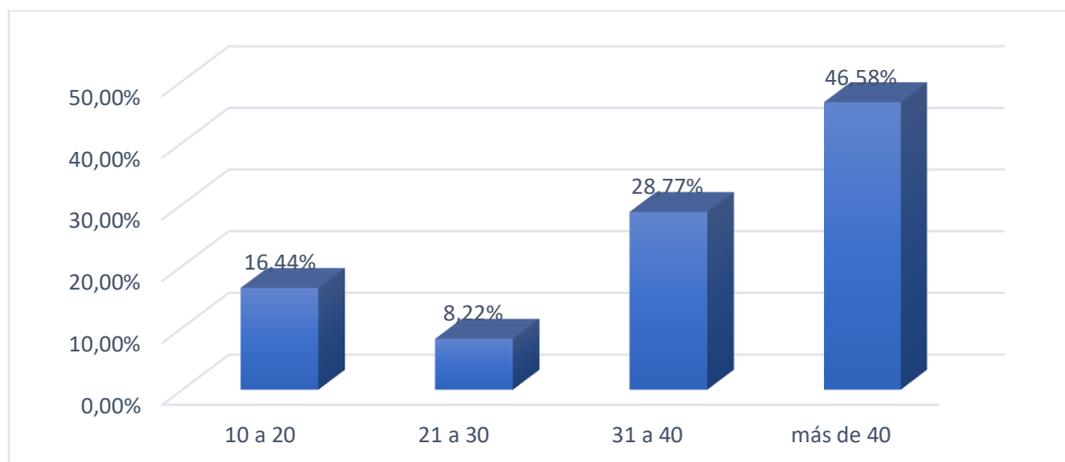


Elaborado por: El Autor, 2021

Análisis. Del total de Encuestados, el 76,71% fueron realizadas a mujeres y el 23,29% fueron dirigidos a hombres.

Figura 4.

Edad de los encuestados

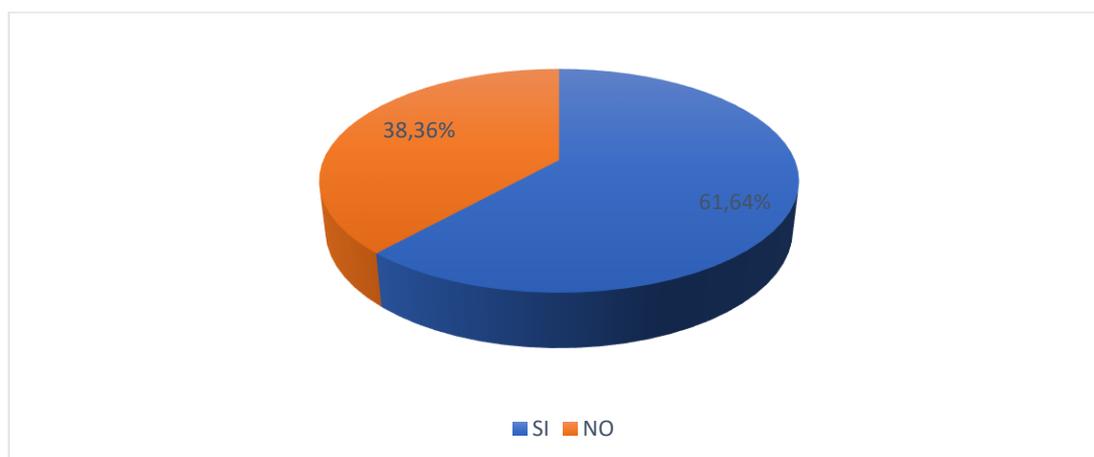


Elaborado por: El Autor, 2021

Análisis. Del total de encuestados, el 46,58% fueron a personas mayores de 40 años, el 28,77% entre 31 a 40 años, el 16,44% a personas entre edades de 10 a 20 años y el 8,22% fueron de edades entre 21 a 30 años.

Figura 5.

Consumo de hongos

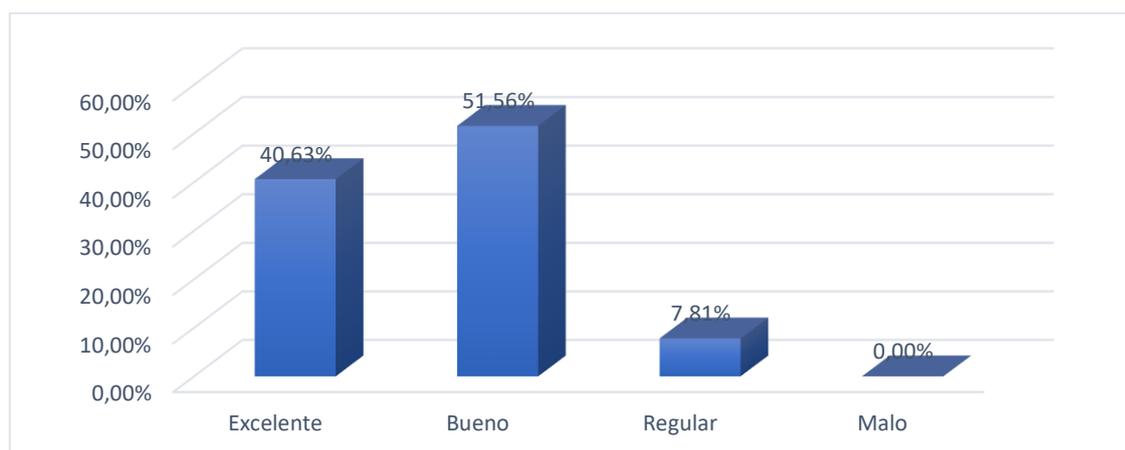


Elaborado por: El Autor, 2021

Análisis. Del total de encuestados, el 62% manifestaron que, si han consumido anteriormente hongos en diferentes eventos sociales y el 38% no lo ha hecho, esto nos deja como conclusión que aún hay un sector que no ha incluido los hongos dentro de su alimentación, pero aun así más de la mitad lo conoce y está dispuesto a adquirirlo.

Figura 6.

Calificación dada al consumir hongos.

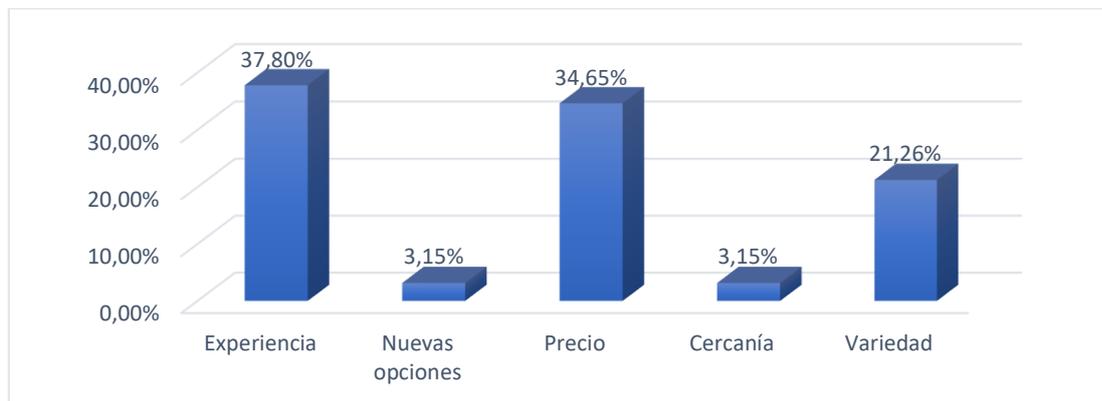


Elaborado por: El Autor, 2021

Análisis. Del total de encuestados, el 41% consideran que los hongos que han adquirido fueron de una excelente calidad, un 52% solo lo consideran bueno y un 7% lo consideraron regular; por lo tanto, los clientes han quedado satisfechos con el producto, esto lo vemos como una oportunidad para apuntar a nuestro mercado objetivo debido a que no hay competencia en el cantón Salinas de Guaranda, provincia de Bolívar y tienen que recurrir a otros cantones a contratar estos servicios de tal manera que nuestra calidad será la garantía para el alcance de nuestro objetivo.

Figura 7.

Factor de preferencia de los consumidores



Elaborado por: El Autor, 2021

Análisis. Del total de encuestados, el 37,80% consideran que lo más importante al momento de recibir el producto es que sea de buena calidad dentro del mercado, el 34,65% prefieren que tengan buenos precios, el 21,26% se inclinan por la variedad del servicio y el 3,15% consideran que lo importante es la cercanía a su localidad como nuevas opciones que se puedan brindar.

Figura 8.

Eventos especiales para consumir hongos

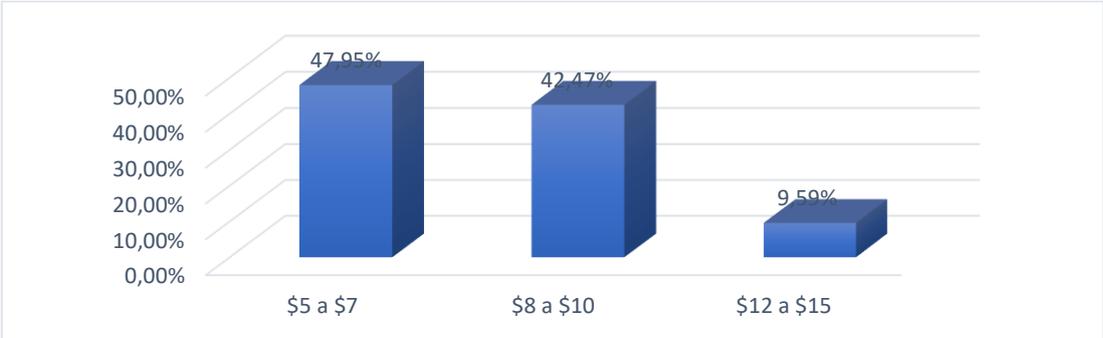


Elaborado por: El Autor, 2021

Análisis. Del total de encuestados, el 35,56% manifestaron que los hongos secos los consumirían en ocasiones como Fiestas, el 26,67% considera que lo consumiría en eventos formales, el 27,78 % los adquiriría para cenas en familia y el 10% para la elaboración de platos Gourmet.

Figura 9.

Precio de los hongos secos

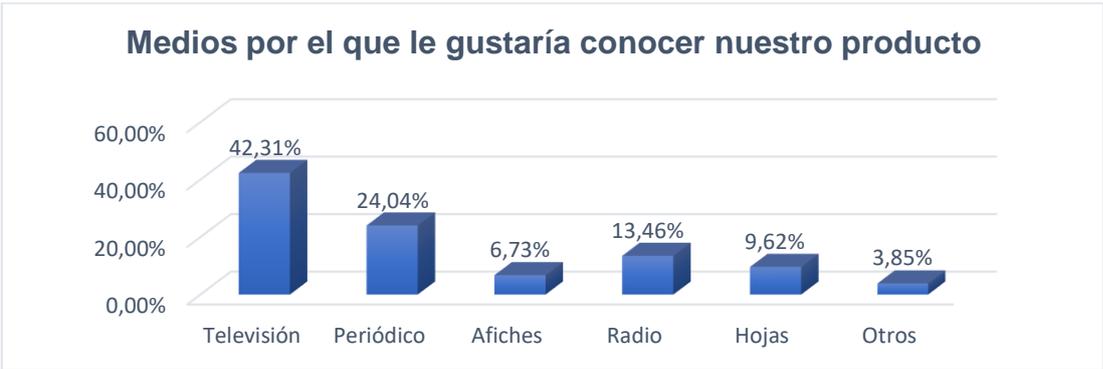


Elaborado por: El Autor, 2021

Análisis. Del total de encuestados, el 48% está dispuesto a pagar por una fundita de hongos secos entre 1 a 2 dólares, el 42% entre 2 a 3 dólares y apenas el 10% pagaría por encima de los 3 dólares por lo que nos deja una idea del precio aproximado al que podemos ofrecer nuestro producto final, ya envasado listo para su entrega.

Figura 10.

Publicidad del producto final



Elaborado por: El Autor, 2021

Análisis. Del total de encuestados, el 42% prefiere que nuestro producto se dé a conocer por televisión, el 24% por periódico, el 14% por radio y en menor proporción les gustaría otros medios como los afiches o volantes.

Demanda Insatisfecha

El cálculo de la Demanda Insatisfecha se presenta en la tabla 04, donde nace de la identificación del número de habitantes del cantón, que al segmentar la población mayor de 18 años que se encuentran laborando se identifica a la población de estudio de 6544 habitantes.

A esta cifra se aplican los porcentajes que resultaron en la tabulación que se levantó a través de la encuesta, identificando el 59% de personas que sí consumen hongos, seguido por el número de ocasiones que compran en promedio el producto al año, luego por la cantidad de producto que compra en kilogramos y finalmente se multiplica por el porcentaje de las personas que NO satisfacen su requerimiento de compra debido a que no encuentran el producto en los mercados.

Tabla 04

Demanda Insatisfecha

Habitantes		11817
Mayores 18 años	78%	9217
Laborando	71%	6544
Sí consumen	59%	3861
# ocasiones que consumen x año	9	34750
Cantidad de consumo x compra(kg)	0,5	17375,0
No satisfacen su necesidad de compra (kg)	85%	14768,7

Elaborado por: El Autor, 2021

Con toda esta información se determinó que en el cantón Salinas de Guaranda existe una demanda insatisfecha de 14.768,7 kilogramos de hongos, así como se demuestra en la Tabla 04.

Regresión Lineal Simple basado en Mínimos Cuadrados Ordinarios

Se realizó una regresión simple basada en mínimos cuadrados ordinarios para interpretar los datos del año 2010 al 2020, los datos se presentan de forma trimestral, para así dar cumplimiento a la metodología propuesta en este trabajo de investigación.

En términos de representación del modelo para esta investigación se presenta el modelo a estimar:

$$PIB_{comercial} = \beta_1 + \beta_2 \text{crecimiento poblacional} + \varepsilon$$

Donde:

- PIB_comercial, es el Producto Interno Bruto del sector comercial ecuatoriano, variable dependiente.
- Crecimiento poblacional, es la población de Salinas de Guaranda, variable independiente.
- ε es el error o residuo de la regresión lineal múltiple.

Un primer análisis que planteo el trabajo es determinar si existe estacionariedad en la variable dependiente e independiente, para poder determinar esto se procedió a realizar la prueba de Dickey Fuller.

Tabla 05

Prueba de Dickey Fuller d_PIB Comercial

Contraste aumentado de Dickey-Fuller para d_PIBCOMERCIAL
contrastar hacia abajo desde 9 retardos, con el criterio AIC
tamaño muestral 42
la hipótesis nula de raíz unitaria es: $[a = 1]$

contraste con constante
incluyendo 0 retardos de $(1-L)d_PIBCOMERCIAL$
modelo: $(1-L)y = b_0 + (a-1)*y(-1) + e$
valor estimado de $(a - 1)$: -1,0154
estadístico de contraste: $\tau_c(1) = -6,42274$
valor p asintótico 1,079e-008
Coef. de autocorrelación de primer orden de e: -0,001

Elaborado por: Autor

La tabla 5 evidencia el resultado del test aplicado a la serie temporal PIB comercial, esta variable dio como resultado un p value menor a 0,05 lo que a su vez indica que es estacionaria utilizando primera diferencia de las variables en el software Gretl, lo que indica que se rechaza hipótesis nula (H_0) estacionaria que tiene raíz unitaria.

Tabla 06

Prueba de Dickey Fuller Población Salinas de Guaranda

Contraste aumentado de Dickey-Fuller para PoblacionSalinasdeGuaranda
contrastar hacia abajo desde 7 retardos, con el criterio AIC
tamaño muestral 36
la hipótesis nula de raíz unitaria es: $[a = 1]$

contraste con constante
incluyendo 7 retardos de $(1-L)$ PoblacionSalinasdeGuaranda
modelo: $(1-L)y = b_0 + (a-1)*y(-1) + \dots + e$
valor estimado de $(a - 1)$: -0,00702831
estadístico de contraste: $\tau_c(1) = -7,6855$
valor p asintótico 4,078e-012
Coef. de autocorrelación de primer orden de e: 0,444
diferencias retardadas: $F(7, 27) = 255906,121 [0,0000]$

Elaborado por: Autor

En la tabla 5 se visualiza el resultado de esta prueba presenta un p value menor a 0,05 de la variable independiente, es decir que se acepta la hipótesis alternativa (H_1) ya que la variable es estacionaria y no tiene raíz unitaria. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

Como las variables dependiente e independiente presentaron estacionariedad se procede a correr el modelo de regresión lineal simple basado en el MCO en el software de Gretl.

En la tabla 7 se presentan los resultados del modelo se muestran en la tabla 3, donde el PIB comercial está representado como variable dependiente y la Población de Salinas de Guaranda como variable independiente. Se debe analizar la significancia de las variables que ayudan a determinar si explica a la variable dependiente.

Tabla 07

Modelo MCO Población Salinas de Guaranda y d_PIB Comercial

Modelo 6: MCO, usando las observaciones 2011:1-2020:4 (T = 40)
Variable dependiente: d_PIBComercial

	coeficiente	Desv. típica	Estadístico t	valor p
const	363,263	165,354	2,197	0,0342 **
PoblacionSalin~_4	-0,0140707	0,00649198	-2,167	0,0365 **
Media de la vble. dep.	5,125000	D.T. de la vble. dep.	40,79671	
Suma de cuad. residuos	57769,05	D.T. de la regresión	38,99023	
R-cuadrado	0,110020	R-cuadrado corregido	0,086599	
F(1, 38)	4,697585	Valor p (de F)	0,036538	
Log-verosimilitud	-202,2641	Criterio de Akaike	408,5282	
Criterio de Schwarz	411,9060	Crit. de Hannan-Quinn	409,7495	
rho	-0,124329	Durbin-Watson	2,183512	

Elaborado por: Autor

Por medio del análisis se interpreta que la constante obtuvo un p value de 0,03 siendo significativa al 0,1, asimismo la variable independiente muestra significancia del 0,1 en su cuarto retardo. Por otra parte, se observar que la variable independiente población Salinas de Guaranda muestra signo negativo, lo que da entender una relación inversa, es decir que al aumentar una variable disminuye la otra. Por último, se procede a realizar los supuestos del modelo, estos son heterocedasticidad, normalidad de los residuos, autocorrelación y estacionariedad de los errores.

Tabla 08

Supuestos del Modelo de MCO

Contraste de heterocedasticidad de White -
Hipótesis nula: [No hay heterocedasticidad]
Estadístico de contraste: LM = 1,43134
con valor p = $P(\text{Chi-cuadrado}(2) > 1,43134) = 0,488865$

Contraste de normalidad de los residuos -
Hipótesis nula: [El error tiene distribución Normal]
Estadístico de contraste: $\text{Chi-cuadrado}(2) = 24,1356$
con valor p = $5,74154e-006$

Contraste LM de autocorrelación hasta el orden 4 -
Hipótesis nula: No hay autocorrelación
Estadístico de contraste: LMF = 1,32787
con valor $p = P(F(4, 34) > 1,32787) = 0,279524$

Elaborado por: Autor

Como se puede observar en la tabla 8 los supuestos de heterocedasticidad de White, normalidad de los residuos y contraste de autocorrelación presenta un p value mayor a 0,05 lo que indica que se debe aceptar hipótesis nula (H_0), dando así cumplimiento a estos tres supuestos. Por consiguiente, se realiza el último supuesto que es el de estacionariedad de los errores.

Tabla 09

Estacionariedad de los errores Población de Salinas de Guaranda y PIB Comercial

Tabla 5. Estacionariedad de los errores Población de Salinas de Guaranda y PIB Comercial

Contraste aumentado de Dickey-Fuller para \hat{y}_{6_aaa}
contrastar hacia abajo desde 7 retardos, con el criterio AIC
tamaño muestral 32
la hipótesis nula de raíz unitaria es: $[a = 1]$

contraste con constante
incluyendo 7 retardos de $(1-L)\hat{y}_{6_aaa}$
modelo: $(1-L)y = b_0 + (a-1)*y(-1) + \dots + e$
valor estimado de $(a - 1)$: -0,00660081
estadístico de contraste: $\tau_c(1) = -6,57116$
valor p asintótico 4,497e-009
Coef. de autocorrelación de primer orden de e : 0,416
diferencias retardadas: $F(7, 23) = 212501,928 [0,0000]$

Elaborado por: Autor

Se puede observar que el p value es menor al 0,05 lo que a su vez indica que los errores son estacionarios, aceptando así hipótesis alternativa. Por lo que se concluye que el modelo ha cumplido con todos los supuestos planteados siendo un modelo robusto.

Indicadores del Balanced Scorecard

b) Los principales resultados del segundo objetivo “Desarrollar los indicadores del Balanced Scorecard para aplicar a la empresa de hongos secos” se presentan a continuación.

Fase 1. Análisis de la empresa

Para la implementación de un sistema de control de la empresa comercializadora y distribuidora de hongos secos, se tomará como base la información dada en el capítulo anterior.

Conformación del equipo de trabajo

Para este apartado se seleccionará un personal que cuente con el conocimiento y experiencia en la producción de productos agrícolas, en especial de la producción de los hongos. También debe contar con capacidades necesarias para la consecución de los objetivos como son el compromiso, puntualidad y responsabilidades en cada una de las fases y actividades realizadas como parte del proceso. Las asignaciones necesarias dentro del personal del trabajo serán las siguientes:

Tabla 10.

Mano de obra

Cargo	Experiencia en años
Jefe supervisor de la Fase I	5
Supervisor de la cosecha	3
Coordinador de Gestión de calidad	3
Responsable de bodega	3
Responsable de RRHH	3

Elaborado por: El Autor, 2021

Análisis FODA

El diagnóstico que se aplica corresponde al FODA donde se determinan los factores internos y externos de esta empresa de hongos que se ubicará en la ciudad Salinas de Guaranda, dentro del análisis interno se encuentran las Fortalezas y Debilidades que se describen a continuación:

Fortalezas

- Propia planta de producción
- Productos sanos y con una gestión de control que aseguran su calidad
- Contar con los equipos necesarios para el proceso de deshidratación
- Conocimiento y capacidades del personal de la empresa para resolver todo tipo de inquietudes.
- El compromiso de todo el personal de trabajo en la búsqueda de los objetivos y metas planteadas.

Debilidades

- Dudas con el abastecimiento de la demanda.
- Posible incumplimiento de alguna norma o requerimiento en la producción
- Falta de revisión de aprovisionamiento de las materias primas necesarias para la producción de los hongos.
- Capital limitado
- Posible deficiencia en el espacio de almacenamiento del producto terminado

Oportunidades

- Mayor consumo a nivel nacional de los hongos en sus diferentes variedades y presentaciones.
- Precios accesibles para el consumo de todos
- La exploración de nuevos nichos de mercado en ciudades o provincias cercanas.
- Comercio seguro.
- Las políticas que favorecen la producción de productos nacionales.

Amenazas

- El incremento del precio de combustible que encarece los productos y materias primas a utilizar.
- Competencia con bajos precios.
- Surgimiento de nuevas empresas que realicen la misma actividad.
- Costos por publicidad pueden ser altos para dar a conocer a más personas.
- La estabilidad de los precios de la competencia.
- Condiciones climáticas que no permitan comercializar las cepas de los hongos, necesarias para el inicio del proceso de producción.

Estrategias alineadas al Marketing Mix

Producto

- Mantener y aumentar el número de proveedores de insumos bajo criterios de selección rigurosos para mantener la calidad, tanto del producto como de su empaque.
- Estar en constante revisión del tipo de empaque, sean los colores o la distribución de los elementos en su diseño, con el fin de diferenciarnos a la competencia.

Precio

- Analizar constantemente al mercado (competidores) para estar en constante evaluación de la competitividad del PVP del producto ofertado.
- Revisar constantemente posibles regalías con los puntos de venta o distribuidores, sin afectar al PVP final al consumidor.
- Mantener evaluación permanente de los costos, tanto de producción, promoción, distribución y ventas, con el fin de reducirlos sin afectar la calidad.

Plaza

- Realizar un estudio minucioso de la plaza donde se comercializa el producto, con el fin de identificar los canales de distribución idóneos para su colocación.
- Incrementar el presupuesto para material visual en punto de venta, sea estos afiches, letreros, entre otros.

Promoción

- Fortalecer el presupuesto destinado a investigación de mercado, para estar pendiente de las exigencias de los consumidores y de las acciones de las marcas competidoras.
- Desarrollar campañas publicitarias y promocionales a través de diferentes canales de comunicación, específicamente alineadas a medios OTL que engloba las acciones en internet y en medios de comunicación digital masivo, como las redes sociales.
- Estructurar mensajes publicitarios que potencialicen el producto debido al contenido nutricional que posee, además de desarrollar campañas de comunicación de precios.

Objetivos estratégicos

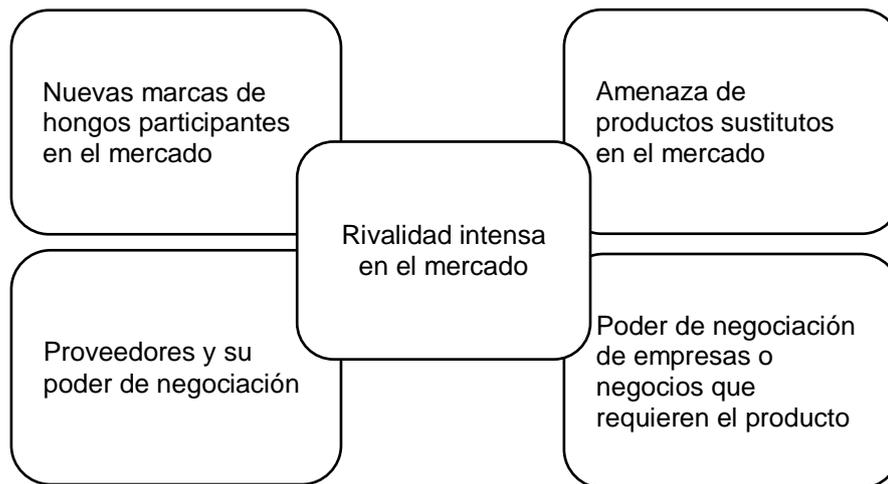
- Tomar en cuenta las características percibidas por nuestros clientes como presentación, calidad, sabor y comercialización desde la producción hasta su comercialización.
- Dar respuesta y solución a los requerimientos de nuestros clientes de manera oportuna.
- Implementar un Plan de Marketing Mix.
- Mejorar constantemente la atención al cliente.
- Aumento de la producción anual de hongos secos en un 10%.
- Conseguir el 50% de la utilidad operativa del presupuesto basado en proyecciones anuales.
- Mantener en óptimas condiciones los equipos necesarios para la deshidratación de hongos.
- Establecer planes de mejora ambiental.

Fuerzas de Porter

En la Figura 11 se presentan los criterios que conforman al fuerzas de Porter, sean estos internos o externos y que han sido levantadas a través con las herramientas anteriormente mencionadas.

Figura 11

Fuerzas de Porter



Elaborado por: El Autor, 2021

Empresas participantes

En riesgo ocasionado por empresas participantes es bajo, debido a que son pocas las que ofrecen este producto, permitiendo a la empresa abaratar costos de investigación de mercado,

Productos sustitutos

Con respecto a productos sustitutos, existe un mediano riesgo por el número de alternativas que presenta la competencia con productos sustitutos, los cuales se cultivan y comercializan desde las provincias de la sierra. Esto se debe a que el hongo comestible presenta un alto valor nutricional, ya que son fuente de fibra, proteína, vitaminas y minerales como las del complejo B (niacina y tiamina, riboflavina y ácido fólico)

Poder negociación de proveedores

Frente a los proveedores, el riesgo es mínimo debido a que son un número importante de productores que se dedican a cosechar este producto, manteniendo así un interesante precio de compra. Lo mismo sucede con los proveedores de los insumos para el empaque y etiquetado, que al ser recursos básicos, se pueden encontrar varios proveedores de este tipo.

Poder negociación de compradores

Con respecto a los compradores, el poder de negociación frente a ellos es bajo, debido a que no es un producto de consumo vital o de primera línea, quedando en segunda instancia su posibilidad de compra.

Amenaza de Rivalidad Intensa

Con respecto a la rivalidad intensa, es mediana debido a que no es un mercado enorme para cubrir a nivel local, diferente ocurre si la empresa apuntara su horizonte comercial hacia todo el país o a nivel internacional.

Análisis del estudio del proceso productivo

Mapa de procesos

Este mapa involucra dos fases. En la primera fase se muestran el inicio y culminación el proceso de forma global, en la que se describen los diferentes procesos como son los estratégicos, operativos y de apoyo.

En el siguiente nivel, se desglosan cada uno de los procesos antes mencionados con respecto a la producción y las actividades posteriores a la cosecha que darán valor agregado a la organización.

Descripción del proceso productivo

Este proceso involucra la producción como tal y la fase posterior a la cosecha, en este se resalta el tratamiento que se le da a los hongos para añadir valor agregado al producto y que sea un producto que cumpla con las expectativas de los clientes, incluso para los clientes más exigentes como lo son

los comensales o dueños de restaurantes que los incluyen en preparaciones tipo Gourmet.

Evaluación de la estrategia empresarial

Con respecto a la estrategia que muestra el camino que seguirá la empresa y que desea alcanzar tomando en cuenta el camino estratégico, se tienen los siguientes datos:

Misión

Producir y comercializar hongos secos o deshidratados sin descuidar su aporte y contenido nutricional, con adecuados sistemas de gestión y control que permita entregar a los clientes un producto de calidad, respetando los diferentes estándares internacionales que contribuyan al cuidado del medio ambiente.

Visión

Nuestra empresa será reconocida a nivel local y en sectores aledaños, por la frescura y calidad de nuestros hongos en sus diferentes presentaciones, además de ser una empresa proveedora de alimentos que contribuyen a una sana alimentación.

Valores compartidos

Entre los valores requeridos para un trabajo proactivo y necesarios para la consecución de los objetivos están:

- Trabajo en equipo
- El compromiso en función de los objetivos que se desean alcanzar.
- Ética y educación
- Responsabilidad y puntualidad.

Objetivos estratégicos

- Tomar en cuenta las características percibidas por nuestros clientes como presentación, calidad, sabor y comercialización desde la producción hasta su comercialización.
- Dar respuesta y solución a los requerimientos de nuestros clientes de manera oportuna.
- Implementar un Plan de Marketing Mix.
- Mejorar constantemente la atención al cliente.
- Aumento de la producción anual de hongos secos en un 5%.
- Conseguir el 50% de la utilidad operativa del presupuesto basado en proyecciones anuales.
- Mantener en óptimas condiciones los equipos necesarios para la deshidratación de hongos.
- Establecer planes de mejora ambiental.

Relación entre los objetivos y los procesos

A continuación, se presentan cada uno de los procesos de la empresa y su vínculo hacia los objetivos estratégicos.

Tabla 11.

Procesos y objetivos estratégicos de la empresa de hongos secos

Procesos	Objetivo estratégico
Publicidad y ventas	Tomar en cuenta las características percibidas por nuestros clientes como presentación, calidad y sabor.
Producción y Cosecha	Se considerarán las preferencias de los clientes en la obtención del producto desde la producción hasta su comercialización.
Atención al cliente y Gestión de la calidad	Dar respuesta y solución a los requerimientos de nuestros clientes de manera oportuna.

Publicidad y ventas	Implementar un Plan de Marketing Mix.
Atención al cliente	Mejorar constantemente la atención al cliente.
Balanced Scorecard (4 perspectivas)	Aumento de la producción anual de hongos secos en un 5%. Conseguir del 50% de la utilidad operativa del presupuesto basado en proyecciones anuales.
Mantenimiento	Mantener en óptimas condiciones los equipos necesarios para la deshidratación de hongos.
Gestión de la calidad	Establecer planes de mejora ambiental.

Elaborado por: El Autor, 2021

Fase 2. Diseño del sistema de control

Se establecerá las perspectivas indicadas por los autores Kaplan y Norton (1999) dentro de la definición del Balanced ScoreCard, las cuales son las siguientes:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva al cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de formación y crecimiento

En la siguiente tabla se indica el vínculo de las perspectivas y los objetivos estratégicos.

Tabla 12.

Perspectivas y objetivos estratégicos de la empresa de hongos secos

Perspectivas	Objetivos Estratégicos
Financiera	Aumento de las utilidades y rentabilidad de la empresa.

Clientes	<p>Dar respuesta y solución a los requerimientos de nuestros clientes de manera oportuna.</p> <p>Dar a conocer nuestro producto mediante estrategias publicitarias.</p>
Procesos internos	<p>Mejora de la atención al cliente y de la calidad de nuestros hongos secos.</p> <p>Precio, producto, plaza y promoción como marketing Mix.</p> <p>Aumento de la productividad.</p> <p>Supervisión y control de las actividades realizadas en la empresa.</p>
Perspectivas	Objetivos Estratégicos
Formación y crecimiento	<p>Personal de trabajo comprometido con el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Mejoras contantes del sistema de gestión de control.</p>

Elaborado por: El Autor, 2021

Tabla 13.

Indicadores del Sistema Íntegro de Gestión

N°	Indicador	Objetivo del indicador
1	Utilidad Operativa	El Incremento en base a estrategias que permitan obtener utilidades a la empresa.
2	Costos	Reducir los costos de producción sin perder la calidad del producto mediante procesos de optimización.
3	Materiales no deseados	Evitar productos no conformes que incurran en desperdicios o aumento de gastos no deseados.
4	Rendimientos	Aumentar la rentabilidad mediante la implementación de

		estrategias que permitan obtener un mayor margen de ganancia.
5	Atención al cliente	Brindar solución oportuna a los requerimientos de los clientes.
6	Cumplimiento de actividades	Ejecutar un proceso de mejora continua en todo el proceso de gestión para su debido control.
N°	Indicador	Objetivo del indicador
7	Cumplimiento del Presupuesto de Ventas	Alcanzar las proyecciones establecidas.
8	Incremento Ventas	Implementar acciones que permitan ampliar el volumen de ventas de hongos.
9	Cosecha por hora	Seguir indicaciones y recomendaciones establecidas por la empresa para optimizar la cosecha de hongos.
10	Producto defectuoso	Controlar la producción para determinar factores internos y externos que puedan afectar a la producción de hongos para implementar soluciones de manera inmediata.
11	Pedidos	Tomar en cuenta la capacidad de la producción que pueda abastecer a la demanda.
12	Costo producto final	Disminuir los costos del producto final sin que afecte la calidad de los hongos.
13	Mantenimiento de equipos	Llevar un control preventivo y oportuno para el correcto funcionamiento de los equipos
14	Deudas	Cumplir con cada una de las obligaciones adquiridas con terceras personas estableciendo y consolidando garantías.
15	Estados financieros	Elaborar de manera oportuna para conocer la realidad y actualidad financiera y económica de la empresa.

Elaborado por: El Autor, 2021

Tabla 14.

Cuadro de Mando

N°	INDICADOR	META	ENE	FEB	MAR	ABR
1	Utilidad Operativa	≥50%	40%	30%	40%	35%
2	Costos	≤80%	85%	70%	75%	85%
3	Materiales no deseados	≤5%	2%	4%	3%	2.5%
4	Rendimientos	≥80%	40%	50%	60%	70%
5	Satisfacción al cliente	> 10	N/A	N/A	N/A	N/A
6	Cumplimiento de actividades	≥85%	88%	90%	92%	95%
7	Cumplimiento del Presupuesto de Ventas	≥90%	85%	90%	92%	95%
8	Incremento Ventas	≥15%	2%	5%	10%	15%
9	Cosecha en libras por hora	≥30	32	35	40	42
10	Producto defectuoso	≤5	4	4	3	4
11	Pedidos	≥90%	93%	80%	85%	95%
12	Costo producto final	≤\$2	1,85	1,90	1,88	1,84
13	Mantenimiento de equipos	≤5	4	4	6	4
14	Deudas	≤80%	78%	85%	86%	75%
15	Estados financieros	≤6 días	15	15	4	7

Evaluación y Mejora

Dentro de las proyecciones de los cuatro primeros meses, se pueden visualizar los indicadores que no se podrían cumplir en el corto plazo, esto dado por falencias que se pueden presentar en la creación de esta empresa, para lo cual se establece el siguiente Plan de acción:

- Realizar un análisis más minucioso sobre la rentabilidad y viabilidad económica y financiera de la empresa para obtener resultados más amplios que permitan tomar las mejores decisiones.
- Establecer un plan de acción en caso que disminuya la productividad de los hongos secos y permita una óptima asignación de los recursos.
- Diseñar estrategias de marketing para incrementar el volumen de ventas.
- Capacitación constante al personal de la empresa.
- Monitorear todas las actividades para medir el alcance y desarrollo de cada una de las fases del proceso.

Información Económica

c) Los principales resultados del tercer objetivo “Analizar la factibilidad financiera y escenarios para la creación de una empresa productora y comercializadora de hongos secos en la ciudad Salinas de Guaranda” se presentan a continuación.

Tabla 15.
Inversión inicial

Determinación de la inversión inicial	Monto a invertir	Total a invertir
CAPITAL DE TRABAJO		\$3.000,00
Inventario de insumos / materiales	\$3.000,00	
ACTIVOS FIJOS		\$7.900,00
Terreno	\$7.000,00	
Equipos	\$900,00	
OTROS ACTIVOS		\$700,00
Adecuaciones del terreno	\$300,00	
Gastos de constitución	\$200,00	
Registros legales, sanitarios	\$100,00	
Trámites municipales	\$50,00	
Papelería inicial	\$50,00	
TOTAL DE INVERSION INICIAL		\$11.600,00

Elaborado por: El autor. 2021

En la tabla 15 se visualiza la inversión inicial necesaria para dar inicio a las operaciones, el cual asciende a \$11.600,00 y se desglosa en: capital de trabajo, activos fijos y otros activos, siendo el de mayor relevancia los activos fijos con el 68,1% del monto a invertir.

Tabla 16.
Cuadro de Depreciación

Depreciación	% Anual	Base de cálculo	Cálculo anual	Cálculo mensual
Mobiliario	0,10	7.000,00	700,00	58,33
Equipo	0,10	900,00	90,00	7,50
TOTAL			790,00	65,83

Elaborado por: El autor. 2021

En la tabla 17 se presentan los costos fijos y variables del proyecto, siendo el más representativo los costos fijos con un monto de \$27.370,0 en el año o \$2.280,8 en el mes. El rubro más alto son los sueldos el cual tiene una participación 85,4%.

Tabla 17.
Cuadro de Costos

COSTOS FIJOS	MENSUAL	ANUAL
Sueldos	1.950,00	23.400,00
Energía eléctrica	70,00	840,00
Teléfono	15,00	180,00
Agua	10,00	120,00
Papelería y útiles	20,00	240,00
Útiles de limpieza	30,00	360,00
Depreciación de activos fijos	65,83	790,00
Gastos de caja chica	20,00	240,00
Publicidad	100,00	1.200,00
TOTAL DE COSTOS FIJOS	2.280,83	27.370,00
COSTOS VARIABLES	MENSUAL	ANUAL
Costo de insumos y materiales	150,00	1.800,00
TOTAL DE COSTOS VARIABLES	150,00	1.800,00

Elaborado por: El autor. 2021

Con respecto a la proyección en ventas, la tabla 18 presenta un comportamiento de crecimiento del 5% a nivel comercial, distribuido en 48% en productos pequeños, 42% en productos medianos y el 10% producto grande.

Tabla 18.
Proyección de ventas Mensual

INGRESOS	Año base	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Kilogramos (75% Demanda Insatisfecha)	11076,6	11.630,39	12.211,91	12.822,50	13.463,63	14.136,81
Pequeño (48%)	\$2,00	\$11.165,17	\$11.723,43	\$12.309,60	\$12.925,08	\$13.571,34
Mediano (42%)	\$3,00	\$14.654,29	\$15.387,00	\$16.156,35	\$16.964,17	\$17.812,38
Grande (10%)	\$4,00	\$4.652,16	\$4.884,76	\$5.129,00	\$5.385,45	\$5.654,72
INGRESOS (\$)		\$30.471,62	\$31.995,20	\$33.594,96	\$35.274,70	\$37.038,44

Elaborado por: El autor. 2021

Tabla 19.**Flujo de Caja**

CONCEPTO/AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	30.471,62	31.995,20	33.594,96	35.274,70	37.038,44
Préstamo	10.000,00				
Ingresos Totales	40.471,62	31.995,20	33.594,96	35.274,70	37.038,44
Costos fijos	27.370,00	28.738,50	30.175,43	31.684,20	33.268,41
Costos variables	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
Préstamo	2.262,44	2.262,44	2.262,44	2.262,44	2.262,44
Costos Totales	29.170,00	30.628,50	32.159,93	33.767,92	35.456,32
FLUJO DE EFECTIVO	11.301,62	1.366,70	1.435,03	1.506,78	1.582,12

Elaborado por: El autor. 2021

El flujo de caja anual que se presenta en la tabla 19 se desglosa en ingresos y costos totales los cuales cierran en el año 5 con \$1.582,12. Es importante identificar que al inicio de las operaciones se solicitó un préstamo de \$10.000 para poder solventar los costos iniciales.

Con respecto a los indicadores los cuales nacen en los calculados de la tabla 20, los cuales se trabajaron en relación a una TMAR la cual es la tasa mínima aceptable de rendimiento la cual determina si el proyecto tiene ganancia o no, y se la determina analizando y comparando el sistema bancario.

Tabla 20.**Cálculo de indicadores económicos.****TMAR: 11,5%**

AÑO	INGRESOS	COSTOS	FLUJO DE EFECTIVO	TASA $(1+t)^{-n}$	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS
0		11.600,00	-11.600,00	1,00	0,00	11.600,00
1	40.471,62	29.170,00	11.301,62	0,87	35.192,71	25.365,22
2	31.995,20	30.628,50	1.366,70	0,76	24.192,97	23.159,55
3	33.594,96	32.159,93	1.435,03	0,66	22.089,23	21.145,67
4	35.274,70	33.767,92	1.506,78	0,57	20.168,43	19.306,92
5	37.038,44	35.456,32	1.582,12	0,50	18.414,65	17.628,06
TOTAL	178.374,92	172.782,66	5.592,25		120.057,98	118.205,41

Elaborado por: El autor. 2021

Al concluir los análisis se identifican los resultados de los indicadores económicos, los cuales se presentan en la figura 12 que se muestra a continuación:

Figura 12.

Resultados de indicadores económicos.

VAN	TIR	B/C
<ul style="list-style-type: none">• Con un VAN positivo de \$1.852,57 a más de ser viable nuestro emprendimiento, nos indica que el proyecto generará riqueza para la empresa más allá del retorno del capital invertido en el proyecto incluso financiado parcialmente con fondos ajenos	<ul style="list-style-type: none">• Contamos con una TIR del 26%, es decir la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto, sin que genere pérdidas, debido a que es superior a la TMAR que es del 11,5% anual.	<ul style="list-style-type: none">• Como la relación costo-beneficio es mayor que 1, podemos afirmar que nuestra empresa seguirá siendo rentable en los próximos 5 años. A modo de interpretación de los resultados, podemos decir que por cada dólar que invertimos en la empresa, obtenemos 0.02 centavos de dólar.

Elaborado por: El autor, 2021

DISCUSIÓN

El presente trabajo evaluó mediante un plan de negocios, la factibilidad de implementar una empresa dedicada a la producción y comercialización de hongos secos en la ciudad Salinas de Guaranda, a través de un estudio de mercado considerando variables de marketing como el precio, producto, plaza y promoción; además de establecer indicadores para un adecuado control y supervisión de las actividades ejecutadas.

Se demuestra que es factible la implementación de una empresa productora y comercializadora de hongos por la aceptación en la población, tanto del producto como de su presentación por sus características organolépticas y propiedades nutritivas, al igual que la ubicación de tal manera que pueda abastecer a todo el sector y lugares cercanos.

De acuerdo a Carmijo (2017) considera que es factible la creación de una empresa de hongos porque genera valor agregado a la economía generando empleo directo como indirecto que pueda satisfacer una necesidad, el estudio de mercado ha dejado resultados favorables en cada uno de los componentes del marketing como son el precio, producto, plaza y promoción por ser un producto natural, con muchas propiedades nutritivas y muy consumido dentro de las familias.

Mediante el análisis realizado con la herramienta Balance ScoreCard se evidencia que se puede gestionar de forma adecuada cada una de las actividades realizadas por la empresa, mediante indicadores que permiten supervisar y monitorear cada uno de los procesos que permitan implementar mejoras para optimizar el rendimiento en la organización.

Según la información proporcionada por Castañón (2017), manifiesta que el BSC es una herramienta utilizada para medir la gestión de todo tipo de organizaciones y que ayuda a cumplir con la visión planteada por la empresa, por lo que ayuda mucho en el desempeño de las actividades realizadas, a controlar las funciones de manera eficiente para mantener la eficacia de todas las operaciones y sostenibilidad en el largo plazo.

El análisis financiero dejó resultados favorables, con ratios financieros como el VAN que dio un valor positivo de \$1.852,57 y el TIR dejó como resultado una tasa del 26%, demostrando la capacidad que tiene la empresa al financiar el proyecto sin que genere pérdidas. Además, el Beneficio Costo fue de 1,02, es decir que, por cada dólar invertido, la empresa recibiría de rentabilidad \$0,02 centavos de dólar.

Los resultados proporcionados por Calixto & Chavez (2018), indican que las estimaciones de su plan de negocios muestran proyecciones económicas positivas, con indicadores como el VAN con un valor positivo de \$27.744.805,28 y el TIR del 83.33%, por lo que el retorno del proyecto compensa en suficiencia el costo de oportunidad del dinero, generando trabajo y permitiendo cumplir con cada una de las obligaciones laborales, financieras y fiscales que se presenten.

Se puede evidenciar que los diferentes argumentos descritos por diferentes autores coinciden con el análisis obtenido, afirmando que es factible la implementación de una empresa productora y comercializadora de hongos secos, con un estudio de mercado que arroja resultados favorables en cada uno de los componentes estudiados dentro de las variables del marketing, se concluye que los indicadores de Balance ScoreCard permitirán gestionar adecuadamente cada una de las actividades como parte de un proceso productivo, que permita implementar mejoras constantes y a prevenir errores en caso de incurrir en uno. Para finalizar se obtienen resultados económicos positivos dado que los costos de producción para mantener la empresa no son elevados, además que, al ser un producto solicitado por sus características y propiedades nutritivas, permite alcanzar proyecciones económicas rentables.

CONCLUSIONES

En base al análisis del entorno económico, se tuvo como resultado la aceptación por parte de las personas encuestadas, indicando que si es factible implementar una empresa productora y comercializadora de hongos en el cantón Salinas de Guaranda perteneciente a la provincia de Bolívar. El que no exista una empresa que se dedique a esa actividad es un aspecto importante por el cual los residentes del cantón están de acuerdo tanto en precios, características del producto y ubicación de la empresa.

Además, se realizó un análisis para la elaboración y desarrollo de indicadores de la herramienta Balanced Score, como un sistema íntegro de gestión que permite evaluar de manera continua el proceso productivo de una organización, este permite monitorear con detalle cada una de las actividades planteadas en la búsqueda de la consecución de los objetivos.

Al iniciar las actividades no serán amplios los márgenes de ganancia, pero con un adecuado control del proceso estos pueden ir aumentando, tomando en cuenta los ejes fundamentales que son la perspectiva financiera, perspectiva de clientes, de procesos internos y la perspectiva que analiza los aprendizajes y el crecimiento.

Para finalizar, se evaluó la rentabilidad en base a indicadores y ratios financieros que permiten conocer los posibles resultados que se pueden tener tomando en consideración la inversión inicial, costos fijos y variables, flujos de ingresos y de gastos. Los resultados fueron positivos, con indicadores como el VAN que mostró un resultado positivo, una tasa interna de retorno del 26% que representaría la capacidad a la que puede endeudarse la empresa.

RECOMENDACIONES

Se debe seleccionar adecuadamente cada uno de los elementos que serán objeto de estudio dentro del análisis de mercado, las variables involucradas pueden ser muy amplias, por ello es importante saber seleccionar las características que puedan entregar un resultado favorable en la búsqueda de lo que se desea conseguir.

Para el desarrollo de los indicadores del Balanced ScoreCard, se debe evitar que cada departamento realice su análisis en forma individual, se ha comprobado que los mejores resultados se dan cuando participan todas las áreas en conjunto mediante un análisis de forma global, de esta manera el sistema íntegro de gestión puede monitorear todas las actividades involucradas en el proceso productivo detectando posibles fallos en el caso que se incurra y también brindar nuevas oportunidades de mejora dentro de la empresa.

Con respecto al análisis de la rentabilidad para que arroje resultados certeros y confiables, se deben tomar en cuenta desde la inversión inicial, todos los costos sean fijos o variables sin omitir uno sólo, una proyección de ingresos que sea creíble y realizable y deben considerarse tanto los sueldos como algún préstamo en caso de que se lo haya solicitado. De esta manera se tendrán resultados confiables, el cual dará la apertura para tomar las mejores decisiones.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Alveiro, C. (2011). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. Revista Científica "Visión de Futuro", Vol. 15, Núm. 2; Pag. 4-10; Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>.
- Arévalo, H. (2018). Creación de empresas: guía práctica. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de repositorio UNIR; España: <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/70531>
- Carpintero, J. (2015). Gestión empresarial práctica: emprendedores, autónomos y PYMES. Madrid: RA-MA Editorial. Obtenido de repositorio UNIR; España: <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/106479>
- Calixto, L., & Chavez, D. (2018). Tesis de Pregrado: Plan de negocio para la producción y comercialización de Hongos en Sogamoso - Boyaca. Obtenido de repositorio Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia: https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2551/1/TGT_1140.pdf
- Carmijo, P. (1 de 2 de 2017). Repositorio Universidad Autónoma de Occidente. Obtenido de repositorio Universidad Autónoma de Occidente; Colombia: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/9601/T07272.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carrillo, M., & García, G. (2016). Indicadores de gestión: manual básico de aplicación para MIPYMES. Bogotá: Ediciones de la U. Obtenido de repositorio UNIR; España: <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/70280>
- Castañón, V. (1 de 07 de 2017). Repositorio Universidad de Chile. Obtenido de repositorio Universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145942/Casta%2B%C2%A6on%20Ibacache%20Victor.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Colom, A. (2015). Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial: aplicación multisectorial. Lleida: Edicions de la Universitat de Lleida. Obtenido de repositorio UNIR; España: <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/54741>
- Emilsa, S. (2017). Tesis de pregrado: LA PRODUCCIÓN DE LOS HONGOS COMESTIBLES. Obtenido de repositorio: Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31600>

- Flores, A. (2016). MANUAL DE CULTIVO DE HONGO SETA DE FORMA ARTESANAL. Obtenido de repositorio Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador:
http://huertofenologico.filos.unam.mx/files/2017/05/Cultivo_de_hongo_seta.pdf
- Fresno, C. (2018). ¿Qué es la gestión del conocimiento? Córdoba: El Cid Editor. Obtenido de repositorio UNIR; España:
<https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/36741>
- Gaitán, R. (1 de 1 de 2016). Manual práctico del cultivo de setas. Veracruz, México. Recuperado de
http://www1.inecol.edu.mx/cv/CV_pdf/libros/Manual_PleurotusGaitan.pdf
- Gallego, T. (2018). Gestión integral. Editorial Universidad jaume: D - Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Obtenido de repositorio UNIR; España: <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/51688>
- García, J., Ramos, C., & Garzón, G. (2016). Estadística empresarial. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz. Obtenido de repositorio UNIR; España: <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/33881>
- García, V. (2016). Análisis financiero: un enfoque integral. México D.F.: Grupo Editorial Patria. Obtenido de repositorio UNIR; España:
<https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/40426>
- Harvard, B. R. (2017). Gestión de proyectos. Barcelona: Editorial Reverté. Obtenido de repositorio UNIR; España: de
<https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/46768>
- Jauregui, K., Ventura, J., & Gallardo, J. (2018). Responsabilidad Social y sostenibilidad empresarial: fundamentos, gestión y perspectiva. Lima: Pearson Educación. Obtenido de repositorio UNIR; España:
<https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/136610>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2020). Cuadro de mando integral. Madrid: Book Pink Digital.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1 de 1 de 2003). El Resumen.com. Obtenido de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/BSC/%5BPD%5D%20Libros%20-%20EI%20Balanced%20Scorecard.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2020). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 2000. Obtenido de repositorio Universidad de Barcelona; España:
<https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estratc3a9gicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>

- Laporta, R. (2016). Costos y gestión empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de repositorio UNIR; España: <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/114323>
- Lavalle, A. (2015). Análisis financiero. México D.F.: Editorial Digital UNID. Obtenido de Lavalle Burguete, A. C. (2017). Análisis financiero. Editorial Digital UNID. Obtenido de repositorio UNIR; España: <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/41183>
- Lechner, B., Rugolo, M., & Mallerman, J. (2017). Hongos comestibles: el cultivo de flammulina velutipes (enokitake). Buenos Aires: Eudeba. Obtenido de repositorio UNIR; España: <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/119809>
- López, L. (2019). Gestión de la competitividad empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de repositorio UNIR; España: <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/126570>
- Martínez, M., Segarra, M., & Ximo, G. (2016). Casos prácticos sobre gestión empresarial: resolución con la hoja de cálculo. Barcelona: D - Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Obtenido de repositorio UNIR; España: <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/51632>
- Mirre, P., & Juan, M. (2017). El milagroso poder curativo de los hongos: setas medicinales avaladas por la ciencia. Madrid: Ediciones i. Obtenido de repositorio UNIR; España: <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/59991>
- Naranjo, E. (2017). Experiencias en la aplicación del sistema de gestión de Balanced Scorecard. Cienfuegos. Cuba: Editorial Universo Sur. Obtenido de repositorio UNIR; España: <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/171674>
- Niven, P. (2017). Balanced Scorecare Evolution: un enfoque dinámico para la ejecución de estrategias. Canada: ProQuest Ebook Central. Obtenido de repositorio UNIR; España: <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/36638>
- Rosario, J., & Díaz, J. (2017). Gestión financiera. Almería: Editorial Universidad de Almería. Obtenido de repositorio UNIR; España: <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/44578>
- Tamayo, M., & Gonzalez, D. (2020). La gestión de riesgos: herramienta estratégica de gestión empresarial. Guayaquil: Editorial Universo Sur. Obtenido de repositorio UNIR; España: <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/131885>

ANEXOS

Formato de la encuesta



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR

ENCUESTA

Estimado/a ciudadano/a, Se agradece su gentileza al responder esta encuesta.

Objetivo de la encuesta: Conocer la aceptación de los clientes para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de hongos secos, sus gustos y preferencias con diferentes variables como lo son: el producto, precio y publicidad.

Por favor, marque con una X en la alternativa que refleje su mejor opinión

Sexo: Hombre _____ Mujer _____

1.-Su Edad.

Entre 10 a 20 _____

Entre 21 a 30 _____

Entre 31 a 40 _____

Más de 40 _____

2.- ¿Usted ha consumido anteriormente hongos?

Sí _____

No _____

3.- ¿Cómo califica el producto que obtuvo?

Excelente_____

Bueno_____

Regular_____

Malo_____

4.- ¿Qué es más importante para usted al momento de recibir el producto?

a. Que tenga experiencia dentro del mercado _____

b. Que ofrezca nuevas opciones _____

c. Que tenga buenos precios _____

d. Que esté cerca de donde usted reside _____

e. Que tenga variedad en los productos que ofrece _____

5.- ¿Para qué ocasión contrataría este producto?

Fiestas _____

Eventos formales _____

Cena en familia _____

Platos Gourmet _____

Otros _____

6.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar, por una fundita de hongos secos que rinde para 4 personas?

Entre 1 y 2 dólares _____

Entre 2 y 3 dólares _____

Entre 4 y 5 dólares _____

7. ¿Por qué medios de comunicación le gustaría que esta empresa de a conocer su producto?

Televisión ()

Radio ()

Periódico ()

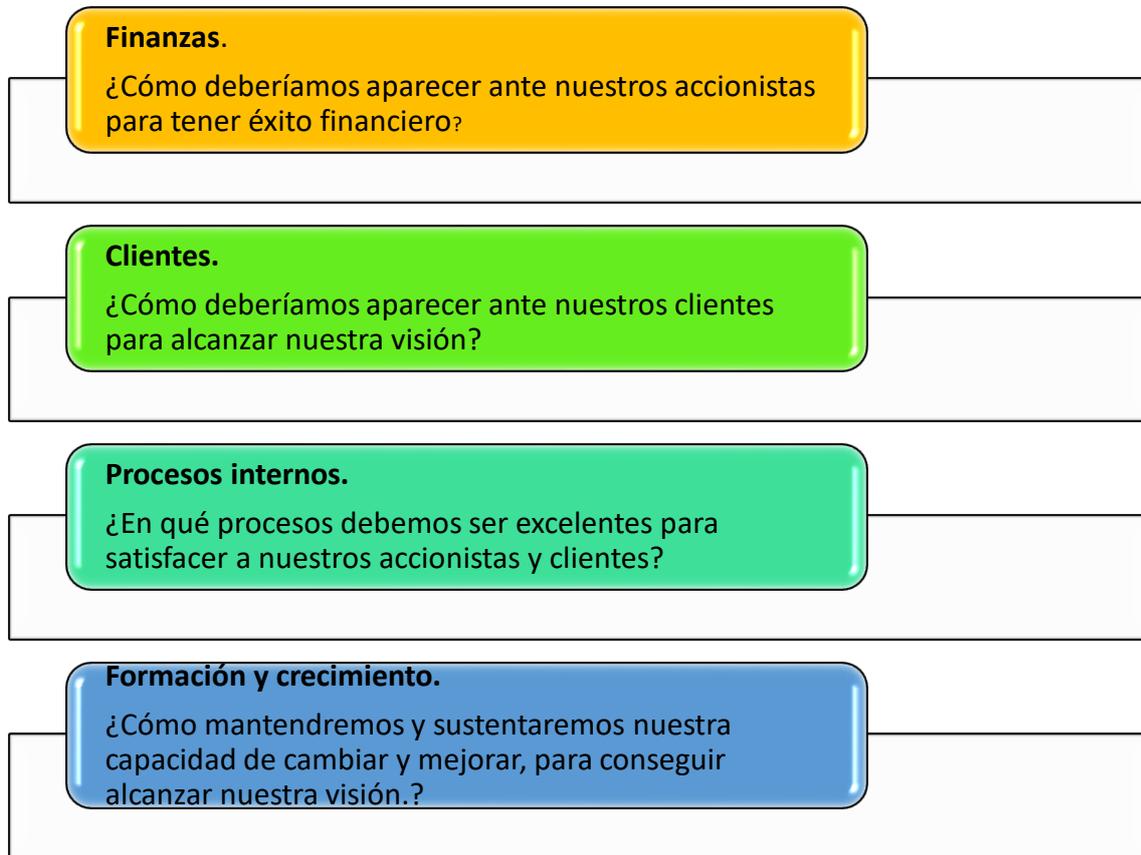
Hojas ()

Afiches ()

Otros ()

Figura 13.

Modelo de Balanced Scorecard



Fuente: Información tomada de (García, Ramos, & Garzón, 2016)

Figura 14.

Estructura de un diagrama de proceso



Tabla 1.

Cronograma de actividades.

Actividades	2021-2022							
	MARZ O	ABRI L	MAY O	JUNI O	JULI O	AGO S	SEPT	OCT
Ejecución del capítulo								
Delimitación de la investigación								
Objetivos generales y objetivos específicos								
Ejecución del Capítulo 1								
Estado del arte								
Bases científicas								
Base legal								
Ejecución del Capítulo 2								
Modalidad y tipo de investigación								
Operación de las Variables								
Técnicas por aplicar								

Figura 15.

Definición del mapa estratégico.

