



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

Facultad de Especialidades Empresariales

**Carrera Ingeniería en Comercio y Finanzas
Internacionales Bilingüe.**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN “PROYECTO DE
INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE DE
SOYA AL MERCADO ISLANDÉS”**

TÍTULO A OBTENER

**ING. EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONAL
BILINGÜE**

AUTORA

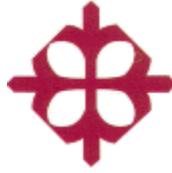
CRISYANA MARIUXI AVEROS MORÁN.

TUTORA

ING. QCA. MARÍA JOSEFINA ALCÌVAR AVILÉS, MGS.

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

**Facultad de Especialidades Empresariales
Carrera Ingeniería en Comercio y Finanzas
Internacionales Bilingüe.**

CERTIFICACIÓN

**Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por
Crisyana Mariuxi Averos Morán, como requerimiento parcial para la
obtención del Título de Ingeniería en Comercio y Finanzas
Internacionales.**

TUTOR (A)

Ing. Qca. María Josefina Alcívar Avilés, Mgs.

REVISOR(ES)

Dra. Sara Melva Lozano Veliz.

Abg. Amasilia Icaza de Emen, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Econ. María Teresa Alcívar Avilés, Mgs.

Guayaquil, a los 20 del mes de Febrero del año 2014.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

**Facultad de Especialidades Empresariales
Carrera Ingeniería en Comercio y Finanzas
Internacionales Bilingüe.**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Crisyana Mariuxi Averos Morán.

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “PROYECTO DE INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE DE SOYA AL MERCADO ISLANDÉS”, previa a la obtención del Título de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 del mes de Febrero del año 2014.

EL AUTOR (A)

Crisyana Mariuxi Averos Morán



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

**Facultad de Especialidades Empresariales
Carrera Ingeniería en Comercio y Finanzas
Internacionales Bilingüe.**

AUTORIZACIÓN

Yo, Crisyana Mariuxi Averos Moran.

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “PROYECTO DE INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE DE SOYA AL MERCADO ISLANDÉS”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 del mes de Febrero del año 2014.

LA AUTOR(A):

Crisyana Mariuxi Averos Morán

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera muy especial:

A Dios por obsequiarme la vida y todos los dones necesarios para cumplir con mi meta de ser una profesional.

A mis profesores que con sus sabias enseñanzas formaron mi perfil competente para afrontar los retos de la actualidad.

A mi tutora María Josefina, por la orientación y ayuda que me brindo para la realización de este trabajo.

Definitivamente este trabajo no se habría podido realizar sin la colaboración de muchas personas que me brindaron su ayuda; siempre resultará difícil agradecer a todos aquellos que de una u otra manera me han acompañado en este seminario de titulación para el desarrollo de esta investigación, porque nunca alcanza el tiempo, el papel o la memoria para mencionar o dar con justicia todos los créditos y méritos a quienes se lo merecen. Por tanto, quiero agradecerles a todos ellos cuanto han hecho por mí, para que este trabajo saliera adelante de la mejor manera posible.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a **Dios**, por darme la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, dándome salud para lograr mis objetivos además de su infinito amor y bondad.

A mi madre Raquel; por apoyarme siempre con sus consejos, sus valores, por la motivación que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su paciencia y amor.

A mi padre Héctor; quien con sus consejos ha sabido guiarme para culminar mi carrera profesional, por sus ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracteriza, por su valor demostrado para salir adelante.

A mis hermanos Danny y Johnny; por apoyarme en cada momento de mi vida, por lo cual los amo mucho.

A mi esposo Ángel; por siempre estar a mi lado en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, quien a lo largo de mi carrera ha velado por mi bienestar siendo mi apoyo en todo momento depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin

dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A mis profesores; por su gran apoyo y motivación, para impulsar el desarrollo de este proyecto.

Finalmente a todas las personas que se cruzaron en este camino y que me dieron palabras de aliento y apoyo.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Qca. María Josefina Alcívar avilés, Mgs.

PROFESOR GUÍA O TUTOR

Dra. Sara Melva Lozano Veliz.

Abg. Amasilia Icaza de Emen, Mgs.

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

**Facultad de Especialidades Empresariales
Carrera Ingeniería en Comercio y Finanzas
Internacionales Bilingüe.**

CALIFICACIÓN

Ing. Qca. María Josefina Alcívar avilés, Mgs.

PROFESOR GUÍA O TUTOR

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
1. Antecedentes	2
1.1 Justificación del proyecto	4
1.2 Problema del proyecto.....	6
1.3 Objetivo General.....	7
1.4 Objetivos Específicos del proyecto.....	7
CAPÍTULO 2	8
2 Marco Teórico y conceptual.....	8
2.1 Producción de leche de soya en Ecuador.....	8
2.2 Caracterización de Islandia	12
2.3 Relaciones Comerciales Internacionales	14
2.4 Estructura Económica de Mercado.	17
2.4.1 Estructura o tipo de mercado.	17
2.4.2 Análisis de la Demanda.....	17
2.4.3 Metodología de la Investigación.	18
CAPÍTULO 3	20
3 El proyecto.....	20
3.1 Misión	20
3.2 Visión.....	20
3.3 Objetivos Empresariales	20
3.3.1 Meta empresarial:.....	20
3.3.2 Objetivos específicos.....	20
3.4 Organigrama	21
3.4.1 Funciones	22
3.5 Análisis F.O.D.A	33
3.6 Estrategias a seguir	35
3.6.1 Marketing Mix.....	35
3.7 Políticas o estrategias varias establecidas para el proyecto.....	42
CAPÍTULO 4	43
4 Estudio Técnico	43
4.1 Localización de la compañía, negocio o planta.....	43
4.2 Proceso Industrial o Productivo.	45

CAPÍTULO 5	53
5 Materias Primas.....	53
5.1 Capacidad de producción.	55
CAPÍTULO 6	57
6 Análisis del Mercado.....	57
6.1 Factores Políticos.....	57
6.2 Factores Económicos.....	59
6.3 Factores Sociales – Culturales	65
6.4 Factores Tecnológicos	67
6.4.1 Proyección de Demanda.....	68
6.5 Resultados.....	69
6.6 Análisis de la Industria.....	83
6.6.1 Análisis de proveedores.....	83
6.6.2 Análisis de consumidores: Mercado META	85
6.6.3 Análisis de competencia (actual)	86
6.6.4 Análisis de productos sustitutos.....	88
6.6.5 Análisis de Competencia Futura	88
CAPÍTULO 7	90
7 Estudio Financiero	90
7.1 Presupuesto de Inversión Inicial.....	90
7.2 Presupuesto de Activos.....	92
7.2.1 Activos Fijos y Adecuaciones.....	92
7.2.2 Diferidos Intangibles	94
7.2.3 Activos Corrientes / Capital de Trabajo	96
7.3 Presupuesto de Ingresos Mensuales.....	97
7.4 Costos de Producción	98
7.5 Balance General Inicial	99
7.6 Estado de Resultados mensual (primer año)	100
7.7 Estado de Resultados anual.....	103
7.8 VAN, TIR – TR.....	104
7.9 Análisis del Estudio Financiero	105
Conclusiones:	106
Recomendaciones:	107
Bibliografía	108

Glosario	110
-----------------------	-----

ABSTRACT

This paper grade corresponds to a feasibility study for the establishment of a business production, marketing and export of soy milk, in Febres Cordero in Babahoyo in the province of Los Ríos. Us Agricultural Proexport S.A is created based on the market opportunity created by the increased demand for healthy and nutritious food in Iceland. Market research shows that about 95.3% of the target group of families prefers to consume healthy foods in your daily diet and about 41.2 % consider the nutritional values the most important factor to consume their products.

Us Agricultural Proexport S.A is located at kilometer 4.5 on Febres Cordero, in order to reduce transportation costs of raw materials from the area where soybeans and factory production are grown. Additionally the location improves logistics transfer the final product to Guayaquil Airport for subsequent export. The deficit in domestic production of soybeans will not affect the production of soy milk Company Agricultural Proexport SA, the company plans to lease 100 hectares of land for growing soybeans, obtaining an annual production of 227.273 kilos per year approx. As business strategy HEALTHY MILK highlight the nutritional properties of the product, noting that it is a good source for growth. Also, will a healthy and low -fat product approach, emphasizing that soy milk reduces triglycerides and cholesterol. The Net Present Value of the project is \$ 57,364.48 which indicates that it is a viable investment. The internal rate of return on investment is 16 %, this being greater than the Minimum Attractive Rate of Return required by the investor; therefore the profitability of the business which justifies investment is demonstrated.

INTRODUCCIÓN

La tendencia alimenticia de los últimos años se ha enfocado en la producción y comercialización de productos más saludables y nutritivos. La industria mundial de alimentos ha dedicado grandes esfuerzos a la elaboración y comercialización de productos derivados del grano de soya, a fin de cubrir las necesidades nutricionales y exigencias del consumidor actual.

En el Ecuador existen pocas empresas que se dedican a la producción de leche de soya de manera industrial. La mayoría de las personas consumen leche de soya producida artesanalmente, lo cual no cubre las necesidades del consumidor tanto en cantidad como en calidad del producto final. La producción actual de leche de soya no abastece la demanda del producto a nivel interno mucho menos externo. Esta situación genera la oportunidad de implementar una empresa para industrializar y exportar leche de soya desde Ecuador.

La empresa Agrícola Proexport S.A. se crea con la finalidad de satisfacer las necesidades del consumidor de leche de soya, enfocando la comercialización de sus productos al mercado Islandés, ya que ese mercado, teniendo una creciente tendencia al consumo de productos saludables, no posee el clima adecuado para el cultivo de la soya, lo cual genera una gran oportunidad ya que la soya no tiene restricciones para su importación en Islandia.

La empresa Agrícola Proexport S.A. tiene gran experiencia en la producción de grano de soya, lo cual constituye una fortaleza puesto que se puede garantizar la calidad de la principal materia prima. Para satisfacer adecuadamente la demanda y exigencias del mercado Islandés, la empresa contará con tecnología de punta a fin de ofertar un producto elaborado con procesos eficientes que mejoren la calidad y permita obtener una mayor rentabilidad.

CAPÍTULO 1

1. Antecedentes

La soya proviene del país China y ha sido utilizada desde hace más de 2.000 años en Japón. Se cree que el emperador chino Shen-Nung fue quien descubrió el grano de soya como alimento en el año 2.027 antes de Cristo. Corea fue el nexo que permite el paso del grano de soya de China a Japón. Su introducción al occidente data desde principios del siglo XX, siendo los japoneses quienes empezaron las exportaciones de grano al Occidente.

Los cultivos de leche de soya han adquirido una importante relevancia a nivel mundial porque además de ser de bajo costo, el grano de soya es una leguminosa de alto poder nutritivo por su gran contenido de proteínas y vitaminas, propiedades que le han dado el seudónimo en China de carne sin hueso.

En Ecuador, la época propicia para sembrar soya es luego de la cosecha de invierno de arroz o maíz, aprovechando la humedad residual del suelo. Los cultivos ecuatorianos de soya se extienden por alrededor de 80,000 hectáreas de terreno al año con un rendimiento promedio de 1.800 kg/ha, lo cual es muy bajo en relación a los principales países productores como Brasil, cuyo rendimiento se encuentra alrededor de 3 toneladas por hectárea. El inadecuado manejo agronómico y las diferentes plagas que azotan el sector son los causantes de las limitaciones en el rendimiento de los cultivos en Ecuador.

Se considera a la soya un alimento con alto valor nutricional, puesto que su composición es del 40% en proteínas y de 20% de aceite, lo cual la convierte en una fuente importante de energía, proteínas y aminoácidos esenciales para el organismo. Las proteínas de la soya son tan buenas que se asemejan a las proteínas obtenidas de los huevos o la carne. Los productos derivados constituyen un excelente complemento alimenticio ya que proporcionan varios nutrientes esenciales y vitaminas A, B, D, E y F que

permiten al organismo generar defensas adecuadas contra las enfermedades.

La leche de soya es considerada como un alimento de alto valor nutricional y excelente sustituto de la leche de vaca, sobre todo cuando el consumidor es intolerante a la lactosa. Un vaso de leche de soya contiene 79,2 kilocalorías, 6,72 g. de proteínas, 4,56 g. de grasa, 3.12 g. de fibra, 9,6 mg. Calcio, 338,4 mg. Potasio, 117,6 mg. de fósforo, vitamina A y otros componentes necesarios para el óptimo desarrollo de los tejidos musculares.

La gran crisis mundial que tiene un importante impacto en los países desarrollados de Europa, generan la necesidad de fomentar el ahorro familiar incluso al momento de adquirir alimentos. Esta situación muestra una gran oportunidad de negocios para ofrecer y exportar leche de soya a países Europeos tales como Islandia a fin de que sea un producto sustituto de la leche de vaca, ya que proporciona una mayor nutrición a un costo accesible.

El proyecto plantea la construcción de una planta procesadora de leche de soya con el fin de industrializarla y exportarla a la ciudad de Reikiavik en Islandia, ya que en este país, a pesar de la crisis mundial, es un país que presenta un alto PIB per cápita y un elevado nivel de vida de sus habitantes. Además el consumidor Islandés siempre se muestra predispuesto a probar productos de gran calidad provenientes del extranjero.

La empresa cuenta con una Certificación Orgánica, emitida por Agrocalidad del Ecuador.

Un aspecto fundamental por el cual se decide realizar exportaciones a Islandia es que si bien ellos protegen su producción nacional fuertemente, la soya y sus derivados no son productos que se cultiven en Islandia ya que el clima impide la adecuada producción de esta gramínea. Esta situación da apertura para que la leche de soya ingrese sin problemas al mercado Islandés.

1.1 Justificación del proyecto

Actualmente los consumidores buscan productos a un precio accesible y que a su vez contribuyan al cuidado de su salud. Sin embargo, las ocupaciones del hogar, el trabajo y otras actividades diarias reducen el tiempo que se dedica al cuidado de la salud y a la correcta nutrición, por ende, lo habitual es dirigirse al supermercado y adquirir enlatados, conservas y otros productos que no cubren completamente las necesidades nutricionales de nuestros cuerpos, generando un desequilibrio en la dieta adecuada para mejorar el rendimiento fisiológico, disminuyendo el bienestar y la salud.

A nivel mundial en el mercado se pueden encontrar gran cantidad de productos que se ofrecen para suplir las necesidades alimenticias de las personas, pero al utilizar preservantes, saborizantes y demás aditivos artificiales que contienen elevados contenidos de grasas saturadas y colesterol no constituyen un verdadero complemento nutricional. Los suplementos alimenticios que realmente ayudan a cubrir las necesidades nutricionales de las personas se expenden a un costo muy elevado lo cual impide su adquisición por gran parte de la población. Este hecho genera la oportunidad de crear empresas que ofrezcan productos alimenticios que complementen la nutrición de las personas a un precio accesible.

Según un estudio publicado en internet por la compañía The Solae, los productos hechos a base de soya proporcionan la mayoría de los aminoácidos indispensables para el organismo. Además de contener altos niveles de potasio, también contribuye con calcio, manganeso, hierro, fósforo, magnesio y algunas vitaminas esenciales como la vitamina E y B6. Estos valores nutricionales, en comparación con otros tipos de productos (incluido la leche de vaca), son más saludables y convenientes para las personas.

El presente trabajo tiene como finalidad analizar la conveniencia de exportar al mercado islandés leche de soya como una alternativa de consumo para las personas que habitan en la ciudad de Reikiavik en Islandia y buscan obtener una adecuada nutrición sin tener que adquirir productos a un precio muy elevado. En comparación con la leche de vaca, la leche de soya tiene

muchos más beneficios puesto que a más de contener menos grasa puede ser digerida por aquellas personas que son intolerables a la lactosa.

El proyecto considerará todas las ventajas que ofrece el clima de Ecuador para favorecer el cultivo del grano de soya, además se analizará las características del consumidor islandés y la conveniencia de exportar el producto a Reikiavik (capital de Islandia), teniendo en cuenta las bondades nutritivas que ofrece la leche de soya en comparación con otros productos que se venden en el mercado.

El objetivo del presente proyecto es evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera de exportar leche de soya al mercado Islandés, explicando detalladamente el proceso de producción y los pasos que se deben realizar para crear una empresa procesadora y exportadora de leche de soya.

1.2 Problema del proyecto

Actualmente en Ecuador no existen muchas empresas que se dediquen a la industrialización de leche de soya. Históricamente Ecuador es proveedor de materia prima y desde los países desarrollados se importan productos elaborados. Este hecho genera la necesidad de que se implementen empresas que elaboren productos industrializados con el objetivo de obtener ingresos por el valor agregado, a fin de aprovechar las materias primas que se producen dentro del territorio nacional.

La empresa industrializadora de la leche de soya estará ubicada en la ciudad de Babahoyo y los consumidores finales en la ciudad de Reikiavik en Islandia. El nivel de análisis abarca un entorno industrial utilizando como cadena de distribución los supermercados, tiendas y autoservicios de Islandia estableciéndose en el canal de distribución mayorista y con un nivel de crecimiento basado en el desarrollo de la demanda del sector del consumo y en la experiencia de los clientes que poseen este tipo de negocios.

El proyecto se enfocará en el análisis de los factores que influyen en la decisión de compra de los habitantes de la ciudad de Reikiavik en Islandia, los cuales afectan el rendimiento del negocio. En el proyecto se elaborará un estudio mediante varias técnicas de investigación de mercado que permitirán obtener resultados significativos.

1.3 Objetivo General

- ✓ Analizar la viabilidad económica y financiera de la producción de leche de soya en la ciudad de Babahoyo dirigida al mercado islandés.

1.4 Objetivos Específicos del proyecto

- a) Planificar legal y administrativamente la empresa
- b) Diseñar el producto, producción y tecnología
- c) Planificar logística para materia prima y producto final
- d) Investigar el mercado y el plan de marketing
- e) Analizar financieramente el proyecto

CAPÍTULO 2

2 Marco Teórico y conceptual

2.1 Producción de leche de soya en Ecuador

Cuadro N° 1.- SOYA: SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTO A NIVEL PROVINCIAL

Años	PROVINCIA	Superficie sembrada (Ha.)	Superficie cosechada (Ha.)	Producción en grano seco y limpio (Tm.)	Rendimiento (Tm./Ha.)
2009	Total Nacional	40.908	40.306	63.591	1,58
	Los Ríos	39.221	38.709	61.404	1,59
	Guayas	1.198	1.108	1.555	1,40
	Resto del país	490	490	633	1,29

Fuente: SIAGRO

Elaborado por: La autora

Según los datos estadísticos obtenidos del Sistema de Información Agropecuaria (SIAGRO), la superficie total sembrada de soya en Ecuador durante el año 2009 fue de 40.908 hectáreas, de las cuales el 98,53% se cosechó. La producción total de grano seco y limpio durante el año 2010 fue de 63.591 TM, lo cual representa un rendimiento de 1,58 TM promedio de grano por hectárea. La provincia de Los Ríos constituye la provincia que más hectáreas de terreno dedica a la producción de esta gramínea, ya que su producción representa el 96,56% del total de la producción en grano a nivel nacional.

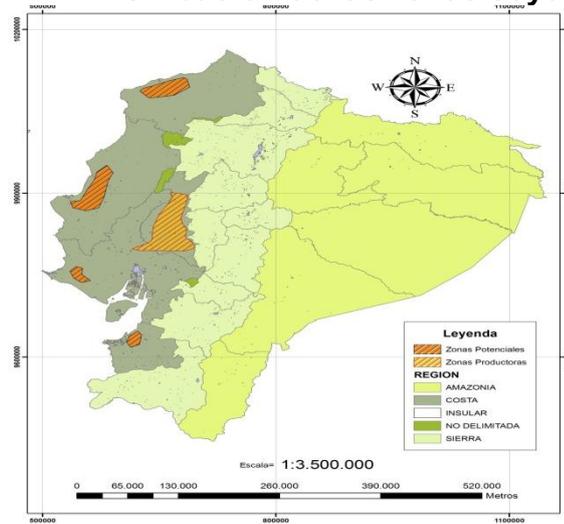
Gráfico N° 1.- Superficie cosechada



Fuente: MAGAP
Elaborado por: La Autora

La superficie cosechada de soja en relación al total es muy baja teniendo su mayor representatividad en el 2.002 con un 2.81% del total cosechado. El 2007 fue el año en que menor superficie de terreno se dedicó al cultivo de soja (0,97%) teniendo una paulatina recuperación en los años siguientes.

Gráfico N° 2.- Distribución de las zonas soyeras en el



Fuente: SICA; (Servicio de Información Agropecuaria)

Elaborado por: La Autora

Según un informe del Proyecto SICA (Servicio de Información Agropecuaria), las principales zonas de cultivo de soja en Ecuador están ubicadas en la provincia de Los Ríos, en los cantones Urdaneta, Montalvo, Pueblo Viejo y Baba. También existen cultivos menores en el cantón Simón Bolívar de la Provincia del Guayas.

Según la FAO el costo de producción promedio del cultivo de soya en Ecuador fue de alrededor de \$ 438 por Ha. en 2009. En base a la información obtenida en el III Censo Nacional Agropecuario se puede indicar que en el año 2.000 en el país existían 4.500 UPA ¹ aproximadamente, distribuidas de la siguiente forma: el 60% corresponden a pequeños productores, el 30% a los medianos y el 10% a los grandes. Esta distribución no representa la concentración de la superficie sembrada, ya que alrededor del 55% del total de la superficie sembrada a nivel nacional es propiedad de los grandes productores.

El Ecuador es un país deficitario en la producción de soya. Por lo general el grano de soya es usado para la producción de balanceados (segunda materia prima más importante después del maíz). Estimaciones de la AFABA (Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados para Animales) indican que la demanda interna promedio mensual de soya es de 50 mil TM, produciéndose en el Ecuador anualmente sólo la cantidad necesaria para abastecer la demanda interna de un mes, lo cual obliga a importar la gramínea para cubrir la demanda interna de los productores de Balanceado.

El déficit de producción nacional de grano de soya no afectará a la elaboración de leche de soya de la empresa Agrícola Proexport S.A., ya que cuenta con un área de 100 hectáreas de terreno en el kilómetro 4,5 vía a Febres Cordero que se destinará para el cultivo de la gramínea a fin de tener un flujo continuo de materia prima y no tener desabastecida la producción primaria. La empresa ha realizado diferentes investigaciones de campo para poder determinar la cantidad necesaria de materia prima que satisfaga los requerimientos de la producción de leche de soya a fin de abastecer adecuadamente la demanda del consumidor de Reikiavik en Islandia.

¹ Unidades Productoras Agropecuarias

Cuadro N° 2.- Requerimientos de soya

Mercado Meta (Familias)	Proporción Consumo diario	Demanda diaria (litros)	Días	Demanda anual (litros)	litros / kilo	Cantidad anual requerida de soya (kilos)
8.282	33,2%	2.750	365	1'003.750	5	200.750

Fuente: Prueba de campo

Elaborado por: La autora

Cuadro N° 3.- Producción de soya

N° de hectáreas	Rendimiento qq / has. ²	Producción qq.	libras / quintal	Producción en libras	Producción en kilos
100	50	5.000	100	500.000	227.273

Fuente: Prueba de campo

Elaborado por: La autora

De las pruebas de campo se pudo determinar que para obtener un litro de leche de soya se requieren 200 gramos de granos de soya y equivalentemente de un kilogramo se obtienen cinco litros de leche de soya.

En la ciudad de Reikiavik habitan 27.332 familias³ de lo cual se estima un mercado meta de 8.282 familias⁴. En las encuestas aplicadas el 33,2% de familias estarían dispuestas a consumir diariamente un litro de leche de soya, es decir, la demanda diaria de leche de soya es de aproximadamente 2.750 litros⁵, lo que indica que la demanda de leche de soya es de 1'003.750 litros al año.

² El rendimiento promedio por hectárea fue estimado en base a la experiencia del trabajo en campo. Sin embargo, dependiendo del temporal se podría obtener entre 40 y 55 quintales por hectárea.

³ Se considera como familia a las parejas que se encuentran casadas o en unión de hecho que tienen hijos o parientes a su cuidado menores de 18 años de edad (Fuente: www.statice.is/Statistics/).

⁴ Aplicación de investigación de mercados internacionales. Para mayor detalle véase la sección 4.2.2 del presente estudio.

⁵ Para calcular la demanda aproximada se multiplica 8.282 familias por 33% de preferencia diaria de consumo.

Para abastecer la demanda de Reikiavik la empresa Agricultural Proexport S.A. deberá utilizar aproximadamente 200.750 kilos de granos de soya al año.

La empresa planea alquilar 100 hectáreas de terreno para el cultivo de granos de soya, obteniendo una producción aproximada de 50 quintales por hectárea, con lo cual se cosecharían 5.000 quintales en total, es decir, se podrían producir anualmente 500.000 libras de granos de soya lo que equivale aproximadamente a 227.273 kilos por año.

Es importante mencionar que los terrenos destinados a la agricultura en la provincia de Los Ríos son bajos, por lo cual se cosecha soya una vez al año. Sin embargo, el nivel de producción de granos de soya de la empresa Agricultural Proexport S.A. abastece completamente los requerimientos de producción de leche de soya, destinando el sobrante para la venta en el mercado local.

2.2 Caracterización de Islandia⁶

Islandia es una isla que se encuentra ubicada entre el mar de Groenlandia y el Océano Atlántico, en dirección noroeste al Reino Unido. La Isla constituye un país de Europa septentrional (nórdico). La existencia de alrededor de 200 volcanes y numerosos ríos caudalosos y lagos, dota al país con una gran cantidad de recursos de energía renovable, siendo el país con más fuentes geotérmicas del mundo. Islandia posee una alta concentración de pozos de vapor, piletas de barro y despeñaderos de sulfuro derivados de los volcanes de distintas zonas.

Además en Islandia existen aproximadamente 250 zonas geotermales con un total de alrededor de 800 fuentes termales, siendo alguna de ellas manantiales con grandes chorros de Geiser. Parte de la Isla se encuentra cubierta de Glaciales que alcanzan hasta 1.000 metros de espesor en algunas zonas y ocupan alrededor del 11,5% de la superficie total del país.

⁶ http://www.voyagesphotosmanu.com/economia_islandesa.html

Existen numerosos ríos en Islandia provenientes del deshielo de los glaciares, sin embargo ninguno de ellos es navegable debido a las rápidas corrientes que los atraviesan. Las temperaturas durante el invierno se encuentran en alrededor de 0° C y en las zonas altas suelen ser de -10° C, las temperaturas más bajas registradas en la Isla son de -30° C. La temporada más cálida de Islandia es en el mes de Julio con temperaturas promedios de entre 10-13° C, sin embargo las temperaturas de verano pueden alcanzar los 25° C.

Debido al clima desfavorable la agricultura no es muy diversificada en la zona; tan sólo el 1,3% de total de la superficie de Islandia está cultivada, razón por la cual la producción agrícola de ciertos tipos de cultivos es limitada a los invernaderos calentados con energía geotérmica produciendo principalmente flores, frutas exóticas y ciertas verduras.

La gran mayoría de las frutas consumidas en Islandia son importadas de países continentales, siendo la papa y la zanahoria los principales cultivos agrícolas de la zona. Un 20% del total de la superficie de la isla es apta para el crecimiento del pasto, lo cual ha permitido desarrollar actividades tales como la ganadería produciendo una gran cantidad productos lácteos, cárnicos, huevos y lana.

La biodiversidad de climas en las distintas zonas del Ecuador permite tener una gran variedad de productos agrícolas, permitiendo el cultivo de frutas, vegetales, verduras y leguminosas tanto de clima frío como de clima cálido. Esta situación brinda la oportunidad al Ecuador de ser un excelente proveedor de productos primarios a nivel mundial, pese a ello, la industrialización no está totalmente desarrollada al interior del país siendo exportadores de materia prima básicamente.

2.3 Relaciones Comerciales Internacionales

La crisis económica y bancaria que se originó durante el último trimestre del 2008 provocó una notable reducción del comercio internacional de Islandia. Durante el 2009 se obtuvo una reducción de alrededor del 2% del total de las exportaciones en comparación con el total exportado durante el año 2008.

Cuadro N° 4.- Balanza comercial global

Balanza comercial GLOBAL	2004 mill. USD	2005 mill. USD	2006 mill. USD	2007 mill. USD	2008 mill. USD	2009 mill. USD
Exportaciones globales	2 886,06	3 091,98	3 478,82	4 765,93	5 300,77	4 052,41
Importaciones globales	3 424,95	4 596,00	5 749,80	6 205,34	5 376,45	3 321,96
SALDO (superávit)	-538,88	-1 504,02	-2 270,99	-1 439,41	-75,68	730,45
Volumen comercial	6 311,01	7 687,98	9 228,62	10 971,26	10 677,21	7 374,37

Fuente: Centro Nacional de Estadísticas (www.static.is)

Elaboración: La autora

En el 2009 la exportación de bienes y servicios de Islandia alcanzó el valor de 5.300,77 millones de dólares americanos, mientras que las importaciones totales se ubicaron en 3.321,96 millones de dólares americanos, lo cual indica un superávit de 730,45 millones de dólares, cifra que representa el 6% del PIB. Este superávit es el primero en alcanzarse desde el 2002 ya que desde esa fecha las importaciones han sido mayores a las exportaciones existiendo un déficit en la Balanza Comercial.

Uno de los factores que ha provocado este cambio en la Balanza Comercial es la fluctuación del tipo de cambio que conllevó a la depreciación de la Corona Islandesa, encareciendo las importaciones y volviendo más accesibles los productos exportables. Este hecho, sumado a la crisis financiera y económica del 2008 contribuyó a que la economía redujera drásticamente las importaciones teniendo un decrecimiento del 38,2%. A pesar del superávit de la balanza comercial se debe enfatizar que las exportaciones totales del año 2009 han disminuido en un 23,6% en comparación con el año 2008.

Tradicionalmente Islandia es un país muy dependiente de las importaciones debido a que su escasa población y sus condiciones climáticas limitan la

producción de bienes y servicios. Sus exportaciones generalmente les han permitido cubrir parcialmente sus importaciones. Islandia pertenece al Espacio Económico Europeo como país miembro de la EFTA, estableciendo acuerdos para la apertura del mercado con restricciones arancelarias únicamente para los productos agrícolas y la pesca. La economía islandesa es muy abierta, teniendo un ratio de apertura⁷ del 60,76% para el año 2009.

Cuadro N° 5.- COMERCIO BILATERAL

Ecuador - Islandia			
(Miles de USD)			
País de Origen:	Ecuador	Islandia	Superávit o Déficit
Año	Total Exportaciones	Total Importaciones	(X-M)
2002	396,76	320,78	75,98
2003	483,37	-	483,37
2004	24,68	-	24,68
2005	49,57	-	49,57
2006	54,36	0,42	53,94
2007	162,30	237,61	- 75,31
2008	135,77	-	135,77
2009	15,43	174,97	- 159,54
2010	-	37,27	- 37,27
2011	33,82	42,13	- 8,31

Fuente: Banco Central del Ecuador (<http://www.bce.fin.ec>)

Elaboración: Autora

El comercio bilateral entre Islandia y Ecuador ha sido muy dinámico en los últimos 10 años, con exportaciones volátiles que ascendieron de 396.760 dólares en el 2002 a 483.370 dólares en el 2002, teniendo un incremento de 21,8% aproximadamente. En el 2004 existió una drástica reducción de las exportaciones en alrededor del 94,9% ubicándose en 24.680 dólares y en el

⁷ (exportaciones + importaciones / PIB)

2007 las exportaciones se recuperaron notablemente ascendiendo a 162.300 dólares (incremento del 198,6% con respecto al año anterior). En los años siguientes las exportaciones comenzaron a caer debido en parte a la recesión económica que enfrentó Islandia a tal punto que en el 2010 no existen registros de exportaciones hacia la Isla. En el 2011 las exportaciones ascendieron a 33.820 dólares, siendo la madera el principal producto exportado a ese País.

Entre los productos exportados hacia Islandia se encuentran: plátano para cocción, raíces de yuca, rosas, artesanías, artículos textiles, madera como materia prima, puertas de madera, cuero y subproductos de cuero, bombones, caramelos, confites y otros azucarados.

Las importaciones desde Islandia han sido menos dinámicas ya que de los 10 años analizados, en 4 de ellos no existe registro de importaciones desde la Isla (2003, 2004, 2005 y 2008). En la mayoría de los casos ha existido un superávit en la balanza comercial entre Ecuador e Islandia importando principalmente productos tales como maquinarias para la preparación de mariscos, crustáceos y moluscos; partes y piezas de maquinarias para actividades marítimas. El año 2002 fue de mayor apertura comercial entre ambos países; en el intercambio bilateral se comercializaron alrededor de 717.540 dólares, cifra que no se ha vuelto a alcanzar a la fecha. El superávit más alto registrado en los últimos 10 años asciende a 483,370 dólares americanos, cifra alcanzada en el año 2003 debido en parte a la falta de importaciones desde la isla.

El tercer año más importante en cuanto al comercio internacional entre ambos países fue el año 2007 donde se comercializó cerca de 400.000 dólares americanos. A partir de la crisis internacional las relaciones comerciales entre ambos países se redujeron drásticamente a tal punto que en lo que va del año 2012 no se ha registrado comercio bilateral alguno.

2.4 Estructura Económica de Mercado.

2.4.1 Estructura o tipo de mercado.

El mercado Islandés es pequeño pero muy competitivo y liberal debido a la apertura del mercado en la mayoría de los productos comercializados al interior de la Isla. La gran capacidad de compra del consumidor y la predisposición por utilizar productos importados convierten al mercado islandés muy atractivo para la inversión extranjera. A pesar de que existe una gran liberación del mercado, en Islandia existe un monopolio sobre ciertos productos provenientes de la industria de la pesca y la agricultura.

Los islandeses tienden a establecer vínculos con sus socios comerciales y dado que en Islandia no es necesario contratar los servicios de un agente de aduana debido a la inexistencia de permisos de importación, el comerciante minorista puede actuar como importador, mayorista y/o distribuidor. La liberación del mercado permite contar con una información fluida, libre y de vital interés para establecer relaciones comerciales con el extranjero.

2.4.2 Análisis de la Demanda.

Se conoce como demanda a la cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir a un precio determinado durante un lapso de tiempo, considerando condiciones tales como gustos, preferencias, calidad e ingresos del consumidor. Determinar correctamente la demanda es de vital importancia para el proyecto debido a que a través de ella se pueden estimar los ingresos futuros que sirven para analizar la rentabilidad de la inversión.

A principios de este año los precios de los lácteos en la Isla se incrementaron rápidamente debido a la fuerte demanda interna, situación que sugiere una paulatina recuperación del poder adquisitivo de los consumidores Islandeses luego de que la crisis económica que sufriera el país en el 2008 afectara la capacidad de compra de sus habitantes. A más de ello en el mercado Asiático se aumentó la demanda de productos derivados de la leche, lo cual ejerce presión a que los precios internacionales se incrementen.

Segmentación del mercado

Para definir el segmento de mercado al cual está dirigida la leche de soya en envase tetra pack se consideró variables de tipo demográficas, psicográficas, geográficas y de comportamiento frente al producto, obteniendo como resultado los siguientes indicadores:

- Demográficas: Hogares con ingresos superiores a \$ 1.000 mensuales.
- Psicográficas: Hogares de clase social media y alta.
- Geográficas: Área Urbana de la ciudad de Reikiavik en el país Islandia.
- Conductuales: Les guste y se interesen en adquirir productos sanos y nutritivos.

2.4.3 Metodología de la Investigación.

2.4.3.1 Descriptiva, Concluyente.

La investigación que se desarrolló es de tipo descriptivo - concluyente puesto que el estudio tiene como objetivo definir la estructura del mercado islandés y las preferencias de consumo de los habitantes de Reikiavik, así como también su perspectiva de crecimiento en lo que se refiere al consumo de leche de soya. El método de investigación usado fue la encuesta ya que permite la aplicación de un cuestionario diseñado para obtener información vía on-line acerca de los gustos y preferencia de los habitantes de Reikiavik con respecto al consumo de leche de soya.

2.4.3.2 Encuestas

Se desarrollaron varias preguntas dirigidas a diferentes personas que conforman el mercado meta. El diseño se lo elaboró tratando de evitar sesgos en las respuestas de los encuestados a fin de obtener respuestas válidas sobre los siguientes temas:

- Importancia que da el cliente a la necesidad que satisface la leche de soya.
- Sensación de satisfacción que le generan los productos lácteos existentes.

- Características que más valoran los potenciales clientes de la leche de soya.
- Opinión sobre los productos lácteos que existen actualmente en el mercado.
- Opinión sobre la propuesta de leche de soya “Healthy Milk” que tendrá dos presentaciones en envase tetra pack.
- Frecuencia y preferencias de compra de la leche de soya.

Tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

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

Dónde:

Z = Nivel de confianza (95%=1.96),

p = Probabilidad de éxito, o proporción esperada (0,5)

q = Probabilidad de fracaso (0,5)

e = Precisión o error máximo admisible en términos de proporción. (5 %)

N = Población (27.332 familias)

$$n = \frac{27.332 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{(0.05)^2(27.332 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} \approx 379$$

El cálculo de la fórmula estadística indica que se debe aplicar la encuesta a 379 hogares de la ciudad de Reikiavik en Islandia.

CAPÍTULO 3

3 El proyecto

3.1 Misión

La empresa Agrícola Proexport S.A. industrializa, comercializa y exporta leche de soya de la mejor calidad al mercado islandés, ofreciendo un producto con alto contenido nutricional a un precio accesible para satisfacer las exigencias del consumidor, enfocándonos en el mejoramiento continuo de nuestros productos y servicios, mediante la innovación de la tecnología de producción y la capacitación constante de nuestro personal, haciendo de nuestra empresa una organización de alta competitividad en el mercado.

3.2 Visión

La empresa Agrícola Proexport S.A. en el 2020 será la empresa líder en Ecuador en la industrialización, comercialización y exportación de leche de soya, preferida por ofrecer los más altos estándares de calidad y servicio, cubriendo las expectativas de nuestros clientes, ampliando la cobertura y participación en el mercado islandés, fortaleciendo lazos comerciales con nuestros clientes y proveedores.

3.3 Objetivos Empresariales

3.3.1 Meta empresarial:

Industrializar el proceso de elaboración de la leche de soya con la tecnología más avanzada para obtener un producto de gran calidad a un costo accesible, desarrollando estrategias adecuadas de comercialización y exportación de leche de soya al mercado islandés para aprovechar el incremento de la demanda de productos derivados de la soya y obtener una rentabilidad atractiva para el inversionista.

3.3.2 Objetivos específicos.

- Producir y exportar leche de soya técnicamente procesada de tal manera que el producto sea rico en proteínas y con un agradable sabor que satisfaga las exigencias del consumidor islandés.

- Exportar leche de soya con el mejor estándar de calidad al mercado islandés.
- Obtener una participación del 40% del mercado islandés al término de cinco años.(Cubrir el mercado)
- Generar un rendimiento sobre la inversión del 20% anual.

3.4 Organigrama



Elaboración: Autora

3.4.1 Funciones

3.4.1.1 Gerente General

3.4.1.1.1 Información General del Puesto

Puesto(s) que supervisa directamente: Recursos Humanos, Producción, Comercio Exterior, Finanzas.

3.4.1.1.2 Descripción General del Puesto:

La Gerencia General es la principal instancia ejecutiva, técnica y administrativa de la empresa y le corresponde ejercer funciones de dirección, gestión, supervisión y coordinación con los demás órganos dependientes.

3.4.1.1.3 Tareas o Funciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se realicen en la empresa.
- Dirigir y representar legalmente a la entidad;
- Realizar programas institucionales de corto, mediano y largo plazo para la revisión y aprobación de la Junta General de Accionistas.
- Revisar los presupuestos institucionales para la aprobación de la Junta General de Accionistas;
- Proporcionar los programas de organización;
- Formar métodos para el buen aprovechamiento de los bienes muebles e inmuebles de la entidad;
- Ejecutar las acciones necesarias que permitan que las funciones de la empresa se realicen de forma eficiente y eficaz;
- Supervisar y aprobar las instrucciones para controlar la calidad de los suministros.
- Controlar la adecuada ejecución de programas de recepción que aseguren el proceso de fabricación, distribución o prestación del servicio;
- Recolectar información de datos estadísticos que reflejen la situación de las funciones de la organización para optimar la gestión de la misma;

- Implementar sistemas de control realmente necesarios para lograr las metas u objetivos planteados;
- Controlar y supervisar la elaboración de los planes estratégicos de largo plazo, los planes operativos anuales; los presupuestos de funcionamiento e inversión y los estados financieros de la entidad, proponiendo reformas, ajustes y actualizaciones con la finalidad de mejorar la eficiencia de la organización.
- Participa en los comités de contrataciones, adquisiciones para fines administrativos, financieros.

3.4.1.1.4 Perfil de contratación:

Instrucción Formal:

Profesional en Ingeniería Comercial, Economía, Administración de Empresas, Banca, Finanzas o áreas afines, con estudios de maestría o post grado en Alta Gerencia o Administración de Empresas.

Otros Conocimientos:

- Proyección estratégica
- Métodos de administración general
- Conocimiento sobre leyes tributarias y fiscales.
- Manejo del idioma inglés e islandés con fluidez de comunicación al 100%.
- Manejo de programas informáticos al 100%.

Experiencia laboral requerida:

Mínimo cuatro años de experiencia a nivel de dirección o gerencia en el sector público o privado.

Habilidades y Destrezas

- Capacidad de análisis y de síntesis
- Muy buena comunicación oral y escrita
- Excelentes relaciones interpersonales
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo

- Tener condiciones de liderazgo y motivación
- Liderazgo gerencial
- Capacidad de negociación
- Excelente administración del tiempo

3.4.1.2 Asistente de Gerencia

3.4.1.2.1 Información General del Puesto

Jefe Inmediato: Gerente General

Puesto(s) que supervisa directamente:

3.4.1.2.2 Descripción General del Puesto:

Dirigir y organizar la información del área de Gerencia General, constituyéndose en un soporte administrativo de los procedimientos generales de su jefatura.

3.4.1.2.3 Tareas o Funciones:

- Organizar y manejar la agenda de la gerencia general.
- Coordinar las reuniones y eventos convocados por la gerencia.
- Realizar las traducciones de manuales y comunicaciones para el adecuado almacenamiento y conservación de los productos comercializados.
- Manejar la custodia del archivo de la gerencia.
- Dar soporte y asistencia a los gerentes de áreas.

3.4.1.2.4 Perfil de contratación:

Instrucción Formal:

Estudios en secretariado o carreras afines.

Otros Conocimientos:

- Sólidos conocimientos de secretariado y redacción.
- Manejo del idioma Inglés y programas de office en un 80%.

Experiencia laboral requerida:

Experiencia mínima dos años como asistente de gerencia.

Habilidades y Destrezas

- Poseer habilidades para resolución de problemas,
- Capacidad para trabajar bajo presión,
- Dinamismo y pro-actividad.

3.4.1.3 Jefe de Producción

3.4.1.3.1 Información General del Puesto

Jefe Inmediato: Gerente General

Puesto(s) que supervisa directamente: Personal de mantenimiento y producción

3.4.1.3.2 Descripción General del Puesto:

Es responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar la continuidad operativa en el área de producción de la empresa, gestionando las acciones necesarias para conservar los niveles de seguridad y limpieza en todas las áreas de la organización.

Debe generar indicadores de desempeño respecto los elementos operativos que tiene a su cargo.

3.4.1.3.3 Tareas o Funciones:

- Dirigir las operaciones del proceso de fabricación, selección de proveedores y contratos corporativos.
- Supervisar las operaciones del local y darle seguimiento, solucionar problemas que se presenten.
- Prevenir la merma o mantenerla lo más bajo posible.
- Evitar vencimientos o desperdicios del producto terminado.
- Implementar las acciones necesarias para realizar un adecuado aprovisionamiento de materias primas, cumpliendo con los estándares de calidad requeridos por la empresa.

- Mantener constante comunicación con el departamento de comercialización para determinar los planes y programas de producción a fin de cumplir eficientemente con los requerimientos de los clientes.
- Establecer e implementar medidas de seguridad y control general en las distintas áreas de la empresa.
- Supervisar que el personal del área cumpla eficientemente con los procedimientos establecidos.
- Supervisar que se realice correctamente el mantenimiento y limpieza de equipos y mobiliarios.
- Cualquier otra que le designe el Gerente General y que esté relacionada con la naturaleza de su puesto.

3.4.1.3.4 Perfil de contratación:

Instrucción Formal:

Profesional en Ingeniería Química o en Alimentos.

Otros Conocimientos:

- Sólidos conocimientos en procesos industriales, muestreo físico de alimentos y administración de personal.
- Manejo del idioma Inglés y programas informáticos en un 90%.
- Normas de calidad ISO.

Experiencia laboral requerida:

Experiencia mínima de dos años en cargos relacionados tales como jefe de control de calidad o jefe de planta.

Habilidades y Destrezas

- Liderazgo, responsabilidad y predisposición profesional. Capacidad de trabajo bajo presión.

3.4.1.4 Gerencia de Recursos Humanos

3.4.1.4.1 Información General del Puesto

Jefe Inmediato: Gerente General

Puesto(s) que supervisa directamente:

3.4.1.4.2 Descripción General del Puesto:

La Gerencia de Recursos Humanos tiene como finalidad analizar y determinar todos los requerimientos, condiciones y responsabilidades comprendidas que un cargo exige para poder ejercerlo de manera efectiva. Por ende, este departamento es el responsable de administrar el talento humano de la organización, diseñando e implementando procesos eficientes y eficaces para el mejorar continuamente el desempeño del personal.

Este órgano trabajará directamente con la Gerencia General y niveles directivos de la empresa.

3.4.1.4.3 Tareas o Funciones:

- Establecer las políticas a seguir por la organización con respecto al talento humano de la empresa.
- Planificar, dirigir y comprobar la eficiencia del talento humano en cada área de la empresa.
- Implementar y organizar programas de capacitación y entrenamiento para todo el personal de la organización.
- Desarrollar las acciones necesarias que permitan mantener un clima de trabajo adecuado a fin de promover el bienestar de las relaciones laborales.
- Identificar cambios en el ambiente laboral que afecten la productividad de los empleados.
- Mediar en las relaciones contractuales entre empleados y empresa.
- Gestionar las remuneraciones y compensaciones de una forma equilibrada y justa según el nivel de responsabilidad de cada cargo y el desempeño del trabajador.

- Efectuar una correcta selección del personal con el objetivo de obtener el recurso humano más idóneo situando a los empleados en los puestos más adecuados.
- Evaluar los reales niveles de desempeño de los trabajadores.
- Evaluar y reconocer las verdaderas necesidades de talento humano de la empresa.

3.4.1.4.4 Perfil de contratación:

Instrucción Formal:

Profesionales graduados en Ingeniería en Recursos Humanos, Psicología Organizacional, Psicología Industrial o carreras afines.

Otros Conocimientos:

- Probados conocimientos en procedimientos de selección, nóminas, capacitación y desarrollo organizacional.
- Manejo del idioma Inglés y programas informáticos en un 80%.

Experiencia laboral requerida:

Experiencia mínima de tres años en posiciones similares como jefe o coordinador en el área de recursos humanos.

Habilidades y Destrezas

Se considerará personas dinámicas, con capacidad de adaptación, que trabajen bajo presión, con alto nivel de liderazgo y sentido de negociación.

3.4.1.5 Gerencia de Marketing Internacional

3.4.1.5.1 Información General del Puesto

Jefe Inmediato: Gerente General

Puesto(s) que supervisa directamente: Publicistas y Vendedores

3.4.1.5.2 Descripción General del Puesto:

La Gerencia de Marketing Internacional tiene como objetivo investigar, estudiar, planear, coordinar y encaminar con eficacia los procesos

administrativos, financieros y comerciales de la empresa para mejorar las relaciones comerciales con clientes en el exterior.

Este órgano trabajará directamente con la Gerencia General y niveles directivos de la empresa.

3.4.1.5.3 Tareas o Funciones:

- Determinar potenciales fortalezas y debilidades del área comercial en el entorno del comercio exterior.
- Estudiar las variables que se relacionan con las actividades de la administración del comercio internacional, ejecutando en conjunto con otros profesionales del área empresarial la planificación de nuevas inversiones en el mercado externo.
- Aplicar estadísticas, matemáticas y redacción literaria en reportes de análisis económicos y comerciales.
- Realizar estudios de investigación comercial, planeación estratégica y valoración económica de los proyectos de exportación de la empresa desde el punto de vista del mercado internacional.
- Ejercer funciones de diagnóstico comercial y planificación estratégica, para encarar programas y proyectos específicos de desarrollo empresarial, aspirando a mejorar la calidad de vida de las personas en la empresa o el país.
- Analizar el sistema comercial, la legislación y las finanzas internacionales de los productos derivados de la soya, administrando el uso de los recursos en forma eficiente.
- Conocer la competitividad del mercado externo y su influencia en las políticas de comercio exterior de la empresa.
- Realizar las actividades necesarias que fortalezcan las relaciones comerciales con los clientes en el exterior.

3.4.1.5.4 Perfil de contratación:

Instrucción Formal:

Profesional en Administración de Empresas, en Comercio Exterior, o tener una especialidad en esta área.

Otros Conocimientos:

- Probado dominio del idioma inglés e islandés.
- Basto conocimiento en el área de comercio exterior, mercadeo internacional y finanzas corporativas.
- Manejo programas informáticos en un 100%.

Experiencia laboral requerida:

Experiencia mínima de cuatro años en posiciones similares como jefe o coordinador en el área de comercio exterior.

Habilidades y Destrezas

- Ser una persona proactiva, con ingenio y la creatividad empresarial.
- Fluidez verbal y escrita en el desarrollo de relaciones internacionales.
- Gran capacidad de análisis y planificación.
- Gran tolerancia al trabajo bajo presión, con alto nivel de liderazgo y sentido de negociación.

3.4.1.6 Gerencia Financiera

3.4.1.6.1 Información General del Puesto

Jefe Inmediato: Gerente General

Puesto(s) que supervisa directamente: Auxiliar contable

3.4.1.6.2 Descripción General del Puesto:

La Gerencia Financiera tiene como finalidad dirigir y coordinar las actividades relacionadas con el área contable y financiera de la empresa, entregando los reportes requeridos por los directivos de la organización. Además debe planificar, autorizar y evaluar la utilización de los recursos financieros de la empresa.

3.4.1.6.3 Tareas o Funciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades contables, financieras, tributarias y de presupuesto de la empresa, con el fin de proporcionar información: oportuna, exacta, clara y confiable.
- Solicitar, administrar o elaborar información contable y financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
- Estudiar, recomendar y gestionar las mejores prácticas contables, tributarias y de control para la eficiente administración de la Empresa.
- Revisar y aprobar todos los movimientos contables de la empresa.
- Analizar, interpretar y emitir informes contables y financieros
- Supervisar que se administre la documentación de forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
- Presentar los informes que requieran los ejecutivos, en materia de su competencia.
- Establecer un adecuado control interno de los procedimientos establecidos.
- Asegurar que todas las actividades relacionadas a su cargo, se desarrollen en el marco de las normas y procedimientos establecidos y dentro de las normas y regulaciones definidas por los organismos de control correspondientes.
- Estar permanentemente actualizado en normas, leyes y reglamentos de índole financiera, contable y tributaria.
- Dirigir y administrar el personal a su cargo.
- Supervisar y apoyar la gestión presupuestaria y de compras.
- Administrar y controlar la correcta ejecución presupuestaria y en caso de ser necesario, proponer las reformas necesarias.
- Elaborar el control del flujo de caja mensual y anual.
- Elaborar el control del presupuesto mensual y anual de la empresa.
- Desarrollar y presentar informes y reportes a los ejecutivos de la empresa.

- Coordinar y supervisar las actividades de crédito y cobranzas.
- Control, manejo y cuadro de las cajas chicas asignadas a los diferentes departamentos.
- Supervisión de la emisión de cheques y recolección de firmas autorizadas.
- Control y gestión de las cuentas por cobrar.
- Control y gestión de las cuentas por pagar.
- Todas las demás que le sean asignadas dentro del ámbito de sus funciones.

3.4.1.6.4 Perfil de contratación:

Instrucción Formal:

Profesional graduado en Contaduría Pública, Economía, Administración de Empresas o Ingeniero Comercial, preferentemente con estudios de maestría o post grado en Alta Gerencia o Administración de Empresas.

Otros Conocimientos:

- Conocimientos del idioma Inglés al 80%.
- Basto conocimiento de contabilidad y finanzas corporativas.
- Amplios conocimientos sobre leyes tributarias y fiscales.
- Manejo programas informáticos de Office en un 100%.

Experiencia laboral requerida:

Experiencia mínima de tres años en posiciones similares en la dirección o gerencia financiera del sector público o privado.

Habilidades y Destrezas

- Ser una persona proactiva, con ingenio y la creatividad empresarial.
- Experiencia en la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Gran capacidad de análisis y de síntesis.
- Eficiente administración del tiempo, gran tolerancia al trabajo bajo presión, con alto nivel de liderazgo y sentido de negociación.

3.5 Análisis F.O.D.A

Fortalezas

- Producto de origen vegetal que contiene alta concentración de proteínas que facilitan el proceso digestivo y bajo contenido de grasas que reducen el riesgo de enfermedades cardiacas.
- Bajos costos de producción e industrialización.
- Fácil sustitutivo de la leche de origen animal en las preparaciones alimenticias habituales.

Oportunidades

- Islandia es un país de escasa producción agrícola y alta dependencia de importaciones para abastecer consumo interno.
- Tendencia en constante desarrollo por el consumo de productos saludables.
- País con un elevado nivel de vida y altos ingresos de sus habitantes.
- Amplio desarrollo de ferias o eventos para difundir y promover el consumo de productos saludables.
- Utilización de los residuos del proceso productivo de la leche de soya para obtener subproductos tales como pasta, aceite y demás.
- La producción agrícola de Islandia no genera productos sustitutivos directos para los derivados de los cereales tales como la leche de soya.

Debilidades

- El mercado Islandés no tiene gran conocimiento de los beneficios nutricionales que proporciona la leche de soya.
- El abastecimiento de materia prima es estacional.
- La leche de soya necesita mantenerse en refrigeración para no perder sus propiedades nutricionales y prolongar el tiempo de consumo.
- Para mejorar la aceptación del producto se deben aplicar endulzantes y saborizantes.

Amenazas

- Producto de fácil elaboración que eleva el riesgo de incursión en el mercado de nuevos competidores.
- Competencia actual mantiene una gran diversificación de productos.
- Islandia mantiene un elevado proteccionismo a su sector agrícola.
- Potencial escasez de materia prima para abastecer la producción en el caso de que la demanda se incremente, debido a que Ecuador en un país que no cuenta con grandes extensiones de cultivo de soya.
- Pese a que la soya no se cultiva en Islandia, su gobierno podría despertar el interés por producir soya y crear barreras arancelarias.

3.6 Estrategias a seguir

3.6.1 Marketing Mix

3.6.1.1 Producto

Como estrategia comercial HEALTHY MILK resaltará las propiedades nutritivas del producto, destacando que es una buena fuente de aminoácidos esenciales para el crecimiento y el desarrollo. Además, se dará un enfoque saludable y bajo en grasa del producto, enfatizando que la leche de soya reduce los triglicéridos y el colesterol.

En todo momento se impulsará la imagen de que HEALTHY MILK es un producto natural elaborado con los más altos estándares de calidad, por ello, para conservar sus propiedades nutritivas será empacado al vacío en envases Tetra pack asépticos ya que este proceso evita la contaminación con microorganismos del medio ambiente, obteniendo como resultado un producto que se puede conservar durante seis meses sin necesidad de refrigeración.

Cuadro Nº 6.- Presentación del producto

PRODUCTO: LECHE DE SOYA	
Empaque	Presentación
Caja Tetra Pack	1.000 ml.
Caja Tetra Pack	250 ml.

Elaborado por: Autora

La leche de soya HEALTHY MILK tendrá dos presentaciones, de un litro y de 250 ml, de tal modo que se brinde la facilidad al consumidor de escoger la presentación que más se ajuste a sus necesidades. Además la presentación de 1 litro incluye un dispensador con tapa para facilitar su consumo y reducir el desperdicio del producto, y la de 250 ml llevara adjunto un sorbete. Basados en la teoría de los colores, el envase Tetra Pack será de color verde y blanco de tal modo que represente la energía que brinda Healthy Milk al consumidor.

3.6.1.1.1 Presentaciones de la leche de soya

Gráfico N° 3.- Presentación de 1 litro



Elaborado por: Autora

Gráfico N° 4.- Presentación de 250 ml



Elaborado por: Autora

Gráfico N° 5.- Troquel de caja



Elaborado por: Autora

3.6.1.2 Precio

A pesar de que los productos considerados de alta nutrición mantienen un precio elevado en el mercado, para el lanzamiento de HEALTHY MILK se utilizará una estrategia de precios de introducción con el objetivo de que el producto se exporte al mercado islandés a un precio competitivo.

En base a la información obtenida del Instituto de Estadísticas de Islandia⁸, el precio a mayo del 2012 para el consumidor final del litro de leche de vaca es de 134 Coronas Islandesas lo cual es el equivalente a 1,10 dólares americanos y el precio de la leche procesada en empaque Tetra pack es de 463 coronas islandesas lo que equivale a 3,80 dólares americanos, dando la

⁸ www.statice.is/

posibilidad de que la leche de soya incursione en el mercado como un producto sustituto, saludable y a un precio accesible en comparación con la leche común y otros complementos alimenticios.

Según la investigación de mercado realizada, el consumidor islandés está dispuesto a pagar 650 Coronas Islandesas por el litro de leche de soya, lo cual equivale a 5,33 dólares americanos⁹.

Como precio de introducción, la leche de soya en su presentación Tetra pack de un litro se venderá en el mercado islandés al precio de 3,70 dólares americanos y el medio litro a 1,00 dólares americanos, ofreciendo a los habitantes de Reikiavik un producto de calidad que satisfaga los requerimientos nutricionales del organismo, de tal modo que sea accesible por la mayoría de la población y genere una rentabilidad adecuada para los inversionistas.

3.6.1.3 Plaza

Inicialmente se concentrarán las ventas en la ciudad de Reikiavik en Islandia ya que este mercado presenta una tendencia favorable hacia el consumo de productos saludables tales como los productos derivados de la soya, disponiendo de datos concretos acerca de los gustos, preferencias, frecuencias y razones de compra de los consumidores potenciales. Además, Reikiavik es la capital y la ciudad más poblada de Islandia. Sus habitantes tienen gran predisposición a probar la calidad de los productos importados.

Gráfico N° 6.- Mapa físico de Islandia



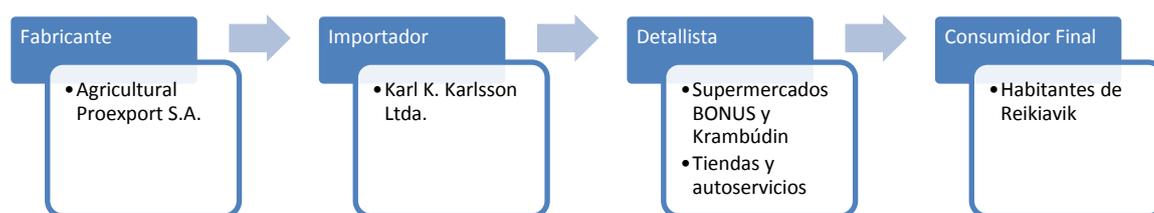
Fuente:

<http://go.hrw.com/atlas/span htm/iceland.htm>

Para que el producto llegue al consumidor final se utilizará un canal de distribución indirecto de cuatro agentes tal como lo ilustra el siguiente esquema:

⁹ Tipo de cambio a septiembre del 2012, ISK/USD = 121,95121

Gráfico N° 7.- Cadena de Distribución



Elaborado por: Autora

La cadena de distribución inicia con la empresa Agricultural Proexport S.A. como fabricante de la leche de soya. El importador directo del producto Healthy Milk es Karl K. Karlsson Ltda; quienes desde 1946 importan, venden y distribuyen productos alimenticios, bebidas, de confitería y de limpieza a los supermercados y tiendas minoristas de Islandia. El producto se distribuirá al consumidor final a través de las cadenas de supermercados Bonus y Krambúdin, tiendas y autoservicios de la ciudad de Reikiavik¹⁰.

Para garantizar un producto fresco y de gran calidad se utilizará el transporte de carga aérea para realizar la exportación de la leche de soya. Debido a que en el Ecuador no existe una aerolínea que realice una ruta de carga directa a Islandia, se utilizará la empresa de transporte de carga IBERIA para que traslade el producto desde Guayaquil al Aeropuerto Internacional de Londres por vía aérea a un costo de envío \$ 2,15 por kilogramo¹¹ y para trasladar el producto por vía aérea desde el aeropuerto de Londres a la ciudad de Reikiavik se contratará los servicios de la empresa Icelandair Cargo quienes cobrarán por el transporte \$ 0,53 por kilo¹². El costo del seguro no se incluye en la tarifa, sin embargo se considera necesaria su contratación para que la mercadería este cubierta ante de posibles eventualidades en el traslado.

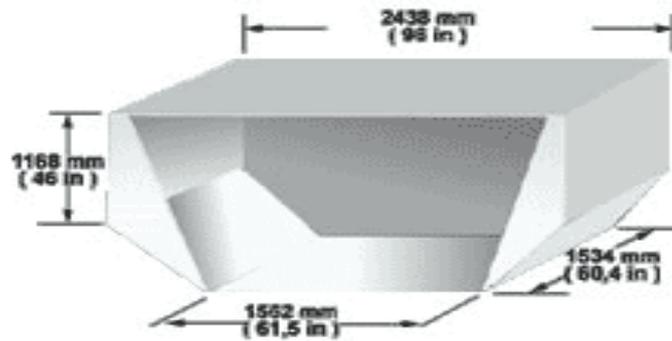
La empresa que proporcionará el servicio de seguro será “Consolidada de Seguros Generales S.A.”. El costo de este tipo de servicios corresponde al 0,3% del valor de la mercadería asegurada. Los requerimientos técnicos para el traslado de la mercadería se detallan en el siguiente diagrama:

¹⁰ Siempre que cuenten con sistemas de refrigeración para preservar la calidad de la leche de soya.

¹¹ La tarifa incluye los impuestos respectivos por exportación y dada la densidad de la leche de soya, cada litro de leche de soya pesa un kilogramo.

¹² La tarifa incluye los impuestos respectivos por importación

Gráfico N° 8.- Dimensiones del contenedor para el traslado



Elaborado por: Autora

Las dimensiones de la base deben ser máximo 153,4 centímetros de largo y 156,2 centímetros de ancho, la altura no debe superar los 116,8 centímetros. El tiempo de traslado de la mercadería desde Ecuador hasta Islandia dura aproximadamente cuatro días después de la entrega en el aeropuerto. El tiempo de duración del producto es de aproximadamente seis meses contados a partir de la fecha de elaboración, lo cual permitirá a los detallistas contar con un plazo prudente para dar una adecuada rotación del producto, a fin de que el cliente siempre tenga el producto más fresco y de mejor calidad para su consumo diario. Se estudió el envío por barco, pero debido a la demora de la llegada del producto a Islandia – Reikiavik; dañaría la calidad de la leche.

3.6.1.4 Promoción

A pesar de que la percepción del consumidor sobre las propiedades nutritivas de la soya como ingrediente para una saludable alimentación no es reciente, es necesario difundir con mayor intensidad los beneficios que la leche de soya brinda al ser humano. El acelerado crecimiento de los productos derivados de la soya en la industria alimenticia humana radica en la publicación de varios estudios científicos que han analizado sus beneficios y propiedades nutritivas, además la progresiva evolución de la industria naturista a nivel mundial incentiva el consumo de alimentos saludables y nutritivos entre los que se destaca a los derivados de la soya.

Como estrategia de introducción al mercado islandés se destacarán los beneficios del producto y se posicionará la marca a través de publicidad en los principales medios de comunicación masivos del país tales como:

prensa, radio y televisión. Se realizarán degustaciones a través de impulsadoras que se ubicarán en los distintos puntos de ventas de los principales supermercados y centros comerciales de Islandia, a fin de dar a conocer las propiedades del producto y el sabor que caracteriza a la leche de soya Healthy Milk.

3.6.1.4.1 Logo y slogan

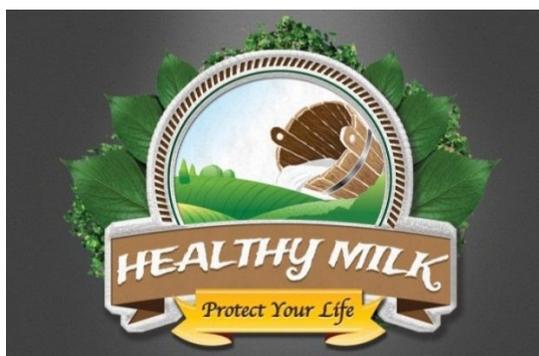
Se impulsará una campaña agresiva que se enfoque en los beneficios de cambiar los hábitos de consumo de la leche común a la leche de soya, para lo cual se ha diseñado un logo y un slogan que representan la imagen de la empresa en el mercado.

Gráfico Nº 9.- Logo de la empresa



Elaborado por: Autora

Gráfico Nº 10.- Logo del producto



Elaborado por: Autora

Gráfico Nº 11.- Slogan



Elaborado por: Autora

3.7 Políticas o estrategias varias establecidas para el proyecto

- Para poder posicionarse exitosamente en el mercado, Agricultural Proexport S.A. debe enfocar sus esfuerzos en alcanzar y mantener los siguientes factores claves:
- Constante desarrollo de la tecnología para reducir costos y mejorar servicios.
- Implementación de un adecuado sistema de evaluación de desempeño que permita mejorar procesos.
- Disponibilidad de efectivo para realizar inversiones.
- Precios altamente competitivos con promociones y descuentos.
- Aplicación de técnicas de motivación que mantengan al personal comprometido con el logro de los objetivos.
- Alto retorno de la inversión.
- Amplia diversidad de producto y servicios exclusivos y de calidad.
- Excelente imagen corporativa posicionada en el mercado.
- Mantener excelentes relaciones comerciales de mutuo beneficio con los proveedores.
- Excelente ubicación y vías de acceso adecuadas al establecimiento.

Estrategias:

- Organizar reuniones de trabajo con clientes y proveedores para fortalecer lazos comerciales.
- Utilizar los medios de comunicación para influir en los hábitos de compra de los consumidores.
- Ofrecer promociones y descuentos para mejorar las ventas.
- Conservar el recurso humano idóneo para ser líderes en el mercado.
- Búsqueda de proveedores que brinden los insumos de mejor calidad a un menor costo.
- Analizar adecuadamente los medios de pago y la política de crédito.

- Desarrollar una página web que describa detalladamente los beneficios y la calidad del producto.
- Realizar publicidad indirecta a través de redes sociales destacando las propiedades nutritivas del producto a fin de que sea considerada como una información de carácter social.
- Establecer alianzas estratégicas con las principales cadenas de supermercados y tiendas de abastos.

CAPÍTULO 4

4 Estudio Técnico

4.1 Localización de la compañía, negocio o planta.

- **Cultivos de soya.**

Las hectáreas cultivadas de soya se encuentran ubicadas en el kilómetro 4,5 vía a Febres Cordero, sector propicio para la producción de soya en grano dado que el clima y el nivel de inundación ayuda a que la semilla germine de manera óptima.

- **Planta procesadora de leche de soya.**

Debido a que la provincia de Los Ríos es una zona con gran cantidad de superficie cultivada de soya, la empresa Agrícola Proexport S.A. se desarrollará en el cantón Babahoyo de esta provincia.

El procedimiento más adecuado para analizar la ubicación de la planta procesadora de leche de soya es el método cualitativo por puntos, el cual permite considerar los factores que se estiman más relevantes para tomar una decisión de localización. En este estudio se han considerado tres factores tales como: la facilidad de transporte de las materias primas, el costo de las propiedades y la disponibilidad de terrenos.

Facilidad de transporte de las materias primas: En este punto se considera la distancia que debe recorrer el medio que transporta la materia prima hasta llegar a la planta procesadora.

El factor costo de las propiedades: representa el valor en dólares de la propiedad donde se establecerá la planta.

Disponibilidad de terrenos: Este aspecto considera la cantidad de terrenos que se encuentran a la venta en el sector.

Para el método de calificación de las zonas se ha tomado una escala del 1 al 5 para evaluar los factores descritos anteriormente, donde 1 representa la menor calificación y 5 la mejor calificación.

Opciones de Análisis

Opción A: km. 4,5 vía Febrescordero

Opción B: Ciudadela San Pablo - km 2 vía a Montalvo.

Cuadro N° 7.- Análisis de ubicación de la fábrica

OPCIÓN A			
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Facilidad de transporte de las materias	30%	5	1,5
Costo de las propiedades	30%	2	0,6
Disponibilidad de terrenos	40%	2	0,8
RESULTADOS			2,9
OPCIÓN B			
FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Facilidad de transporte de las materias	30%	2	0,6
Costo de las propiedades	30%	4	1,2
Disponibilidad de terrenos	40%	5	2,0
RESULTADOS			3,8

Elaborado por: Autora

En base al análisis realizado de acuerdo a los criterios anteriormente descritos, se ha llegado a la conclusión de que la opción B presenta mayores ventajas para el proyecto.

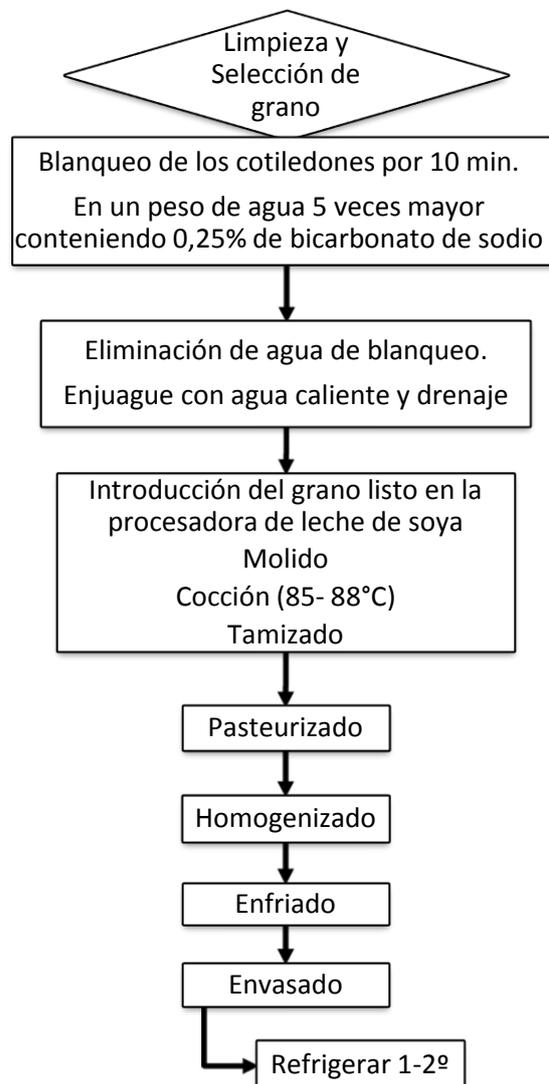
mayor altura de planta y una producción muy significativa, sin dejar de lado la calidad del grano. Para la siembra se utiliza en promedio 75 kilos (165 lb), de semilla por hectáreas de producción. La dimensión del terreno destinado para la siembra de soya es de 100 hectáreas, empleando para el proceso una máquina sembradora de precisión mecánica con placa alveolada (Proceso Industrial). El rendimiento de cosecha por hectárea se estima en 40 a 50 quintales de grano.

2. Luego de sembrada la soya (entre 18-22 días) se procede al control de la maleza de hoja angosta con Herbicidas Orgánicos: Portlect en dosis de un litro por hectárea, siendo su precio de \$ 30.00 el litro. Para combatir la maleza de hojas ancha se utiliza Flex en dosis de 1 litro por hectárea, con un precio promedio de \$ 40 por litro c/u. En esta aplicación también se previene la infección por insectos y plagas tales como trozadores, para lo cual se utiliza White Fly (Extracto de algas marinas) en dosis de 1 litro por hectáreas. Para la aplicación de este tratamiento se emplean dos tractores con aguilón.
3. 20 días después de la aplicación se procede con la fumigación de abonos foliares que contribuyen a satisfacer las necesidades y carencias fisiológicas de la planta, para lo cual se emplean productos tales como: Evergreen, el precio promedio de mercado del Evergreen es de \$ 14,00 el litro y su aplicación requiere el uso de 1 litro por hectárea. Adicionalmente se suministra al cultivo abono foliar Bio Gool (Humus de Lombriz) a base de potasio, fosforo y boro con un precio de \$14.00 el litro, empleando 500cc por hectárea. Este tratamiento incluye la aplicación de fungicidas (roya) – Insecticidas (sanduchero). El fungicida utilizado en este proyecto es Amistar – top o Biozcudo Siembra en dosis de 500 cc por hectáreas, siendo el precio del litro de \$60.00. El insecticida escogido es White Fly en dosis de 150cc por hectáreas con un precio de mercado de \$ 60.00 el litro. Este tratamiento se repite tres veces en intervalos de 20 días y para su aplicación se emplean dos tractores con aguilón.

c) Cosecha.

El proceso de cosecha es totalmente automatizado, para lo cual sólo se requiere la maquina cosechadora y un operador con su respectivo auxiliar. El periodo propicio para la cosecha es entre los meses de octubre y noviembre durante el día para aprovechar la luz solar. El rendimiento de cosecha por hectárea se estima en 40 qq a 50 qq de grano de soya.

Gráfico N° 13.- PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA LECHE DE SOYA



Elaborado por: Autora

Al producir una leche de soya de buena calidad existen tres problemas esenciales a solucionar: la exclusión del sabor afrijolado, la inactivación de

factores biológicamente activos como los inhibidores de la tripsina y la eliminación de azúcares que causan flatulencias.

El primordial problema por solucionar, a fin de optimizar la percepción de la leche de soya e incrementar su demanda, es la disminución o exclusión del sabor afrijolado para hacer productos con un sabor rico y agradable. Se cree que la leche de soya llegará a ser un producto fácil de vender cuando se consiga el sabor y las condiciones nutricionales parecidas a las de la leche de vaca. Pero la verdad es que la leche de soya jamás tendrá el sabor de la leche de vaca; su triunfo dependerá de sus propias cualidades. Para que la leche de soya sea admitida, no debe tener sabor a fríjol/amargo sino un sabor bueno.

Proceso de producción de la leche de soya

La limpieza de las semillas es uno de los pasos más importantes para obtener un producto de atractivas cualidades y de calidad. La soya generalmente tiene basuras, hojas polos. Sacando toda la basura que no pertenece a la soya se impide los malos olores y sabores o perjuicio del mecanismo de proceso. También se reduce el contaje microbiano agrupado con la presencia de materiales que no pertenece al proceso de la soya.

Separado de la soya: Esta maniobra se refiere a la exclusión de la cáscara de la semilla de soya. La soya contiene cerca del 9% de cáscara sobre base seca. Las cáscaras están formadas fundamentalmente por material celulósico, pero también contienen un 9% de proteína.

La soya preparada con semillas completas es muy viscosa debido a los materiales fibrosos presentes. La cáscara también contiene cosas amargas indeseables que dan un sabor brusco a la leche.

El proceso de separado tiene tres pasos: 1) se calienta la semilla en un secador de corriente forzada (93 °C por 15 min.) hasta un comprendido de humedad del 12 - 14%. El objetivo de este procedimiento es desprender las cascaras que están pegadas al cotiledón.

Posteriormente se ponen por el cilindro descascarador que despega las cáscaras del cotiledón las cuales son separadas por medios neumáticos. Si la maniobra es eficaz se puede recobrar hasta el 88% de los cotiledones.

El descascarado es una operación importante, pero se la puede prescindir si es que se pone de soya de excelente calidad, limpia, de cáscara delgada y de hilo incoloro.

Blanqueo de los cotiledones: Antiguamente se preparaba la soya bañando la semilla completa en agua fría durante la noche y machacándola al siguiente día. Después se la destila y se la pone a cocinar. Pero el producto logrado tiene mal sabor y aroma feo. La leche de soya preparada de esta manera no es apropiada para la producción de leche de soya de calidad o de opciones lácteas como helados o yogurt. Es ineludible una inactivación adecuada. El blanqueo de la soya consiste en colocar los cotiledones directamente en agua hirviendo con un 0.25% de bicarbonato de sodio durante 10 minutos.

Para un blanqueo efectivo es necesario que el agua contenga 5 veces el peso de los cotiledones secos. Al aplicar este método se inactivan las enzimas, se limpian los cotiledones y se disminuye el número de microorganismos y de oligosacáridos solubles en agua que son la causa de flatulencias. El bicarbonato se utiliza para ablandar los cotiledones y disminuye en gran parte la acción de los inhibidores de tripsina. Además como hay más el pH del material incrementa la recuperación de proteína.

Molienda de los cotiledones blanqueados: después de realizar el proceso de blanqueo son lavados los cotiledones con agua caliente y son molidos en un molino coloidal (0.5 mm de apertura) con agua a punto de ebullición en una proporción que va de 5 a 10 veces el peso de los cotiledones secos según la consistencia requerida del producto. La molienda es la operación más fina de su producción y es necesario tener un molino coloidal de dientes de acero para que no se contamine la soya.

Extracción y filtrado de la leche de soya: En seguida de la molienda de la soya con agua se tienen una colada que contiene el material soluble e insoluble. La leche de soya es fundamentalmente el material soluble. El

material insoluble compone la okara. Se cierne para separarlos la leche de soya con un extractor de cilindro (sistema filtro Oliver) y una separación adicional mediante un filtro vibrador que eliminación de finos. Se hará una triple separación: cernidero, bolsa de lino con coacción neumática y filtrado final con velo fino. Sin embargo se puede tomar en cuenta otras opciones, como filtro prensa o centrifugación. Cuando la reparación de la leche esté entre las medidas fijadas con la práctica de un buen procedimiento. Habitualmente es placentero poseer un okara con el 80% de agua, inmediatamente de la filtración. Si la cantidad de agua es más de lo estimado, el método no es conveniente.

Cocción de la leche de soya: después de la extracción de la leche de soya, se calienta a 88 - 93 °C por un lapso de tiempo de 20 minutos.

El objetivo de esta cocción es de inactivar los inhibidores de tripsina, como algunas enzimas proteolíticas, arruinar microorganismos y darle un sabor mejor a la leche de soya. La leche de soya con este proceso se considera pasteurizada en seguida se debe dar sabor con fórmulas o con ingredientes adicionales. Asimismo se puede pasteurizar con placas de pasteurización la leche de soya.

Homogenización de la leche de soya: el proceso de homogenización disminuye los glóbulos de aceite y purifica más los restos insolubles de la leche de tal modo que la apreciación bucal sea más agradable homogénea y satisfactoria. Si no se realiza este proceso se hace una nata (parecida a la nata de leche de vaca) que flotan y las sustancias insolubles que van al fondo del recipiente que se tenga la leche de soya, desmejorando la calidad al producto. La homogenización se efectúa en un homogeneizador en el cual pasa la leche a una presión de 3500 psi en una primera etapa y a 500 psi en una segunda etapa.

Enfriamiento de la leche de soya: ya que la leche de soya se calienta hasta 93°C es enfriada lo más rápido que se pueda hasta 2°C para que no se contamine y conseguir una duración 6 o 7 días en percha.

Envasado de la leche de soya: Inmediatamente de enfriar la leche se embotella en botellas o depósitos de cartón o de plástico, dependiendo del

método calórico (pasteurización, ultra pasteurización, o esterilización) del transporte y de los entornos ambientales que tenga que sobrellevar.

Transformar leche de soja de diferente concentración para usos diferentes depende de la proporción cotiledón/agua que se use en el proceso de molienda que puede hacerse desde 1/5 hasta 1/10; varía la composición de la leche de acuerdo a la siguiente tabla:

Cuadro N° 8.- Composición de la leche de soja de acuerdo a la proporción cotiledón/agua

Cotiledón/Agua	Sólidos Totales %	Proteína (% soja total)	Aceite (% soja total)	Carbohidratos (% soja total)	Ceniza (% soja total)
1/5	9.2	4.5	2.4	1.8	0.48
1/6	8.7	4.2	2.2	1.9	0.44
1/7	7.9	3.8	1.9	1.8	0.39
1/8	7.2	3.4	1.7	1.7	0.35
1/9	6.3	2.9	1.5	1.6	0.30
1/10	5.6	2.6	1.4	1.3	0.27

Fuente: Tanteeratarma K, Soybean processing for food uses. International Soybean Program
Elaborado por: La autora

Reduciendo la proporción cotiledón/agua se hace la leche de soja más rica.

La composición química de la soja se modifica según las condiciones del procesamiento.

Por ejemplo, los componentes de la leche de soja son elocuentemente afectados por la dimensión de malla en el proceso de filtración de la leche. La diversidad y calidad de la soja asimismo afecta la recuperación de la leche de soja y de okara, de acuerdo a la relación soja/agua que se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro Nº 9.- Producción de leche de soya y okara a partir de soya entera y soya descascarada

Leche de soya (L)	Relación SD/Agua	SD(SE) (Kg.)	Okara (Kg.)	Relación Okara/SE	Leche de Soya/Okara	Recuperación de leche de soya (% de soya entera)	Proteína en la leche de soya (% de SE)
500	1/6	144	274	1.7/1	1.8/1	301	4.2
		(166)					
	1/8	95	152	1.4/1	3.3/1	459	3.4
		(109)					
	1/10	65	98	1.3/1	5.1/1	667	2.6
		(76)					

Fuente: Tanteeratarma K, Soybean processing for food uses. International Soybean Program
 Elaborado por: La autora

CAPÍTULO 5

5 Materias Primas.

En la producción la materia prima esencial que se utiliza para la producción es la soya. Según estudios realizados en la Escuela Politécnica Nacional la soya que se produce en el país posee las siguientes:

Cuadro N° 10.- Características físicas del grano de soya

Características	Valor Promedio	Unidad
Peso	17.40	g.
Densidad	1.17	g/cm ³
Diámetro mayor	0.76	cm.
Diámetro menor	0.69	cm.

Fuente: DÀVILA JORGE; Producción y Utilización de Harina de Soya Semidesgrasada; EPN; Quito; 2003.

Cuadro N° 11.- Características químicas del grano de soya

Características	%
Humedad	10.96 ± 0.00
Proteína	34.95 ± 0.00
Ceniza	4.67 ± 0.00
Extracto etéreo	21.21 ± 0.16
Carbohidratos totales	28.21 ± 0.16
Fibra cruda	6.56 ± 0.23
PDI (Índice de proteína despreciable)	88.44(gr) ± 0.35

Fuente: DÀVILA JORGE; Producción y Utilización de Harina de Soya Semidesgrasada; EPN; Quito; 2003.

El cuadro anterior nos indica que el grano de soya disponible es de excelente calidad tiene proteína soluble en un alto porcentaje. Un paso muy importante es la elección de materia prima en la producción de leche de soya de buena calidad. Las semillas estropeadas dan como consecuencia la oxidación de los lípidos que crean malos sabores.

Pero, aun con soya sana hay variedades preferidas para la producción de la leche de soya. Esta debe contener: a) tamaño grande de la semilla b) alto contenido proteínico., c) hilo y cascara de color claro, d) Alto índice de dispersión proteica.

Clasificación de las materias primas

En el Ecuador la entrada de la soya se dio en 1933 a través de la Dirección de Agricultura, pero la importancia como cultivo empezó en 1973 (Guarnan 1996).

La soya pertenece a la familia leguminosa subfamilia papilionoideae y al género GlycineL. (Phyllips, 1982).

Cuadro N° 12.- Descripción del grano de soya

Detalle	
Nombre Común:	Soya
Nombre Científico:	Glycine max
Variedad	INIAP Americana
Programa	Oleaginosas
Origen	Proviene de una variedad originaria de los Estados Unidos de Norteamérica cuyo nombre se desconoce. Fue introducida en 1958 o 1960 por la Cámara de Agricultura de la II Zona. Desde el año 1963 ha sido purificada por INIAP en la Estación Experimental
Características de calidad	El contenido de aceite es del 20%, y el contenido de proteínas 40%.

Fuente: INIAP

La soya es una oleaginosa de alto valor nutritivo y de variados usos como la elaboración de alimentos como leche y carne de soya, o en el consumo humano directo como grano en aceites y margarinas, así como para hacer balanceados para la avicultura y otros rubros pecuarios.

Cantidad necesaria de materias primas

La fórmula del producto determina la cantidad y calidad de cada uno de los materiales solicitados. En base a las pruebas de campo realizadas, para operar a los niveles de producción necesaria para satisfacer la demanda de

Islandia durante el primer año de producción se requieren de los siguientes materiales:

Cuadro Nº 13.- Materia Prima para la producción de leche de soya

MATERIAS PRIMAS / MATERIALES DIRECTOS	Unidad	Valor Unitario	Cantidad / Año: (Primer Año)
Soya	Kg	0,66¹³	200.750
Panela	Kg	1,25	50.188
Especerías Varias	Kg	0,70	20.075

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: La autora

5.1 Capacidad de producción.

Según el análisis realizado el mayor limitante de producción es el grano de soya debido a que en Ecuador la producción de soya es escasa en comparación con la demanda interna de la industria. A fin de abastecer la demanda de los habitantes de la ciudad de Reikiavik en Islandia, se requiere producir 298.080 litros de leche de soya durante el primer año de operaciones.

La empresa Agrícola Proexport S.A. ha destinado 100 has de terreno para el cultivo de los granos de soya, obteniendo un rendimiento promedio de 40 QQ por hectárea, lo cual equivale a una producción de 400.000 lb. (181.818 kg.), de granos de soya por cosecha y puesto que los terrenos destinados a la cosecha de soya son bajos, sólo se realizará una cosecha al año. Con ello se abastece a plenitud la cantidad de granos de soya requeridos por la planta procesadora, generándose un sobrante que serán vendidos localmente al precio de mercado.

¹³ <http://www.eluniverso.com/2012/08/25/1/1356/precio-soya-incremento-63.html>

Cuadro N° 14.- Producción de cultivo

PRODUCCIÓN DEL CULTIVO			
HECTAREAS	100		
PRODUCCION POR HECTAREA (QUINTALES)	40	libras	kilos
TOTAL PRODUCCION EN QUINTALES	4000,00	400.000	181.818
COSTO DE PRODUCCION POR QUINTAL	\$ 24,26		

Elaboración: Autora

Los envases serán provistos por la empresa Tetra Pack Ltda., en una proporción de 60% del total de la producción en envases 1.000 ml. y 40% en envases de 250 ml. En el proceso de industrialización se utilizará una máquina que rinde un estimado de 550 litros de leche de soya por hora, de tal forma que la capacidad instalada es de 1´144.000 Litros anuales¹⁴ en una jornada diaria de 8 horas. Según la investigación de mercado realizada la demanda y los requerimientos de materia prima se incrementarán en 1,1% anualmente, lo que indica que la carga laboral inicial de la planta sólo cubre el total requerido de producción hasta el año 5.

Cuadro N° 15.- Producción de Fábrica en Litros

FABRICA	LITROS
Producción por hora	550
producción diaria	4.400
Producción Semanal	22.000
Producción Mensual	95.333
Producción Anual	1.144.000

Elaboración: Autora

¹⁴ Se considera que la planta operará durante el primer año 8 horas diarias durante 5 días a la semana por 52 semanas que tiene el año.

CAPÍTULO 6

6 Análisis del Mercado

6.1 Factores Políticos.

Históricamente la producción de soya en el Ecuador ha recibido protección gubernamental debido a que los precios internacionales de la gramínea son relativamente más bajos que los precios de la oferta nacional. En este sentido se han establecido medidas de restricción a las importaciones en épocas de cosecha (verano)¹⁵ con el objetivo de salvaguardar la producción interna, la cual es destinada principalmente a la elaboración de subproductos utilizados en la industria de alimentos balanceados. Sin embargo, como ya se la ha mencionado anteriormente, la producción interna es insuficiente para abastecer la demanda local y se vuelve indispensable la importación para cubrir tal demanda.

La utilización del grano de soya para elaborar leche de soya podría motivar a los agricultores a incrementar las hectáreas destinadas a su cultivo ya que la gramínea se utilizaría para desarrollar productos primarios (de consumo humano).

Bajo el nuevo marco constitucional y jurídico del Ecuador aprobado el 28 de septiembre del 2008, se establecen mecanismos adecuados que definen los derechos humanos y los mecanismos que garantizan su protección, siendo una de las prioridades del estado fomentar el desarrollo de la producción de productos agrícolas para obtener una soberanía alimentaria. Desde la entrada en vigor de la nueva Constitución, el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Babahoyo ha realizado progresos importantes en un gran número de ámbitos vinculados a la protección de los derechos humanos y fomento de la producción.

Una medida adoptada para fomentar el desarrollo económico del cantón es la firma de un convenio de cooperación interinstitucional con la Cooperativa

¹⁵ Decreto Ejecutivo 592, publicado en el Suplemento al Registro Oficial 191 de 15 de octubre de 2007.

de Ahorro y Crédito “El Cafetal”¹⁶ mediante la cual se destinan recursos para el otorgamiento de créditos micro-empresariales que beneficien a los habitantes de la ciudad de Babahoyo. Este entorno crea las condiciones propicias para impulsar actividades económicas, sobre todo las relacionadas con el sector agrícola, ya que las políticas adoptadas por la municipalidad permiten el desarrollo social y contribuyen a mejorar el ingreso sus habitantes.

Islandia pertenece a la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) y al Espacio Económico Europeo (EEE), mercado regional considerado como uno de los más integrados del mundo, constituido por 27 países miembros de la Unión Europea y 3 países de la EFTA. Debido a los tratados firmados Islandia debe aceptar todas las resoluciones y regulaciones que le imponga el mercado único regional, excepto en cuanto al sector pesquero, quienes no se han integrado a la Política Agroindustrial Común (PAC). Pese a los acuerdos firmados, Islandia es un país que protege en gran medida a las importaciones de productos agrícolas, restringiendo las autorizaciones de importación y estableciendo medidas que eviten la creación de monopolios. Entre los productos con mayor protección se encuentran la papa y las flores ya que su importación está permitida sólo en ciertas estaciones del año.

En Islandia se aplica un Sistema Aduanero Armonizado y codificado en base a la descripción de los productos. Los aranceles se calculan sobre una base ad valorem y la entidad encargada de imponer las medidas aduaneras es la Dirección de Aduanas de Islandia.

¹⁶ http://www.babahoyo.gob.ec/noticia.php?id_noticia=697

6.2 Factores Económicos.

**Cuadro N°16.- Distribución de la población por edad y área de residencia.
Babahoyo – Los Ríos – Ecuador**

PROVINCIA DE LOS RÍOS									
Cantón	De 0 a 14 años			De 15 a 64 años			De 65 años y más		
	TOTAL	URBANO	RURAL	TOTAL	URBANO	RURAL	TOTAL	URBANO	RURAL
BABAHOYO	48.117	26.246	21.871	96.938	58.955	37.983	8.721	4.990	3.731
BABA	13.320	1.799	11.521	23.750	3.305	20.445	2.611	264	2.347
MONTALVO	7.510	3.949	3.561	14.797	7.911	6.886	1.857	874	983
PUEBLOVIEJO	12.698	2.599	10.099	21.934	4.824	17.110	1.845	448	1.397
QUEVEDO	56.472	48.627	7.845	107.834	94.288	13.546	9.269	7.912	1.357
URDANETA	9.565	1.990	7.575	17.514	3.858	13.656	2.184	392	1.792
VENTANAS	23.176	13.120	10.056	39.492	23.147	16.345	3.883	1.901	1.982
VINCES	23.417	9.502	13.915	43.111	18.751	24.360	5.208	1.995	3.213
PALENQUE	7.757	2.132	5.625	12.923	3.721	9.202	1.640	495	1.145
BUENA FE	22.518	13.465	9.053	37.624	23.041	14.583	3.006	1.757	1.249
VALENCIA	14.942	5.516	9.426	25.422	10.618	14.804	2.192	849	1.343
MOCACHE	13.119	2.629	10.490	22.640	4.888	17.752	2.633	511	2.122
QUINSALOMA	5.752	1.566	4.186	9.629	2.756	6.873	1.095	251	844
TOTAL	258.363	133.140	125.223	473.608	260.063	213.545	46.144	22.639	23.505

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010 - Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, Ecuador

Elaborado por: Autor

El cantón Babahoyo se caracteriza por tener una estructura poblacional relativamente joven, lo cual le permite contar con una fuerza laboral adecuada para impulsar su crecimiento económico. En el cuadro N° 1 se puede observar que la población en Edad de Trabajar (15 a 64 años) asciende a 96.938 habitantes, lo cual representa aproximadamente el 63,04% del total del cantón y el 20,5% del total de la provincia, siendo el segundo cantón con mayor PET de la provincia de Los Ríos superado tan sólo por Quevedo. La PET del cantón se encuentra distribuida de la siguiente forma: 58.955 personas en el área urbana y 37.983 pobladores en el área rural, lo que representa el 60,8% y el 39,2% del total de la PET del cantón respectivamente.

Cuadro N°17.- Distribución de la Población según rama de Actividad

Rama de actividad (Primer nivel)	Área Urbana o Rural		
	Área Urbana	Área Rural	Total
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	4.691	15.065	19.756
Explotación de minas y canteras	37	7	44
Industrias manufactureras	2.371	575	2.946
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	183	10	193
Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos	168	16	184
Construcción	2.492	403	2.895
Comercio al por mayor y menor	8.062	1.424	9.486
Transporte y almacenamiento	1.799	365	2.164
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	1.445	300	1.745
Información y comunicación	361	60	421
Actividades financieras y de seguros	178	6	184
Actividades inmobiliarias	23	5	28
Actividades profesionales, científicas y técnicas	518	45	563
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	625	173	798
Administración pública y defensa	2.309	173	2.482
Enseñanza	3.801	394	4.195
Actividades de la atención de la salud humana	1.215	144	1.359
Artes, entretenimiento y recreación	264	27	291
Otras actividades de servicios	771	128	899
Actividades de los hogares como empleadores	1.227	533	1.760
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	4	-	4
No declarado	3.121	1.410	4.531
Trabajador nuevo	2.442	725	3.167
Total	38.107	21.988	60.095
NSA :			93.681

Elaborado por: Autora

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010 (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, Ecuador)

Babahoyo es un cantón eminentemente montubio, lo cual se evidencia en el alto porcentaje de habitantes (32,9%) que se dedican a realizar actividades propias del campo, ya que por cada 100 habitantes que se desempeñan en alguna actividad, aproximadamente 33 de ellos se dedican a la agricultura,

ganadería, silvicultura y pesca, constituyéndose en la principal actividad del cantón. Los cultivos más importantes del cantón son café, cacao, arroz, soya, banano, azúcar, plátanos, mangos y aguacate. Además se obtienen recursos forestales ya que se explotan maderas como la caoba y el cedro para fines industriales tanto en la fabricación de muebles como en la construcción de infraestructuras.

La segunda actividad más importante del cantón Babahoyo es el comercio, puesto que el 15,8% de sus habitantes se dedican a la comercialización al por mayor y menor de diversos productos.

Es importante destacar que la actividad agrícola se genera principalmente en la zona rural, representando un 76,3% del total del sector. En cambio, con un 85,0% de participación, el área urbana constituye la principal zona para el desarrollo de la actividad comercial.

Gráfico N° 14.- Evolución histórica de la Inflación



Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010 (Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC, Ecuador)

Elaborado por: Autora

El gráfico anterior muestra la tendencia mensual histórica que ha presentado el índice de precios al consumidor durante los últimos siete años, de lo cual se observa que una de las tasas más altas del periodo se registra en el año 2008 (8.02% promedio anual). En el 2011 la tasa de inflación se ubicó en el 5,41% promedio anual, lo cual demuestra una relativa estabilidad en el crecimiento de los precios.

Uno de los motivos que generó el periodo de alta inflación fue la aparición de un fuerte período invernal en la costa ecuatoriana que afectó gravemente al sector agropecuario al destruir grandes extensiones de cultivos y deteriorar las vías de comunicación, lo que dificultó el abastecimiento de productos alimenticios a varias ciudades del país provocando escasez, especulación y consecuentemente la subida de precios.

Al analizar la evolución histórica de los grupos o tipos de productos que conforman el IPC, se ha podido determinar que el grupo Alimentos y Bebidas no alcohólicas es el principal elemento que contribuye significativamente al incremento de la inflación, llegando en ocasiones a representar hasta un 51,2% del total, es decir, más de mitad de la inflación del periodo es provocada por incrementos en los precios de los Alimentos y Bebidas no alcohólicas.

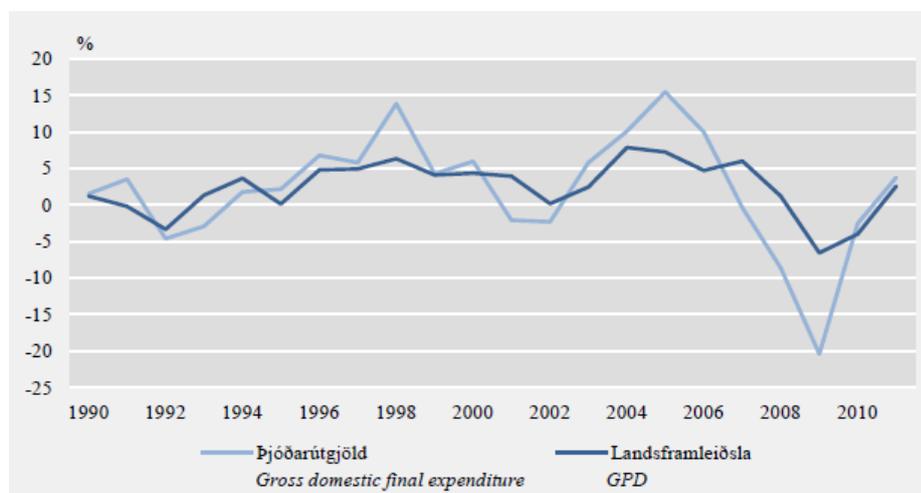
La tasa impositiva de la leche de soya en cuanto al Impuesto al Valor Agregado es tarifa 0% debido a que es una leche producida a nivel nacional¹⁷. Toda empresa (incluyendo la Agrícola Proexport S.A.) debe pagar el 22% de Impuesto a la Renta sobre las utilidades que obtenga al finalizar el periodo contable. En el Ecuador, el Sueldo Básico Unificado se ha incrementado progresivamente a una tasa mayor que la inflación, pasando de \$ 85,70 en el 2001 a \$292 en el 2012 y a \$340,00 en el 2014, esta situación ha permitido mantener el poder adquisitivo del Sueldo Básico Unificado en el Ecuador.

¹⁷ Artículo 55, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

ISLANDIA

Tradicionalmente la economía de Islandia se ha desarrollado en base a la industria del sector pesquero, sin embargo en la actualidad su economía es mucho más moderna y diversificada. Tal es el cambio que en el 2008 el sector pesquero representó sólo el 4% del Producto Interno Bruto. A pesar de ello, las disminuciones de los bancos de peces y las fluctuaciones de los precios internacionales del ferro silicio, aluminio y del pescado (principales exportaciones) tienen gran repercusión en su economía. Esta situación ha obligado a que en la última década se diversifique aún más su economía, incrementando su participación en el PIB sectores tales como la manufactura, los servicios, la programación de software, la biotecnología y el turismo. Un sector de gran interés para la inversión extranjera ha sido el aluminio y la producción de energía debido a las grandes fuentes geotérmicas e hidroeléctricas que posee Islandia.

Gráfico N° 15.- Producto Interno Bruto de Islandia



Fuente: Instituto de Estadísticas de Islandia

La implementación de reformas económicas y regulaciones en Islandia ocasionaron un gran crecimiento económico durante la década de los 90, situación que se mantuvo durante los años posteriores. Pese a ello, en el 2002 la economía de Islandia cayó en una discreta recesión económica debido a la crisis mundial, situación que se mantuvo durante un corto

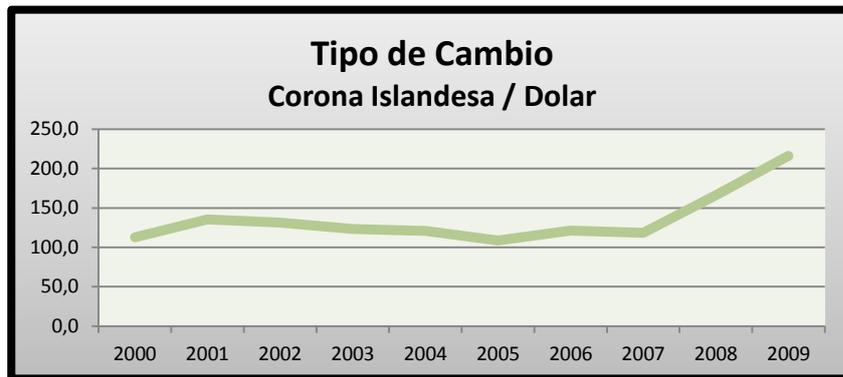
periodo de tiempo puesto que en el 2003 Islandia obtuvo un crecimiento moderado del 3%.

En el 2004 la tasa de crecimiento del PIB se incrementó a 8.2% mientras que en el 2005 nuevamente se redujo a 5.5%, el crecimiento de la economía de Islandia se mantuvo volátil incrementando y disminuyendo hasta ubicarse en el 2008 en 1,2%. Durante los dos años siguientes la economía de Islandia decreció, ubicándose en el 2009 en -6,6% y en el 2010 en -4,0%. En el 2011 Islandia tuvo una notable recuperación económica ascendiendo al 2,6% de crecimiento anual, observándose una tendencia alcista en las estimaciones del FMI para los años venideros.

En cuanto a la inflación, la depreciación de la corona islandesa y las continuas variaciones de los precios han generado periodos de alta inflación, ocasionada principalmente por la gran dependencia que existe en productos y servicios exportados tales como la pesca y el turismo, los mismos que de un año a otro pueden tener una fluctuación significativa. En el 2006, la inflación se ubicó en 6,8% y durante el periodo 2007 – 2011 la inflación más alta reportada fue del 12,4% anual en el 2008, disminuyendo paulatinamente hasta ubicarse en el 2011 en 4,0%. La tasa de desempleo se mantuvo en un nivel cercano al 3% hasta finales del 2007. Dicha tasa se ubicó en 4.8% a finales del 2008 continuando su tendencia a la alza hasta ubicarse en el 8.2% en el 2010, terminando el año 2011 en 5.9% al año.

La economía Islandesa mantiene un modelo económico escandinavo, que a pesar de ser capitalista cuenta con una gran organización y financiamiento del sistema de bienestar social, incluyendo un generoso programa de subsidios para la vivienda, alta tasa de empleo y una adecuada redistribución de los ingresos. Cerca del 4% de la Población Económicamente Activa en Islandia trabaja en actividades propias del sector agrícola, el cual se encuentra dominado por la ganadería. La principal actividad económica es la pesca que representa alrededor del 13% del PIB y emplea al 10% de la PEA.

Gráfico N° 16.- Tipo de cambio Corona Islandesa / Dólar USA



Fuente: Banco Central de Islandia
Elaboración: Autora

En base a la información proporcionada por el Banco Central de Islandia se puede indicar que el tipo de cambio Corona Islandesa por Dólar (ISK/USD) se ubicó en 112.72 ISK /USD en el año 2000, evidenciándose una leve volatilidad en los años posteriores hasta ubicarse en 118,3 ISK / USD en el 2007. A partir de esa fecha la corona islandesa comenzó una acelerada depreciación frente al dólar a tal punto que en el 2009 por cada dólar americano se debían intercambiar 216,1 coronas islandesas. Posteriormente el tipo de cambio disminuyó a 123,13 ISK/USD, lo cual indica que la corona islandesa se apreció notablemente¹⁸.

6.3 Factores Sociales – Culturales¹⁹

Los habitantes de Islandia tienen un elevado nivel de educación. Según los datos del Instituto de Estadísticas de Islandia, alrededor del 88% de la población tiene una escolaridad media y cerca del 62% ha tenido una educación superior. Los hábitos alimenticios del consumidor islandés se basan en una dieta que incluyen a los mariscos y el cordero como principales ingredientes culinarios.

Reikiavik (capital de Islandia) constituye el centro de negocios y el lugar donde se concentra la actividad comercial de la isla. En Reikiavik y sus

¹⁸ <http://themoneyconverter.com>

¹⁹ <http://www.guamundialdeviajes.com>
<http://www.grapevine.is>

alrededores (Kopovogur y Hafnarfjordhur) habitan cerca del 59% de la población de Islandia. Debido a su escasa población, el mercado de Reikiavik es pequeño, aunque es muy desarrollado, diversificado y competitivo. A pesar de su tamaño, en el mercado islandés coexisten las pequeñas tiendas y establecimientos con las grandes cadenas de tiendas y comercios internacionales quienes proyectan alto crecimiento. En Reikiavik es común ver establecidas franquicias foráneas debido a la gran apertura que tiene el consumidor islandés por probar los productos de origen extranjero.

Entre los productos más comercializados se encuentran frazadas, abrigos, gorros de lana, entre otros. Las piezas de cerámica vidriada es otro producto de gran comercialización en Islandia. La avenida principal de la ciudad de Reikiavik es Laugavegur, donde se pueden encontrar los principales comercios del país. Kringlan es uno de los centros comerciales más grandes de Reikiavik. Las tiendas de Skolavordustigur dan acogida a los amantes del arte y un sitio donde existe gran afluencia de personas es el mercado Kolaportid de Reikiavik, donde se comercializa principalmente productos tales como alimentos y juguetes. El consumo de productos lácteos es muy frecuente en Islandia. Incluso existe una bebida típica llamada skyr que es parecida al yogurt y está elaborada con leche de vaca. Esta bebida es el acompañante de varios platillos típicos de la isla.

La temporada de junio a agosto es caracterizada por tener luz solar durante casi las 24 horas del día, razón por la cual las actividades nocturnas son muy frecuentes en esa época. En Reikiavik existe un gran número de discotecas, bares, cafeterías y cines que fomentan las actividades nocturnas, incluso existen comercios que atienden las 24 horas del día. El consumidor islandés es muy exigente en cuanto a la calidad de los productos adquiridos; más que el precio, su principal motivación de compra es la calidad y la utilidad del producto y/o servicio. En cuanto a los productos alimenticios, la calidad se encuentra medida en el sabor y en el beneficio a la salud de las personas, razón por la cual para incursionar en este mercado es indispensable satisfacer las exigencias del consumidor islandés.

La capacidad de compra del consumidor islandés es tal que a pesar de que entre el 2005 y el 2008 existían alrededor de 300.000 habitantes en Islandia, fue el segundo mercado mundial más importante de la empresa de equipos de audio y video de lujo Bang & Olufsen, superado sólo por Rusia que tiene alrededor de 145 millones de habitantes. Según la página web islandesa eyjan²⁰, cerca del 40% de los hogares islandeses (especialmente los de Reikiavik) tenían instalado por lo menos un electrodoméstico Bang & Olufsen, cuyos televisores tienen un precio promedio mayor a los 5.000 dólares americanos.

6.4 Factores Tecnológicos

Debido a la gran importancia que tiene el sector pesquero para la economía islandesa se han desarrollado industrias con tecnología muy avanzada para la industrialización y transformación de productos derivados del pescado, a tal punto que algunas empresas de Islandia son líderes mundiales en el mercado de fabricación de equipos para el procesamiento industrial de mariscos y otros alimentos. También existe una gran tecnología en la elaboración de productos farmacéuticos, biotecnológicos y los programas informáticos.

A nivel general, Islandia posee una infraestructura tecnológica muy amplia que cuenta con una gran cantidad de recursos marítimos y energéticos amigables con el medio ambiente. Los grandes yacimientos de energía geotérmica e hidroeléctrica permiten a los agricultores generar su propia energía renovable con un bajo costo de producción. A lo largo del territorio existen cultivos de vegetales como la papa y la zanahoria que son cultivadas con calor generado por energía geotérmica.

Otro de los sectores de rápido crecimiento son los servicios de telecomunicaciones y la tecnología de información. Recientes estudios realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sostienen que en Islandia se encuentra una de las conexiones por banda ancha más sofisticadas y de mayor capacidad, similar

²⁰ <http://eyjan.pressan.is/>

a las que poseen países como Corea del Sur, Dinamarca y Holanda. Estos resultados sorprendieron a los investigadores ya que tradicionalmente Corea del Sur era el país con mayor infraestructura tecnológica en las conexiones a Internet.²¹

6.4.1 Proyección de Demanda

Cuadro N° 18.- Estimación de la Demanda

PRODUCTO	MERCADO META (FAMILIAS)	PREFERENCIA DIARIA	DEMANDA DIARIA ESTIMADA (LITROS)	DIAS AL AÑO	DEMANDA AÑO 1 (LITROS)	DEMANDA AÑO 2 (LITROS)	DEMANDA AÑO 3 (LITROS)
Leche de Soya Healthy Milk	8.282	33,2%	2.750	365	1.003.750	1.014.791	1.025.954
Incremento anual					1,1%	1,1%	1,1%
Crecimiento de la demanda					1.014.791	1.025.954	1.037.239

PRODUCTO	DEMANDA AÑO 4 (LITROS)	DEMANDA AÑO 5 (LITROS)	DEMANDA AÑO 6 (LITROS)	DEMANDA AÑO 7 (LITROS)	DEMANDA AÑO 8 (LITROS)	DEMANDA AÑO 9 (LITROS)	DEMANDA AÑO 10 (LITROS)
Leche de Soya Healthy Milk	1.037.239	1.048.649	1.060.184	1.071.846	1.083.636	1.095.556	1.107.607
Incremento anual							
1,1%							
Crecimiento de la demanda							
1.048.649 1.060.184 1.071.846 1.083.636 1.095.556 1.107.607 1.119.791							

Elaboración: Autora

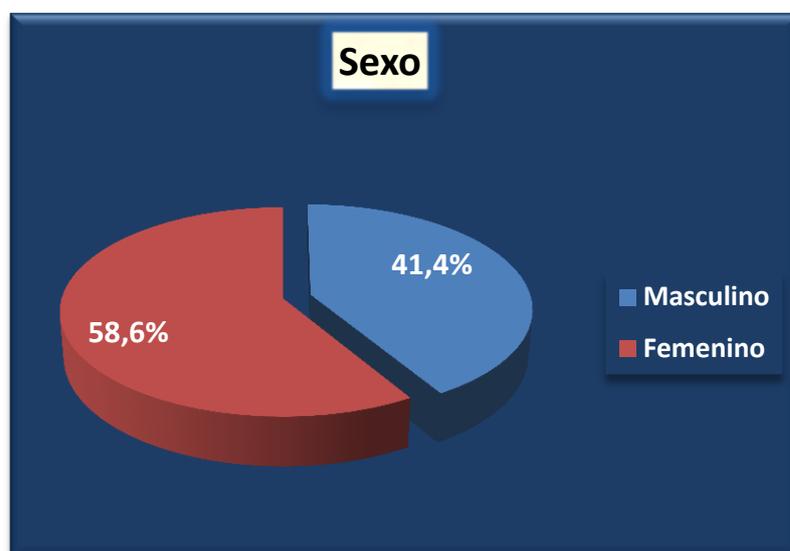
La demanda estimada para el primer año de operaciones de la empresa Agrícola Proexport S.A. es de 1'003.750 litros al año, considerando una preferencia de mercado diaria de 33,2%.

El incremento anual de la demanda se estima mediante la tasa de crecimiento poblacional promedio anual correspondiente a 10 años, la cual se obtuvo de la página oficial de estadísticas de Islandia.

²¹ http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/science/newsid_4908000/4908832.stm

6.5 Resultados

Gráfico N° 17.- Distribución de encuestados según sexo



Elaboración: Autora

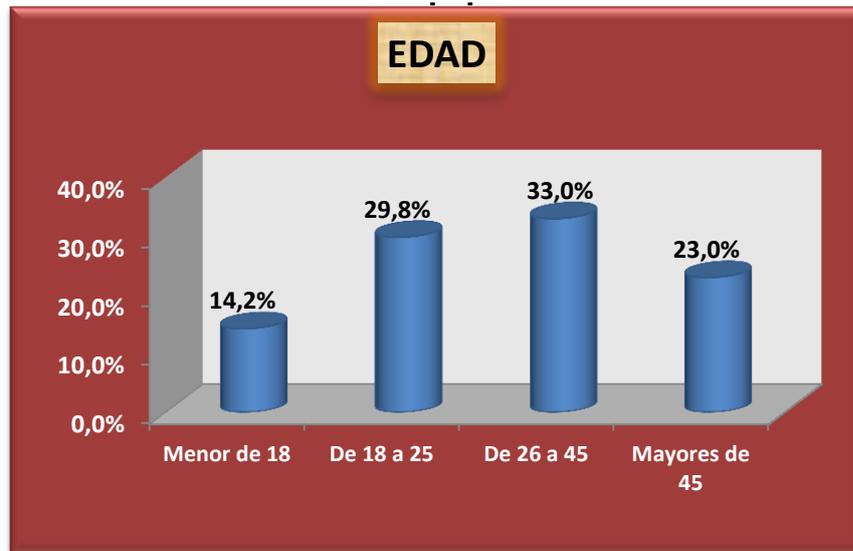
Cuadro N° 19.- Distribución de encuestados según sexo

CLASES	Obser.	PORCENTAJE
Masculino	157	41,4%
Femenino	222	58,6%
TOTAL	379	100,0%

Elaboración: Autora

De las 379 personas encuestadas el 58,6% aproximadamente corresponde al género femenino mientras que el restante 41,4% al género masculino. Esto indica que en Reikiavik, por lo general, las mujeres son quienes tienen mayor preocupación por buscar alimentos saludables para la familia al realizar las compras en el hogar.

Gráfico N° 18.- Distribución de encuestados según



Elaboración: Autora

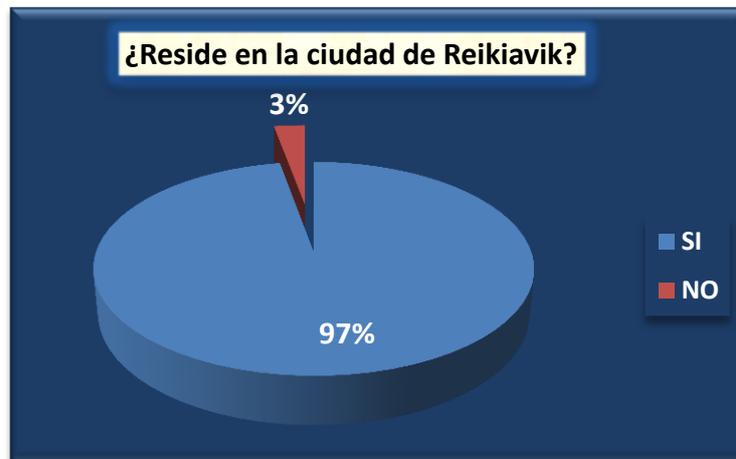
Cuadro N°20.- Distribución de encuestados según edad

CLASES	Obser.	PORCENTAJE
Menor de 18	54	14,2%
De 18 a 25	113	29,8%
De 26 a 45	125	33,0%
Mayores de 45	87	23,0%
TOTAL	379	100,0%

Elaboración: Autora

El 33,0% de las personas de Reikiavik que realizaron las encuestas tienen una edad comprendida entre 26 y 45 años, el 29,8% tiene una edad entre 18 y 25 años mientras que el 23,0% es mayor de 45 años de edad, lo que indica que la mayoría de las encuestas (85,8%) han sido contestadas por personas que poseen cierta independencia de elección y capacidad adquisitiva por lo cual los resultados tienen mayor significancia para el inversionista.

Gráfico N° 19.- Porcentaje de residentes en la ciudad de Reikiavik



Elaboración: Autora

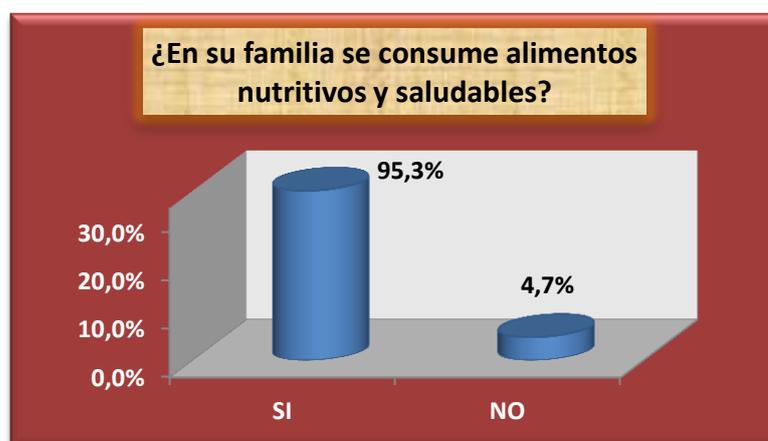
Cuadro N° 21.- Porcentaje de residentes en la ciudad de Reikiavik

CLASES	Obser.	PORCENTAJE
SI	379	97,2%
NO	11	2,8%
TOTAL	390	100,0%

Elaboración: Autora

390 personas en total realizaron la encuesta publicada en inglés en el sitio web www.encuestafacil.com/MiArea/Cuadro_Control_Mis_Encuestas.aspx de las cuales el 97,2% reside en la ciudad de Reikiavik, razón por la cual el análisis de todas las preguntas considera los resultados obtenidos por las 379 encuestas de los habitantes de Reikiavik.

Gráfico N° 20.- Preferencia por alimentos sanos y nutritivos



Elaboración: Autora

Cuadro N°22.- Preferencia por alimentos sanos y nutritivos

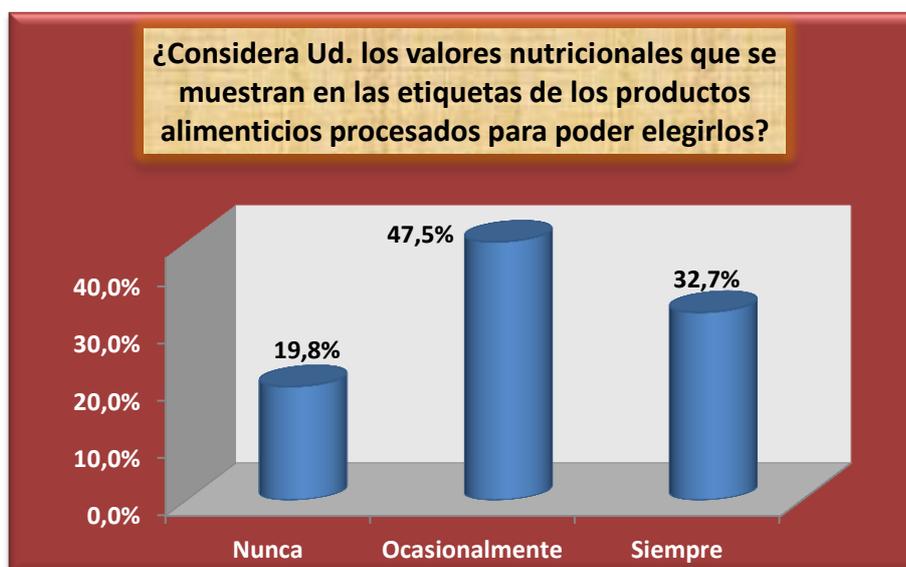
CLASES	Obser.	PORCENTAJE
SI	361	95,30%
NO	18	4,70%
TOTAL	379	100,00%

Elaboración: Autora

Para determinar el nivel de preferencia por el consumo de alimentos nutritivos, se preguntó a los encuestados que indique si en su familia se consume alimentos nutritivos y saludables obteniendo que el 95,3% de familias consumen dichos alimentos, mientras que tan sólo el 4,7% no consume alimentos sanos y nutritivos.

En base a las encuestas se puede indicar que la preferencia del consumidor Islandés por alimentos nutricionales genera una gran oportunidad de mercado para la incursión de Helthy Milk en el medio.

Gráfico N° 21.- Frecuencia de selección en base a los aportes nutricionales



Elaboración: Autora

Cuadro N° 23.- Frecuencia de selección en base a los aportes nutricionales

CLASES	Obser.	PORCENTAJE
Nunca	75	19,80%
Ocasionalmente	180	47,50%
Siempre	124	32,70%
TOTAL	379	100,00%

Elaboración: Autora

En base a los resultados se puede indicar que el 47,5% de los encuestados revisa ocasionalmente los valores nutricionales de las etiquetas al adquirir un producto, el 32,7% siempre los revisa y el 19,8% nunca revisa los valores nutricionales de los productos que se muestran en sus etiquetas. Ello demuestra el nivel de importancia que dan los habitantes de Reikiavik a los alimentos saludables.

Considerando que alrededor del 80,2% de las personas encuestadas analizan la información nutricional de las etiquetas para elegir sus productos alimenticios, es necesario exponer los beneficios y el análisis nutricional de las porciones de consumo de Healthy Milk.

Gráfico N°22.- Factores de selección de productos



Elaboración: Autora

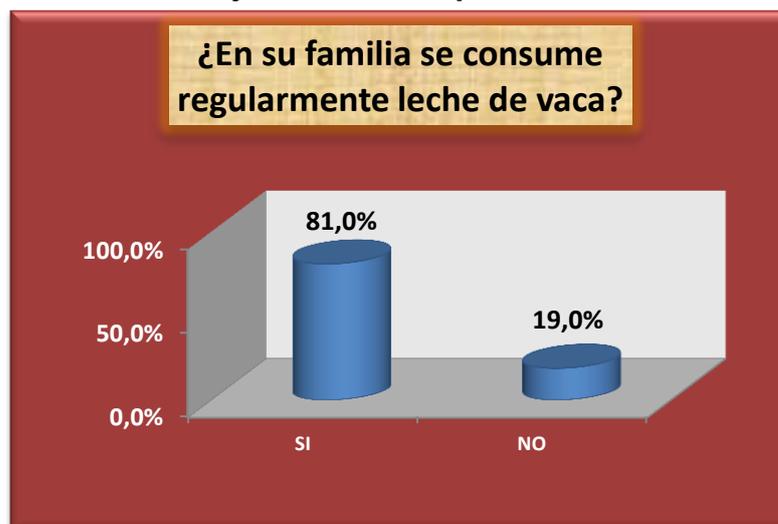
Cuadro N°24.- Factores de selección de productos

FACTORES	Obser.	PORCENTAJE
Sabor	93	24,50%
Precio	65	17,20%
Presentación	32	8,40%
Valor Nutricional	156	41,20%
Todos los factores	27	7,10%
Otros	6	1,60%
TOTAL	379	100,00%

Elaboración: Autora

El 41,2% de las personas encuestadas considera que los valores nutricionales es el factor más importante al elegir un producto alimenticio, el 24,5% sostiene que factor más importante es el sabor, el 17,2% indica que lo más importante es el precio, mientras que el 8,4% asegura que lo más importante para preferir un producto alimenticio es la presentación. El 7,1% señala que todos los factores son igualmente importantes y el 1,6% menciona que otros factores son vitales para elegir un producto alimenticio. Debido a que el consumidor islandés considera muy importante el valor nutricional de los productos que consume, como estrategia de presentación y ventas se debe difundir los beneficios para la salud del consumo de leche de soya.

Gráfico N°23.- Porcentaje de familias que consumen de leche de vaca



Elaboración: Autora

Cuadro N° 25.- Porcentaje de familias que consumen de leche de vaca

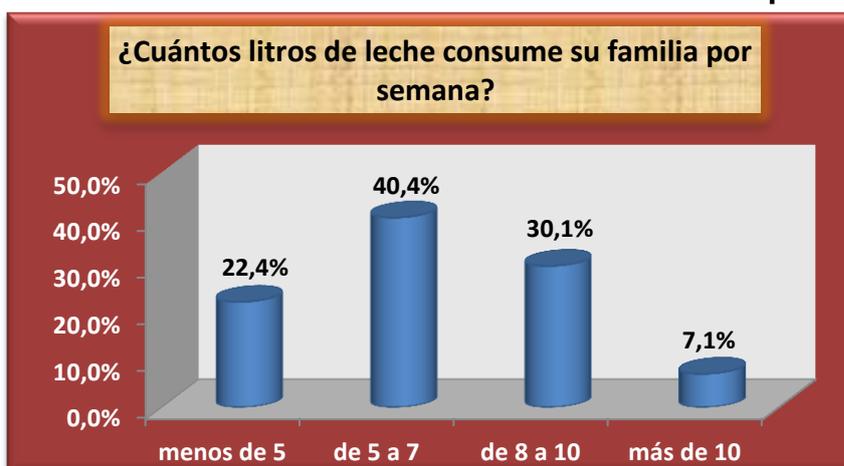
CLASES	Obser.	PORCENTAJE
SI	307	81,0%
NO	72	19,0%
TOTAL	379	100,0%

Elaboración: Autora

En el gráfico anterior se puede notar que el 81,0% de los habitantes encuestados de Reikiavik indican que habitualmente en su familia se consume leche de vaca, mientras que alrededor del 19,0% manifiesta no consumir este alimento de forma regular.

La mayoría de los habitantes de Islandia consumen habitualmente leche de vaca en su dieta diaria, por ende Healthy Milk debe impulsar paulatinamente el consumo de leche de soya, resaltando que esta contiene un mayor beneficio para la salud que el consumo de leche de vaca.

Gráfico N°24.- Cantidad de leche de vaca consumida por semana



Elaboración: Autora

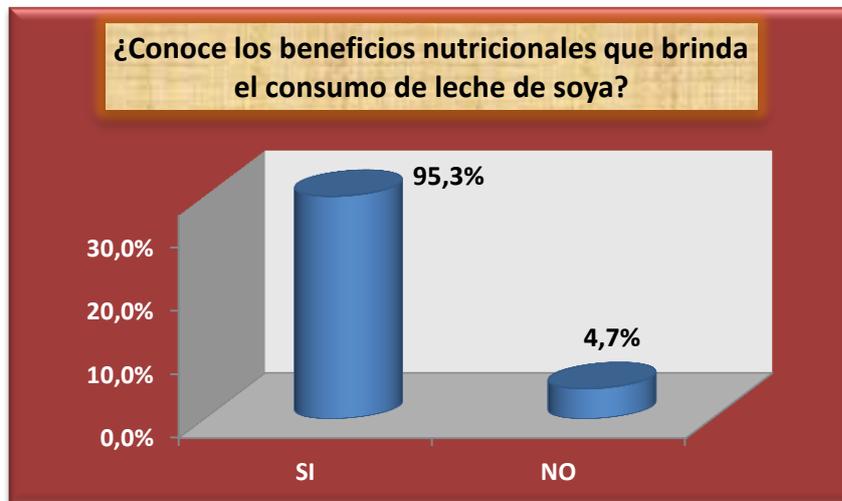
Cuadro N° 26 Cantidad de leche de vaca consumida por semana

CLASES	Obser.	PORCENTAJE
menos de 5	85	22,4%
de 5 a 7	153	40,4%
de 8 a 10	114	30,1%
más de 10	27	7,1%
TOTAL	379	100,0%

Elaboración: Autora

La investigación de mercado demuestra que la mayoría de familias de Reikiavik (aproximadamente el 40,4%) consume entre 5 y 7 litros de leche por semana y un elevado porcentaje (30,1%) consume regularmente entre 8 y 10 litros de leche a la semana.

Gráfico N°25.- Nivel de conocimiento de los beneficios del consumo de leche de soya



Elaboración: Autora

Cuadro N° 27.- Nivel de conocimiento de los beneficios del consumo de leche de soya

CLASES	Obser.	PORCENTAJE
SI	361	95,30%
NO	18	4,70%
TOTAL	379	100,00%

Elaboración: Autora

La mayoría de las personas encuestadas (95,3%) conoce los beneficios nutricionales del consumo de leche de soya, tan sólo el 4,7% indica no conocer los beneficios del consumo de este producto. Esto se debe a que el islandés es una persona que le gusta investigar y conocer las propiedades nutritivas de los alimentos para mantener un estilo de vida saludable.

Gráfico N°26.- Porcentaje de personas que han consumido leche de soya



Elaboración: Autora

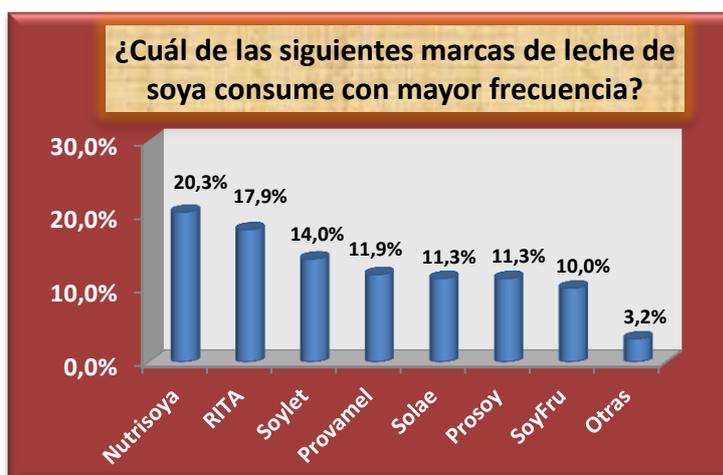
Cuadro N° 28.- Porcentaje de personas que han consumido leche de soya

CLASES	Obser.	PORCENTAJE
SI	287	75,70%
NO	92	24,30%
TOTAL	379	100,00%

Elaboración: Autora

El 75,7% de los encuestados afirma haber consumido leche de soya, mientras que el 24,3% indica no haberla consumido.

Gráfico N° 27.- Posicionamiento de las marcas de leche de soya



Elaboración: Autora

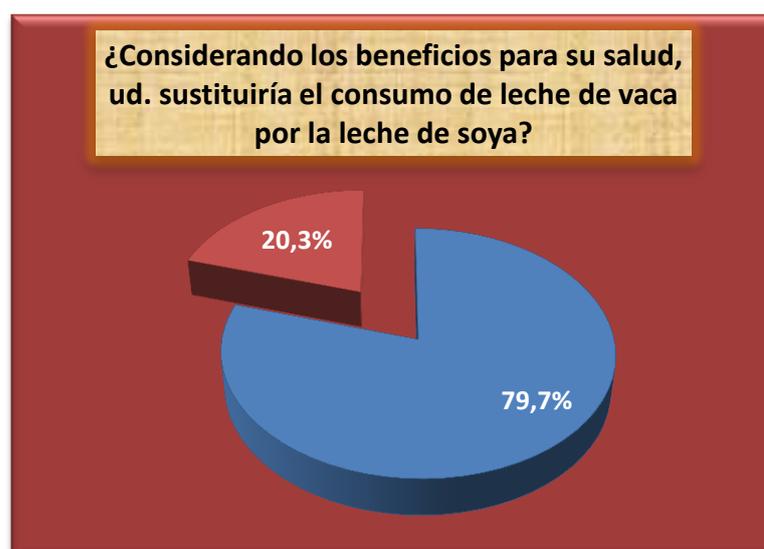
Cuadro N° 29.- Posicionamiento de las marcas de leche de soya

CLASES	Obser.	PORCENTAJE
Nutrisoya	77	20,3%
Soylighth	68	17,9%
Soylet	53	14,0%
Provamel	45	11,9%
Solae	43	11,3%
Prosoy	43	11,3%
SoyFru	38	10,0%
Otras	12	3,2%
TOTAL	379	100,0%

Elaboración: Autora

Entre las marcas de mayor participación en el mercado islandés los resultados de las encuestas indican que en primer lugar se encuentra la marca Nutrisoya con un 20,3% de preferencia, el segundo lugar lo ocupa la marca RITA con un 17,9% de participación, en tercer lugar se ubica la marca Soylet con el 14,0% de preferencia, en cuarto lugar aparece Provamel con el 11,9% de aceptación, el quinto lugar lo comparten Solae y Prosoy con el 11,3% de participación y en el último lugar se encuentra Soyfru con el 10,0% de preferencia. Otras marcas de una participación poco significativa totalizan el 3,2% de predilección.

Gráfico N°28.- Disposición para sustituir consumo de leche



Elaboración: Autora

Cuadro N° 30.- Disposición para sustituir consumo de leche

CLASES	Obser.	PORCENTAJE
SI	302	79,7%
NO	77	20,3%
TOTAL	379	100,0%

Elaboración: Autora

En su mayoría los encuestados sustituirían el consumo de leche de vaca por el consumo de leche de soja, lo cual demuestra el nivel de aceptación del producto, demostrando la oportunidad de mercado que se genera.

Gráfico N°29.- Preferencias por el precio según presentación



Elaboración: Autora

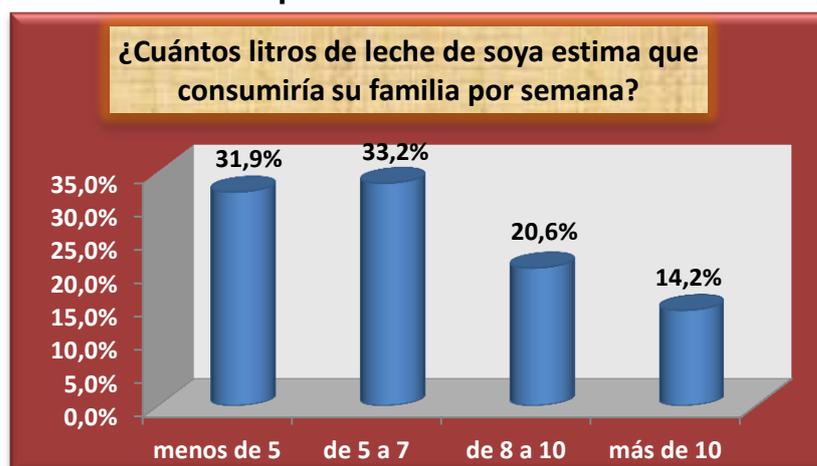
Cuadro N° 31.- Preferencias por el precio según presentación

Precios	Presentación			
	1 Litro	Porcentaje	1/2 litro	Porcentaje
350 ISK	15	4,0%	103	27,2%
400 ISK	30	7,9%	87	23,0%
450 ISK	32	8,4%	62	16,4%
500 ISK	48	12,7%	40	10,6%
550 ISK	42	11,1%	31	8,2%
600 ISK	50	13,2%	17	4,5%
650 ISK	95	25,1%	15	4,0%
700 ISK	42	11,1%	14	3,7%
750 ISK	20	5,3%	8	2,1%
Otro	5	1,3%	2	0,5%
TOTAL	379	100,0%	379	100,0%

Elaboración: Autora

Mediante las encuestas aplicadas se determinó que el precio preferido por el consumidor para el litro de leche de soya es de 650 coronas islandesas ya que este valor fue escogido por el mayor porcentaje de habitantes consultados (25,1%). El precio preferido para la presentación de medio litro de leche de soya, con un 27,2% de aceptación, es de 350 coronas islandesas.

Gráfico N°30.- Perspectiva de consumo de leche de soya



Elaboración: Autora

Cuadro N° 32.- Perspectiva de consumo de leche de soya

LITROS	Obser.	PORCENTAJE
menos de 5	121	31,9%
de 5 a 7	126	33,2%
de 8 a 10	78	20,6%
más de 10	54	14,2%
TOTAL	379	100,0%

Elaboración: Autora

El 31,9% de los encuestados indica que su familia consumiría menos de 5 litros de leche de soya por semana, el 33,2% manifiesta que su familia estaría dispuesta a consumir entre 5 y 7 litros de leche de soya por semana, mientras que el 20,6% aproximadamente indica que consumirían entre 8 y 10 litros por semana y el 14,2% sostiene que consumirían más de 10 litros por semana. De estos resultados se puede interpretar que alrededor del 33,2% del grupo objetivo estaría dispuesto a consumir por lo menos 1 litro de leche de soya a diario.

6.6 Análisis de la Industria

6.6.1 Análisis de proveedores

Envase:

Debido a que la leche de soya Healthy Milk se destinará para la exportación al mercado islandés, el envase debe preservar el producto por un largo periodo de tiempo. Por ello, se ha elegido los cartones Tetra Brik Aseptic para envasar la leche de soya. Uno de los beneficios de este tipo de envases es que permite preservar la leche de soya por seis meses aproximadamente. Además su bajo costo permite mantener un precio competitivo, y su diseño es altamente valorado por el cliente ya que brinda un fácil almacenamiento del producto y reduce los desperdicios por derrame.



El proveedor de envases Tetra Brik Aseptic en Ecuador es la empresa Tetra Pack Cia.Ltda.; que se encuentra ubicada en la av. Eloy Alfaro n35-09 y Portugal (Ed. Millenium of. 505) en la ciudad de Quito.

El costo del envase según la presentación se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N°33.- Costo del envase según tipo de presentación

Presentación	Cantidad	Costo Total	Costo por unidad
1.000 ml.	1.000	\$ 85,00	0,085
250 ml.	1.000	\$ 25,50	0,0255

Elaboración: Autora

El tener un solo proveedor de envases puede ser riesgoso ya que si decide elevar mucho los precios puede afectar nuestro costo de producción. Sin embargo, la empresa Tetra Pack se caracteriza por ser una corporación multinacional que invierte constantemente en investigación y desarrollo para ofrecer a sus clientes un envase de calidad a bajo costo.

Materia prima:

Para mantener un abastecimiento permanente de granos de soya (principal ingrediente de la leche de soya), la empresa Agrícola Proexport S.A. ha destinado para el cultivo de la gramínea 100 Has.; de terreno alquiladas en el kilómetro 4,5 vía a Febres Cordero por un valor de \$ 150,00 cada hectárea, obteniendo la cantidad necesaria para cubrir en su totalidad los requerimientos de la producción de leche de soya.

Entre los proveedores de insumos agrícolas más relevantes del mercado tenemos: INIAP, Ecu química o Interoc que suministran semilla certificada; Agripac, Argo, Ecu química, entre otros que proveen de herbicidas, plaguicidas y demás suministros para la producción.

Debido a que el mercado de insumos agrícolas es muy competitivo en Ecuador, los proveedores no tienen influencia significativa en el precio o las cantidades que se negocian en el mercado, permitiendo mantener bajos costos de producción. Los costos de mercado de los insumos agrícolas se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 34.- Costos de los insumos agrícolas

COSTO DE PRODUCCIÓN							
CULTIVO DE SOYA							
Terreno	Unidad de Medida	Meses por cultivo	N° Has.	Veces al año	Cantidad Total	Costo Unit.	Costo Total
Alquiler de Has. para cultivo	Has.	4	100	1	100	150,00	15.000,00
Subtotal siembra							15.000,00
Insumos Orgánicos	Unidad de Medida	Cantidad Requerida / Has	N° Has.	Aplicación	Cantidad Total	Costo Unit.	Costo Total
Semilla certificada Orgánica p34	Kg.	75	100	1	7.500	1,60	12.000,00
Herbicidas hoja angosta / Portlect	lt.	1	100	1	100	30,00	3.000,00
Herbicidas hoja ancha / Flex	lt.	1	100	1	100	30,00	3.000,00
Insectos / Plagas / White Fly (Extracto de algas marinas)	lt.	1	100	4	400	30,00	12.000,00
Abonos foliares / Evergreen / Bio Good	lt.	4	100	4	1.600	14,00	22.400,00
Fungicidas / Amistar - top o Bioezcudo	lt.	1/2	100	2	100	60,00	6.000,00
Subtotal siembra							58.400,00
Maquinarias	Unidad de Medida	Cantidad Requerida.	N° Has.	Frecuencia de Uso	Cantidad Total	Costo Unit.	Costo Total
Alquiler de sembradora al voleo	Has.	1	100	1	100	20,00	2.000,00
Alquiler de tractor con aguilón	Has.	1	100	6	600	20,00	12.000,00
Alquiler de cosechadora	qq.	35	100	1	3.500	2,00	7.000,00
Subtotal cosecha							21.000,00
Mano de Obra Indirecta							2.627,86
TOTAL EN DÓLARES							97.027,86
Producción	qq.	40	100	4.000			
Costo por quintal				24,26			

Elaboración: Autora

6.6.2 Análisis de consumidores: Mercado META

Cuadro Nº 35- Tabla de segmentación

Base de Segmentación	Categorías.
Demográfica:	
Sexo	Indistinto
Edad	mayores de 3 años
Clase Social	Media y Alta
Estado Civil	Casado / Unión de hecho
Responsabilidad familiar	Grupo Familiar con hijos o parientes menores de 18 años a su cuidado
Geográfica:	
Nacionalidad	Islandesa
Ciudad	Reikiavik
Tamaño localidad	Indistinto
Tipo de población	Urbano – Rural
Comportamiento cultural	Consumo habitual de leche en sus alimentos
Conductuales	
Preferencias	Alimentos sanos y nutritivos.

Elaboración: Autora

Mercado meta: Personas mayores de 3 años que conformen un grupo familiar de clase social media o alta en la ciudad de Reikiavik, cuyo consumo de lácteos sea habitual y que prefieran alimentos sanos y nutritivos.

Para cuantificar el mercado meta del proyecto se deben estimar las variables relevantes y su ponderación, tal como se muestra a continuación:

- Nº de familias en Reikiavik: 27.332
- Proporción de habitantes de clase social media y alta: 90,8% (estadísticas de Islandia)
- Proporción de habitantes que consumen habitualmente lácteos: 81,0% (encuestas)
- Prefieran alimentos sanos y nutritivos: 41,2% (encuestas)

Tamaño del mercado meta: $27.332 \times 90,8\% \times 81,0\% \times 41,2\% = 8.282$ familias

6.6.3 Análisis de competencia (actual)

En base a las encuestas se puede determinar que Nutrisoya constituye uno



de los principales competidores en la ciudad de Reikiavik ya que su participación representa un 20,3% del mercado. Su origen es canadiense²² y su precio de venta es de \$ 5,63 en el mercado islandés. Nutisoya tiene una amplia gama de productos y sabores

en bebidas de soya fortificada, entre las cuales se encuentran: chocolate, original, fresa, vainilla, original light, sin azúcar, vainilla light y cappuccino.

RITA es una empresa establecida en Vietnam-Singapur que se especializa por la producción de bebidas de productos naturales con alto rendimiento²³,



entre los cuales se encuentra la leche de soya. RITA con una participación de mercado del 17,9% se posiciona como la segunda marca más importante en la producción de leche de soya en la ciudad de Reikiavik. Una de sus principales fortalezas

es su extensa variedad de productos y presentaciones con leche de soya en varios sabores como frutilla, vainilla, chocolate, entre otros. Otra de sus



principales fortalezas es su capacidad de producción ya que tiene la tecnología para producir 3.000.000 de bebidas al año.

Una de sus principales debilidades es que el envasado de la

²² <http://www.nutrisoya.com/>

²³ <http://www.beverage-vietnam.com/>

leche de soya RITA se lo realiza en botellas de vidrio (disminuye la calidad del producto) y latas de aluminio (encarece el producto). Su precio de venta al público varía según envasado, El litro de leche de soya en botella de vidrio cuesta \$ 5,15 y la lata de 300 ml. \$ 3,75.

Posicionada en tercer lugar con una preferencia del 14,0% se encuentra la empresa mexicana Nutrisa²⁴ con su producto Soylet. Este producto no se comercializa como una bebida; se presenta como una leche de soya en polvo en latas de 500g. Posee tres sabores principalmente, chocolate, natural y vainilla. El precio de mercado de Soylet es de \$ 8,75 debido a su presentación.

Los demás competidores que comercializan leche de soya comparten entre el 10% y el 12% aproximadamente de preferencia de mercado, evidenciándose un mercado de fácil acceso en lo que respecta a este tipo de productos.

6.6.3.1 Tipo de Rivalidad

A pesar de que en la ciudad de Reikiavik existen varias marcas de leche de soya, el mercado no es muy competitivo en cuanto al precio, ya que no se evidencia una guerra de precios debido en que el consumidor de Reikiavik no tiene este factor como referente para la compra de sus alimentos. Más bien la competencia está basada en la calidad del producto, ya que los habitantes de Reikiavik son muy exigentes en cuanto a los valores nutricionales de sus productos alimenticios.

6.6.3.2 Estrategias de los competidores

En Reikiavik, los competidores de este mercado tratan estratégicamente de posicionar a la leche de soya como un alimento saludable, bajo en grasa y con un alto contenido nutricional. Su principal estrategia es vender la leche de soya como un alimento natural sustituto de la leche común y que brinda mayores beneficios ya que la leche de soya puede ser digerida por personas que tienen intolerancia a la lactosa. Una de sus estrategias más notables es la de ampliar la variedad de sabores de la leche de soya, mezclándolo con sabores como fresa, chocolate, vainilla, entre otros.

²⁴ <http://www.nutrisa.com.mx/>

6.6.4 Análisis de productos sustitutos

Uno de los principales sustitutos de la leche de soja tradicionalmente es la leche de vaca. Este producto constituye una amenaza debido a su habitual consumo. Incluso, los islandeses consumen tradicionalmente una bebida láctea muy parecida al yogurt llamada skyr, la misma que está elaborada con leche común. Además, el mercado muestra una tendencia hacia el consumo del yogurt y leches saborizadas.

A pesar de que no tienen una gran preferencia de mercado, otros sustitutos podrían ser las bebidas naturales de origen vegetal tales como los jugos de coco y la avena.

6.6.5 Análisis de Competencia Futura

Una de las principales amenazas para la empresa Agricultural Proexport S.A. es que otras empresas de países productores²⁵ de soja cercanos a Islandia dirijan su atención a la incursión en este mercado. En este sentido existe una gran amenaza de las empresas productoras de leche de soja norteamericanas y canadienses ya que debido a su ubicación geográfica se encuentran más cercanas a Islandia. Sin embargo, la mayor parte de su producción es destinada para abastecer el consumo interno y luego de cubrir sus necesidades exportan el remanente.

Gráfico N°31.- Mapa Físico de Islandia



Elaboración: Autora

²⁵ Sistema Agroalimentario de la Soya. INEC, 2010.

Una amenaza potencialmente menor es que países no productores de soya cercanos a Islandia, pero con el clima propicio para cultivar el grano, tales como: Reino Unido, España, Francia, Alemania y Polonia impulsen programas para desarrollar ese tipo de cultivos y dirijan su atención al mercado islandés. Sin embargo, tales países tienen un elevado nivel de consumo que impediría la exportación de productos derivados de la soya en el mediano plazo.

6.6.5.1 Barreras

Como se ha señalado anteriormente pese a que los islandeses son muy abiertos a probar productos de origen extranjero, Islandia pertenece a la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) y al Espacio Económico Europeo (EEE). Debido a estos tratados internacionales, Islandia debe aceptar todas las resoluciones y regulaciones que le imponga el mercado único regional, excepto en cuanto al sector pesquero, quienes no se han integrado a la Política Agroindustrial Común (PAC). Además, Islandia es un país que protege en gran medida a las importaciones de productos agrícolas, restringiendo las autorizaciones de importación y establecimiento medidas que eviten la creación de monopolios. Entre los productos con mayor protección se encuentran la papa y las flores ya que su importación está permitida sólo en ciertas estaciones del año.

Todos estos acuerdos e imposiciones por parte de Islandia no contemplan productos industrializados tales como la leche de soya, por ende no existe un gran impedimento arancelario para las importaciones de estos productos. Una barrera natural de notable consideración para el proyecto es la distancia que existe entre Ecuador e Islandia, debiendo recurrir a elevados costos de transportación. Sin embargo, los bajos costos de producción permiten ofrecer un producto accesible para el consumidor de Reikiavik.

CAPÍTULO 7

7 Estudio Financiero

El objetivo de este plan es determinar la factibilidad financiera de crear una empresa agroindustrial que se dedique a la producción de leche de soya en la ciudad de Babahoyo para exportar el producto al mercado islandés, es decir, se debe cuantificar el volumen del capital que se necesitará invertir además de plantear las proyecciones de los estados de resultados y los flujos de caja que permitan evaluar la rentabilidad y viabilidad de la empresa.

7.1 Presupuesto de Inversión Inicial

Cuadro Nº 36.- Inversión Inicial y Tipo de Financiamiento

RUBROS	TIPO DE FINANCIAMIENTO		
	RECURSO PROPIOS	CREDITO	TOTAL
<u>INVERSIÓN FIJA</u>			
PREPARACIÓN Y ADECUACIÓN DE TERRENOS	4.500,00		4.500,00
OBRAS CIVILES Y ADECUACIONES VEHÍCULOS Y EQUIPOS DE TRANSPORTE	4.177,00		4.177,00
MAQUINARIAS Y EQUIPAMIENTO	103.760,00	20.000,00	123.760,00
EQUIPOS DE OFICINA	6.320,00	20.000,00	26.320,00
EQUIPOS INFORMÁTICOS	2.090,00		2.090,00
MUEBLES DE OFICINA	3.380,00		3.380,00
HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS	2.700,00		2.700,00
	<u>460,00</u>	-	<u>460,00</u>
SUBTOTAL INVERSIÓN FIJA	127.387,00	40.000,00	167.387,00
<u>INVERSIÓN INTANGIBLE</u>			
GASTOS DE INVESTIGACIÓN	260,00		260,00
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1.816,00		1.816,00
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	330,00		330,00
PATENTES Y DERECHOS DE MARCA	3.000,00		3.000,00
ARRIENDOS PREPAGADOS	1.000,00		1.000,00
SISTEMAS INFORMÁTICOS Y PÁGINA WEB	<u>1.620,00</u>		<u>1.620,00</u>
SUBTOTAL INVERSIÓN INTANGIBLE	8.026,00	0,00	8.026,00
<u>CAPITAL DE TRABAJO</u>			
Gasto en sueldos	5.404,00		5.404,00
Beneficios Sociales	1.503,59		1.503,59
Servicios Básicos y Comunicaciones	290,00		290,00

Gasto arriendo	500,00		500,00
Suministros de oficina	64,00		64,00
Suministros de limpieza	80,00		80,00
combustible y mantenimiento de vehículos	150,00		150,00
Jefe de Campo	437,97		437,97
Certificación Internacional de productos orgánicos	50,00		50,00
Publicidad y Propaganda	685,00		685,00
Alquiler de terreno	15.000,00		15.000,00
Adquisición de insumos	28.400,00	30.000,00	58.400,00
Alquiler de maquinarias	1.000,00	<u>20.000,00</u>	21.000,00
Panela	3.105,00	-	3.105,00
Especerías Varias	869,40	-	869,40
Costo de Seguro y Flete	6.571,20	<u>60.000,00</u>	66.571,20
Envases Tetra Pack	2.280,31	-	<u>2.280,31</u>
SUBTOTAL CAPITAL DE TRABAJO	66.390,47	110.000,00	176.390,47
TOTAL INVERSIÓN INTANGIBLE	201.803,47	150.000,00	351.803,47
Porcentaje de participación	57,4%	42,6%	100,0%

Elaboración: Autora

Considerando los requerimientos de inversión mostrados en el cuadro 7.1, la inversión inicial necesaria para crear la empresa Agrícola Proexport S.A. asciende a \$351.803,47 USD. Tal como se muestra en el cuadro los aportes con recursos propios corresponden al 57,4% del total mientras que el 42,6% debe ser financiado mediante crédito.

El crédito se financiará con préstamo del Banco Bolivariano; por \$150.000,00 con una tasa de interés del 10.21% anual, con amortización mensual por 5 años.

7.2 Presupuesto de Activos

7.2.1 Activos Fijos y Adecuaciones

Cuadro N° 37.- Preparación y adecuación de terrenos

PREPARACIÓN Y ADECUACIÓN DE TERRENOS				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad (Dimensiones)	Costo unit.	Costo Total
Nivelación de terreno	Has.	100	10,00	1.000,00
Arado de terreno	Has.	100	35,00	3.500,00
TOTAL EN DOLARES AMERICANOS				4.500,00

Elaboración: Autora

Agricultural Proexport S.A. debe preparar 100 has.; de terreno para la siembra de soya, el costo total de la nivelación y el arado del terreno asciende a 4.500 USD en total.

La fábrica procesadora de leche de soya funcionará en un local alquilado y será adecuado en un 100,0% con recursos de los socios del negocio. Los rubros que se derivan de la adecuación del local se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro N°38.- Obras civiles y adecuaciones

OBRAS CIVILES Y ADECUACIONES				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad (Dimensiones)	Costo unit.	Costo Total
Equipos contra incendio	unidad	1	680,00	680,00
Instalaciones de climatización	m ²	120	5,25	630,00
Pintura interna y externa	m ²	170	4,50	765,00
Instalaciones eléctricas	m ²	100	4,15	415,00
Instalaciones de agua potable	m ²	100	3,75	375,00
Adecuaciones de oficinas	m ²	20	30,00	600,00
Dispositivos de seguridad (Alarmas, etc)	unidad	1	712,00	712,00
TOTAL EN DOLARES AMERICANOS				4.177,00

Elaboración: Autora

Cuadro N°39.- Vehículo de Transporte

VEHÍCULOS Y EQUIPOS DE TRANSPORTE				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo unit.	Costo Total
TRACTOCAMION SS1EKVA - PSW	Unidad	1	123.760,00	123.760,00
TOTAL EN DOLARES AMERICANOS				123.760,00

Elaboración: Autora

Cuadro N° 40.- Maquinarias Y Equipamiento

MAQUINARIAS Y EQUIPAMIENTO				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad (Dimensiones)	Costo unit.	Costo Total
Mesa de selección	Unidad	1	3.820,00	3.820,00
Horno Cilindrico Tostador	Unidad	2	1.760,00	3.520,00
Motor para Horno Cilindrico	Unidad	2	485,00	970,00
Balanza tipo Plataforma 1 tm	Unidad	1	1.348,00	1.348,00
Zaranda 0.5 mm	Unidad	1	270,00	270,00
Zaranda 3.5 mm	Unidad	1	308,00	308,00
Horno de control electrico	Unidad	2	1.970,00	3.940,00
Maquina Empaquetadora	Unidad	2	6.072,00	12.144,00
TOTAL EN DOLARES AMERICANOS				26.320,00

Elaboración: Autora

Cuadro N° 41.- Equipos de Oficina

EQUIPOS DE OFICINA				
Detalle	Unidad de	Cantidad	Costo unit.	Costo Total
Copiadora	Unidad	1	858,00	858,00
Sumadoras /Calculadoras	Unidad	2	40,00	80,00
Teléfonos, Fax	Unidad	2	198,00	396,00
Intercomunicadores	Unidad	3	252,00	756,00
TOTAL EN DOLARES AMERICANOS				2.090,00

Elaboración: Autora

Cuadro N° 42.- Equipos Informáticos

EQUIPOS INFORMÁTICOS				
Detalle	Unidad de	Cantidad	Costo unit.	Costo Total
Computadora	Unidad	3	936,00	2.808,00
Impresora Multifunción	Unidad	2	198,00	396,00
Router inalámbrico	Unidad	2	88,00	176,00
TOTAL EN DOLARES AMERICANOS				3.380,00

Elaboración: Autora

Cuadro N° 43.- Muebles de Oficina

MUEBLES DE OFICINA				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad (Dimensiones)	Costo unit.	Costo Total
Escritorios	Unidad	3	297,00	891,00
Sillas de ejecutivo	Unidad	2	114,00	228,00
Sillas visitas	Unidad	6	48,00	288,00
Archivadores	Unidad	3	87,00	261,00
Mesa de oficina	Unidad	2	386,00	772,00
Otros mobiliarios	Unidad	1	260,00	260,00
TOTAL EN DOLARES AMERICANOS				2.700,00

Elaboración: Autora

Cuadro N° 44.- Herramientas y Utensilios

HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad (Dimensiones)	Costo unit.	Costo Total
Gorros de protección	Unidad	4	2,50	10,00
Botas	Pares	4	15,00	60,00
Guantes	Pares	4	1,00	4,00
Camisetas	Unidad	12	6,50	78,00
Jeans	Unidad	8	12,00	96,00
Traje Tyvek (horno)	Unidad	3	15,00	45,00
Guantes para horno.	Pares	3	4,00	12,00
Delantales con refuerzos	Unidad	3	5,00	15,00
Uniforme para guardia de seguridad	Unidad	2	70,00	140,00
TOTAL EN DOLARES AMERICANOS				460,00

Elaboración: Autora

7.2.2 Diferidos Intangibles**Cuadro N° 45.- Gastos de Investigación**

GASTOS DE INVESTIGACIÓN			
Detalle	Cantidad	Costo unit.	Costo Total
Gastos en Internet	120	0,70	84,00
Movilización y viáticos	8	15,00	120,00
Fotocopias	200	0,03	6,00
Impresiones y escaneo	500	0,10	50,00
TOTAL EN DOLARES AMERICANOS			260,00

Elaboración: Autora

Cuadro N°46.- Gastos de Constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN			
Detalle	Cantidad	Costo unit.	Costo Total
Servicios legales	2	350,00	700,00
Cuenta de integración de capitales	1	800,00	800,00
Escrituras de la compañía	1	50,00	50,00
Testimonios en la Superintendencia de Cías.	4	35,00	140,00
Registro de Nombre Comercial	1	126,00	126,00
TOTAL EN DOLARES AMERICANOS			1.816,00

Elaboración: Autora

Cuadro N°47.- Permisos de Funcionamiento

PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO			
Detalle	Cantidad	Costo unit.	Costo Total
Registro Único de Contribuyente	1	0,00	0,00
Permiso de Funcionamiento de los Bomberos	1	8,00	8,00
Permiso del Ministerio de Salud	1	250,00	250,00
Patente Municipal	1	72,00	72,00
TOTAL EN DOLARES AMERICANOS			330,00

Elaboración: Autora

Cuadro N°48.- Patentes y Derechos de Marca

PATENTES Y DERECHOS DE MARCA			
Detalle	Cantidad	Costo unitario.	Costo Total
Derecho de marca Healthy Milk	1	3.000	3.000,00
TOTAL EN DOLARES AMERICANOS			3.000,00

Elaboración: Autora

Cuadro N° 49.- Arriendos Pre-pagados

ARRIENDOS PREPAGADOS			
Detalle	Costo Mensual	Meses	Costo Total
Alquiler de local comercial	500,00	2	1.000,00
TOTAL EN DOLARES AMERICANOS	500,00		1.000,00

Elaboración: Autora

Cuadro N° 50.- Sistemas Informáticos y Páginas Web

SISTEMAS INFORMÁTICOS Y PÁGINA WEB			
Detalle	Cantidad	Costo unitario.	Costo Total
Sistema Contable		1.200,00	1.200,00
Antivirus		70,00	70,00
Hosting		300,00	300,00
Dominio		50,00	50,00
TOTAL EN DOLARES AMERICANOS			1.620,00

Elaboración: Autora

7.2.3 Activos Corrientes / Capital de Trabajo

Cuadro N° 51- Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTO	MENSUAL	Nº MESES	CAPITAL DE TRABAJO
Gasto en sueldos	5.404,00	1	5.404,00
Beneficios Sociales	1.503,59	1	1.503,59
Servicios Básicos y Comunicaciones	290,00	1	290,00
Gasto arriendo	500,00	1	500,00
Suministros de oficina	64,00	1	64,00
Suministros de limpieza	80,00	1	80,00
combustible y mantenimiento de vehículos	150,00	1	150,00
Publicidad y Propaganda	685,00	1	685,00
Alquiler de terreno	15.000,00	1	15.000,00
Adquisición de insumos	58.400,00	1	58.400,00
Alquiler de maquinarias	21.000,00	1	21.000,00
Panela	3.105,00	1	3.105,00
Especerías Varias	869,40	1	869,40
Costo de Seguro y Flete	66.571,20	1	66.571,20
Envases Tetra Pak	2.280,31	1	2.280,31
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	175.902,50		175.902,50
TOTAL JEFE DE CAMPO	437,97	1	437,97
TOTAL GENERAL	176.340,47	1	176.340,47

Elaboración: Autora

7.3 Presupuesto de Ingresos Mensuales

Cuadro N° 5216.- Presupuesto de Ingresos Mensuales

PRESUPUESTO DE INGRESOS MENSUALES

Leche de Soya Healthy Milk

Meses	1.000 ml. 60%			250 ml. 40%			Sobrante de granos de soya			TOTAL VENTAS (DÓLARES)
	Unidades	Precio	Total	Unidades	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	
Mes 1	14.904	3,70	55.144,80	39.744	1,00	39.744,00	-	-	-	94.888,80
Mes 2	14.904	3,70	55.144,80	39.744	1,00	39.744,00	-	-	-	94.888,80
Mes 3	14.904	3,70	55.144,80	39.744	1,00	39.744,00	-	-	-	94.888,80
Mes 4	14.904	3,70	55.144,80	39.744	1,00	39.744,00	-	-	-	94.888,80
Mes 5	14.904	3,70	55.144,80	39.744	1,00	39.744,00	-	-	-	94.888,80
Mes 6	14.904	3,70	55.144,80	39.744	1,00	39.744,00	-	-	-	94.888,80
Mes 7	14.904	3,70	55.144,80	39.744	1,00	39.744,00	-	-	-	94.888,80
Mes 8	14.904	3,70	55.144,80	39.744	1,00	39.744,00	-	-	-	94.888,80
Mes 9	14.904	3,70	55.144,80	39.744	1,00	39.744,00	-	-	-	94.888,80
Mes 10	14.904	3,70	55.144,80	39.744	1,00	39.744,00	-	-	-	94.888,80
Mes 11	14.904	3,70	55.144,80	39.744	1,00	39.744,00	-	-	-	94.888,80
Mes 12	14.904	3,70	55.144,80	39.744	1,00	39.744,00	121.982	0,66	80.508,12	175.396,92
Total Año 1	178.848	3,70	661.737,60	476.928	1,00	476.928,00	121.982	0,66	80.508,12	1.219.173,72

Elaboración: Autora

Cuadro N° 53.- Producción en kilos y litros

Cantidad Anual requerida de soya en kilos	200.750
Año/Mese	12
Cantidad en kilos mensual	16.729,17
Producción Mensual Litros	24.840

Presentación	250ml llevado a 1 Lt. /4	
	1 Lt.	250 ml
Mes 1	14.904	39.744

Elaboración: Autora

7.4 Costos de Producción

Cuadro Nº 54.- Costo de Ventas

COSTOS DE VENTAS

DETALLE	COSTO MENSUAL					
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Soya del mercado local	3.278,88	3.278,88	3.278,88	3.278,88	-	-
Soya producción propia	-	-	-	-	2.579,39	2.579,39
Panela	3.105,00	3.105,00	3.105,00	3.105,00	3.105,00	3.105,00
Especerías Varias	869,40	869,40	869,40	869,40	869,40	869,40
Transporte Guayaquil - Londres	53.406,00	53.406,00	53.406,00	53.406,00	53.406,00	53.406,00
Transporte Londres - Reikiavik	13.165,20	13.165,20	13.165,20	13.165,20	13.165,20	13.165,20
Costo de Seguro y Flete	284,67	284,67	284,67	284,67	284,67	284,67
ENVASES TETRA PAK PARA LECHE DE SOYA	2.280,31	2.280,31	2.280,31	2.280,31	2.280,31	2.280,31
TOTAL	76.389,46	76.389,46	76.389,46	76.389,46	75.689,97	75.689,97

COSTOS DE VENTAS

DETALLE	COSTO MENSUAL					
	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Soya del mercado local	-	-	-	-	-	-
Soya producción propia	2.579,39	2.579,39	2.579,39	2.579,39	2.579,39	2.579,39
Panela	3.105,00	3.105,00	3.105,00	3.105,00	3.105,00	3.105,00
Especerías Varias	869,40	869,40	869,40	869,40	869,40	869,40
Transporte Guayaquil - Londres	53.406,00	53.406,00	53.406,00	53.406,00	53.406,00	53.406,00
Transporte Londres - Reikiavik	13.165,20	13.165,20	13.165,20	13.165,20	13.165,20	13.165,20
Costo de Seguro y Flete	284,67	284,67	284,67	284,67	284,67	284,67
ENVASES TETRA PAK PARA LECHE DE SOYA	2.280,31	2.280,31	2.280,31	2.280,31	2.280,31	2.280,31
TOTAL	75.689,97	75.689,97	75.689,97	75.689,97	75.689,97	75.689,97

Elaboración: Autora

7.5 Balance General Inicial

Cuadro N° 55.- Balance General Inicial

AGRICULTURAL PROEXPORT S.A.		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
BALANCE GENERAL INICIAL		
ACTIVO		
CORRIENTE		
Banco	183.087,00	183.087,00
FIJO DEPRECIABLE		
Obra Civiles	4.177,00	
Vehiculo	123.760,00	
Maquinarias y Equipos	26.320,00	
Equipo de Oficina	2.090,00	
Equipo Informaticos	3.380,00	
Muebles de Oficina	2.700,00	
Herramientas y Utensilios	460,00	162.887,00
FIJOS INTANGIBLES		
Gatos de Investigacion	260,00	
Gasto de Constitucion	1.816,00	
Permisos	330,00	
Patentes y Marcas	3.000,00	
Sistemas Informaticos y Web	1.620,00	7.026,00
DIFERIDO		
Arriendo Prepagados	1.000,00	1.000,00
TOTAL ACTIVOS		354.000,00
PASIVO		
LARGO PLAZO		
Prestamo Bancario	150.000,00	150.000,00
CAPITAL Y RESERVA		
PATRIMONIO		
Accionistas	204.000,00	204.000,00
Total PASIVO Y CAPITAL		354.000,00

Elaboración: Autora

7.6 Estado de Resultados mensual (primer año)

Cuadro N° 56.- Estado de Resultados Proyectado Mensualmente

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Ventas	94.888,80	94.888,80	94.888,80	94.888,80	94.888,80
(-) Costo de Ventas	<u>76.389,46</u>	<u>76.389,46</u>	<u>76.389,46</u>	<u>76.389,46</u>	<u>75.761,77</u>
Utilidad Bruta en Ventas	18.499,34	18.499,34	18.499,34	18.499,34	19.127,03
(-) Gastos Operativos					
Gastos Administrativos					
Remuneración del Personal	5.404,00	5.404,00	5.404,00	5.404,00	5.404,00
Aporte Patronal	656,59	656,59	656,59	656,59	656,59
Decimo Tercero	592,00	592,00	592,00	592,00	592,00
Decimo Cuarto	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00
Fondos de Reserva	-	-	-	-	-
Servicios Básicos	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00
Gasto Arriendos	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Suministros de Oficina	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00
Suministros de Limpieza	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Combustible y Mantenimiento de Vehículos	<u>150,00</u>	<u>150,00</u>	<u>150,00</u>	<u>150,00</u>	<u>150,00</u>
Total Gastos Administrativos	7.991,59	7.991,59	7.991,59	7.991,59	7.991,59
Gastos de Ventas					
Publicidad y Propaganda	685,00	685,00	685,00	685,00	685,00
Total Gastos de Ventas	685,00	685,00	685,00	685,00	685,00
Resultado de las Operaciones	9.822,75	9.822,75	9.822,75	9.822,75	10.450,44
(-) Deprec. Obras civiles y adecuaciones	17,40	17,40	17,40	17,40	17,40
(-) Deprec. Vehículos y equipos de transporte	2.062,67	2.062,67	2.062,67	2.062,67	2.062,67
(-) Deprec. Maquinaria y equipamiento	219,33	219,33	219,33	219,33	219,33
(-) Deprec. Equipos de oficina	17,42	17,42	17,42	17,42	17,42
(-) Deprec. Equipos informáticos	93,89	93,89	93,89	93,89	93,89
(-) Deprec. Muebles de oficina	<u>22,50</u>	<u>22,50</u>	<u>22,50</u>	<u>22,50</u>	<u>22,50</u>
Total depreciaciones	2.433,21	2.433,21	2.433,21	2.433,21	2.433,21
(-) Amortización de Activos Diferidos	<u>1.202,77</u>	<u>942,77</u>	<u>442,77</u>	<u>442,77</u>	<u>442,77</u>
Utilidad Operacional Neta	6.186,78	6.446,78	6.946,78	6.946,78	7.574,47
(-) Gastos Financieros					
Intereses	<u>1.276,25</u>	<u>1.259,86</u>	<u>1.243,33</u>	<u>1.226,66</u>	<u>1.209,85</u>
Utilidad Antes de Participación de Trabajadores	4.910,53	5.186,92	5.703,45	5.720,12	6.364,62
15% de Participación de Trabajadores	<u>736,58</u>	<u>778,04</u>	<u>855,52</u>	<u>858,02</u>	<u>954,69</u>
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	4.173,95	4.408,88	4.847,93	4.862,10	5.409,93
22% de Impuesto a la Renta	<u>918,27</u>	<u>969,95</u>	<u>1.066,54</u>	<u>1.069,66</u>	<u>1.190,18</u>
Utilidad Neta	3.255,68	3.438,93	3.781,39	3.792,44	4.219,74

	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Ventas	94.888,80	94.888,80	94.888,80	94.888,80
(-) Costo de Ventas	<u>75.761,77</u>	<u>75.761,77</u>	<u>75.761,77</u>	<u>75.761,77</u>
Utilidad Bruta en Ventas	19.127,03	19.127,03	19.127,03	19.127,03
(-) Gastos Operativos				
Gastos Administrativos				
Remuneración del Personal	5.404,00	5.404,00	5.404,00	5.404,00
Aporte Patronal	656,59	656,59	656,59	656,59
Decimo Tercero	592,00	592,00	592,00	592,00
Decimo Cuarto	255,00	255,00	255,00	255,00
Fondos de Reserva	-	-	-	-
Servicios Básicos	290,00	290,00	290,00	290,00
Gasto Arriendos	500,00	500,00	500,00	500,00
Suministros de Oficina	64,00	64,00	64,00	64,00
Suministros de Limpieza	80,00	80,00	80,00	80,00
Combustible y Mantenimiento de Vehículos	<u>150,00</u>	<u>150,00</u>	<u>150,00</u>	<u>150,00</u>
Total Gastos Administrativos	7.991,59	7.991,59	7.991,59	7.991,59
Gastos de Ventas				
Publicidad y Propaganda	<u>685,00</u>	<u>685,00</u>	<u>685,00</u>	<u>685,00</u>
Total Gastos de Ventas	685,00	685,00	685,00	685,00
Resultado de las Operaciones	10.450,44	10.450,44	10.450,44	10.450,44
(-) Deprec. Obras civiles y adecuaciones	17,40	17,40	17,40	17,40
(-) Deprec. Vehículos y equipos de transporte	2.062,67	2.062,67	2.062,67	2.062,67
(-) Deprec. Maquinaria y equipamiento	219,33	219,33	219,33	219,33
(-) Deprec. Equipos de oficina	17,42	17,42	17,42	17,42
(-) Deprec. Equipos informáticos	93,89	93,89	93,89	93,89
(-) Deprec. Muebles de oficina	<u>22,50</u>	<u>22,50</u>	<u>22,50</u>	<u>22,50</u>
Total depreciaciones	2.433,21	2.433,21	2.433,21	2.433,21
(-) Amortización de Activos Diferidos	<u>442,77</u>	<u>442,77</u>	<u>442,77</u>	<u>442,77</u>
Utilidad Operacional Neta	7.574,47	7.574,47	7.574,47	7.574,47
(-) Gastos Financieros				
Intereses	<u>1.192,89</u>	<u>1.175,80</u>	<u>1.158,55</u>	<u>1.141,16</u>
Utilidad Antes de Participación de Tr	6.381,57	6.398,67	6.415,92	6.433,31
15% de Participación de Trabajadores	<u>957,24</u>	<u>959,80</u>	<u>962,39</u>	<u>965,00</u>
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	5.424,34	5.438,87	5.453,53	5.468,31
22% de Impuesto a la Renta	<u>1.193,35</u>	<u>1.196,55</u>	<u>1.199,78</u>	<u>1.203,03</u>
Utilidad Neta	4.230,98	4.242,32	4.253,75	4.265,28

	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	94.888,80	94.888,80	175.396,92
(-) Costo de Ventas	<u>75.761,77</u>	<u>75.761,77</u>	<u>75.761,77</u>
Utilidad Bruta en Ventas	19.127,03	19.127,03	99.635,15
(-) Gastos Operativos			
Gastos Administrativos			
Remuneración del Personal	5.404,00	5.404,00	5.404,00
Aporte Patronal	656,59	656,59	656,59
Decimo Tercero	592,00	592,00	592,00
Decimo Cuarto	255,00	255,00	255,00
Fondos de Reserva	-	-	-
Servicios Básicos	290,00	290,00	290,00
Gasto Arriendos	500,00	500,00	500,00
Suministros de Oficina	64,00	64,00	64,00
Suministros de Limpieza	80,00	80,00	80,00
Combustible y Mantenimiento de Vehículos	<u>150,00</u>	<u>150,00</u>	<u>150,00</u>
Total Gastos Administrativos	7.991,59	7.991,59	7.991,59
Gastos de Ventas			
Publicidad y Propaganda	<u>685,00</u>	<u>685,00</u>	<u>685,00</u>
Total Gastos de Ventas	685,00	685,00	685,00
Resultado de las Operaciones	10.450,44	10.450,44	90.958,56
(-) Deprec. Obras civiles y adecuaciones	17,40	17,40	17,40
(-) Deprec. Vehículos y equipos de transporte	2.062,67	2.062,67	2.062,67
(-) Deprec. Maquinaria y equipamiento	219,33	219,33	219,33
(-) Deprec. Equipos de oficina	17,42	17,42	17,42
(-) Deprec. Equipos informáticos	93,89	93,89	93,89
(-) Deprec. Muebles de oficina	<u>22,50</u>	<u>22,50</u>	<u>22,50</u>
Total depreciaciones	2.433,21	2.433,21	2.433,21
(-) Amortización de Activos Diferidos	<u>442,77</u>	<u>442,77</u>	<u>442,77</u>
Utilidad Operacional Neta	7.574,47	7.574,47	88.082,59
(-) Gastos Financieros			
Intereses	<u>1.123,62</u>	<u>1.105,93</u>	<u>1.088,09</u>
Utilidad Antes de Participación de Tr	6.450,85	6.468,54	86.994,49
15% de Participación de Trabajadores	<u>967,63</u>	<u>970,28</u>	<u>13.049,17</u>
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	5.483,22	5.498,26	73.945,32
22% de Impuesto a la Renta	<u>1.206,31</u>	<u>1.209,62</u>	<u>16.267,97</u>
Utilidad Neta	4.276,91	4.288,64	57.677,35

Elaboración: Autora

7.7 Estado de Resultados anual

Cuadro N° 57.- Estado de Resultados Projectado Anualmente

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.219.173,72	1.232.475,24	1.245.900,24	1.259.445,84	1.287.807,20
(-) Costo de Ventas	<u>911.652,00</u>	<u>923.047,65</u>	<u>934.585,73</u>	<u>946.268,05</u>	<u>958.096,39</u>
Utilidad Bruta en Ventas	307.521,72	309.427,59	311.314,51	313.177,79	329.710,81
(-) Gastos Operativos					
Gastos Administrativos					
Remuneración del Personal	62.808,00	66.086,58	69.536,30	73.166,09	76.985,36
Aporte Patronal	7.631,17	8.029,52	8.448,66	8.889,68	9.353,72
Décimo tercera remuneración	5.064,00	5.328,34	5.606,48	5.899,14	6.207,08
Décimo cuarta remuneración	2.720,00	2.861,98	3.011,38	3.168,57	3.333,97
Fondos de reserva	-	5.328,34	5.606,48	5.899,14	6.207,08
Servicios Básicos y comunicaciones	3.480,00	3.661,66	3.852,80	4.053,92	4.265,53
Gasto Arriendos	6.000,00	6.313,20	6.642,75	6.989,50	7.354,35
Suministros de Oficina	768,00	808,09	850,27	894,65	941,35
Suministros de Limpieza	960,00	1.010,11	1.062,84	1.118,32	1.176,70
Combustible y Mantenimiento de Vehículos	<u>1.800,00</u>	<u>1.893,96</u>	<u>1.992,82</u>	<u>2.096,85</u>	<u>2.206,31</u>
Total Gastos Administrativos	91.231,17	101.321,78	106.610,78	112.175,86	118.031,45
Gastos de Ventas					
Publicidad y Propaganda	<u>8.220,00</u>	<u>8.649,08</u>	<u>9.100,56</u>	<u>9.575,61</u>	<u>10.075,46</u>
Total Gastos de Ventas	8.220,00	8.649,08	9.100,56	9.575,61	10.075,46
Resultado de las Operaciones	208.070,55	199.456,73	195.603,17	191.426,32	201.603,90
(-) Deprec. Obras civiles y adecuaciones	208,85	208,85	208,85	208,85	208,85
(-) Deprec. Vehículos y equipos de transporte	24.752,00	24.752,00	24.752,00	24.752,00	24.752,00
(-) Deprec. Maquinaria y equipamiento	2.632,00	2.632,00	2.632,00	2.632,00	2.632,00
(-) Deprec. Equipos de oficina	209,00	209,00	209,00	209,00	209,00
(-) Deprec. Equipos informáticos	1.126,67	1.126,67	1.126,67	-	-
(-) Deprec. Muebles de oficina	<u>270,00</u>	<u>270,00</u>	<u>270,00</u>	<u>270,00</u>	<u>270,00</u>
Total depreciaciones	29.198,52	29.198,52	29.198,52	28.071,85	28.071,85
(-) Amortización de Activos Diferidos	<u>6.573,20</u>	<u>363,20</u>	<u>363,20</u>	<u>363,20</u>	<u>363,20</u>
Utilidad Operacional Neta	172.298,83	169.895,01	166.041,45	162.991,27	173.168,85
(-) Gastos Financieros					
Intereses	<u>14.202,00</u>	<u>11.609,11</u>	<u>8.738,75</u>	<u>5.561,21</u>	<u>2.043,62</u>
Utilidad Antes de Participación de Trabajadores	158.096,84	158.285,90	157.302,71	157.430,06	171.125,23
15% de Participación de Trabajadores	<u>23.714,53</u>	<u>23.742,89</u>	<u>23.595,41</u>	<u>23.614,51</u>	<u>25.688,78</u>
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta	134.382,31	134.543,02	133.707,30	133.815,55	145.456,44
22% de Impuesto a la Renta	<u>29.564,11</u>	<u>29.599,46</u>	<u>29.415,61</u>	<u>29.439,42</u>	<u>32.000,42</u>
Utilidad Neta	104.818,20	104.943,55	104.291,69	104.376,13	113.456,03
Estimaciones:					
Incremento en Gastos basados en el IPC anual:	5,22%				

Elaboración: Autora

7.8 VAN, TIR – TR

Cuadro Nº 58.- Flujo de Caja Proyectado, viabilidad y rentabilidad

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Fija	167.387,00					
Inversión Intangible	8.026,00					
Capital de Trabajo	<u>176.390,47</u>					
INGRESOS						
Operativos		1.219.173,72	1.232.475,24	1.245.900,24	1.259.445,84	1.287.807,20
EGRESOS						
(-) Costo Operativos		911.652,00	923.047,65	934.585,73	946.268,05	958.096,39
(-) Gastos Operativos		<u>99.451,17</u>	<u>109.970,86</u>	<u>115.711,34</u>	<u>121.751,47</u>	<u>128.106,91</u>
RESULTADO OPERACIONAL		208.070,55	199.456,73	195.603,17	191.426,32	201.603,90
(-) Depreciación		29.198,52	29.198,52	29.198,52	28.071,85	28.071,85
(-) Amortización de Activos Diferidos		<u>6.573,20</u>	<u>363,20</u>	<u>363,20</u>	<u>363,20</u>	<u>363,20</u>
UTILIDAD OPERACIONAL NETA		172.298,83	169.895,01	166.041,45	162.991,27	173.168,85
(-) Pago de intereses		14.202,00	11.609,11	8.738,75	5.561,21	2.043,62
(-) Participación de Trabajadores		23.714,53	23.742,89	23.595,41	23.614,51	25.668,78
(-) Impuesto a la Renta		<u>29.564,11</u>	<u>29.599,46</u>	<u>29.415,61</u>	<u>29.439,42</u>	<u>32.000,42</u>
UTILIDAD NETA		104.818,20	104.943,55	104.291,69	104.376,13	113.456,03
(+) Depreciación		29.198,52	29.198,52	29.198,52	28.071,85	28.071,85
(+) Valor de salvamento						18.687,75
(-) Amortización de la deuda		24.228,94	26.821,83	29.692,19	32.869,73	36.387,32
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-351.803,47	109.787,78	107.320,24	103.798,02	99.578,25	123.828,31
FACTOR DE DESCUENTO		0,91	0,82	0,75	0,68	0,62
FLUJO NETO DESCONTADO	-351.803,47	99.616,89	88.356,73	77.540,05	67.496,38	76.157,90
V.A.N	57.364,48					
T.M.A.R	10,21%					
V.A.N.	\$ 57.364,48					
T.I.R	16%					

Elaboración: Autora

7.9 Análisis del Estudio Financiero

En base a los flujos de efectivo proyectados a cinco años, el Valor Actual Neto es mayor que cero, lo que significa que se ganará \$ 57.364,48 después de recuperar la inversión. Por lo tanto se ofrece una mayor certeza a la propietaria de la empresa Agrícola Proexport S.A. de que su inversión será viable, disminuyendo el riesgo de la puesta en marcha.

La Tasa Interna de Retorno de la inversión realizada en el proyecto es de 16%, analizada durante 5 años de proyección financiera, lo cual es favorable para el propietario porque es mayor que el 10,21% de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno exigida por el inversionista que se utilizó para calcular el VAN, y que fue seleccionada de la tasa de financiamiento del Banco Bolivariano al segmento productivo empresarial de las medianas empresas, por lo tanto se demuestra la factibilidad del proyecto ya que la rentabilidad del negocio es mayor al costo del capital, lo cual justifica la inversión.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

- La creación de una estructura jerárquica institucional mejorará los niveles de planificación, organización, dirección, coordinación y control de la empresa.
- Las patentes y derechos de marca que se obtengan crearán una gran barrera legal para evitar el plagio de la imagen y los productos de la empresa.
- Los habitantes del Reikiavik mantienen un estrato socioeconómico medio y alto y demuestran una gran aceptación por los productos importados.
- El 41,2% de los encuestados adquieren sus productos alimenticios considerando el aporte nutricional que les brinda, por ellos se impulsará una campaña de introducción al mercado destacando los beneficios para la salud que se derivan del consumo de leche de soya.
- La planta procesadora de leche de soya de la empresa Agricultural Proexport S.A. se ubicará estratégicamente en el km. 2 vía a Montalvo, (Ciudadela San Pablo) para disminuir los costos de transporte de la materia prima.
- Los mecanismos de distribución como supermercados, tiendas y autoservicios de Islandia favorecen la cobertura del mercado potencial con perspectivas de expansión que incrementarán la demanda y la rentabilidad del negocio.
- La demanda de productos sanos y nutritivos presenta un continuo crecimiento a nivel mundial, generando la oportunidad de establecer negocios que satisfagan dichas necesidades.
- La demanda potencial del área de influencia del negocio está determinada por el número de familias y la canasta familiar a ser atendidas lo cual justifica la necesidad de exportar leche de soya al mercado islandés.
- La experiencia adquirida en los primeros años de operación del negocio permitirá que en los años posteriores se incrementen las economías de

escala que reducirán los costos unitarios y se traducirán en precios cada vez más competitivos.

Recomendaciones:

- Aprovechar el potencial de crecimiento de consumo de productos nutritivos en los estratos socioeconómicos medio y alto en la ciudad de Reikiavik en Islandia, con la puesta en marcha de negocios enfocados a atender este segmento de la población.
- Potenciar el desarrollo de iniciativas de negocios en la ciudad de Babahoyo aprovechando el potencial agroindustrial de la zona.
- Desarrollar la empresa Agrícola Proexport S.A. localizado dentro del área de influencia analizada en este trabajo, aprovechando además las áreas disponibles.
- Evaluar permanentemente el cumplimiento de objetivos de los primeros años de ejecución del negocio, a través de indicadores mensuales que permitirán tomar correctivos adecuados para llegar a incrementar las economías de escala.
- Las conclusiones mencionadas determinan la viabilidad o factibilidad del negocio por lo cual se recomienda la implementación y operación de la empresa.

Bibliografía

- Statistics Iceland*. (2012). Recuperado el 21 de Octubre de 2012, de <http://www.statice.is/>
- Banco Central del Ecuador. (2009). Recuperado el 23 de Octubre de 2012, de <http://www.bce.fin.ec/>
- BARNEY, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*.
- Buchot, E. (2012). *Economía de Islandia*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2012, de http://www.voyagesphotosmanu.com/economia_islandesa.html
- DE LA GARZA, M. I. (Noviembre de 2007). La empresa familiar: La cultura organizacional como influencia de su funcionalidad empresarial. *Tesis Doctoral*. Tamaulipas, México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Economía. (06 de junio de 2012). *El Telégrafo*. Recuperado el 27 de julio de 2012, de http://www.eltelegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=41670&Itemid=11
- Economía. (28 de Mayo de 2012). *La Hora Nacional*. Recuperado el 21 de enero de 2013, de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101335864#.UCWIX6P>
- encuestafacil.com. (16 de Septiembre de 2012). Recuperado el 18 de Enero de 2013, de www.encuestafacil.com/MiArea/Cuadro_Control_Mis_Encuestas.aspx
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Babahoyo. (2010). *GADM*. Recuperado el 29 de Octubre de 2012, de http://www.babahoyo.gob.ec/noticia.php?id_noticia=697
- Grapevine. (2012). *The Reykjavík Grapevine*. Recuperado el Septiembre de 25 de 2012, de <http://www.grapevine.is/Home/>
- Islandica. (2006). *Precios y supermercados en Islandia*. Recuperado el 2012, de http://www.viajesislandia.com/index.php?option=com_content&task=view&id=106
- KOHLE, N. (s.f.). *Cómo elegir proveedores*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2012, de Soyentrepreneur.com: <http://www.soyentrepreneur.com>

- Lecaro, N. Z. (20 de mayo de 2012). *La Revista*. Recuperado el 23 de 01 de 2013, de El Universo: <http://www.larevista.ec/orientacion/salud/la-soya-mas-que-nutritiva>
- LEE, J. (2006). Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19, 2, 103- 114.
- Moncada Sánchez, J. (2001). *Economía y globalización: de menos a mas*. Quito: Abya-Yala.
- Money Converter. (2012). *Currency Conversion and Latest Exchange Rates*. Recuperado el 27 de febrero de 2013, de <http://themoneyconverter.com/>
- Nutrisa. (2010). Recuperado el 19 de Noviembre de 2012, de <http://www.tctelelevision.com/en-vivo>
- Nutrisoya. (2012). *Natura*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2012, de <http://www.nutrisoya.com/>
- Rita. (2010). *Natural Beverage from Viet Nam*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2012, de <http://www.beverage-vietnam.com/>
- Salvatore, D. (1998). *Economía Internacional*. Bogotá: McGraw Hill.
- Skrifstofa Hagkaups. (2012). *Hagkaup*. Obtenido de <http://www.hagkaup.is>
- Solae. (2012). *Nutrition & Health*. Obtenido de <http://www.solae.com/Soy-Nutrition-Health/Soy-Health-Benefits.aspx>
- Soledad Orjuela Córdova, P. S. (2002). "GUÍA DEL ESTUDIO DE MERCADO PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS". Diciembre: UNIVERSIDAD DE CHILE. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS. CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL.
- The Central Bank of Iceland. (2012). *Latest news*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2012, de <http://www.cb.is/>

Glosario

Beneficios.- Ganancias económicas que se obtienen de un negocio, inversión u otra actividad mercantil en un periodo determinado.

Comercializar.- Dar a un producto condiciones y vías de distribución para su venta.

Competencia.- Situación en la que varias empresas rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Coste.- Gasto realizado para la producción, obtención o adquisición de un bien o de un servicio.

Cuota de mercado.- Porcentaje de participación de una empresa en un mercado en particular.

Delimitación.- Determinar o fijar con precisión los límites de algo.

Factible.- Que se puede hacer.

Fragmentación.- Dividir en proporciones los procesos para desarrollar una tarea específica.

Gestión.- Administración que se origina por el cuidado de intereses ajenos.

Inventario.- Asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión.

Jerarquía.- Escala que ocupa una persona, valores o dignidades dentro de una organización.

Logística.- Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.

Marketing.- Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

Mercadeo.- Conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía desde el productor al consumidor.

Mercadería.- Cosa mueble que se hace objeto de trato o venta.

Mercado.- Conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos de un país para comprar y vender bienes y/o servicios.

Organización.- Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Problema.- Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin por lo cual se debe realizar un planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos de investigación.

Proceso.- Acción de seguir una serie de pasos para desarrollar una actividad específica con un fin determinado.

Proveedor.- Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

Publicidad.- Conjunto de medios que se emplean para divulgar o extender la noticia de las cosas o de los hechos, de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.

Rentabilidad.- Tasa de utilidad o beneficio que rinde anualmente alguna actividad específica por la cual se cobra.

Precio.- Valor por el cual se vende un bien o servicio.

Costo.- Valor pecuniario al cual se adquiere un producto o servicio que luego se lo venderá.

Calidad.- Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Por ejemplo: durabilidad, resistencia, entre otros.

Variedad.- conjunto de diversos productos relacionados en un solo lugar.

Atención al cliente.- nivel de satisfacción que tiene un cliente al momento de adquirir un producto.

ANEXOS

Anexo N. 1

Planta de soya florecida



Elaborado por: Autora

Anexo N. 2

Planta de soya envainada después de la floración



Elaborado por: Autora

Anexo N. 3

Fumigación con maquinaria



Elaborado por: Autora

Anexo N. 4

Vista general del cultivo de soya



Elaborado por: Autora

Anexo N. 5

Vista general de cultivo de soya listo para ser cosechado



Elaborado por: Autora

Anexo N. 6

Cosechada de soya con maquinaria apropiada



Elaborado por: Autora

Anexo N. 7

Descargada de soya desde la cosechadora a volqueta



Elaborado por: Autora

Anexo N. 8

Proveedores de insumos agrícolas



INTEROC  CUSTER



Elaborado por: Autora

Anexo N. 9

Certificación Orgánica Internacional

