

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Plan de Negocios

VENTA DE HONGOS COMESTIBLES

“FUNGIMIS” EN LA PROVINCIA DE MISIONES

AUTOR: VERON, CRISTIAN ERNESTO

TUTOR: Prof. Constante, Walter.

CARRERA: LIC. EN ADMINISTRACION

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, UNIVERSIDAD
FASTA**

AÑO 2023



1. Resumen

El presente Plan de Negocios tiene como objetivo determinar la viabilidad de un proyecto de una nueva empresa, denominada "Fungimis S.R.L." que se dedicará a la producción y ventas de hongos comestibles.

Como primera medida, fue imprescindible incursionar en la viabilidad estratégica, permitiendo conocer así el entorno y las actividades a las cuales se dedicará la empresa. En lo pertinente al contexto general, se han analizado el conjunto de factores socio-culturales, político-legales, económicos y tecnológicos que definirán el marco general en el que la empresa se va a desarrollar. A través del Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, se pudieron determinar las condiciones en las cuales se enfrentará la empresa en su micro entorno. Continuando con el análisis estratégico, se ha llevado a cabo un estudio de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la actividad, a través de la herramienta FODA, como así también la integración de sus resultados. Gracias al uso de este instrumento, se han elaborado estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidades que tengan como objetivo minimizar el impacto de las debilidades y prevenir las potenciales amenazas.

En función a los requerimientos de la empresa, se logró definir el perfil del cliente. En consecuencia, se permitieron conocer sus perspectivas y necesidades. Con los resultados obtenidos se definió el mercado objetivo y se logró establecer una estimación de la demanda potencial, fijando la selección de la demanda objetivo para los tres primeros años de negocio.

Según lo analizado anteriormente, se pudieron definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo en concordancia a los principios básicos de la visión, misión y los valores de la empresa. Complementariamente, se han establecido el desarrollo de las acciones estratégicas vinculantes para cumplir con los objetivos fijados anteriormente.

Una de las últimas etapas del presente plan de negocios, fue realizar el estudio económico-financiero del emprendimiento. En el mismo se dedujeron las conclusiones acerca de por qué el proyecto, financieramente, es rentable llevarlo a cabo. El valor actual neto (VAN) del proyecto es de \$2.166.367,24 y al ser mayor que cero, confirma la viabilidad financiera del mismo. Asimismo, cabe resaltar que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 53,695%. Finalmente, luego de haber transitado por todos las etapas del proyecto, se realiza una conclusión y recomendaciones acerca de por qué la venta de hongos comestibles, aplicando estrategias que se diferencien de la competencia, es una buena oportunidad de negocio.



Palabras claves:

Gastronomía, Gírgolas, Misiones, Rentabilidad, Saludable.



Índice

1. Resumen.....	1
2. Introducción.....	4
3. La idea de negocio	5
4. Diagnóstico Organizacional.....	9
4.1 Macroentorno	9
4.2 Microentorno	16
5. Mercado Objetivo	29
6. Desarrollo del nuevo negocio	36
7. Producción y operaciones	48
8. Plan financiero	54
9. Conclusiones y Recomendaciones.....	61
9.1 Conclusiones.....	61
9.2 Recomendaciones.....	62
10. Referencias Bibliográficas	63
11. Anexos	67

2. Introducción

El presente Plan de Negocios tiene como objetivo primordial determinar la viabilidad, en diferentes dimensiones, de las ventas de hongos comestibles, para la provincia de Misiones.

FungiMis estará integrada por un grupo de jóvenes profesionales misioneros graduados en la carrera de Ingeniería en Alimentos y la Tecnicatura en Administración. A lo largo del presente documento, se detallará los motivos por el cual se considera a Misiones como una zona atractiva para rentabilizar la producción y venta de hongos comestibles, y poder penetrar estratégicamente en el mercado.

En los últimos años, el consumo de hongos ha ido aumentando paulatinamente a nivel nacional debido a una mayor conciencia en la sociedad sobre mantener una dieta saludable, como así una mayor difusión de la información en internet acerca de sus múltiples beneficios y propiedades. (“Los hongos, un alimento ancestral con grandes beneficios para la salud”, 2021). No obstante, su consumo aún está lejos comparado con la de otros países del mundo.

Asimismo, este tipo de alimento ha demostrado numerosos beneficios para la salud, sobre todo relacionados con su contenido en proteínas, vitaminas y otros compuestos saludables. Dentro de los mismos se pueden nombrar tales, como estimular el sistema inmune, reducir el colesterol, brindar energía al cuerpo, como también ayudar a combatir el envejecimiento natural. (“Gírgolas: un hongo gourmet altamente demandado en las zonas urbanas”, s.f.)

Los hongos que se producirán, para los primeros años del ciclo de la empresa, son las Gírgolas (*Pleurotus ostreatus*). Además de producir los beneficios antes mencionados contienen un sabor delicioso, especiales para el consumo casero, así también para ser preparados en cocinas de negocios gastronómicos, como, por ejemplo, cocina gourmet en restaurantes. El clima, la temperatura y la humedad de Misiones son factores esenciales que hacen de Misiones una zona ideal para la producción de estos alimentos ecológicos.

3. La idea de negocio

La idea negocio es satisfacer la demanda de aquellos consumidores de hongos que requieran de determinados estándares de calidad, cuyos niveles de notoriedad no se encuentran actualmente disponibles en el mercado de la provincia de Misiones.

3.1 Origen de la Empresa

La idea del negocio se ha ido gestando y desarrollando desde principios de 2021 por un grupo de jóvenes amigos estudiantes en aquella época, que actualmente ya son profesionales. Por un lado, se encuentra la Ingeniera en Alimentos Gabriela Desiré Seewald, oriunda de Capioví, Misiones, que, junto al Técnico y estudiante de la carrera de la Licenciatura en Administración de Empresas, Cristian Verón, se unieron para desarrollar y expandir el negocio de la producción de hongos en la provincia de Misiones.

La Ing. Seewald es especialista en la aplicación de técnicas de Biotecnología para el cultivo y producción de hongos. Asimismo, es la primera productora, y actualmente la única, en estar inscripta en el Registro Público Provincial de Productores de la Provincia de Misiones. Cabe resaltar que es reconocida en el entorno académico, científico y laboral en la producción de este tipo de alimentos. Tal es así, que ha sido invitada para disertar en varias exposiciones, congresos, y conferencias.

Gabriela posee los equipamientos básicos para producir a baja escala, y ha venido desarrollando esta actividad a lo largo del 2022 en un granero adyacente a su vivienda. Su mercado de clientes se concentraba en los consumidores de su ciudad natal, Capioví, y la ciudad aledaña de Puerto Rico. Sin embargo, por motivos de infraestructura, mercado y desconocimiento en temas como ventas y marketing, no ha podido crecer o expandirse como tenía planeado. Por eso mismo, decidió contactar a su amigo, Cristian Verón, para crear una sociedad la cual pudieran crecer y desarrollar una marca y acciones estratégicas que permitieran aumentar la producción y las ventas, para poder cubrir así un mercado más grande.

Aprovechando la formación académica de la Ing. Seewald, como asimismo la realización de múltiples cursos en Biotecnología y Cultivo de hongos y; complementando los conocimientos de Administración y Comercialización del Téc. Verón, surgió esta interesante propuesta en un mercado relativamente insatisfecho.

3.2 Nombre de la marca

El nombre de la marca nace a partir de la fusión de dos palabras: “Fungi”, que comúnmente es utilizada para dar referencia al mundo de los hongos y, “Misiones”, que es la provincia en donde se va a poner en marcha este proyecto. Así se origina “FungiMis”, nombre por el cual, denota una identificación única y característica a la empresa: un nombre fácil de pronunciar, cuyo significado denota su origen y naturaleza del producto, con el objetivo de tratar de posicionarse fácilmente en la mente del consumidor.

3.2.1 Logotipo



El logotipo está representado por las letras del nombre “Fungimis”, el cual utiliza la tipografía denominada como “Al fresco”. La misma trata de transmitir las características distintivas del producto, como su frescura y modernidad. La tipografía “Al fresco” se destaca por ser de contorno suave, pero con las mayúsculas predominantes. Adquiere un estilo moderno y fino. Al igual que el nombre, el logotipo es sencillo, reconocible fácilmente, pero a su vez es adaptable, con la capacidad de permanecer en el tiempo. El color elegido es el verde, ya que representa al movimiento característico como vegano y saludable y, además, es un color que representa mucho a Misiones por su relieve.

3.2.3 El slogan



Hongos Frescos



El slogan elegido es “Hongos Frescos”. Frase que hace énfasis a una característica estratégica diferencial del producto, como lo es, su estado de conservación. El propósito de la elección de este slogan, es complementar la autenticidad de la marca para lograr ese posicionamiento en la mente del consumidor para su fácil asimilación y reconocimiento del producto.

3.2.4 Número de Inscripción del Registro Provincial de Productores de Hongos

Otro dato característico distintivo de la empresa es la impresión del número de inscripción (del Registro Provincial de Productores de hongos de la Provincia de Misiones) en las etiquetas del packaging. Cabe destacar, que actualmente la Ing. Gabriela Seewald es la primera y única en obtener la inscripción al mismo, por lo tanto el número correspondiente es el “0001”. Este tipo de inscripción otorga al proyecto más seriedad y profesionalismo frente a sus competidores.

3.3 Misión, Visión y Valores

Misión: “En FUNGIMIS nos dedicamos a la producción y comercialización de productos de la más alta calidad y fresca para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, apoyándonos en un excelente equipo de trabajo, que persiguen día a día los valores que nos distinguen como empresa misionera”.

Visión: “Ser la empresa líder de la región, especializada en la producción y comercialización de hongos frescos, reconocida por su calidad, innovación, crecimiento, y responsabilidad por el cuidado del medio ambiente.”

Valores:

TRANSPARENCIA: Actitud clara y honesta, tanto para los componentes internos como los externos.

CALIDAD: Brindar en todo momento productos de excelente calidad, atendiendo en las necesidades de los clientes.



INTEGRIDAD: Actuar siempre de buena fé en todos los procesos y operaciones de la empresa, manteniendo la buena imagen de la empresa.

RESPECTO: Trato ecuánime y apropiado tanto a los proveedores y clientes, como a los integrantes de la empresa

RESPONSABILIDAD: Capacidad de comprometerse cumpliendo con los compromisos asumidos hacia la sociedad y el cuidado del medio ambiente.

3.4 Viabilidad Organizacional y Legal

Primeramente, se ha realizado la consulta en el “Instituto Nacional de la Propiedad Industrial Argentina” para verificar que la marca “Fungimis” no haya sido registrada.

FungiMis será constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Esta sociedad será administrada y representada por ambos socios. Los gerentes serán los encargados de representar a la empresa, ya sea individualmente o conjuntamente, según lo establecerá el estatuto. Ambos socios fijarán su domicilio en Argentina. Se ha optado por elegir el nombre de fantasía “Fungimis S.R.L.” según disponibilidad de nombre constada en el Registro Público de Comercio.

4. Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite presentar la situación real del proyecto. En el mismo se representan problemas y áreas de oportunidad cuyo fin es corregir los primeros y aprovechar las segundas. Se analizarán tanto a los clientes, proveedores, distribuidores y competidores como a las tendencias generales en cultura, política, economía y tecnología para detectar oportunidades de las cuales se pueden aprovechar, y amenazas que prevenir.

Para el análisis del Macroentorno, se utilizarán diversas herramientas e instrumentos, como el análisis Pestel y la Matriz EFE.

En cambio, mediante el análisis de fuerzas de Michael Porter, la matriz de Perfil Competitivo, la matriz de Grupos Estratégicos y Posicionamiento y la matriz EFI se analizará el Micro entorno.

Para finalizar el diagnóstico organizacional, se utilizarán las observaciones de los análisis realizados anteriormente para confeccionar la Matriz FODA, como así también la elaboración de estrategias producto de la integración de sus resultados.

4.1 Macroentorno

4.1.1 Análisis PESTEL

Entorno Político:

La situación política en Misiones, provincia donde tendrá sede legal la empresa y su planta productiva, se ha mantenido en un estado relativamente invariable durante varios años desde 2003. Desde entonces es gobernada por el Frente Renovador, el cual ha reafirmado la victoria en las últimas elecciones del año 2023 con un porcentaje del 65%. La situación política en Misiones funciona en un estado regular, ya que, generalmente, no hay señales de tensión.

En lo que concierne al escenario político nacional, el 2023 también es un año de elecciones ejecutivas, en este caso presidenciales. A diferencia de lo que ocurre en el contexto político provincial, en el ámbito nacional está marcado por un proceso de incertidumbre y especulación en cuanto a la contienda por el mandato presidencial (Progano y Tedin, 2023).



Al no existir certeza en cual va a ser el rumbo que va a tomar el país a partir del último mes del 2023, toda esta situación tiene sus efectos en el ámbito económico del país, como, por ejemplo, generando inflación. A pesar de este contexto nacional, debido a las políticas económicas y financieras del estado provincial, se siguen creando y gestando nuevas empresas en el ámbito local, gracias a medidas como la agilización en la habilitación municipal, o la asignación de créditos a tasas considerablemente inferiores al mercado. Esta situación crea un escenario positivo en el contexto legal donde funciona la empresa.

Entorno Económico:

Entre los factores económicos e índices económicos que inciden en el contexto el cuál funcionará la empresa, se puede nombrar al Producto Interno Bruto (PIB) del año 2022, que aumentó un 5,2% interanual con respecto al 2021 en Argentina. EL PIB del año 2022 fue de \$ 602638 ME. El producto interior bruto de Argentina en el primer trimestre de 2023 ha crecido un 0,7% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 24 décimas mayor que la del cuarto trimestre de 2022, que fue del -1,7%. La variación interanual del PIB ha sido del 1,2%, 1 décima mayor que la del cuarto trimestre de 2022, que fue del 1,1%. Se esperan valores similares de crecimiento para el resto del año 2023. (“Argentina registra un descenso del PIB en el segundo trimestre”, 2023)

En cambio, la variación del índice de precios al consumidor de Argentina para mayo de 2023 fue de 114,3%, 5,5 puntos más que el mes anterior. La fluctuación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) fue de 7,8%, por lo que la inflación acumulada al 2023 es de 42,2%. Pone Además, bien se sabe, Argentina es considerada como un país emergente, por ende, el nivel de salario, en términos de poder adquisitivo, es menor que a otras países más desarrollado del mundo. Paradójicamente, las personas, ante esta situación, están optando por consumir en vez de ahorrar (Smink, 2022). Es muy probable que, las personas con menor poder adquisitivo decidan gastar su salario en otros productos alimenticios cuya demanda es más inelástica, como por ejemplo, la leche y el pan. A su vez, los habitantes con ingresos medios-altos, cuyos ingresos crecen relativamente a la par del aumento de la inflación, están también optando por consumir en vez de ahorrar. Por lo tanto, existirá demanda para este tipo de productos.

A nivel nacional se vive un contexto de incertidumbre tanto en lo político como en lo económico. El nivel de precios ha aumentado significativamente con respecto a años

anteriores. No obstante, la provincia de Misiones promueve la industria y el consumo local, a través de medidas que mitiguen los efectos producidos en el contexto nacional y promover así el consumo. alguna de las medidas de las políticas de impacto es: créditos para emprendimientos a tasas entre el 10% a 18% anual a través del Fondo de Comercio (Elizalde, 2023), creación de programas “Ahora Misiones” (Spivak, 2023) que incentivan el consumo de la población a través de pago con tarjetas de créditos en cuotas de hasta 12 sin interés, entre otras medidas más destacadas.

Entorno Sociocultural:

Esta variable es de una significancia considerable pero no determinante. Históricamente, el consumo de hongos en Argentina, ha sido más bajo con respecto a otros países del mundo. (González, Devalis y Curvetto, s.f.). Según lo expuesto, siempre ha existido cierta desinformación con respecto a estos alimentos “fungis”. Especialmente, se ha atribuido que la mayoría de estos son venenosos, exceptuando algunas especies como los champiñones.

Se podría decir que Argentina no es un país que se caracterice por el consumo de hongos, como algunos países de Asia (China, Japón), como en menor medida los países de Europa (Cisterna, 2023). Curiosamente, debido a la pandemia, las personas al estar aislada y “encerradas” en sus hogares, se produjo una mayor actividad por parte de las en la cocina y la exploración de “nuevos alimentos”. Dentro de este segmento, se encuentran los hongos que son considerados no tradicionales para una gran parte de la población.

Entorno Tecnológico:

La tecnología en la sociedad sirve como mecanismo para mejorar la calidad de vida, permitiéndole atender con mayor eficacia y rapidez las necesidades de la población (“Las 3 cosas que hacen todos los argentinos en internet y les mejora la vida”, 2023). Actualmente, la sociedad moderna está cada vez más consciente por la tecnología y su uso. En Argentina, se ha logrado hacer uso de esta herramienta de modo funcional y práctico adaptándolo a la población de manera que se presenta como una herramienta muy poderosa para los habitantes. Hoy en día, aumentó mucho el uso de pago a través de billeteras virtuales, debido a la escasez de efectivo en los cajeros automáticos y también por los costos bancarios

(Bordigoni, 2023). Debido a esto, el paradigma de pago y cobro ha cambiado en la Argentina en los últimos años.

Las tecnologías de la información y la comunicación son un factor fundamental para el desarrollo de los países en el mercado actual. A nivel empresarial, la gestión del conocimiento, que subyace en el uso de la tecnología de la información en las empresas, está cobrando importancia. La aplicación actual de las tecnologías de la información (TIC) en las empresas, como servicios de inteligencia de mercado, elementos de promoción y publicidad, procesos de gestión de relaciones, usuarios y clientes, han permitido modificar los modelos tradicionales de empresas a un modelo moderno con suma dependencia del factor virtual.

Gracias a estos sistemas, las empresas pueden administrar de forma más eficiente las relaciones con los clientes, brindar un mejor servicio posventa, analizar patrones de consumo, administrar el procesamiento y los pagos de facturas o comunicarse de forma más efectiva con los clientes para conocer sus preferencias. Esto permite realizar una segmentación de ventas más rentables, mejorando la atención y servicios post ventas con los clientes entre otros beneficios.

Entorno Ecológico:

Actualmente, los problemas ambientales más graves emparentados con los recursos naturales están relacionados con la degradación de la tierra y pastizales, la deforestación, la pérdida de la biodiversidad genética y de los ecosistemas. La sequía es la principal causa de malas cosechas en este país (“Causas y efectos del fenómeno que afecta a más de la mitad del país”, 2023).

El gobierno de Misiones participa activamente por el cuidado y preservación del Medio Ambiente. Tal es así, que es una de las pocas provincias de Argentina, que tiene en la estructura de su gobierno, un Ministerio de Ecología, como así también un Ministerio de Cambio Climático. Dentro de las medidas que impactan al proyecto, se encuentra la obligatoriedad el uso de bolsas de biodegradables para contener las mercaderías expedidas por los comercios (“Por ley, en 2 años ya no se podrán utilizar las bolsas de plástico en Misiones”, 2020). Medida emitida mediante ley sancionada por la Cámara de Representantes de la Provincia.



Se podría catalogar al cultivo de hongos como una actividad levemente invasiva al medio ambiente, debido a que se alimenta de materia prima como semillas y sustratos, y no utiliza grandes cantidades de tierra y recursos naturales.

Entorno Legal:

Dentro del entorno legal, una de las cuestiones más importantes a tener en cuenta, es el tipo de asociación que deberán formar los integrantes del proyecto según la Ley de Sociedades Comerciales N° 19550, modificada y renombrada como Ley General de Sociedades N° 26994. La misma nombra diferentes tipos de asociación, una de las cuales extensamente más usadas son las empresas de responsabilidad limitada (sociedades de responsabilidad limitada o SRL). Asimismo, atrae ciertas obligaciones fiscales, como inscribirse a los respectivos impuestos nacionales como a las respectivas obligaciones provinciales y municipales.

Un punto importante a considerar en este entorno, es que las gírgolas, a diferencia de otros tipos de hongos, están incluidas dentro del CÓDIGO ALIMENTARIO ARGENTINO promulgado a través del Decreto Nacional-815-1999 por el Poder Ejecutivo Nacional. El mismo apunta a orientar y alentar la producción, elaboración y consumo de alimentos seguros con el objetivo de proteger la salud del consumidor.

Otra de las cuestiones legales a tener en cuenta que conciernen al proyecto, es la obtención del dictamen del proyecto de ley para promover el cultivo de hongos comestibles en la provincia de Misiones (Misiones promoverá el cultivo de hongos comestibles, 2023). Dentro de este proyecto, se promueve, entre otras tantas acciones, la creación del registro provincial de productores de hongos comestibles en el ámbito de la autoridad de aplicación.

Conclusiones del Análisis:

Gracias al uso de este instrumento, se puede obtener una perspectiva sintética de los factores o circunstancias externas que afectan la gestación y crecimiento de la empresa.

En el plano político, a nivel provincial, se manifiesta un escenario positivo. El actual gobierno tiene como política promover el sector productivo, promoviendo tanto oportunidades



financieras como de promoción. A pesar de que el contexto nacional es más incierto, se exhiben indicios que favorecen la industria y al libre comercio.

En el plano económico, no se prevé que el ritmo sostenido de la inflación disminuya en el corto plazo. Esto podría considerarse un aspecto negativo, ya que el poder adquisitivo de los ingresos de la población tiende a valer menos. Sin embargo, las personas, ante esta situación, están optando por consumir en vez de ahorrar, abriendo el abanico de posibilidades de consumo de hongos para la población.

En el aspecto socio-cultural, históricamente, el consumo de hongos ha sido relativamente bajo en Argentina debido a la desinformación que siempre ha existido para este tipo de alimentos. A pesar de que hay una notable diferencia de consumo con los países europeos y asiáticos, estos valores se están incrementando debido a la mayor circulación de información que existe actualmente en las redes sociales. Hacer uso de esta variable, tendría que ser una estrategia del proyecto para fomentar el consumo.

En el plano tecnológico, las condiciones están dadas para hacer uso en forma efectiva de las variables que se presentan en este entorno. Desde la comunicación e información de las propiedades benéficas y sabor de estos productos a través de internet y las redes sociales, pasando por las herramientas de gestión para los procesos administrativos, hasta incluso proponiendo diversas modalidades de pago online, como las billeteras virtuales.

En el plano legal, no habría contraindicaciones para el funcionamiento del proyecto. Las gírgolas al estar incluidas dentro del Código Alimentario Argentino, a diferencia de la producción de otros hongos, no presentarían mayores inconvenientes para registrar legalmente a la empresa, tanto en el ámbito nacional, provincial y municipal.

En el plano ecológico, la producción y comercialización de hongos es una actividad levemente invasiva al medio ambiente, debido a que se alimenta de materia prima como semillas y sustratos, y no utiliza grandes cantidades de tierra y recursos naturales. Esto repercute en la imagen de la empresa, al ser considerada una actividad amigable al medio ambiente.

En conclusión, se presenta un marco general positivo para la implementación del proyecto. A pesar de que existen aspectos negativos, como la inflación o la incertidumbre en el contexto político a nivel nacional o el relativo bajo consumo de estos hongos con respecto a otros países, también se presentan variables externas positivas que pueden contrarrestar a



las negativas. Como por ejemplo, hacer uso de las las redes sociales como mecanismo de promoción, o acceder a las oportunidades de financiación y promoción que presenta el estado provincial.

4.1.2 Matriz de Evaluación del Factor Externo EFE.

La matriz de Evaluación del Factor Externo (David, 2023), permite ponderar las oportunidades y amenazas como factores claves del entorno exterior y su impacto o peso frente a la empresa.

A continuación, se presenta la Matriz de Evaluación del Factor Externo:

Matriz EFE			
Factores Externos Claves	Peso	Valor	Valor Ponderado
Oportunidades			
Creciente demanda de alimentos saludables	0,1	4	0,4
Mayor conciencia social por el cuidado de la salud	0,07	2	0,14
Posibilidad de financiamiento a tasas menores del mercado	0,05	1	0,05
Mayor difusión en Internet las redes sociales de los beneficios de los hongos	0,09	4	0,36
Continuas investigaciones científicas que resaltan las propiedades y beneficios de los hongos	0,08	3	0,24
Pocos productores en la zona que se dediquen al cultivo de hongos	0,06	3	0,18
Aumento de la actividad turística en Misiones, lo que conlleva al aumento de consumo en restaurantes.	0,05	2	0,1
SubTotal	0,5		1,47
Amenazas			
Preferencias de consumo hacia otros alimentos ecológicos	0,09	3	0,27
Fácil entrada de nuevos competidores	0,08	2	0,16
Pérdida del poder adquisitivo del sueldo	0,09	3	0,27
Recesión Económica	0,07	2	0,14
Altas temperaturas en al zona pueden afectar a la producción	0,05	1	0,05
Mayor coste de energía eléctrica en referencia a otras provincias	0,06	1	0,06
Especie de hongo no tan conocido como los champignones	0,06	2	0,12
Subtotal	0,5		1,07
Total	1		2,54

Tabla 1 Matriz de Evaluación del Factor Externo.

Conclusiones de la Matriz EFE: Como se puede apreciar, el valor ponderado de las oportunidades arroja un resultado de 1,47. Asimismo, el valor ponderado de las amenazas da un resultado 1,07. El valor total ponderado de la empresa es igual a 2,54 lo que refleja una calificación por encima del promedio (2,50). Esto se traduce que las oportunidades del

contexto pesan más y tienen mayor incidencia que las amenazas. No obstante, la empresa deberá realizar estrategias que maximicen este escenario y minimicen los efectos negativos de las amenazas externas que afecten el contexto de la empresa. Como, por ejemplo, realizar campañas de promoción y publicidad de las propiedades benéficas de estos productos en redes sociales, o contratar seguros ante la eventual pérdida de producción debido a condiciones climatológicas.

4.2 Microentorno

4.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas.

El siguiente análisis corresponde a las 5 fuerzas Competitivas (Porter, 2008) que ejercen cierto tipo de presión para una empresa.

Rivalidad entre Competidores: La rivalidad existente de los competidores actuales es uno de los factores que definen la rentabilidad de un sector. Se puede decir que es una relación inversamente proporcional entre la cantidad de competidores y la rentabilidad. Esto induce a que cuanto menos competencia exista en un sector, normalmente sería más rentable y viceversa.

El sector productivo de hongos en Misiones, se caracteriza por estar conformado relativamente por poco productores que en su mayoría son informales. A pesar de que las barreras de entrada para la producción de hongos, en términos de capital necesario no es relativamente alta; el conocimiento técnico, la experiencia, el tiempo y la especialización no son recursos que la mayoría de los productores de la provincia cuentan hoy en día. Dentro de Misiones, existen dos competidores que son los mayormente conocidos: “Las gringas” ubicado en la ciudad de Corpus, a casi 90 km de Posadas, y “Mariana Barbara” situada en la ciudad de Oberá a casi 100 km de distancia en la ciudad de Posadas. En principio, la ventaja comparativa que posee el proyecto es la distancia. Los costos de logística, en este sector, es un factor influyente a tener en cuenta para la entrega y disposición de los productos por parte de los clientes. Posadas junto a la ciudad aledaña de Garupá, conforman casi el 40% de la población total de Misiones, que arroja un resultado de aproximadamente 500.000 personas.

Otro factor a tener en cuenta, es que estos dos competidores no tienen muy posicionada la marca en el mercado, ya que incluso es relativamente difícil de encontrarlos en Internet.



Se considera, esta fuerza con un poder de impacto bajo, debido a que no exista un competidor que domine o abarque más el mercado que otro, ni tampoco otro relevante en Posadas. Asimismo, los restantes no tienen una cantidad considerable de producción, y en su mayoría son informales.

Amenaza de Nuevos Competidores: Cuando se habla de nuevos competidores, se hace referencia a la potencial entrada de aquellas empresas o individuos que se dediquen al cultivo de hongos. La barrera de entrada, en cuestiones de infraestructura se puede considerar baja, ya que no se necesitan grandes erogaciones para dedicarse a este tipo de cultivo. Es decir, al ser una actividad que no requiere mucho capital de inversión, ni grandes espacios para producir, no habría grandes barreras para la entrada de nuevos competidores.

Lo que dificultaría su entrada sería el capital humano, debido al conocimiento técnico y la alta capacitación que deberían tener. Otro factor a considerar, es la experiencia que se necesita en este tipo de cultivos, debido a que no está considerado dentro de los tradicionales. La aplicación de técnicas y ensayos de prueba-error requieren de personas que estén comprometidas con la causa, y que hayan desarrollado una aptitud de perseverancia y tolerancia a la frustración.

A pesar de que no se necesita grandes montos de inversión, la amenaza de nuevos competidores podría considerarse, en este caso, una fuerza de impacto de nivel intermedio, debido a los pocos profesionales especializados en este tipo de hongos en Misiones.

Poder de negociación con los Proveedores: A menudo, los actores pertenecientes a este poder de negociación, que son los proveedores, suelen ejercer una determinada influencia en las empresas. Esto se debe a que existan pocos proveedores que abastezcan a determinadas empresas. Este no es el caso de la empresa en cuestión. Los insumos necesarios para la actividad habitual de la empresa no son puntualmente específicos, y pueden ser satisfechas por varias empresas del sector. En concreto, para garantizar el buen funcionamiento de la actividad, se necesitará el suministro de proveedores de servicios básicos, como la electricidad, el agua, entre otros elementos. Dentro de los insumos necesarios para la producción de este tipo de hongos, son las semillas o micelio, como así también el sustrato, y los diferentes tipos de bolsas. Insumos que no son dificultosos para su



obtención, y en algunos casos están subvencionados por el estado provincial. El sustrato, mayormente, se consigue gratis por las empresas de industria local.

El poder de impacto de esta fuerza competitiva es bajo. Los proveedores ejercen casi una nula oposición a los intereses del proyecto.

Poder de negociación con Clientes: Este poder de negociación es uno de los más importantes de las fuerzas estudiadas, ya que los clientes o usuarios finales son los beneficiarios directos de los productos brindados por la empresa. De éstos depende la vida de la empresa. A lo largo de la historia, el consumo de hongos ha sido bajo en relación a otros productos ecológicos como los vegetales, que, a pesar de ser visualmente parecidos, son en realidad biológicamente diferentes. Esta tendencia de consumo ha ido cambiando en los últimos años, debido a la difusión de mayor información, tanto en internet como en las redes sociales.

Claro está que todavía, el consumo de hongos no es considerado un alimento vital o de elevada importancia. Además, en el mercado existen muchos productos sustitutos del mismo. Pero sí se puede afirmar, que su consumo y difusión de sus propiedades benéficas para la salud está en auge, lo que se traduciría, en una mayor demanda con respecto a años anteriores.

El poder de negociación de los clientes, se considera una fuerza alta, ya que al haber en el mercado otras variedades de alimentos que satisface una misma necesidad, en este caso la alimentación, depende de muchos factores como preferencias, precios, ingresos de los clientes, distribución, entre otros.

Amenazas de productos sustitutos: Misiones, se puede considerar como una provincia que se destaca por la riqueza de su tierra, como así también su clima ideal para la agricultura, lo que permite ser fuente de números productos ecológicos, como los vegetales. A razón de esto, los hongos pueden ser reemplazados fácilmente en la dieta de las personas, por las verduras y hortalizas. En esta provincia, es muy consumido, por ejemplo, la mandioca o “yuca”, a diferencia del resto del país, ya que se produce casi íntegramente en nuestra provincia. Este producto, además, tiene muchos beneficios para la salud. Misiones se destaca por la cantidad de productores de alimentos existentes en la provincia, así también como la



diversidad de productos, calidad y precio. Todos satisfacen una misma necesidad, que es la alimentación. La importancia de este poder competitivo radica en cómo reacciona la empresa a ello, buscando la manera de destacarse y diferenciarse de las demás empresas que brindan productos similares o sustitutos, tratando de crear una nueva necesidad.

Esta fuerza competitiva tiene un nivel alto en este proyecto.

Conclusiones del Análisis:

Como conclusión del análisis de la presente herramienta, se puede determinar la existencia de fuerzas más predominantes que otras, como la del poder de negociación de clientes o la amenaza de productos sustitutos. Corresponde a los integrantes del proyecto tomar las decisiones oportunas y elaborar estrategias eficientes que mitiguen los posibles efectos negativos de estas fuerzas que predominan sobre las otras. El análisis de este instrumento, será uno de los puntapiés iniciales para la elaboración de ventajas competitivas para los tomadores de decisiones.

4.2.2 Matriz del Perfil Competitivo MPC

El objetivo de la Matriz del Perfil Competitivo (David, 2023), es determinar las fortalezas y debilidades de los principales competidores en relación a la empresa del proyecto en cuestión.

A continuación, se presenta la matriz de perfil competitivo:



Matriz perfil competitivo							
Productos y competencia		FungiMis		Las Gringas		María Bárbara	
	Peso	Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado
Factores importantes							
Calidad del producto	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Competitividad de precios	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Variabilidad de oferta	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Satisfacción del cliente	0,11	2	0,22	3	0,33	3	0,33
Participación en el mercado	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Conocimiento técnico	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Publicidad digital	0,09	3	0,27	1	0,09	2	0,18
Presentación del producto	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Publicidad tradicional	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12
Experiencia en el mercado	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18
Total	1		2,68		2,92		2,39

Tabla 2 Matriz del Perfil Competitivo.

Conclusiones de la Matriz MPC

Se puede visualizar que los factores más importantes para el éxito en el sector son la calidad de los productos, la competitividad de precios, la satisfacción del consumidor, como así también el conocimiento técnico. Respecto a la calidad de los productos, se espera obtener en el primer año un valor ponderado 0,6. Esta sería la diferencia competitiva con respecto a sus competidores que tendrían un valor ponderado de 0,45 y 0,30.

En lo que respecta a la competitividad de precios, Las Gringas obtiene un valor ponderado de 0,60, el mayor de los tres. Esto se debe a que, debido de su experiencia, ha logrado ser más competitivo en sus procesos de producción.

El conocimiento técnico del proceso productivo es otro factor a tener en cuenta. FungiMis tiene dentro de sus recursos, un conocimiento intelectual superior a sus competidores, debido a la formación académica técnica de una de sus socios.

Finalmente, la participación en el mercado es uno de los factores determinantes de la rentabilidad del proyecto. La empresa buscará posicionarse en el mismo, en el mediano plazo a través de la aplicación de estrategias que impacten en el posicionamiento de la mente de los consumidores del nicho, como la presentación del producto y la excelsa calidad ofrecida en las propiedades del producto. Lograr una mayor participación en el mercado y experiencia, permitirá mejorar los procesos y aumentar el nivel de competitividad en los precios.

4.2.3 Matriz grupos estratégicos

En base al análisis de la herramienta de la matriz anterior, se procede a elaborar las siguientes matrices que sintetizan la relación de Fungimis frente a sus competidores, en términos de Calidad, Precio y Reconocimiento de la Marca.

Matriz de Grupos estratégicos			
Factor/Empresa			
Calidad	Alto	Medio	Medio
Precio	Medio	Bajo	Medio
Reconocimiento de la marca	Bajo	Alta	Bajo

Tabla 3 Matriz grupos estratégicos

Conclusiones:

Actualmente, podría considerarse a “Las Gringas” como la empresa líder del mercado. Esto se debe a que posee la mayor experiencia en el mercado, y ha logrado una ventaja competitiva en los costos, lo cual lo traduce al precio de venta final. No obstante, la calidad de sus productos de hongos es inferior a María Bárbara.

En cambio, “María Bárbara Hongos” no tiene tanta trayectoria en el mercado. Es una empresa relativamente nueva, sus valores de venta son levemente mayores a “La Gringa”, pero también la calidad de sus productos es mayor.

Ante esta situación, Fungimis tiene que realizar una estrategia de penetración en el mercado, que se diferencien de la competencia. Introduciendo productos de mayor calidad que la competencia, aunque al principio, posiblemente, tenga que también que adecuarse a igualar los precios competitivos de sus rivales, hasta lograr fidelizar a sus clientes. Fungimis, tiene una ventaja competitiva frente a los demás. Posee dentro de sus Recursos Humanos, los conocimientos académicos y técnicos de la Ing. Seewald, como así también la posibilidad de usar su imagen y trayectoria para realizar estrategias de promoción y comunicación.

4.2.4 Matriz de Evaluación del Factor Interno EFI

La matriz EFI, también elaborada por David, es una herramienta útil para realizar una auditoría interna de la administración y organización interna de la empresa, permitiendo analizar las fortalezas y debilidades de la misma, como en algunas de sus áreas donde se pueden hacer mejoras. A continuación, se desarrolla la Matriz EFI:

Matriz EFI			
FACTORES INTERNOS CLAVES	Peso	Valor	Valor Ponderado
Fortalezas			
Personal altamente capacitado	0,1	4	0,4
Ubicación estratégica de las localizaciones propias aptos para la producción	0,08	4	0,32
Packaging diferencial en pro cuidado ambiental	0,04	3	0,12
Eficiente estructura operativa	0,05	4	0,2
Se cuenta con bienes de uso y margen de maniobra	0,06	3	0,18
Excelsa calidad en los productos	0,09	4	0,36
Buenas relaciones públicas en el entorno del cultivo de hongos	0,05	3	0,15
Múltiples medios de pago	0,03	3	0,09
SubTotal	0,5		1,82
Debilidades			
Falta de experiencia en el mercado	0,1	2	0,2
Poco personal para la atención al cliente	0,07	1	0,07
Baja diversidad en los productos ofrecidos	0,07	1	0,07
Poca existencia de cartera de clientes	0,1	2	0,2
No posee un local comercial propio para venta a consumidores finales	0,1	1	0,1
Inexistencia de página web	0,06	1	0,06
Subtotal	0,5		0,7
Total	1		2,52

Tabla 4 Matriz EFI.

*Asignación de valores de 0,0 a 1,00 : 0.0 (menos relevante) y 1.0 (más relevante).

*Asignación de calificaciones de 1 a 4 : 1 = (debilidad mayor), 2 = (debilidad menor), 3 = (fuerza menor) y 4 = (fuerza mayor).

*Valor Ponderado: multiplicando los anteriores se obtiene el valor ponderado de la marca: de 1,0 = (valor más bajo) a 4,0 = (valor más alto). El valor promedio es 2,50.

Conclusiones de la Matriz EFI: Como se puede observar, el valor ponderado de las Fortalezas arroja un resultado de 1,82. Asimismo, el valor ponderado de las debilidades tiene

como resultado 0,7. El valor total ponderado de la empresa es igual a 2,52 lo que refleja una calificación por encima del promedio (2,50), lo que denota una posición interna mayormente fuerte. La utilización de esta matriz es de suma importancia porque refleja un panorama de forma inmediata de las fortalezas y debilidades con sus respectivas ponderaciones y calificaciones. La misma proporciona información de forma sintética que será utilizada para llevar a cabo acciones estratégicas que serán desarrollados a continuación en los siguientes módulos. Una de ellas, puede ser la implementación de forma efectiva del canal online en el mediano plazo, a través de la activación del carrito de compras en la página web.

4.3 Análisis FODA

Para realizar una mejor comprensión y un resumen analítico de lo realizado en las matrices anterior, se procede a realizar un análisis FODA. Su objetivo consiste en estudiar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la actividad.

Análisis FODA				
Análisis Interno			Análisis Externo	
Fortalezas			Oportunidades	
F1	Personal altamente capacitado	Aspectos positivos	O1	Creciente demanda de alimentos saludables
F2	Galpón y terreno propios en ubicación estratégica		O2	Mayor conciencia social por el cuidado de la salud
F3	Buena presentación del producto, packaging diferencial		O3	Posibilidad de financiamiento a tasas menores del mercado mediante el Fondo de Crédito.
F4	Eficiente estructura operativa		O4	Mayor difusión en internet y redes sociales de los beneficios de los hongos
F5	Excelsa calidad en los productos		O5	Continuas investigaciones científicas que resaltan los beneficios de los hongos
F6	Buenas relaciones públicas en el entorno del cultivo de hongos		O6	Pocos productores en la zona que se dediquen al cultivo de hongos
F7	Múltiples medios de pago		O7	Aumento de la actividad turística en Misiones, lo que conlleva al aumento de consumo en restaurantes.
F8	Se cuenta con bienes de uso y margen de maniobra			
Debilidades		Aspectos negativos	Amenazas	
D1	Inexperiencia en el mercado		A1	Preferencia de consumo hacia otros alimentos ecológico
D2	Poco personal para la atención al cliente		A2	Barreras de entrada al sector relativamente bajas
D3	Baja diversidad en los productos ofrecidos		A3	Pérdida del poder adquisitivo del sueldo
D4	Baja existencia de cartera de clientes		A4	Recesión Económica
D5	No posee un local comercial de venta directa a consumidores finales		A5	Las esporádicas altas temperaturas, en el verano, pueden afectar ocasionalmente la producción.
D6	No posee página web		A6	Especie de hongo no tan conocido como los champignones
D7		A7	Mayor coste de energía eléctrica en referencia a otras provincias	

Tabla 5 Análisis Matriz Foda

En base a lo realizado en esta matriz, se procede a integrar sus resultados a través de la elaboración de acciones estratégicas.

Fortaleza - Oportunidad (FO)	Fortaleza - Amenaza (F.A)
Aprovechar el incremento de la demanda de bienes saludables, ofreciendo un producto de calidad que puede complementar de forma eficiente con la dieta de los misioneros.	Elaborar una adecuada estrategia de difusión de la propiedades benéficas de los hongos en redes sociales para acaparar nuevo mercados.
F1, O1, O2	F1, A1, A6
Realizar una buena presentación del producto, tanto funcional como estéticamente, para diferenciarse de la competencia.	Aprovechar el conocimiento técnico, para maximizar continuamente las propiedades como el sabor y la textura.
F3, O1, O6, O7	F1, A1, A6
Lograr la fidelización del cliente, con el continuo abastecimiento de los productos.	Invertir en la infraestructura para reguardar a los hongos de las altas temperaturas.
F2, O1, O6	F8, A5
Debilidad - Oportunidad (D.O.)	Debilidad - Amenaza (DA)
Contemplar la posibilidad de adquirir más equipamientos y bienes de uso para agilizar aún más el proceso productivo, ya sea por autofinanciamiento o mediante crédito del Fondo de Crédito.	Aplicar una estrategia flexible de precios para penetrar el mercado, que equiparen los valores de venta lo mayormente próximo de los principales competidores.
D7, O3	D1, A2
Aplicar alternativas de promoción y publicidad, por ejemplo, ferias, exposiciones, conferencias, muestras gratis para dar a conocer la marca,	Además de invertir en equipamientos que regulen la temperatura de la sala de producción, contratar un seguro agropecuario, que protejan de los riesgos de la actividad.
D1, O1, O2, O5, O7	D1, A5
Contemplar la posibilidad de contratar un agente comercial que se dedique exclusivamente a la gestión de ventas y distribución.	Contratar la elaboración de una página web, para extender la visualización, reconocimiento y promoción de la marca en los medios virtuales.
D1, D4, O1,	D6, A1, A6

Tabla 6 Integración de resultados Análisis FODA.

Conclusiones del análisis FODA:

Tener dentro de la empresa a un ingeniero en alimentos, es una ventaja competitiva con respecto a los demás competidores. Para los demás competidores, contratar a un profesional especializado en el tema conlleva una erogación importante para este tipo de servicio. Por ello, es de vital importancia aprovechar el conocimiento técnico para el



desempeño correcto de las actividades de producción de la empresa. Más aún, si la demanda continúa creciendo se precisará expandir la empresa. A pesar de evitar la erogación mensual de gastos de alquiler por la utilización de localizaciones propias, se deberá invertir en equipamientos específicas a la actividad y otros bienes de uso para poner en marcha el proyecto.

Como toda empresa nueva, se deberán elaborar estrategias de penetración, promoción y publicidad para insertarse en el mercado y posicionar la marca en la mente de los consumidores. Al existir poca competencia en la zona de productores de hongos, especialmente gírgolas, será necesario elaborar estrategias diferenciación, manteniendo el nivel de competitividad de precios, por lo menos, en el primer año de vida de la empresa. Presentar el producto en un packaging biodegradable, que no es utilizado acá en la provincia, podría resultar de gran utilidad como elemento de diferenciación de un producto. Para captar nuevos clientes, será necesario invertir tiempo en gestiones de comercialización, publicidad y promoción. Si el tiempo es un factor limitante para los socios del proyecto, será imprescindible contratar a una agencia de publicidad, o al menos a un profesional que se dedique exclusivamente al marketing digital, para hacer crecer la marca y el posicionamiento de la misma.

Mediante estos análisis realizados, se puede observar que es de suma importancia la elaboración, desarrollo y difusión de la marca a través de estrategias de aplicación de marketing online y de offline como mecanismo de promoción y divulgación de la marca, como así también de diferenciación y posicionamiento frente a las demás.

Contar con una estrategia flexible será fundamental para poder adaptarse a los cambios del entorno, brindando una gama de servicios personalizados y con la capacidad para identificar a los grupos de clientes con mejor posibilidad de pago, ofreciéndole las mejores prestaciones posibles.

4.4 Objetivos y Estrategias

A Corto Plazo:

- Vender 2 toneladas y media de hongos durante el año 2024.
- Lograr un grado de satisfacción de calidad aceptable entre los clientes. Para medirlo, se utilizarán encuestas donde el resultado deberá ser igual o mayor al 80% del índice de satisfacción a fines de 2024.
- Posicionar la marca en las redes sociales. Lograr al menos 6000 seguidores en Instagram y 4000 seguidores de Facebook para fines de 2024.

A Mediano Plazo:

- Aumentar las ventas al menos, un 25% durante el año 2025 con respecto al 2024.
- Lograr la inscripción en el Registro Nacional de Productores, para expandir las ventas hacia Corrientes, poniendo como objetivo primario el 5% de lo producido en el 2024.
- Tener habilitado el canal online para el segundo semestre del 2024.
- Lograr canalizar el 25% de las ventas para el año 2025 por la vía online.

A Largo Plazo:

- Para el 2030, abarcar el 35% del mercado provincial de la producción de hongos.

El objetivo a largo plazo es posicionarse como la empresa líder en la producción de hongos en la provincia de Misiones, acaparando una cuota importante del Mercado, entre un 30% y 40% y habiendo logrado una posición competitiva en el proceso productivo de costos.

Esta posición futura, está representado en la Matriz de BCG, el cual la posición que se quiere escalar es a la del “Producto Vaca”, caracterizado por la inversión de solamente los recursos necesarios para rentabilizar y maximizar los beneficios de la empresa.

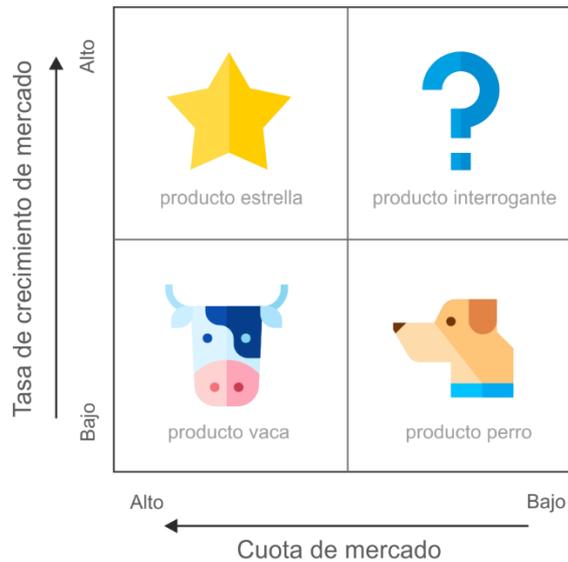


Tabla 7 Matriz BCG (Ilustración sacada de Espionsa R. (2020))

Aplicación de acciones estratégicas:

Para lograr eficazmente los objetivos que se han fijado anteriormente, es necesario formular estrategias específicas y concretas. Es necesario plantear una inteligencia de negocios eficaz, debido a que es una empresa nueva a insertarse en el mercado.

Se podría afirmar, que, primeramente, una de las estrategias que necesariamente se deben llevar a cabo será la *estrategia de crecimiento o, penetración en el mercado* (Ansoff, 1976). Por consiguiente, será necesario implementar estrategias de precios de ventas flexibles para atraer nuevos clientes en el mercado actual y aumentar progresivamente la cuota de mercado.

Matriz de Ansoff		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados <i>Fungimís</i>	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Tabla 8 Matriz de Ansoff



Para atraer nuevos clientes o clientes de la competencia y aumentar, así, progresivamente la cuota de mercado, será necesario llamar la atención de los mismos, a través de campañas de promoción y publicidad, ya sea promocionando la marca en ferias gastronómicas, exposiciones, conferencias académicas de cultivo de hongos, entre otras opciones, como, así también, en el desarrollo de la marca y publicidad en los medios virtuales. Cabe aclarar, que será necesario que los potenciales clientes perciban este producto diferente al resto de los ofrecidos por la competencia. Para lograr este objetivo, será necesario aplicar una *estrategia de enfoque y diferenciación* (Porter, 1982). Tema que será tratado más adelante.

5 Mercado Objetivo

5.1 Investigación exploratoria

Actualmente, el consumo de hongos, en la Argentina es, aproximadamente en promedio, de 50 gramos anuales por persona. (González, Devalis, Curvetto, s.f.). Se podría considerar que es una cantidad relativamente baja, aunque la tendencia va en aumento debido a una mayor información de sus propiedades y beneficios en los medios de comunicación digitales, como así también una mayor conciencia en dietas saludables por parte de la población. Sin embargo, este valor está muy lejos del consumo en los países europeos y asiáticos, ya que el promedio anual de consumo de hongos va de los 3 a los 9 kilos por persona. (Aguirre, 2017).

Según estos datos relevados, los habitantes de la provincia de Misiones demandarían aproximadamente una media de consumo de 64000 kg de hongos al año. Este valor da como resultado, si se relaciona el consumo promedio por persona anuales (50 gramos), y se lo multiplica por la cantidad de habitantes de Misiones que, según los datos del último censo correspondiente al año 2022 relevados por el Indec (“Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022 Resultados provisionales”, 2023), es de aproximadamente 1281000 personas. Claro está que no todas las personas consumen este tipo de alimentos, y existirá otras que lo consuman en mayor medida.

Dentro de la provincia de Misiones, los productores necesitan, mínimamente, como infraestructura un galpón de 20m x 20m, maquinaria e insumos para producir una media de 2,5 toneladas de gírgolas (Segovia, 2017).

El área de abarcar, primeramente, sería Zona Sur compuesto por las ciudades de Posadas y Garupá, perteneciente al Departamento Capital de la provincia. Según el Indec, la población de esta zona es de casi 400 mil habitantes, lo que arroja un promedio estimado de 20 toneladas anuales. El objetivo del presente proyecto, es cubrir entre el 10% y el 15% de esa demanda durante los primeros años.



5.2 Investigación de Mercado

El análisis del mercado en cuestión, permitirá definir el tamaño del mismo, así como una estimación del potencial de ventas que se puede alcanzar en el mismo. A través de esta, se podrá establecer ciertos criterios o parámetros acerca de si es factible llevar a cabo este proyecto, y en cuánta medida. A través del uso de esta herramienta, se podrá obtener valiosa información, la cual permitirá las mejores decisiones en el proyecto. Se buscará por este medio identificar las necesidades, gustos y preferencias de los agentes que participan en este proceso.

Mediante un análisis primario, se podrá determinar un número bastante certero acerca de los potenciales clientes que coexisten dentro de los límites gráficos del mercado apuntado, que serían Posadas, capital de la provincia de Misiones, y Garupá, ambos pertenecientes al departamento Capital de Misiones, con una población estimada en total de casi 400 mil habitantes según último censo.

Diseño de la investigación: Esta investigación posee un enfoque que se centra en términos cuantitativos y descriptivos, ya que los datos fueron recopilados a través de encuestas para comprender con mayor precisión el entorno y preferencia del mercado.

Para el análisis del Mercado de Clientes, se eligió como muestra del mercado objetivo a distintos tipos de negocios gastronómicos de la ciudad de Posadas y Garupá de diversos rubros como: Restaurant, Hoteles con Restaurantes, Restaurante Gourmet, Resto Bar, Dietéticas, Supermercados, Rotiserías, Delivery, entre otros.

La técnica utilizada fue la de encuestas que incluían preguntas con opciones dicotómicas, como así también de elección múltiple. Estas encuestas se han enviado a los correos formales de los negocios, como así también fue hecha de forma presencial a algunos negocios. La misma consistió en 6 preguntas de opción múltiple, que ayudarán a sacar información del mercado meta.

Población muestra y muestreo: El tamaño de la muestra es de 20. (Ver anexo para su cálculo)

Para la investigación de mercado del presente plan de marketing, se utilizará a la encuesta, como técnica de recolección de la información. La muestra se compone de un total de 20 encuestas contestadas (de un total de 32 enviadas) con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Estas se realizaron a empresas que brindan algún tipo de

servicio gastronómico, como Restaurantes, Supermercados o Dietéticas, para verificar si tenían la necesidad o intención de adquirir este tipo de hongo como materia prima para sus productos finales, o como mercadería para revenderlos.

Métodos, técnicas e instrumentos de recolección: Se realizaron encuestas efectivas a 20 negocios gastronómicos de Posadas y Garupá lo cual permitió analizar el panorama del entorno del mercado y las expectativas que tienen los potenciales clientes con el producto en cuestión.

Tipo de técnica: Encuesta por mail o whatsapp a través de formulario de google forms, y encuestas presenciales.

Tipo de preguntas: Preguntas de opción múltiple y preguntas dictómicas.

Técnicas de procesamiento de datos: Los resultados de las encuestas contestadas por Google Forms, fueron analizadas por Google Sheets. A los mismos, se adicionó los resultados de las encuestas presenciales.

Conclusiones de la investigación:

De acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas, De los 20 negocios gastronómicos, el 80% (16 negocios) del total de la muestra trabajan actualmente o han trabajado anteriormente con algún tipo de hongos.



Ilustración 1 Resultado Pregunta N° 1

Sin embargo, solamente un 40% (8) venden actualmente el producto o productos que lo contienen.



Ilustración 2 Resultado Pregunta N° 2

El 85% (17) del total de los encuestados de la muestra, estaría interesado a adquirir en algún momento este producto de esta marca.

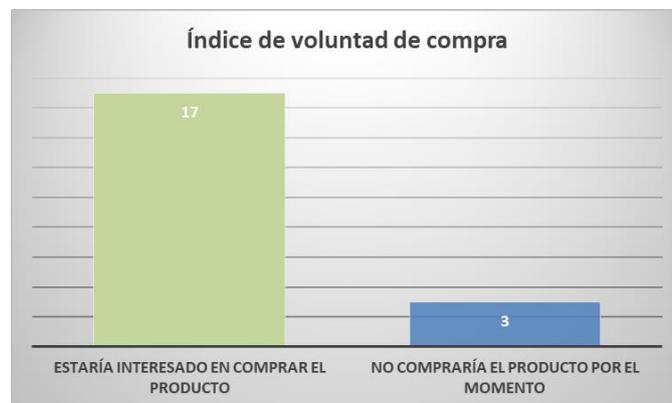


Ilustración 3 Resultado Pregunta N° 3

El 45% (9) considera al precio como una característica fundamental a considerar, seguido de un 40% (8) la calidad, 15% (3) la distancia y el 5% (1) la presentación.

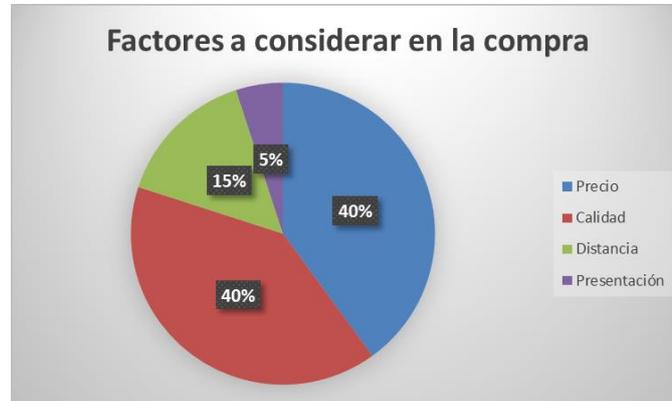


Ilustración 4 Resultado Pregunta N° 4

De los que compran periódicamente, la mitad compra en promedio más de 3 kg semanales, mientras que la otra mitad está dividido en igual proporción de 1-3 kg y 0 – 1 kg:

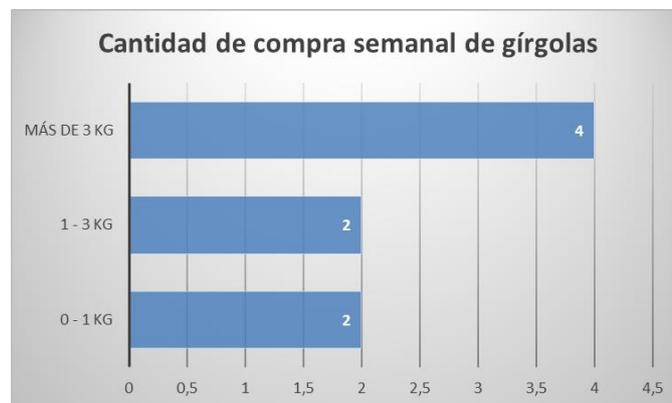


Ilustración 5 Resultado Pregunta N° 5

El tipo de conservación elegido por amplia mayoría es el fresco, equiparando así casi un 95%.



Ilustración 6 Resultado Pregunta N° 6

5.3 Determinación del Mercado Objetivo. Estimación de la demanda.

Los criterios a utilizarse para segmentar el mercado son los geográficos.

Cantidad de empresas rubro gastronómico de Posadas, Garupá y alrededores= 170.

Cantidad de consumo medio anual en la región= 20 toneladas.

Se quiere abastecer el 12,5% de ese mercado

Producto	Cantidad anual	Precio	Precio Promedio Ponderado
A) Gírgolas Frescas	2500 kg	\$4000 por kg	\$4031,75
B) Gírgolas Deshidratadas	20	\$8000 por kg	

Tabla 9 Precio Promedio Ponderado

Demanda anual: $Q = 2520 \text{ kg } (n) \times \$4031.75 (p) = \$10160000$



Selección de la demanda objetivo para los primeros años de negocio:

Aumentar la producción 25% anual en términos cuantitativos

- ✓ Producir y vender 2500 kg de gírgolas frescas y 20 kg de gírgolas deshidratadas en el primer año de negocio.
- ✓ Producir y vender 3125 kg de gírgolas frescas y 25 kg de gírgolas deshidratadas en el segundo año de negocio.
- ✓ Producir y vender 3906 kg de gírgolas frescas y 31 kg de gírgolas deshidratadas en el tercer año de negocio..



6. Desarrollo del nuevo negocio

6.1 Marketing Estratégico

6.1.1 Mercado Meta

El mercado meta es el conjunto o grupo de clientes ideales a cuáles está dirigido determinado producto. En otras palabras, serían las personas con necesidades, características demográficas e intereses específicos que van a consumir, principalmente, el bien o servicio.

Para establecer el Mercado Meta del presente proyecto, se ha realizado una investigación de mercado, cuyas herramientas utilizadas fueron entrevistas a encargados de 3 distintas empresas gastronómicas (dietética, Restaurante, minimercado). Adicionalmente a estas entrevistas, se complementa con la información aportada por la Ing. Seewald según su experiencia.

Según las observaciones y entrevistas realizadas, se puede desprender que los consumidores finales, mayormente, comparten las siguientes características:

- Mayormente, en una proporción de 2 a 1, son las mujeres que consumen este tipo de productos.
- El rango de edad ronda entre los 25 a 50 años.
- Prefieren consumir los productos frescos en vez de disecados, porque consideran que les parece más natural al no tener ningún proceso adicional.

*Es muy común observar en las dietéticas, que las personas que consumen hongos siguen una dieta vegetariana, ya que los hongos, especialmente las gírgolas, contienen proporcionalmente mayor proteína que muchas de las verduras que se consiguen en el mercado.

- Este grupo de personas pertenecientes a este segmento de consumo, comparten características similares. Se preocupan por el cuidado de su salud, y por comer alimentos saludables.
- También es muy consumida por las personas celíacas y diabéticas, ya que son aptas para el consumo sin efectos para la salud para este segmento.



- A la hora de adquirir este tipo de productos, destacan que frecuentemente suele suceder, que se encuentran con faltante de stock.
- Los chefs, suelen realizar pedidos semanales, ya que es muy consumido entre turistas.
- La versión más consumida es producto fresco.

Conclusiones del perfil del cliente del Mercado Meta

Hombres y mujeres de la ciudad de Posadas y localidades aledañas, de entre 25 y 50 años, que se interesan por llevar una dieta más saludable.

6.2.1 Posicionamiento y estrategia de Cobertura

6.2.2 Posicionamiento por producto

Según lo analizado anteriormente, FungiMis, para penetrar en el mercado, realizará un posicionamiento por producto y por características. Para ello se especializará, primeramente, en la producción de Gírgolas. Se ha puesto énfasis en este producto debido a que, además de que Misiones es una zona ideal para el cultivo de este tipo hongos debido a su clima, temperatura y humedad, es un producto rentable en términos de tiempo, espacio e inversión. No se requieren grandes espacios para su cultivo y el tiempo de producción es relativamente menor a otros productos (Aguirre, 2017) Tampoco se necesita una compleja estructura de procesamiento, ya que se puede cultivar y cosechar en bolsas divididas por estante en una sala. El tiempo de producción de las gírgolas es de 1 año. Y la inversión necesaria, en tiempos de dinero, es relativamente baja. El principal factor que hay que poner énfasis en este tipo de hongos, es el cuidado y procesamiento en la producción debido a que está inmersa en diferentes riesgos, como la facilidad de contaminación por otros hongos. Debido a esto a que se requiere conocimiento técnico, tiempo y especial atención en el proceso productivo.

6.2.3 Ventaja competitiva.

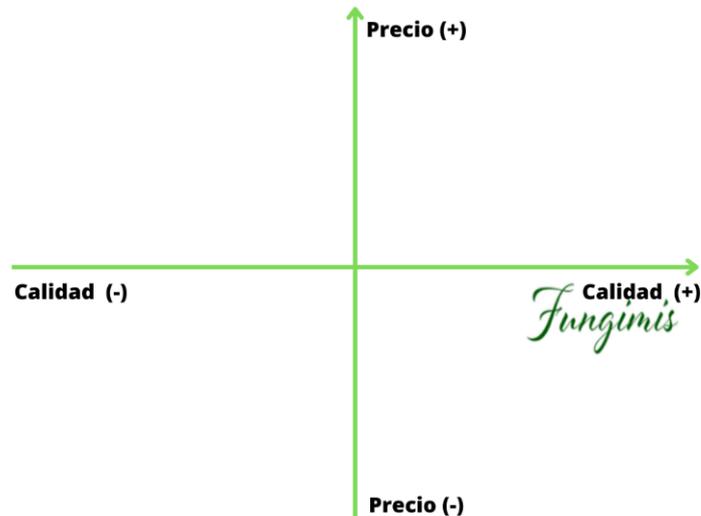


Ilustración 7 Matriz Posicionamiento

La ventaja competitiva de los hongos producidos y comercializados por Fungimis, radica en la calidad de su materia prima. Sólo se seleccionarán aquellos que cumplan con el determinado nivel de estándar de calidad, tema desarrollado más adelante.

A su vez, se pondrá énfasis en la presentación del producto. El propósito es presentar un packaging funcional, biodegradable y visualmente estético. Además, como símbolo característico de diferenciación, en la etiqueta del mismo, llevará impresa el número de inscripción del Registro de Productores de Hongos de Misiones. Esto tiene como fin otorgar un grado más de confianza y seriedad con el producto y el compromiso de cuidado con el medio ambiente.

También será primordial el desarrollo y posicionamiento de la marca en los canales virtuales. Ya sea teniendo presencia en Internet a través de la inversión en la creación de una página web oficial, como así también la creación de las respectivas cuentas en Instagram y Facebook, elementos que carece la competencia. Cabe aclarar, que será prioritario mantener de forma activa presencia en las redes sociales, ya sea generando contenido semanalmente, como así también invirtiendo en campañas publicitarias.

6.2.2 Ventaja Comparativa

Una ventaja comparativa, con respecto a los principales a los otros dos principales competidores, es la ubicación de la localización de la planta productiva. Al estar ubicado en Posadas, disminuye notoriamente los costos de logística y tiempos de entrega para el mercado segmentado geográficamente en esta ciudad, Garupá y alrededores.

6.3 Marketing Mix

6.3.1 Producto básico

Descripción del producto básico.

Las gírgolas a comercializar, serán consideradas de máxima calidad de las que se puede encontrar en el mercado de esta provincia. Únicamente las que cumplan determinado estándar de calidad serán comercializadas. Estas gírgolas se caracterizan por tener textura suave, pero de carne firme, de corte tierno que da como resultado un buen gusto. Es un producto, que se puede definir como amigable para la salud, ya que los hace ideal, no solo para aquellas personas que quieren diversificar su dieta incorporando a la misma un producto saludable, nutricional y proteico, sino también para aquellas personas que están imposibilitadas de consumir determinados productos como los celíacos y diabéticos. Se los podría considerar un buen sustituto de la carne para los veganos, también y puede ser consumido de diferentes formas, ya sea a la plancha o parrilla, como así también milanesas o en tortillas, omelette y tartas. Entre otras opciones.

Problema que soluciona este tipo de producto.

El principal problema que soluciona este proyecto es brindar un producto superior a la media, al tiempo que esté disponible de forma inmediata para los consumidores del mercado meta. La falta de abastecimiento, como así también la informalidad y seriedad que existe en el rubro, son algunos de los problemas continuos que experimentan los clientes y consumidores finales. Esto se debe a que la mayoría de los productores no poseen la infraestructura necesaria ni el conocimiento técnico, como así tampoco el tiempo necesario de especialización que se necesita para producir en mayores escalas. Esto da como resultado la pérdida de la cadena de suministro y ocasiona faltante de stock para aquellos oferentes

habituales, lo que produce, entre otros efectos, la pérdida de lealtad comercial entre los clientes.

Otro problema que soluciona, son los costos de logística, ya que las dos empresas más conocidos productores de hongos se encuentran a 100 km de Posadas, lugar donde va a estar ubicado el proyecto. Los costos de logística para productos envasados conservados en frío, son mayores a la media. Esto, a su vez, encarece los valores finales de la venta a los consumidores.

¿A qué necesidad del cliente responde?

El cliente podría disponer de estos productos a una calidad superior, debido al proceso de ingeniería que generalmente no es llevado por los productos habituales.

Producto Real: Nombre de los productos, diseño y packaging.

El nombre de los productos a comercializar serán:

Gírgolas Frescas en bandeja de 500 gramos (Se pueden conservar en heladera hasta 10 días).



Pack de 10 bolsitas de Gírgolas deshidratadas en bolsitas de 50 gramos. Pueden ser conservados hasta 1 año.



Producto aumentado

Para alcanzar las expectativas de los clientes, se elaborará un plan de acompañamiento comercial. El mismo consistirá, en el desarrollo de la marca a través de las redes sociales.

En Instagram y Facebook, se publicarán por semana, a través del muro y de las stories, distinto tipo de contenido: por ejemplo, publicaciones donde expliquen los beneficios y propiedades de las gírgolas, consejos para una mejor conservación, tips para cocinarla, entre otro.

También se dispondrá de diversas promociones, como bonificaciones de precios o envío, para aquellos clientes que soliciten compras mayores a una determinada cantidad.



Sistema de Seguimiento de calidad del producto

El sistema de seguimiento de calidad, estará dado por encuestas, tipo múltiple choice, de manera online a través de formularios de google forms, Whatsapp Business o a través de entrevistas y reuniones entre los principales clientes. También, se puede publicar en las “stories” de Instagram para que los consumidores del meta mercado participen de las encuestas.

Preguntas de las encuestas dirigidas al meta mercado:

Preguntas	Opciones				
¿Cuánto tiempo llevas consumiendo gírgolas?	1 año	1 a 3 años	más de 3		
¿Con qué frecuencia en la semana los consumís?	1 a 2 días	2 a 4 días	más de 4		
¿Cuál es tu rango de edad?	18 - 30	30 - 40	más de 40		
¿Cómo conociste el producto?					
¿Cuál es la probabilidad que recomiendas el producto?	Ninguna	Poco	Muy probable		
¿Qué alternativas considerarás antes de comprar?	Precio	Calidad	Otros	Detalle	
Del 1 al 5, qué puntaje le darías al sabor	1	2	3	4	5
¿Qué características del producto considerarás mas valiosas?					
¿Qué mejorarías?					
¿Encontraste algún punto de fricción? ¿Cuál?					
En general, qué tan satisfecho estás con el producto?	Poco	Regular	Muy satisfecho		

Tabla 10. Preguntas encuesta.

6.3.2 Política de Precios

La política de precios, será en base al Método de Margen de Contribución, el cual consta de los siguientes pasos:

- 1) Definir el costo variable unitario.
- 2) Definir un margen de contribución que cubra los costos fijos y las ganancias deseadas.
- 3) Calcular el precio de venta dividiendo el costo variable entre el margen de contribución.
- 4) Realizar una investigación en el mercado para determinar qué productos compiten en calidad y servicio con los tuyos.

5) Definir el precio final.



Ilustración 8 Matriz Posicionamiento 2

Tal cual se observó en la matriz de posicionamiento, se tomará en cuenta la media de los valores de la competencia para productos de iguales características. En base a esto, se reducirá levemente el valor de venta como estrategia de Penetración del Mercado. La misma se utilizará hasta que el producto del proyecto asentado en el mercado, al menos el primer año de venta.

Valores de la competencia a Julio 2023.

Estrategia de Precios			
Producto/Empresa			
Bandeja hongos frescos 1 kg	\$4000	\$4400	\$4000
Pack de 10 bandejas Hongos deshidratados 50 g	\$7800	\$9000	\$8000

Tabla 11 Estrategia de precios



Medios de Pago

Medios de Pago: Los clientes contarán con distintas opciones de pago:

- **Pago al contado:** Se abona en el punto de venta con efectivo, billeteras virtuales, tarjeta de débito y crédito.
- **Medios Electrónicos:** Con transferencia bancaria o link de pago.

Valor percibido del cliente

Según los datos de la investigación del mercado, el cliente valora los siguientes ítems:

Calidad, Precio, Disponibilidad, Presentación del Producto,

El objetivo del valor percibido del cliente es lograr que el beneficio implícito por el consumo del bien, sean mayores al valor real del mismo. Esto se logrará gracias a una política correcta técnicas (proceso productivo) y comerciales, mediante encuestas de satisfacción. Es lograr ser una marca presente en el presente, con feedback permanente a través de los canales presenciales y virtuales.

6.3.3 Promoción y Comunicación

El objetivo de este apartado es dar a conocer la marca. La misma está integrada por estrategias de Promoción y Comunicación.

Se utilizarán los siguientes instrumentos para la comunicación con el público objetivo:

A) La venta personal:

Se basará en la comunicación directa, que la compañía transmitirá a los clientes y futuros clientes a través del sector comercial. La misma estará dada por visitas y entrevistas con clientes, entregas de folletas, muestras gratis, entre otros.

Para las ventas establecerán acciones comerciales que permitan surtir a la fuerza de venta de formas de negociación como por ejemplo: Acciones escalonadas (Cada “n” kilos un



descuento en el precio final), mix de productos (mezclar los productos para una venta determinada y según el volumen el descuento final), combos (clásico 2x1), por “clúster” de cliente y personalizadas en casos puntuales.

B) Relaciones públicas en:

- **Exposiciones, Congresos, Capacitaciones, Notas culturales o Periodísticas:**

El proyecto cuenta con la ventaja competitiva de que una de los socios es una académica que ha investigado y participado como expositora de diferentes congresos, exposiciones y capacitaciones sobre el cultivo de hongo. Esta tipo de promoción, hay que resaltarlo en la sección de “Noticias” o “Historias” de la cuenta de Instagram, ya que otorga seriedad, calidad y compromiso al producto.

También se gestionará ante medios locales, diarios, programas de radio y televisión, posibles entrevistas se promocióne este tipo de congresos, especialmente en la promoción de cultivo de hongos en la provincia por profesionales locales.

- **Ferias Gastronómicas**

Hacer presencia en las distintas ferias culturales y gastronómicas de la provincia de Misiones, dentro de las cuales se encuentran Fiesta del Inmigrante, Fiesta de la Madera, Fiesta Nacional de la Orquídea, Fiesta Provincial de la Flor, Feria Forestal, entre otras.

C) Estrategias de marketing digital:

En este apartado se realizará el respectivo posicionamiento en las redes sociales. Como primer paso, se creará los respectivos perfiles en Whatsapp Business, Facebook e Instagram. Los primeros posteos o “Noticias” como se denomina en Instagram a las publicaciones, consistirán en mostrar las fotografías del lugar, así como quiénes integran la empresa. A medida que va transcurriendo, se hará énfasis en la creación de contenido, comúnmente llamado como storytelling. El mismo consiste en crear posteos de recetas, así como publicaciones en donde se muestren las propiedades y beneficios en el consumo de



hongos. Otros ejemplos a considerar, serán demostraciones de cómo cocinar el producto así como experiencias de usuario, entre otros.

D) Página Web

Se tercerizará a “BIT Tecnologías” la elaboración de una página Web. La misma contendrá las siguientes Solapas:

INICIO | QUIENES SOMOS | LA EMPRESA | PRODUCTOS | COMPRA ONLINE | CONTACTO

E) Marketing de influencers

Realizar acuerdos comerciales con algunos de los principales influencers referentes de la región (*Gissi Keller, Constanza Zappelli,*), para que difundan y promocionen la marca. El objetivo del mismo es aumentar la visibilidad de la misma en las redes sociales, aumentar seguidores y producir mayor “engagement” con la empresa.

6.3.4. Distribución

El sistema a utilizar en la distribución del producto, es el esquema Push, el cual hace referencia a que la empresa tendrá sus productos expuestas y almacenadas para una compra inmediata. Esta elección es debido al tipo de procesamiento y producción del producto, además de tener una estructura de almacenamiento propia. De esta manera, sólo se tiene que enviar la mercadería, o el mismo cliente puede pasar a retirarla.

Bajo este esquema, es importante el paso anterior de pronóstico de la demanda, ya que es necesario precisar con qué frecuencia, antelación y qué productos comprarán los clientes.

6.4 Estrategia marketing digital

6.4.1 Objetivo General Estrategia de Marketing Digital

- Obtener reconocimiento y posicionamiento de la marca en los medios virtuales a través de estrategias que impulsen la fidelización del cliente y su continua interacción.

6.4.2 Objetivos específicos

- Crear la página web y los perfiles corporativos en las redes sociales para desarrollar la presencia de la marca en los medios digitales.
- Poseer 6000 seguidores en Intagram y 4000 en Facebook al finalizar el año 2024.
- Obtener un índice de satisfacción del 85% en las encuestas de satisfacción.
- Lograr que el 25% de las ventas provengan del canal virtual segundo semestre del año 2024.

6.4.3 Plan Operativo

Actividad a realizar	Objetivo	Responsable	Tiempo de Ejecución	Indicador / Métrica	Resultado esperado 31/12/2024	Recursos financieros
Crear Perfiles en las Redes	Aumentar el branding de la marca	Cristian Verón	14 días	Creación de las cuentas Facebook, Instagram, Whatsapp Business	-	-
Creación Página Web	Presencia y posicionamiento en Internet	BIT Tecnologías	30 días	Realización Página Web	www.fungimis.com.ar	\$100000 anuales
Generar contenido / Storytelling	Lograr mayor visualización y tráfico en las redes sociales	Cristian Verón	Semanal	Generar contenido (posteos, videos, encuestas) 3 veces por semana	Total posteos anuales= 156	-
Crear campañas de Reconocimiento de Marca en las Redes Sociales	Aumentar cantidad de seguidores	Cristian Verón	Mensual	Aumentar de media 125 seguidores por mes	6000 seguidores Facebook 4000 seguidores Instagram	\$100000 anuales
Crear el canal virtual de comercio electrónico	Aumentar la conversión de ventas de las redes sociales y página web	Cristian Verón	Segundo mes	Conversiones virtuales / Facturación total	25% de la facturación total provengan de conversiones del canal virtual	(Incluido ítem Página Web)
Crear anuncios virtuales	Aumentar la interacción y el engagement con el público	Cristian Verón	Mensual	4 veces mensuales	10 menciones por mes 50 nuevos me gusta 30 comentarios mensuales 20 mensajes privados para asesoramiento	\$120000 anuales
Encuestas satisfacción	Mantener los niveles de calidad	Cristian Verón	Semestral	Índice satisfacción clientes	Mayor igual 80% Índice Satisfacción Clientes	-

Tabla 11 Plan operativo Marketing Digital

7. Producción y operaciones

7.1 Localización de la empresa

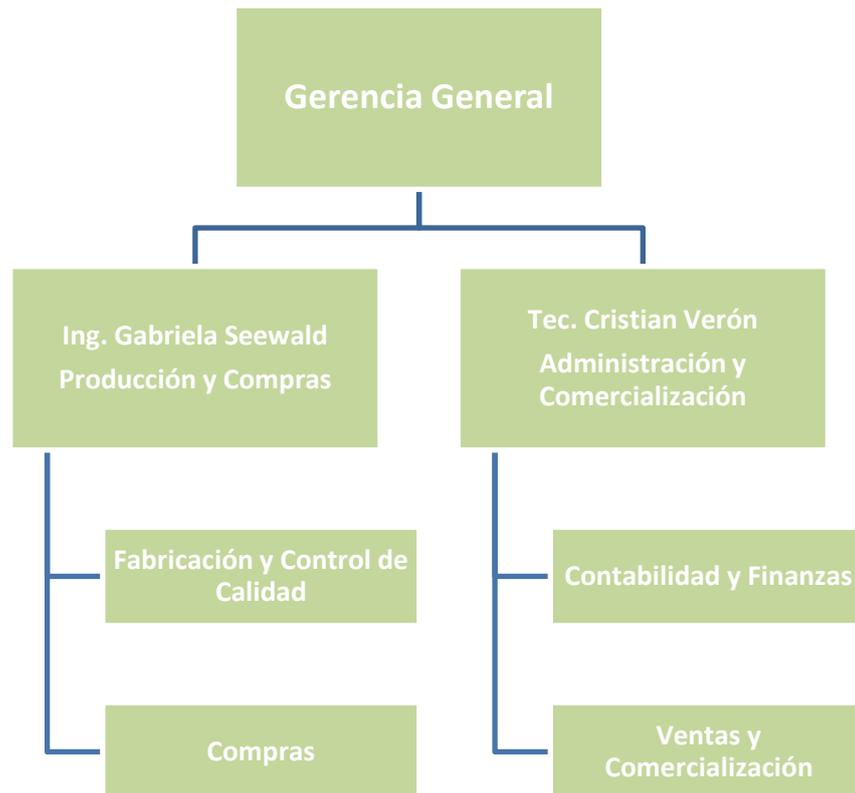
La planta se ubicará en la localidad de Posadas, al ser una zona estratégica debido a su estratégica ubicación. La dirección es en calle 181 c/Ruta 12, Posadas Misiones. El terreno, cuenta con un galpón, y es propiedad del Téc. Cristian Verón.



7.2 Recursos Humanos

7.2.1 Organigrama de la Empresa:

Para el primer año del proyecto, se planea la siguiente estructura organizativa con la consecuente separación de tareas y funciones:



7.2.2 Cantidad y Características del personal de la empresa

Primeramente, la empresa será constituida por los dos socios fundadores de la misma. La Ing. Seewald ejercerá las funciones y actividades de los sectores de Producción y Compras, mientras tanto que el Téc. Verón ejercerá las de Administración y Comercialización.

7.3 Plan de Operaciones

El siguiente Plan de Operaciones toma como fuente de referencia a la Guía para la Producción de Hongos Comestibles (Instituto Misionero de Biodiversidad, 2019) y a la experiencia de la Ing. Seewald.

Los procesos claves están divididos en Actividades de Soporte y Actividades Primarias:

ACTIVIDADES DE SOPORTE	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO				
	ABASTECIMIENTO				
	LOGÍSTICA INTERNA ALMACENAMIENTO MATERIALES PRODUCTOS TERMINADOS	PRODUCCIÓN Y OPERACIONES FABRICACIÓN OPERACIÓN PLANTA ADMINISTRACIÓN	MARKETING Y VENTAS VENTA DIRECTA PROMOCIONES PUBLICIDAD	LOGÍSTICA DE SALIDA DISTRIBUCIÓN ENTREGAS	SERVICIO AL CLIENTE SOPORTE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
	ACTIVIDADES PRIMARIAS				

7.3.1 Aspectos técnicos esenciales e instalaciones necesarias. Desarrollo tecnológico.

En el presente diagrama se visualiza la división de áreas de producción y proporciona así un mayor control sobre todo tipo de contaminación con la gran ventaja de una mayor eficiencia y productividad.

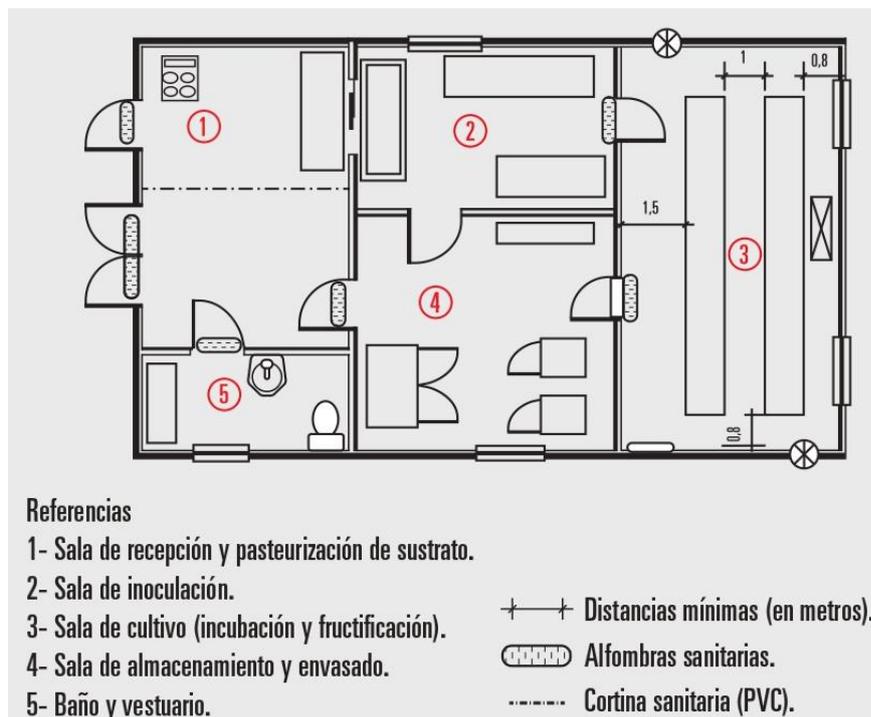


Ilustración 9. Instalaciones necesarias

7.3.2 Distribución de los equipos y bienes de uso

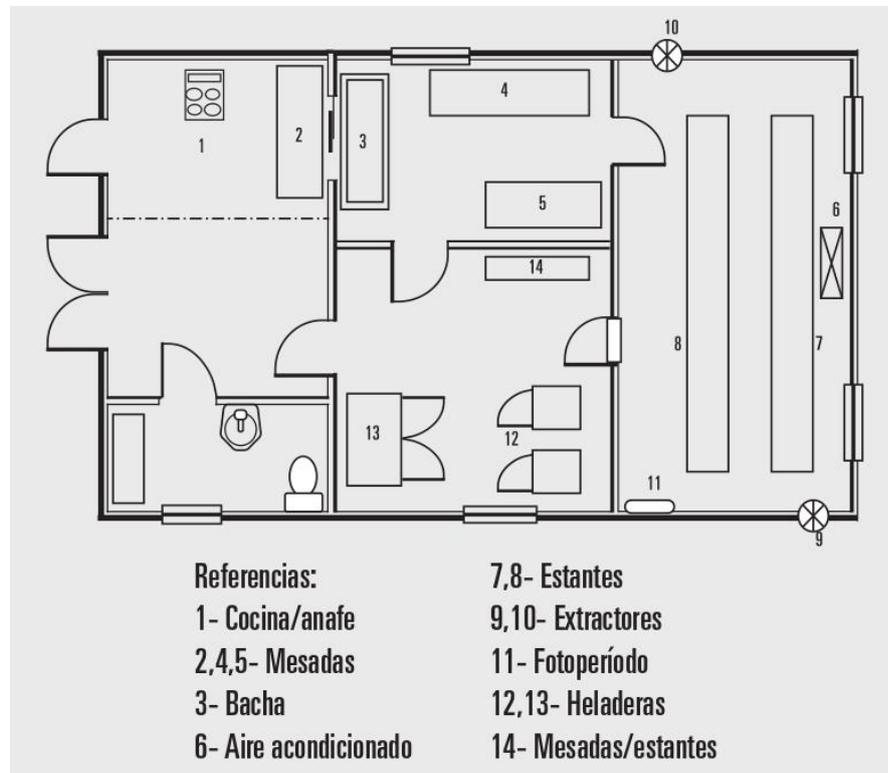


Ilustración 10. Distribución de equipos.

7.3.3 Listado de Recursos Mínimos Necesarios

A continuación se mostrará la lista de recursos mínimos necesarios:

Bienes de Uso		Equipamiento	Materia Prima	Varios
Autoclave	Campana extract.	Ollas	Semillas	Barbijos
Ventiladores	Cocinax	Jarras	Sustrato	Uniforme
Heladeras	Extractoresx	Estantes		Bandejas
Aire acondicionado	Bacha	Mosquitero		Bolsas
Termómetro	Fotoperíodo	Láminas espuma		Cortina sanitaria
Empaquetadora	Balanza	Lámparas		Lavandina

Ilustración 11. Recursos Mínimos necesarios.



7.3.4 Desarrollo de Operaciones (Ver Anexo)

7.3.5 Abastecimiento de Materias Primas (Ver Anexo)

7.3.6 Principales Proveedores

Uno de los proveedores de Micelio, que comúnmente se trabaja en la zona, es “Grower Argentina.”

Para la obtención de Sustrato, los aserraderos de la región, como “Aserradero Borgman”, o los “Tres Pinos” entregan gratis el mismo, ya que es el resultante de los residuos del proceso de producción.

“Bolsaplast” es el proveedor predilecto para las bolsas grandes en donde se realiza el cultivo, así como también proveerá las bandejas, film para empaquetar a las mismas y las bolsas para entregar a los clientes.

7.3.7 Sistemas de Control de Calidad Técnico

Atento a lo que dicta la guía para la producción de hongos Comestibles (Álvarez , Grassi y Restelli, 2019) se aplicarán los siguientes requisitos, como control de calidad, para aquellos hongos frescos que recién han sido cosechados y almacenados en frío entre 2 y 4 grados para su posterior procesamiento

Los cuerpos fructíferos deben presentar las siguientes características

- Responder al cultivar declarado.
- Forma, sabor, color y olor característicos del cultivar.
- Firmes.
- Humedad, 75 a 90%, sin agua libre en superficie.
- Buen desarrollo, el diámetro mayor de los hongos producidos podrá variar entre 5 y 18 cm.
- Limpios, sin manifestaciones visibles de contaminaciones físicas como restos de vegetales, tierra u otro tipo de contaminantes.



- Sanos, CF con pequeños signos de rotura o mínima acción biológica.
- Libres de insectos, gusanos o larvas.
- Bajo nivel de daños causados por agentes físicos, químicos o causados por plagas, insectos y enfermedades.
- Libres de cualquier aroma y sabor extraño ejemplo: olor a coco (característico de contaminación por *Trichoderma* sp.).
- Madurez de cosecha, los CF pueden tener su borde completamente extendido pero no debe estar volteado hacia arriba.

8. Plan financiero

Las erogaciones de dinero, previos a la puesta en marcha del negocio, son principalmente en bienes de uso, equipamientos, materiales y herramientas para la producción, además de ciertos gastos administrativos como costos de constitución de una SRL.

8.1 Inversión inicial

A continuación, se detalla cada uno de los ítems incluidos en el presupuesto inicial de inversiones:

INVERSION INICIAL			
Bienes de uso	Valor unidad	Cantidad	Valor total
Gastos varios Construcción	\$ 900.000,00	1	\$ 900.000,00
Autoclave	\$ 600.000,00	1	\$ 600.000,00
Cocina anafe	\$ 40.000,00	1	\$ 40.000,00
Aire acondicionado	\$ 700.000,00	2	\$ 1.400.000,00
Ventiladores	\$ 55.000,00	2	\$ 110.000,00
Termómetro	\$ 15.000,00	1	\$ 15.000,00
Heladera Almacenera	\$ 1.200.000,00	1	\$ 1.200.000,00
Balanza digital	\$ 35.000,00	1	\$ 35.000,00
Termoselladora Empaquet	\$ 115.000,00	1	\$ 115.000,00
Total			\$ 4.415.000,00

Equipamiento mobiliario	Valor Unidad	Cantidad	Valor total
Campana extractora	\$ 90.000,00	1	\$ 90.000,00
Bacha de Cocina	\$ 60.000,00	1	\$ 60.000,00
Ollas	\$ 25.000,00	2	\$ 50.000,00
Jarras	\$ 12.000,00	1	\$ 12.000,00
Estantes	\$ 50.000,00	10	\$ 500.000,00
Mosquitero	\$ 5.000,00	4	\$ 20.000,00
Láminas de espuma	\$ 9.000,00	4	\$ 36.000,00
Lámparas	\$ 12.000,00	4	\$ 48.000,00
Cortina sanitaria	\$ 24.000,00	2	\$ 48.000,00
Total			\$ 864.000,00



El cálculo mensual para producir 208,kg de gírgolas frescas y 1,66 kg gírgolas disecadas es:

32 kg de micelio en 32 bolsas de sustrato.

224 mts de film para empaquetar, 417 bandejas, 64 bolsas zipper, 481 etiquetas, 50 bolsas camisetas.

Capital de trabajo	Valor unidad	Cantidad	Valor total
Micelio x kg	\$ 3.000,00	386	\$ 1.158.000,00
100 bolsas para sustrato	\$ 10.000,00	4	\$ 40.000,00
Bandejas x 100	\$ 6.000,00	50	\$ 300.000,00
Film para empaquetar x 500 m	\$ 9.000,00	5	\$ 45.000,00
Bolsas camisetas x 100	\$ 4.000,00	6	\$ 24.000,00
Bolsas zipper x 500	\$ 4.000,00	1	\$ 4.000,00
Impresión etiquetas x 100	\$ 500,00	54	\$ 27.000,00
Total			\$ 1.598.000,00

Equipamiento limpieza	Valor unidad	Cantidad	Valor total
Kit elementos limpieza	\$ 15.000,00	3	\$ 45.000,00
Lavandina	\$ 3.000,00	6	\$ 18.000,00
Uniformes	\$ 30.000,00	4	\$ 120.000,00
Barbijos	\$ 4.000,00	1	\$ 4.000,00
Total			\$ 187.000,00

Gastos de Administración	Valor Unidad	Cantidad	Valor Total
Legales inscripción	\$ 55.000,00	1	\$ 55.000,00
Impositivos, AFIP, DGR	\$ 25.000,00	1	\$ 25.000,00
Habilitaciones municipales	\$ 30.000,00	1	\$ 30.000,00
Total			\$ 110.000,00

Resultado Inversión Inicial:

TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 7.174.000,00
--------------------------------	--	--	------------------------

Como se puede apreciar, se incluyen las erogaciones correspondientes al equipamiento necesario en bienes de uso.

En lo que concierne a los insumos, se incluyen aquellos necesarios desde las semillas hasta las bandejas.



En el ámbito impositivo y administrativo, se incluyen los gastos de constitución de una SRL con 2 socios. Los mismos están compuestos por gastos de legalización, impositivos y habilitaciones municipales.

Modo de financiamiento

La inversión se financiará 100% por capitales propios.

8.2 Presupuesto de ingresos

Dentro de esta sección, se pronostican los ingresos de la empresa en base a la investigación de mercado realizada anteriormente, y su relación al tamaño de las salas de producción.

Se ha determinado la cantidad de producción de acuerdo a la demanda objetivo seleccionada para los primeros años de negocio.

La cantidad de kgs a vender por año, se muestra a continuación:

Producto	Año 1	Año 2	Año 3
Frescos	2500	3125	3906
Deshidratados	20	25	31

Los ingresos que generarán cada tipo de producto se calculan con las cantidades de la tabla anterior expuesta. El precio del kg de hongos frescos es de \$4000, mientras que el de hongos deshidratados es de \$8000 el pack de 10 bandejas de 50 gramos. En relación a esto, se obtiene la siguiente tabla de ingresos totales anuales:

Ingresos primer año			
Producto	Cantidad anual	Precio	Ingreso Total Anual
Frescos	2500	\$ 4.000,00	\$ 10.000.000,00
Deshidratados	20	\$ 8.000,00	\$ 160.000,00
Total			\$ 10.160.000,00



Ingresos segundo año			
Producto	Cantidad anual	Precio	Ingreso Total Anual
Frescos	3125	\$ 4.000,00	\$ 12.500.000,00
Deshidratados	25	\$ 8.000,00	\$ 200.000,00
Total			\$ 12.700.000,00

Ingresos tercer año			
Producto	Cantidad anual	Precio	Ingreso Total Anual
Frescos	3906	\$ 4.000,00	\$ 15.624.000,00
Deshidratados	31	\$ 8.000,00	\$ 248.000,00
Total			\$ 15.872.000,00

8.3 Costos

8.3.1 Costos de Administración

Dentro de los costos de Administración, se consideran los gastos de los Socio-Gerente, en razón del 5% en relación al resultado que tuvo la empresa por las operaciones del ejercicio. Además se reflejan los gastos de contaduría. También, en estos gastos, se encuentran reflejados los gastos varios de Administración.

Costos de Administración	Año 1	Año 2	Año 3
Honorarios Socio Gerente	\$ 508.000,00	\$ 635.000,00	\$ 793.600,00
Honorarios Contaduría	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00
Gastos varios	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00
Total	\$ 808.000,00	\$ 935.000,00	\$ 1.093.600,00

8.3.2 Costos de Comercialización

Costos Comercialización	Año 1	Año 2	Año 3
Cartelería	\$ 100.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Página Web	\$ 100.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Marketing Digital	\$ 120.000,00	\$ 150.000,00	\$ 180.000,00
Folletos	\$ 6.500,00	\$ 8.000,00	\$ 9.000,00
Marketing de influencers	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
Congresos y Ferias	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Total	\$ 676.500,00	\$ 618.000,00	\$ 649.000,00



8.3.3 Costos operativos

Costos Operativos	Año 1	Año 2	Año 3
Servicio Electricidad	\$ 120.000,00	\$ 150.000,00	\$ 187.500,00
Servicio agua potable	\$ 50.000,00	\$ 62.500,00	\$ 78.125,00
Seguros	\$ 150.000,00	\$ 187.500,00	\$ 234.375,00
Servicio telefonía e internet	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00
Combustible	\$ 180.000,00	\$ 225.000,00	\$ 281.250,00
Total	\$ 560.000,00	\$ 640.000,00	\$ 740.000,00

8.3.4 Costos financieros e impositivos

Costos financieros e imp.	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos bancarios	\$ 79.200,00	\$ 98.640,00	\$ 126.720,00
Impuestos provinciales	\$ 316.800,00	\$ 394.560,00	\$ 506.880,00
Impuestos municipales	\$ 105.600,00	\$ 131.520,00	\$ 168.960,00
Total	\$ 501.600,00	\$ 624.720,00	\$ 802.560,00

8.3.5 Amortizaciones

Se consideran los siguientes bienes de uso:

Bienes de uso	Valor	Cantidad	Total
Autoclave	\$ 600.000,00	1	\$ 600.000,00
Cocina anafe	\$ 40.000,00	1	\$ 40.000,00
Aire acondicionado	\$ 700.000,00	2	\$ 1.400.000,00
Ventiladores	\$ 55.000,00	2	\$ 110.000,00
Termómetro	\$ 15.000,00	1	\$ 15.000,00
Heladera Almacenera	\$ 1.200.000,00	1	\$ 1.200.000,00
Balanza digital	\$ 35.000,00	1	\$ 35.000,00
Termoselladora Empaquet	\$ 115.000,00	1	\$ 115.000,00
Total			\$ 3.515.000,00

A continuación se detallan las amortizaciones de los bienes de uso de la empresa:

Amortizaciones	Valor Compra	Vida útil	Porcentaje anual	Amortización anual
Bienes de uso	\$ 3.515.000,00	10 años	10%	\$ 351.500,00

8.4 Flujos de caja

A continuación se muestran los flujos de caja

FLUJOS DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS				
Ingresos por ventas		\$ 10.160.000,00	\$ 12.700.000,00	\$ 15.872.000,00
Costos variables de producción		\$ 1.598.000,00	\$ 1.997.500,00	\$ 2.496.875,00
Total ingresos		\$ 8.562.000,00	\$ 10.702.500,00	\$ 13.375.125,00
EGRESOS				
Costos de Administración		\$ 808.000,00	\$ 935.000,00	\$ 1.093.600,00
Costos comercialización		\$ 676.500,00	\$ 618.000,00	\$ 649.000,00
Costos operativos		\$ 560.000,00	\$ 640.000,00	\$ 740.000,00
Costos financieros e impositivos		\$ 685.800,00	\$ 857.250,00	\$ 1.071.360,00
Amortizaciones		\$ 351.500,00	\$ 351.500,00	\$ 351.500,00
RESULTADO SUJETO A IIGG		\$ 5.480.200,00	\$ 7.300.750,00	\$ 9.469.665,00
IMP. A LAS GANANCIAS		-\$ 1.918.070,00	-\$ 2.555.262,50	-\$ 3.314.382,75
RESULTADO DESPUÉS DE IIGG		\$ 3.562.130,00	\$ 4.745.487,50	\$ 6.155.282,25
Amortizaciones		\$ 351.500,00	\$ 351.500,00	\$ 351.500,00
INVERSIONES	-\$ 7.174.000,00			
Recupero Inv. Cap. De Trabajo				\$ 2.460.500,00
FLUJOS DE CAJA	-\$ 7.174.000,00	\$ 3.913.630,00	\$ 5.096.987,50	\$ 8.967.282,25

Para analizar la evaluación financiera del plan de inversión, será necesario establecer el costo del capital (K_0) o costo de oportunidad, representada por la rentabilidad que podría tener el inversionista en otro proyecto o inversión. En este caso, dicho costo de capital se sitúa en un 35%, que es el promedio de la tasa de rentabilidad promedio utilizada en proyectos de inversión en España. ("Tir óptimo de una empresa", 2016).

Con los datos presentados del flujo de caja proyectado, se calculan los indicadores de rentabilidad de Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).

8.5 Cálculo del VAN

$$VAN = -I_0 + FC_1 / (1+ko) + FC_2 / (1+ko)^2 + FC_3 / (1+ko)^3 > 0$$

$$VAN (K_0 = 0,35) = -\$ 7.174.000,00 + \$ 3.913.630,00 / (1+0,35) + \$ 5.096.987,50 / (1+0,35)^2 + \$ 8.967.282,25 / (1+0,35)^3 = \$ 2.166.367,24.$$

Bajo estas condiciones, se puede observar, que con una tasa de descuento del 35%, el valor actual del proyecto es de \$2.166.367,24 lo que implica, que por ser mayor a 0 (cero), es viable financieramente su ejecución por parte de los inversionistas.

8.6 Cálculo de la Tir

Por otra parte, también es necesario calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR), que da como resultado:

$$\text{TIR} = 53,695 \%$$

La TIR es mayor a K_0 , lo que implica que la inversión es rentable. En conclusión, se deduce que según los cálculos realizados gracias a los datos presentados, la inversión es rentable.

8.7 Período de Recupero de la Inversión

- $\text{PRI} = a + (b - c) / d$

Referencias:

- a = año anterior inmediato al que se recupera la inversión.
- b = inversión inicial del negocio.
- c = flujo de efectivo acumulado del año anterior inmediato al que se recupera la inversión.
- d = flujo de efectivo del año exacto en el que se recupera la inversión.

- $\text{PRI} = a + (b - c) / d =$

$$\text{PRI} = 1 + (\$7.174.000 - \$3.913.630) / \$5.096.987,50 = 1,639 \text{ años}$$

$$1,639 \text{ años} = 1 \text{ año, } 7 \text{ meses, } 20 \text{ días}$$

La inversión se recuperará en 1 año, 7 meses y 20 días.

9. Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

Como conclusión del presente plan de negocios, se puede manifestar que se ha encontrado una necesidad insatisfecha del mercado y que el mismo presenta variables acerca de cómo satisfacerla.

El proyecto posee una ventaja comparativa con respecto a sus competidores, que es la ubicación de la planta de producción y la experiencia y conocimiento, tanto académico como tecnológico, de la Ing. Seewald. Asimismo, como ventaja competitiva, los productos a comercializar son de materia prima superior a la media, en relación a los productos actuales que se ofrecen en el mercado. Cabe destacar el desarrollo de la marca, materializado en la presentación del producto y los mecanismos de promoción y difusión a través de las redes sociales, ferias y conferencias..

El proyecto tiene un costo de inversión relativamente bajo. Las principales erogaciones están dados por los gastos de construcción y equipamientos. Cabe añadir que los socios poseen de su propiedad, el terreno y el galpón en donde se ubicará la producción, evitando así erogación en gastos de alquileres. Asimismo, el proyecto se financiará por los recursos propios de los socios.

Por todo lo expuesto anteriormente, se considera oportuno invertir en destinar los recursos necesarios que hacen falta para poner en marcha el proyecto en forma fehaciente ya que la tasa de rentabilidad supera en el corto plazo lo invertido.



9.2 Recomendaciones

Una vez asentada la marca, se recomienda diversificar la oferta de sus productos. Es decir, ofrecer otro tipo de hongos, o en presentaciones de mix de diversos hongos.

A largo plazo, se podría acaparar parte del mercado de la provincia aledaña de Corrientes. Para ello será necesario, realizar las gestiones pertinentes para obtener la Inscripción en el Registro Nacional de Productores de hongos.

En el contexto actual, año 2023, es recomendable que el proyecto se inicie lo más pronto posible debido a que el mercado no está saturado. La demanda del mercado se encuentra insatisfecha en términos cuantitativos como cualitativos. Tampoco hay una empresa que ejerza una fuerza dominante frente a los demás.

A medida que la empresa crezca, será necesario contratar personal, al menos en el sector de producción. Esto podrá ser beneficioso, ya que así se dispondrá de ambos socios para realizar meramente actividades de comercialización y administración.

Conforme vaya creciendo, se podrá modificar la estructura. Con la base de una estructura y organigrama más completo, se podrán abrir nuevas plantar o líneas de negocio.

Se recomienda seguir participando de forma activa en todas las exposiciones, ferias, congresos, organizado tanto por el estado provincial, como por entes privados, para posicionar la marca.

El seguimiento de calidad será una de las variables e índices en tener en cuenta para la satisfacción de los clientes. La misma será realizada periódicamente para evaluar la atención, calidad y satisfacción de los clientes, así como también la disponibilidad y stock de los productos.

10. Referencias Bibliográficas

(2021). Los hongos, un alimento ancestral con grandes beneficios para la salud. *Revista Agroregion*. <https://agroregion.com/articulo?id=691>.

(s.f.). Gírgolas: un hongo gourmet altamente demandado en las zonas urbanas. *Agro empresario*. <https://agroempresario.com/publicacion/4036/girgolas-un-hongo-gourmet-altamente-demandado-en-las-zonas-urbanas/>

Proganó, R. y Tedin, S. (2023). Sequía, inflación, Elecciones, deuda y tasas: los temas ineludibles para la economía 2023. *Ámbito*. <https://www.ambito.com/opiniones/sequia-inflacion-elecciones-deuda-y-tasas-los-temas-ineludibles-la-economia-2023-n5676431>

(2023). Mejora el PIB trimestral de Argentina en el primer trimestre. *Expansión / datosmacro.com*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina>

Smink, V. (2022). Cómo la inflación del 70% en la Argentina está generando a la vez un boom del consumo y un aumento de trabajadores pobres. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/como-la-inflacion-del-70-en-la-argentina-esta-generando-a-la-vez-un-boom-del-consumo-y-un-aumento-de-nid07092022/>

Spivak A. (2023). Los programas Ahora Misiones permiten ahorrar entre 27 mil y 61 mil pesos mensuales. *Ámbito*. <https://www.ambito.com/economia/los-programas-ahora-misiones-permiten-ahorrar-27-mil-y-61-mil-pesos-mensuales-n5711078>

Elizalde A., (2023). El Fondo de Crédito de Misiones promueve financiamiento con tasas de entre el 10% y el 18% anual a pequeños comerciantes y emprendedores. *Misiones Online*. <https://misionesonline.net/2023/05/22/fondo-de-credito-de-misiones-3/>



Curvetto, N., Devalis R. y González, M. (s.f.). Cultivo de hongos comestibles como forma de reinserción social. *Boletín Electrónico. Conicet Bahía Blanca*. https://bahiablanca.conicet.gov.ar/boletin/boletin29/index56c7.html?option=com_content&view=article&layout=full&Itemid=123&lang=es

Cisterna, M (2023). El boom de pequeños productores de hongos: por qué se dice que su cultivo puede “salvar al mundo”. *Redacción Periodismo Humano*. <https://www.redaccion.com.ar/el-boom-de-pequenos-productores-de-hongos-por-que-se-dice-que-su-cultivo-puede-salvar-al-mundo/>.

(2023). Las 3 cosas que hacen todos los argentinos en internet y les mejora la vida. *El cronista*. <https://www.cronista.com/infotechnology/actualidad/las-3-cosas-que-hacen-todos-los-argentinos-en-internet-y-les-mejora-la-vida/>

Bordigoni, A. (2023). Crecen los pagos virtuales por los costos bancarios y la inflación. *Perfil*. <https://www.perfil.com/noticias/economia/crecen-los-pagos-virtuales-por-los-costos-bancarios-y-la-inflacion.phtml>

(2023). Causas y efectos del fenómeno que afecta a más de la mitad del país. *El Economista*. <https://eleconomista.com.ar/actualidad/causas-efectos-fenomeno-afecta-mas-mitad-pais-n60335>

(2020). Por ley, en 2 años ya no se podrán utilizar las bolsas de plástico en Misiones. *La voz de Misiones*. <https://www.lavozdemisiones.com/politica/por-ley-en-2-anos-ya-no-se-podran-utilizar-las-bolsas-de-plastico-en-misiones/>



(2023) Misiones promoverá el cultivo de hongos comestibles. *Economis*.
<https://economis.com.ar/misiones-promovera-el-cultivo-de-hongos-comestibles/#gsc.tab=0>

Porter, M (2008) *Estrategia Competitiva* (38º Ed.) México, Grupo Editorial Patria

David, F.(2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14º Ed.) México. Pearson

Espínosa, R. (2020). *Matriz BCG: qué es y cómo aplicarla + Ejemplo*. Roberto Espinosa. <https://robertoepinosa.es/matriz-bcg/>

Porter M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* Compañía Editorial Continental, 1982.

Ansoff H. (1976). *La estrategia de la empresa*. Ediciones Universidad de Navarra, 1976.

Aguirre M. (2017). *Cultivo de hongos comestibles, una salida rentable en la Argentina*. Telam Digital. <https://www.telam.com.ar/notas/201702/178846-cultivo-de-hongos-comestibles-una-salida-rentable-en-la-argentina-de-hoy.html>

(2023). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. *Indec (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)*.
https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/cnphv2022_resultados_provisionales.pdf

Segovia G. (2017). Cultivo de hongos comestibles, una salida rentable en la Argentina de hoy. *Misiones On line*. <https://misionesonline.net/2017/02/04/cultivo-de-hongos-comestibles-una-salida-rentable-en-la-argentina-de-hoy/>



Grassi M, Álvarez P. y Restelli M. (2019) . Guía para la producción de hongos comestibles. Buenas prácticas de manejo y diseño de espacio de cultivo. *Instituto Misionero de Biodiversidad*, 2019 *Primera Edición. Provincia de Misiones.*
https://imibio.misiones.gob.ar/files/guia_produccion_de_hongos_comestibles.pdf

Castillo López, C (2016). Tir óptimo de una empresa. *César Castillo López.*
<https://www.cesarcastillolopez.com/2016/10/tir-optima-de-una-empresa.html#:~:text=Para%20aportar%20cantidades%20aproximadas%2C%20diremos,la%20financiaci%C3%B3n%20de%20nuestras%20inversiones.>

11. Anexos

5.1 Cálculo Tamaño de la muestra Investigación de Mercado.

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

Dónde:

n= Tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la población.

Z= Constante que depende del nivel de confianza.

e= Error muestral.

Tamaño total de la población:

Cantidad de Restaurantes= 60.

Cantidad de Restaurantes en Hoteles= 15.

Dietéticas= 35

Supermercados= 25

Verdulerías, y otros negocios afines= 35

Cantidad de la población= 170

Z=1.96

Margen de error del 5%



$P=0,50$

$Q=0,50$

Tamaño de la muestra=12

Como el tamaño total de la población de clientes para este mercado es un número relativamente pequeño, se ha decidido expandir el tamaño de la muestra a 20.

5.2 Preguntas Investigación de Mercado Punto

Investigación de Mercado Gírgolas

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Vende actualmente o ha vendido hongos o productos hecho de los mismos? *

Sí

No

Específicamente, si trabaja con hongos, ¿vende actualmente gírgolas o productos que contienen las mismas? *

Sí

No



En caso de vender gírgolas, ¿cuál es la compra semanal que hace? *

- De 0 a 1 kg
- De 1 a 3 kg
- Más de 3 kg

Estaría interesado en adquirir gírgolas, en algún momento, de una nueva empresa * que se diferencia por su excelsa calidad

- Sí
- No

¿Cuál cree que es una característica fundamental a considerar para comprar esta * clase de productos?

- Precio
- Calidad
- Presentación
- Distancia de proveedor

¿En qué tipo de conservación suele comprar?

- Sólo deshidratadas
- Solo frescas
- Mayormente deshidratadas
- Mayormente frescas



6.1 Preguntas Entrevistas Mercado Meta

Preguntas de las entrevistas a encargados o responsables de las empresas gastronómicas del Mercado Objetivo

- 1) Generalmente, ¿quiénes suelen comprar en el local?
- 2) ¿Qué rango de edad tienen los consumidores?
- 3) Si puede identificar si sigue algún tipo de dieta específico.
- 4) ¿Por qué cree que consumen este tipo de productos?
- 5) ¿Suele haber suficiente stock de este producto?
- 6) ¿Cómo suelen comprar? ¿Frescos, deshidratados?

7.3.5 Abastecimiento de Materias Primas

Micelio

La obtención de micelio, que es la “semilla” de las gírgolas constituye la base para el cultivo de éstas. El micelio más confiable es el de laboratorio debido a que cumple con las condiciones de asepsia y calidad. Una de las características que se destaca, es que se puede conservar en refrigeración a 4°C hasta por 3 meses en excelentes condiciones.

Sustrato

El sustrato es el material orgánico donde se siembra la “semilla” del hongo. Generalmente, se pueden utilizar una gran variedad de vegetales, o partes de ellos, ricos en lignina y celulosa; tales como pajas de cereales, maderas, tocones, ramas, aserrín. Durante el proceso se realizará, una combinación de sustratos en diferente proporción, para incrementar la producción de hongos.

Sustratos Disponibles Gratis en Misiones

La industria local genera una gran cantidad de desechos y subproductos que contienen los nutrientes y minerales imprescindibles para cultivar hongos comestibles.



7.3.4 Desarrollo de operaciones

Registro de pedidos: Esto se ejecuta de forma directa por el ejecutivo comercial a través contacto directo del cliente, ya sea de forma presencial en la planta, o a por Whatsapp Business o las respectivas cuentas de las redes sociales.

Facturación: Esta actividad se realiza al finalizar la jornada laboral, una vez que se registren todos los pedidos de acuerdo a las solicitudes realizadas.

Entrega de producto: Es la recolección, preparación y transferencia física de los productos comestibles de acuerdo al formato de compra establecido por la venta. Este proceso es de vital importancia, porque una de las premisas del proyecto es la entrega de productos frescos.

Descripción del Proceso Productivo y Desarrollo Tecnológico Elaboración de la mezcla del sustrato: es el proceso mediante el cual se prepara el sustrato para cultivar las gírgolas.

Mezcla del sustrato: Período en el cual se mezclan los diferentes tipos de sustrato.

Esterilización con autoclave: proceso que se caracteriza en destruir agentes externos como insectos, parásitos y otros hongos competidores.

Siembra del sustrato: Es la mezcla del compost con el micelio que abarca todo su volumen.

Incubación: Esta etapa se desarrolla en las salas de incubación, donde se mantiene y regula una temperatura de 22 a 25° C. Esta etapa dura entre 15 y 17 días.

Producción: Esta última fase se desarrolla en la sala de producción. Dura entre 15 a 20 días.

Cosecha: Es el proceso que se caracteriza por recolectar los productos en el cual se cortan y se trasladan a la sala de clasificación y empaque. Esta etapa dura 1 a 3 días.



Marketing: Esta actividad estará desarrollada principalmente por el sector de Ventas.

Ventas: Se determinarán acciones y estrategias comerciales que permitan surtir a la fuerza de venta de diferentes formas de negociación como por ejemplo: Acciones escalonadas (Cada “n” kilos un descuento en el precio final)-

Logística de Salida

Selección y embalaje: Es la etapa donde se seleccionarán las gírgolas que cumplan determinados estándares de calidad. Por último, se embalan según las exigencias del mercado.

Almacenaje: Este período se realiza en una cámara de frío a temperaturas de 2 a 3° C, lo cual permite conservar los champiñones en buenas condiciones de 7 a 14 días.

Distribución: Las bandejas y bolsas en que se envasan las gírgolas son repartidas a los diversos negocios gastronómicos que venden directamente al público. Esta actividad se realiza los lunes y viernes.

Servicio Post Venta Atención al cliente: El objetivo de servicio de post venta es lograr un canal de comunicación con los clientes en el cual puedan manifestar sus quejas, consultas y recomendaciones. Ya sea mediante charlas y entrevistas con los principales clientes, o encuestas de satisfacción mediante las redes sociales dirigidas al mercado meta. Con esta actividad se mantiene un contacto permanente con los clientes que contribuye a una mejora continua de los servicios de producción y comercialización que la empresa ejecuta.

6.3.3 Modelo perfil Instagram y prototipos de posteos de creación de contenido.

Vista Previa Perfil de Instagram



Prototipo de Diseño de Piezas a utilizar en la generación de Contenido de Facebook e Instagram



GÍRGOLAS A LA PLANCHA CON AJO Y PEREJIL



INGREDIENTES:

- 2 aguacates 1 taza de tomates Cherry.
- 1/4 taza de cilantro fresco.
- 1/4 taza de cebolla roja picada.
- 2 cucharadas de jugo de limón
- Sal y pimienta al gusto.

PREPARACIÓN:

1. Lavamos bien nuestras setas.
2. Verteremos las gírgolas sobre una plancha muy caliente.
3. Previamente habremos hecho una picada de ajo y perejil.
4. Echaremos unas cucharadas de picada sobre las setas..
5. Cuando estén doradas por una parte, les daremos la vuelta.
6. Finalmente, echaremos un poco de sal en escamas por encima.
7. Buen provecho!

Fungimis

Testimonios



María Victoria

Me encantaron las gírgolas, sin duda volvería a comprarlo y lo recomiendo a todos.



Lorena Paola

Estoy muy conforme con mi compra, es más de lo que esperaba. ¡Gracias!

Fungimis