



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS**

**ESCUELA DE ESTUDIOS INTERNACIONALES**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE EXPORTACIÓN DE PAN CONGELADO  
HACIA PERÚ Y ESPAÑA”.**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciado en Estudios  
Internacionales con Mención en Comercio Exterior**

**Autor:** Fabián Esteban Quezada Izquierdo

**Director:** Ing. Antonio Torres

**Cuenca – Ecuador**

**2018**

## **Dedicatoria**

La concepción de este proyecto está dedica principalmente a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso de mi vida, dándome fortaleza para continuar, a mis padres, pilares fundamentales en mi vida, quienes han depositado su entera confianza en mí inteligencia y capacidad, brindándome su apoyo en todo momento. Su constancia y lucha insaciable han hecho de ellos un gran ejemplo a seguir.

## **Agradecimiento**

A cada uno de los que son parte de mi familia, a mi padre, mi madre y mis hermanos; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional, ayudándome a cumplir una de mis metas y objetivos de vida. A mis compañeros y amigos, por brindarme sus consejos y conocimientos en el momento oportuno.

Agradezco a mi director de trabajo de titulación, Antonio Torres, quien a lo largo de este tiempo me ha brindado soporte con sus conocimientos para un desarrollo de investigación efectivo. Finalmente un eterno agradecimiento a la prestigiosa Universidad Del Azuay, la cual abre sus puertas a jóvenes, preparándolos para un futuro competitivo y formándolos como personas de bien.

## Índice de Contenidos

Resumen .....	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
CAPITULO 1. ANÁLISIS DEL PRODUCTO Y EMPRESA.....	12
1.1    Análisis del producto .....	12
1.1.1 Historia .....	12
1.1.2 Evolución del pan .....	12
1.1.3 El pan y las necesidades del hombre .....	13
1.1.4 Valor nutricional.....	14
1.1.5 Insumos necesarios para la producción del pan.....	15
1.1.6 Variedades del producto .....	16
1.1.7 Técnicas actuales de panificación.....	16
1.1.8 Técnicas de panificación en el Ecuador .....	17
1.2    Análisis de la empresa .....	17
1.2.1 Análisis PEST.....	18
1.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	25
1.2.3 Análisis FODA .....	29
CAPITULO 2. ANÁLISIS DE MERCADO PERÚ – ESPAÑA .....	32

2.1 Análisis de mercado Perú .....	32
2.1.1 Determinación del segmento de mercado.....	32
2.1.2 Características del mercado Perú.....	33
2.1.3 Análisis de la oferta y demanda Perú .....	35
2.2 Análisis de mercado España .....	37
2.2.1 Determinación del segmento de mercado.....	37
2.2.2 Características del mercado España .....	39
2.2.3 Determinación de la oferta y demanda para España.....	41
CAPITULO 3. PLAN DE EXPORTACIÓN .....	43
3.1 Determinación de logística .....	43
3.1.1 Aranceles .....	43
3.1.2 Requisitos para exportar .....	45
3.1.3 Forma de entrada al mercado seleccionado.....	46
3.1.4 Análisis de los permisos sanitarios.....	49
3.2 Análisis del proceso productivo.....	54
3.2.1 Determinación de producción para la exportación .....	55
3.3 Determinación de costos .....	58
3.3.1 Inversiones del proyecto.....	59
3.3.2 Financiamiento del proyecto .....	66
3.3.3 Costos Totales del Proyecto .....	69
3.3.4 Ingresos Totales del Proyecto.....	70

3.4	Determinación de la rentabilidad .....	71
3.4.1	Estado de Resultados .....	72
3.4.2	Flujo de Caja.....	73
3.4.3	Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		75
Conclusiones.....		75
Recomendaciones .....		76
Bibliografía.....		77
Anexos.....		88

### **Índice de Tablas**

<b>Tabla 1:</b>	Componentes nutricionales del Pan .....	14
<b>Tabla 2:</b>	Principales insumos para producir pan .....	15
<b>Tabla 3:</b>	Análisis FODA.....	30
<b>Tabla 4:</b>	Demanda estimada de pan congelado ecuatoriano por parte de Perú .....	35
<b>Tabla 5:</b>	Segmentación del mercado meta, España .....	38
<b>Tabla 6:</b>	Demanda estimada de pan congelado ecuatoriano por parte de Perú .....	41
<b>Tabla 7:</b>	Dimensiones interiores del contenedor 40' Reefer.....	47
<b>Tabla 8:</b>	Tipo de contenedor para Perú.....	49
<b>Tabla 9:</b>	Maquinaria y equipo necesario para el proceso productivo .....	56
<b>Tabla 10:</b>	Materia prima necesaria para la elaboración de pan congelado .....	56
<b>Tabla 11:</b>	Capacidad Instalada anual .....	56
<b>Tabla 12:</b>	Cantidad anual .....	57
<b>Tabla 13:</b>	Demanda abastecida .....	57

<b>Tabla 14.</b> Activos Fijos Tangibles Total.....	59
<b>Tabla 15.</b> Activo fijo tangible Planta .....	59
<b>Tabla 16.</b> Activo Fijo Tangible Muebles y enseres .....	60
<b>Tabla 17.</b> Activo Fijo Tangible Equipo de computación.....	60
<b>Tabla 18.</b> Activo Fijo Tangible Valor del Vehículo .....	61
<b>Tabla 19.</b> Activo Fijo Tangible Maquinaria .....	61
<b>Tabla 20.</b> Activos Intangibles .....	62
<b>Tabla 21.</b> Capital de Trabajo Total .....	62
<b>Tabla 22.</b> Capital de Trabajo, Materia Prima .....	63
<b>Tabla 23.</b> Capital de Trabajo, Materia Prima Indirecta .....	63
<b>Tabla 24.</b> Capital de Trabajo, Mano de Obra Directa .....	63
<b>Tabla 25.</b> Capital de Trabajo, Costos Indirectos de Fabricación .....	64
<b>Tabla 26.</b> Capital de Trabajo, Seguros.....	64
<b>Tabla 27.</b> Depreciaciones .....	64
<b>Tabla 28.</b> Gastos de Administración.....	64
<b>Tabla 29.</b> Gastos de ventas .....	65
<b>Tabla 30.</b> Transporte Marítimo.....	65
<b>Tabla 31.</b> Estructura del financiamiento .....	66
<b>Tabla 32.</b> Tabla de amortización .....	66
<b>Tabla 33.</b> Destino de los recursos .....	67
<b>Tabla 34.</b> TMAR.....	67
<b>Tabla 35.</b> Costos Totales .....	69
<b>Tabla 36.</b> Ingresos proyectados .....	70
<b>Tabla 37.</b> Estado de Resultados .....	72
<b>Tabla 38.</b> Flujo de caja .....	73
<b>Tabla 39.</b> Índices de Rentabilidad .....	74

### **Índice de Ilustraciones**

<b>Ilustración 1:</b> Las cinco fuerzas de Porter .....	26
<b>Ilustración 2.</b> Consumo y gasto de pan congelado, 2015.....	39
<b>Ilustración 3.</b> (SaludMadrid, 2010) .....	40
<b>Ilustración 4.</b> Acceso al mercado europeo por clasificación arancelaria .....	44
<b>Ilustración 5.</b> Documento Común de Entrada DCE.....	52
<b>Ilustración 6.</b> Certificado de Libre Venta .....	53
<b>Ilustración 7:</b> Proceso de Elaboración de pan en sus diversas técnicas .....	55

### **Índice de Gráficos**

<b>Gráfico 1:</b> Tasa de inflación de Ecuador, España y Perú .....	19
<b>Gráfico 2:</b> Tasa de interés activa en Ecuador, España y Perú .....	20
<b>Gráfico 3:</b> Crecimiento del PIB en Ecuador, España y Perú .....	21
<b>Gráfico 4:</b> Balanza Comercial de Ecuador, Perú y España a precios actuales con dólares americanos.....	22
<b>Gráfico 5:</b> Tasa de crecimiento de la población de Ecuador, España y Perú. ....	23
<b>Gráfico 6:</b> Tasa de consumo total de los hogares de Ecuador, España y Perú .....	24
<b>Gráfico 7:</b> Gasto en actividades de ciencia, tecnología e innovación como % del PIB en Ecuador.....	25
<b>Gráfico 8:</b> Exportaciones a Perú de productos de pastelería y sus derivados .....	37
<b>Gráfico 9:</b> Exportaciones a España de productos de pastelería y sus derivados .....	42
<b>Gráfico 10.</b> Principales puertos de España .....	47

## Resumen

La presente investigación tiene como propósito determinar la factibilidad de exportación de pan congelado hacia dos países internacionales conformados por España y Perú, considerando que el pan es uno de los productos de mayor consumo por parte del mercado en el cual se pretende introducir. Este producto se caracteriza por conservar sus nutrientes hasta el momento en el cual los clientes lo consuman; puesto que, en su cadena de producción se implementa el proceso de congelación pre-cocido, convirtiéndolo en un producto semi-terminado, en el cual el cliente lo puede terminar de elaborar de una manera sencilla percibiendo un aroma y textura apetecible y fresco.

En tal sentido, para dar cumplimiento con el objetivo de estudio se implementó una metodología cuantitativa y cualitativa, haciendo uso tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias; asimismo, se llevaron a cabo entrevistas dirigidas a los productores de pan y productos con harina congelados a nivel local, así como a diferentes empresarios y asociaciones exportadoras de productos similares.

En definitiva, los resultados obtenidos reflejan datos efectivos, puesto que la producción es abastecida en los mercados destino como son Lima y Madrid, los cuales cuentan con una población que consume pan en gran cantidad. Además, en el análisis financiero, el proyecto evidenció ser factible lo cual está definido por un valor positivo en el VAN; así como una Tasa Interna de Retorno mayor a la esperada por los accionistas. Frente a ello, considerando la baja situación competitiva de otras empresas que realicen la exportación de pan congelado hacia el destino propuesto, el proyecto podría tener un alto índice de participación, tanto en Perú como en España.

**Palabras claves:** pan congelado, factibilidad, mercado, Perú, España, exportación

## **Abstract**

The purpose of this research is to determine the feasibility of exporting frozen bread to two international countries made up of Spain and Peru, considering that bread is one of the most consumed products by the market in which it is intended to be introduced. This product is characterized by conserving its nutrients until the moment in which the customers consume it; since, in its production chain, the precooked freezing process is implemented, converting it into a semi-finished product, in which the client can finish it in a simple way, perceiving a fresh and appetizing aroma and texture.

In this regard, in order to comply with the study objective, a quantitative and qualitative methodology was implemented, making use of both primary sources and secondary sources; In addition, interviews were conducted with producers of bread and products with frozen flour locally, as well as with different businessmen and associations exporting similar products.

In short, the results obtained reflect effective data, since production is supplied in the destination markets such as Lima and Madrid, which have a population that consumes bread in large quantities. In addition, in the financial analysis, the project proved feasible, which is defined by a positive value in the NPV; as well as an Internal Rate of Return higher than that expected by the shareholders. Given this, considering the low competitive situation of other companies that export frozen bread to the proposed destination, the project could have a high participation rate, both in Peru and Spain.

**Keywords:** frozen bread, feasibility, market, Peru, Spain, export

## **Introducción**

El pan congelado conlleva un delicado proceso que requiere de la interrupción de la cadena para obtener un producto semi-terminado, este proceso puede afectar la calidad del producto, pues el reto se encuentra en preservar los nutrientes hasta el momento de su consumo. Entre los beneficios que ofrece la congelación del pan para fines comerciales, destaca el aprovechamiento de la tecnología que produce la congelación de la masa. Por otro lado, tal como lo señala Rioja (2013), mucho tiempo de congelación puede generar reducción en la calidad del producto final, calidad que mayoritariamente depende de la crio-resistencia de la levadura.

El proyecto de exportación parte de la problemática que se da en el mercado local en donde los hogares caracterizados por ser familiares o multipersonales, existe la necesidad de consumir alimentos de alto valor nutricional, en el menor tiempo posible y con la frescura deseada. Frente a ello, el pan representa uno de los productos de consumo masivo, en el cual dependiendo del proceso productivo muchas de sus variedades tienen gran cantidad de nutrientes y beneficios para el consumidor.

Considerando estos antecedentes, la investigación propuesta persigue como objetivo fundamental la determinación de la factibilidad de exportación de pan congelado hacia Perú y España, para lo cual se desarrolló una metodología de carácter cuantitativo y cualitativo, enfocada en diferentes fuentes primarias y secundarias, así como de revisión bibliográfica que permita establecer la viabilidad de los mercados a los cuales se pretende exportar el producto final.

Para el desarrollo del estudio se estableció abordar tres capítulos; en el primero se realiza un análisis del pan congelado, sus diferentes valores nutricionales, beneficios y ventajas, así como el proceso productivo del mismo; por su parte, el capítulo dos partes del análisis del mercado en el cual se pretende exportar el producto, en este caso Perú y España, capítulo en el cual es determinada la demanda y el segmento de mercado específico. Finalmente, en el capítulo tres, se lleva a cabo el plan de exportación, caracterizado por la logística, costos, producción y rentabilidad o factibilidad de la investigación.

## **CAPITULO 1. ANÁLISIS DEL PRODUCTO Y EMPRESA**

### **1.1 Análisis del producto**

#### **1.1.1 Historia**

El pan ha sido parte importante de la alimentación desde hace 7000 u 8000 años (Bourgeois & Larpent , 1995). La historia menciona que en un principio este alimento no tenía el proceso de fermentación y que fue en Egipto donde apareció el primer pan fermentado (Aleixandre, 1996). De hecho, es el primer alimento procesado en la historia de la humanidad y en diferentes pueblos inclusive es considerado en los rituales de muchas religiones, desde sus inicios es un alimento considerado en la tradición familiar; durante la historia este alimento ha tenido una evolución, desde el triturado primitivo de los cereales hasta métodos actuales de elaboración de harinas y diferentes técnicas de producción de pan (Yubero, 2011).

#### **1.1.2 Evolución del pan**

En una primera etapa la producción del pan, se da a través de la trituración mezclada con agua, formando de esta manera una especie de papilla, que luego al colocarla en el calor empezaría a formar como una especie de masa granulada, seca y aplastada Varela, Carvajal y Beltrán (1998). La historia menciona que fue en Egipto donde se consolidó las técnicas de panificación y se crearon los primeros hornos, descubriendo en ese mismo lugar la fermentación (Varela, Monteagudo, Carvajal , & Moreiras, 1991). Las relaciones comerciales entre Grecia y Egipto, causaron que el invento del pan llegara a Grecia, en donde esta actividad se perfeccionó llegando a existir más de setenta variedades de panes con diferentes masas y añadiendo varias especias (Varela, Monteagudo, Carvajal , & Moreiras, 1991). Poco a poco el arte de la panadería se extendía por Roma, quienes mejoraron los molinos y los hornos, y de esta manera obteniendo un mejor pan (Varela, Monteagudo, Carvajal , & Moreiras, 1991). Posteriormente, la panadería llegó a ubicarse en toda Europa y finalmente en las demás partes del mundo. En los siguientes años se ha realizado un avance significativo ya sea en técnicas de producción como en nuevas maquinarias, con el objetivo de conseguir mejores texturas, con sabores más agradables y mayor conservación, es decir un pan con la más alta calidad (Seoane Viquería, 2009).

### **1.1.3 El pan y las necesidades del hombre**

El consumo del pan ha permanecido desde su existencia hasta la actualidad formando parte primordial de la alimentación del ser humano, por lo tanto, ha pasado por distintas etapas a lo largo del tiempo, sin embargo, es importante mencionar la razón principal por la que se empezó a producir este alimento.

En la antigüedad los seres humanos eran considerados nómadas, por lo tanto las actividades principales a las que se dedicaban era la recolección de frutos y a la caza; tiempo después, el hombre paso de ser nómada a sedentario, es decir en este caso las personas empezaron a encontrar un lugar fijo en donde habitar y que al mismo tiempo podía ser agricultor-ganadero, por ende, fue importante resolver el problema de elegir que alimento debía cultivar, los cuales debían servir para obtener las suficientes energías para sobrevivir y ser apetecibles, además de ello debían facilitar su almacenamiento y conservación (Varela , Carvajal , & Beltrán, Fundación Española de la Nutrición (F.E.N.), 1998). En reflexión a lo anterior, notablemente, los cereales cumplían con aquellos requisitos, a excepción de, ser apetitosos, razón por la que se empezó a hacer manipulaciones culinarias, a través del calor y la trituration; esto ayudo a obtener productos fácilmente comestibles y con agradable sabor (Varela , Carvajal , & Beltrán, Fundación Española de la Nutrición (F.E.N.), 1998).

Es en esta situación donde se origina el pan, surgiendo como satisfactor de una de las mayores necesidades del ser humano, que es la alimentación. Es evidente que el origen del pan se da por satisfacer el hambre de las personas, que, a partir de ello, se empieza a producir para autoconsumo y con el paso del tiempo como producto comercial.

El pan tiene una vida corta, desde que sale del horno hasta ser consumido por el cliente. El problema actual en si es el envejecimiento del pan que es reflejado en su endurecimiento, esto debido a la retrogradación del almidón (Ruiz Vacacela, 2015). Este factor de endurecimiento es una razón por la cual el producto tiene menor aceptación en el mercado. A partir de este problema surge la necesidad de tener un pan fresco y suave, al momento que desee el consumidor, cuya solución es la producción del pan congelado, que gracias a su mayor duración puede ser trasladado a largas distancias (exportación).

### 1.1.4 Valor nutricional

Posee una variedad de nutrientes que aportan al desarrollo del organismo, como los principales se menciona al hidrato de carbono, proteínas, vitaminas y minerales procedentes del grano de trigo, siendo la proteína más importante el gluten (Fundación Española de la Nutrición, 2014). A continuación, se presenta una tabla con los valores nutricionales.

**Tabla 1:** Componentes nutricionales del Pan

COMPOSICIÓN NUTRICIONAL	POR 100G PORCIÓN COMESTIBLE	DE COMPOSICIÓN NUTRICIONAL	POR 100G PORCIÓN COMESTIBLE
Energía (kcal)	277	Zinc (mg)	2
Proteínas (g)	7,8	Sodio (mg)	540
Lípidos totales (g)	1	Potasio (mg)	100
Hidratos de carbono (g)	58	Fosforo (mg)	91
Fibra (g)	2,2	Selenio (ug)	28
Agua (g)	31	Tiamina (mg)	0,12
Calcio (mg)	19	Riboflavina (mg)	0,05
Hierro (mg)	1,7	Equivalentes niacina (mg)	1,7
Yodo (ug)	1	Vitamina B6 (MG)	0,04
Magnesio (mg)	26	Vitamina E (mg)	Tr

**Elaborado por:** Fabián Quezada

**Fuente:** (Fundación Española de la Nutrición, 2014)

Al conocer los componentes nutricionales que proporciona el pan, indudablemente, debe estar presente en la dieta diaria, desde la mañana hasta la noche, ya que el no consumirlo provocaría un desequilibrio en las calorías necesarias para el organismo (Fundación Española de la Nutrición, 2014).

Los componentes nutricionales mencionados van a variar dependiendo del tipo, el grado de extracción, fortificación o enriquecimiento de la harina y la adición de otros ingredientes (Varela , Carvajal , & Beltrán, Fundación Española de la Nutrición (F.E.N.), 1998).

## 1.1.5 Insumos necesarios para la producción del pan

Tabla 2: Principales insumos para producir pan

PRINCIPALES INSUMOS PARA ELABORAR PAN	
<b>HARINA</b>	La harina que se usa en la elaboración de pan común es la proveniente de trigo, actualmente en Ecuador el trigo que se utiliza es el <i>Triticum aestivum</i> (Medina, 2016).
<b>AGUA</b>	El agua es según Mesas y Alegre (2002), necesaria para hidratar la harina facilitando la formación de gluten y facilitando el amasado de la harina, además es la segunda materia prima en mayor cantidad en la elaboración de pan común.
<b>SAL</b>	La sal más utilizada en panadería es la sal común de cocina, o cloruro sódico, se añade al amasar la harina, es un componente que determina sabor y regula la fermentación de la masa (Larrea, 2006)
<b>LEVADURA</b>	Es un componente microbiano que impulsa a la masa a fermentar y así producir CO <sub>2</sub> el cual al quedar atrapado en la masa esta se infla y aumenta su volumen (Guinet & Godon, 1996).

Elaborado por: Fabián Quezada

### 1.1.5.1 Proceso de elaboración de pan congelado

A continuación, se puede observar el proceso de elaboración del pan congelado que es muy parecido a la producción del pan común, pero con un par de procesos más (Larrea, 2006).

1. Acopio de materia prima: con estrictos controles de calidad se receptorá la harina, agua, sal y levaduras.
2. Ordenamiento de ingredientes: se ubica los ingredientes en porciones y lugares estimados para una producción precisa.
3. Amasado: con la ayuda de maquinaria se baten los ingredientes hasta unirlos y convertirlos en una masa elástica.
4. Cortado: se divide la masa en pequeñas porciones.
5. Boleado: a las porciones se le proporciona una forma esférica.
6. Reposo: la masa se mantiene en quietud durante alrededor de 20 minutos para recuperar su extensibilidad para darle forma.
7. Diseñado: se da una forma estética que será la que el consumidor observe.
8. Fermentación: durante alrededor de 150 minutos las porciones formadas reposan para que la levadura actué.
9. Pre cocción: con temperatura inicial 230° C después con 170° C hasta que la masa llegue a 55° C después de esto el pan se cocina por 13 minutos.
10. Enfriado: al salir del horno se debe reposar por 30 minutos.

11. Congelación: el pan pasa por un túnel de congelación aclimatado a  $-40^{\circ}\text{C}$  hasta que la masa llegue a  $-12^{\circ}\text{C}$ .
12. Empaquetado: se realiza en salas frías inmediatamente después de la congelación
13. Transporte: se realiza el transporte en vehículos especiales para mantener la temperatura del producto.

### **1.1.6 Variedades del producto**

El pan es un alimento perecible, el cual es generado después de la cocción de una masa de harina de trigo, sal y agua, fermentada adecuadamente. Según el Código Alimentario Español existen dos variedades de pan: el pan común y el pan especial.

- **Pan común.** - es el pan que se consume en la mayoría de los hogares, al que además de los ingredientes básicos se le incluye ciertos coadyuvantes tecnológicos y aditivos autorizados. Dentro de este tipo se encuentra el pan bregado o de miga dura y el pan de flama de miga blanda.
- **Pan especial.** - su nombre se debe a su composición, inclusión de algún coadyuvante especial, por no llevar sal, no ser fermentado, el tipo de harina o adición de otros ingredientes tales como huevos, grasas, dulces, etc., diferenciándolo del pan común (Mesas & Alegre, 2002). Dentro de este grupo se encuentra el pan integral, de huevo, leche, dulce, entre otros.

### **1.1.7 Técnicas actuales de panificación**

Existen cuatro técnicas de panificación actualmente las cuales han surgido de acuerdo a las nuevas necesidades.

#### **1.1.7.1 Técnica tradicional en directo**

Todo el proceso de producción se lo realiza dentro de la panadería industrial, es decir, allí se desarrolla la mezcla de la harina, el reposo, la fermentación, la forma y la cocción. Posteriormente se enfría convenientemente y se lo distribuye (Seoane Viquería, 2009). Esta técnica ha sido utilizada por varios años, pero últimamente ha perdido protagonismo debido a la falta de frescura y por el endurecimiento del pan.

### **1.1.7.2 Técnica de las masas congeladas**

En este caso el proceso tiene una paralización en una fase determinada en donde se realiza la aplicación de frío para continuarlo más adelante en el lugar de venta al público (Seoane Viquería, 2009). Dependiendo de la fase en donde se haya interrumpido el proceso de producción se le denomina masas fermentadas congeladas y masas congeladas sin fermentar, cada una posee ventajas y desventajas.

### **1.1.7.3 Técnica del pre-cocido**

En esta técnica se desarrolla un producto semi-terminado, es decir se sigue la misma técnica tradicional, pero se interrumpe antes de que la masa tome color con la suficiente rigidez para mantenga su forma; en esta técnica se clasifica en pre-cocido fresco y pre-cocido congelado.

### **1.1.7.4 Técnica del transporte en masa en curso de fermentación**

En este proceso productivo se realiza la fermentación durante el transporte del producto, en donde las masas se encuentran colocadas en armarios de fermentación móviles y de fácil movilización (Seoane, 1997).

## **1.1.8 Técnicas de panificación en el Ecuador**

En el Ecuador las técnicas más utilizadas para elaborar pan son las tradicionales es decir aquella en donde todo el proceso productivo se realiza dentro de la empresa, a pesar de que encontramos pequeñas panaderías repartidas por todas las ciudades, todas se dedican a la técnica de producción tradicional. Únicamente las grandes empresas de panaderías, aperitivos como galletas, dulce entre otros productos son las que realizan la producción de pan congelado. Dentro de estas se encuentra: Facundo, Maxipan y Family Food (Fundación Municipal Turismo para Cuenca, 2016).

## **1.2 Análisis de la empresa**

Para llevar a cabo un correcto análisis tanto del entorno interno como del entorno externo de la empresa, se realizará una revisión bibliográfica de los métodos más comúnmente utilizados para evaluar la situación de la empresa, compuestos por: análisis PEST, análisis de las cinco fuerzas de Porter; y finalmente el análisis FODA.

### **1.2.1 Análisis PEST**

Es un análisis que determina las condiciones del entorno general para la estrategia que plantea una empresa, tomando en cuenta los aspectos: Político, Económico, Social y Tecnológico (Nieves & Florentin , 2012).

#### **1.2.1.1 Factor Político**

De acuerdo con Ezquer (2007), la situación política afecta directamente a las actividades comerciales que se realicen dentro de un país, ya sean estas a nivel micro o macro económico. Mediante la implementación de políticas públicas, económicas, fiscales o monetarias se regulan las transacciones comerciales. La implementación de una política de carácter comercial siempre causa incertidumbre en la población y principalmente en el sector empresarial debido a los cambios que generara en alguna de las variables macroeconómicas como por ejemplo inflación, desempleo, producción, etc.

En el caso del comercio exterior también se ve afectado por la aplicación de una política nueva, pudiendo ser estas beneficiosas o perjudiciales. Con respecto a la exportación o importación siempre estará regulada por la política comercial y la fiscal directamente, ya que, mediante estas, se encuentra restringido toda transacción comercial internacional. La política comercial incide en la apertura comercial, es decir, mediante esta política se puede determinar tratados de libre comercio o uniones económicas, mientras que, la política fiscal interviene en el comercio exterior mediante la aplicación de aranceles, salvaguardias, impuestos, etc., (Lascurain, 2009).

En los últimos años la situación del territorio ecuatoriano, ha dado una perspectiva de inestabilidad con respecto a su situación fiscal, todo esto debido a la aplicación de varios y diferentes impuestos a varios sectores, que, a la vez, algunos han sido eliminados, y otros se han mantenido, según informe de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES (2017). Es por esta razón, que los empresarios se encuentran preocupados, porque no hay seguridad de que se mantengan o de que se implementen algún otro.

#### **1.2.1.2 Factor Económico**

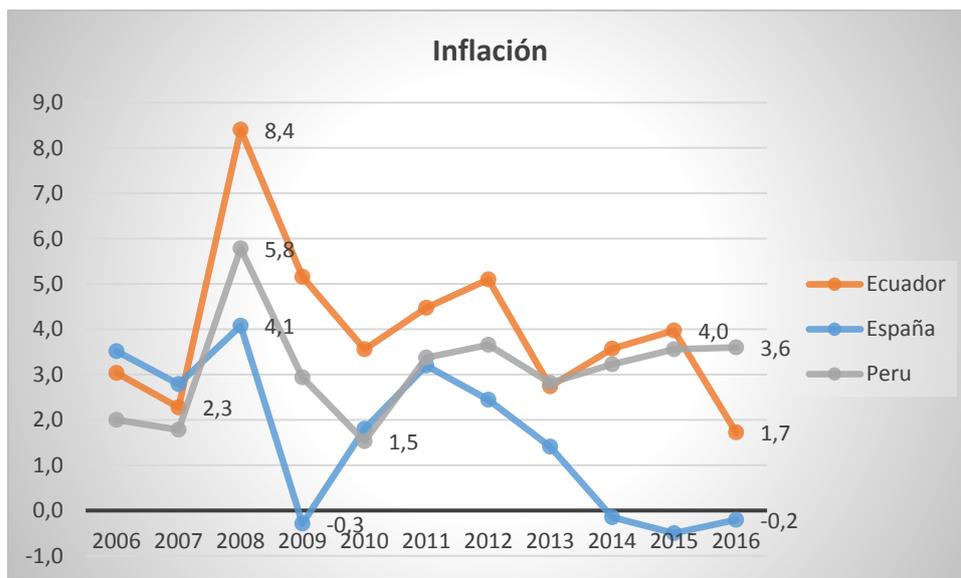
Al momento de realizar actividades de comercio exterior, eminentemente, se está involucrando con toda la situación económica del país de origen y destino a la cual se

quiere exportar o importar, por consiguiente, es necesario analizar los principales indicadores macroeconómicos pertenecientes a los países de interés (Mendoza, Hernández, & Pérez, 2008).

### 1.2.1.2.1 Inflación

La inflación es un indicador sumamente importante para valorar la situación económica de un país, este indicador mide el nivel de los precios a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC). De acuerdo con el INEC (2017), este es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de productos de consumo, adquiridos por los hogares en un periodo de tiempo establecido. El IPC es la medida oficial de la inflación.

**Gráfico 1:** Tasa de inflación de Ecuador, España y Perú



**Elaborado por:** Fabián Quezada

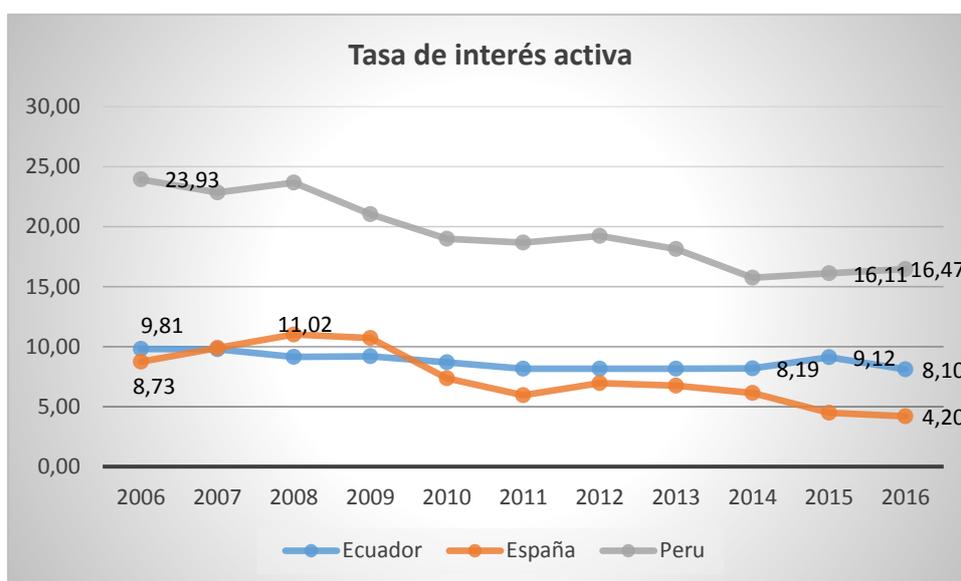
**Fuente:** (Banco Mundial (BM), 2017)

En el Gráfico 1 se observa que ha existido alta variabilidad en la tasa de inflación con respecto a los tres países de análisis, algo importante que mencionar es que la tasa de inflación del Ecuador en promedio ha sido la más alta en comparación con los dos países sin embargo, ha tenido una tendencia a la baja, lo que le ubica para el año 2016, con una tasa de inflación de 1,7% un nivel por debajo de Perú que se ubica con una tasa de 3.6%, mientras que España posee un tasa de inflación muy baja de -0,2% (deflación).

### 1.2.1.2.2 Tasa de interés

De acuerdo con Elizalde (2015), la tasa de interés es un indicador que está estrechamente ligado con la situación económica de un país y por ende con las actividades de producción, consumo, ahorro e inversión que realicen las personas. También está relacionado con la tasa de inflación, por lo que si un país cuenta con un nivel bajo de inflación, esto le da mayor poder adquisitivo a los consumidores, y al poseer mayor adquisición realizaran diferentes decisiones dependiendo de la tasa de interés, por ejemplo si la tasa de interés activa es baja, la gente acudirá a obtener créditos para realizar inversiones, por otra parte si la tasa de interés pasiva es alta, la población preferirá ahorrar y obtener beneficios a través de esta fuente.

**Gráfico 2:** Tasa de interés activa en Ecuador, España y Perú



**Elaborado por:** Fabián Quezada

**Fuente:** (Banco Mundial (BM), 2017) (Banco Central del Ecuador, 2017)

El en Gráfico 2 se observa que la tasa de interés para España es la más baja en promedio en el periodo 2006 – 2016, por otro lado, la tasa de interés del Ecuador duplica la tasa de España, es superior en 4 puntos porcentuales, no obstante, la tasa de interés de Perú es mucho más alta, ya que duplica la tasa de Ecuador, siendo esta de 16,47%. Además, podemos determinar que en todos los países tienen una tendencia a la baja, aunque en el caso de Ecuador esta se ha mantenido algo constante.

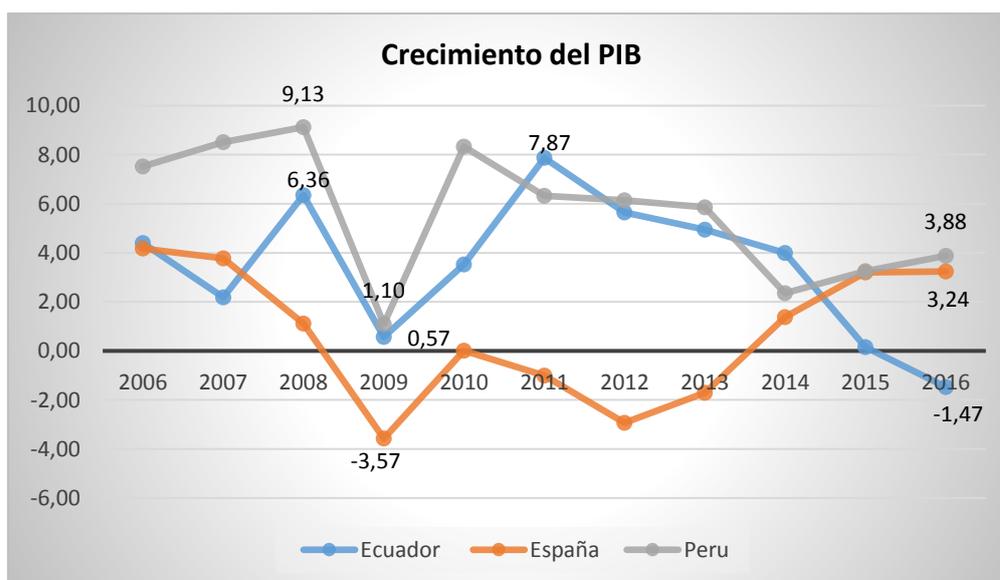
La situación expuesta de los países se puede interpretar como un aspecto positivo para la población debido a que, si la tendencia se mantiene, indican que las oportunidades de

crédito van a incrementarse debido a una tasa de interés baja, este crédito incentivará al consumo y por ende habrá mayor demanda, es allí en donde se puede introducir nuestro producto. En contraste, como se ha mencionado anteriormente la tasa de interés está ligada a la tasa de inflación (Orlik, 2012), en este caso una baja tasa de interés lleva a obtener más créditos, y esto a su vez una mayor demanda, pero es allí donde empieza a existir problemas debido a una mayor demanda la inflación va a incrementarse.

### 1.2.1.2.3 Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB es el valor total de los bienes y servicios producidos en un país durante un periodo de tiempo; es decir, el total de lo que se produce con los recursos que se han utilizado en la economía, valorando cada bien o servicio al precio que se maneja en el mercado (Banco de la República, 2017).

**Gráfico 3:** Crecimiento del PIB en Ecuador, España y Perú



**Elaborado por:** Fabián Quezada

**Fuente:** (Banco Mundial (BM), 2017)

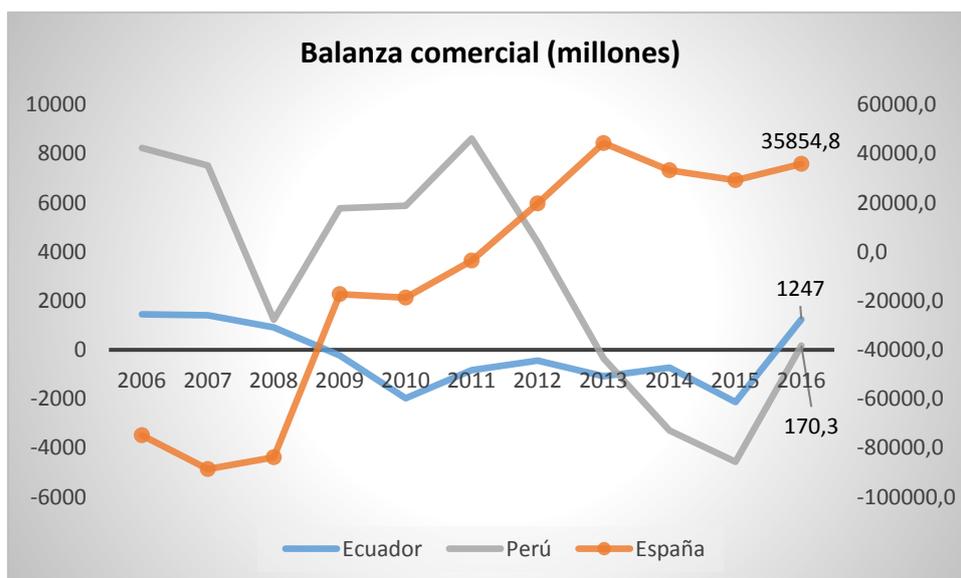
En el Gráfico 3 se puede observar que tanto Perú como Ecuador han tendido a bajar el nivel de crecimiento de su producción, sin embargo, Perú a pesar de sus fuertes caídas como en 2009 con un crecimiento de 1,10%, se ha recuperado (3,88% en el 2016) sin alcanzar aun su mejor nivel de 9,13% obtenido en el 2008. España ha tenido una crisis con respecto al crecimiento del PIB, debido a que durante el periodo 2009-2013 ha tenido decrecimientos y mínimos crecimientos, a pesar de eso ha sabido recuperarse y para el 2016 se encuentra con un crecimiento del 3,24%, cerca de Perú. Por otra parte, Ecuador

no ha podido recuperarse de su tendencia a la baja ya que en el 2016 muestra un decrecimiento del -1,47%, situación negativa para el Ecuador sin embargo la buena situación de los países en interés, nos deriva una oportunidad.

#### 1.2.1.2.4 Balanza Comercial

Los indicadores de la balanza comercial se relacionan directamente con el comercio exterior, ya que dentro de sus ítems cuenta con la cantidad de exportaciones e importaciones realizadas por un país en periodo de tiempo determinado. El resultado que se generara reflejara como en el caso de los demás indicadores la situación económica del país, es decir se tendrá déficit o superávit de la balanza comercial (Durán & Alvarez, 2013).

**Gráfico 4:** Balanza Comercial de Ecuador, Perú y España a precios actuales con dólares americanos.



**Elaborado por:** Fabián Quezada

**Fuente:** (Banco Mundial (BM), 2017)

La situación de la balanza comercial de Perú refleja una tendencia a la baja, que es resultado de mayores importaciones o de disminución de exportaciones del sector comercial de Perú. Si el resultado es por causa de un incremento en el nivel de importaciones, esto podría ser una amenaza para nuestro producto ya que trataran de disminuir las cantidades de importación y posiblemente eviten la entrada de nuevos productos con aplicación de aranceles.

España muestra lo contrario a Perú ya que en los últimos años han demostrado tener suficiente capacidad para mantener un superávit y que muestra una tendencia al alza. Esta situación determina una oportunidad para nuestro propósito, además de esto el acuerdo comercial firmado con la Unión Europa presentan una enorme oportunidad.

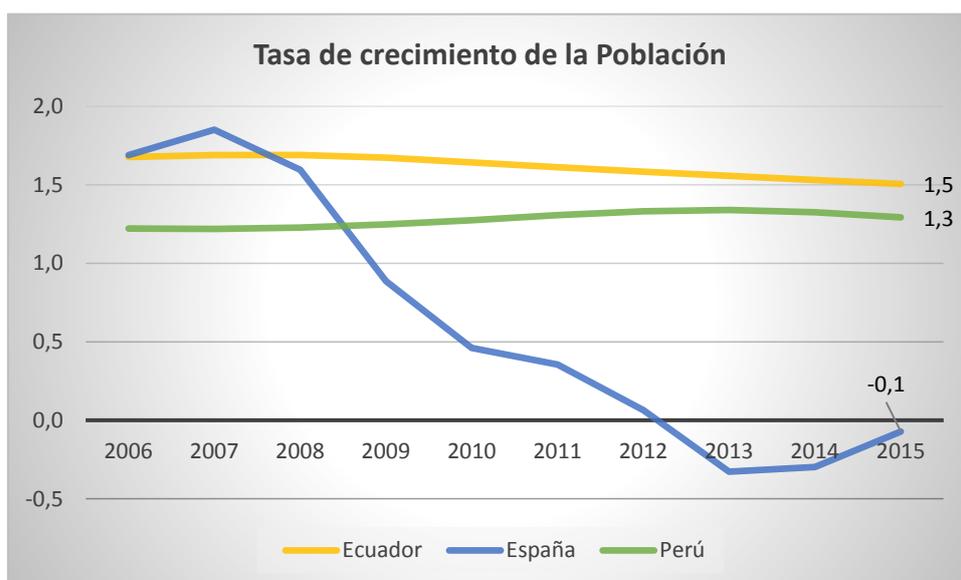
La BC del Ecuador evidencia un superávit para el año 2016, después de varios años de déficit, comienza a recuperarse, a pesar de ello, esta recuperación no es sinónimo de mayores exportaciones en el país, por el contrario, las exportaciones han disminuido y lo que le ha ayudado a obtener un saldo positivo es la disminución de importaciones debido a la introducción de las salvaguardias. La disminución de las exportaciones se debe a una desaceleración en las actividades del comercio exterior. Esta situación refleja una amenaza para la producción de pan congelado, ya que si no se recuperan las exportaciones no existirá oportunidad para introducir el pan congelado en el mercado internacional.

### 1.2.1.3 Factor Social

#### 1.2.1.3.1 Población demográfica

Es importante realizar una observación al crecimiento de la población de los países a los que se va a importar el pan congelado, ya que ayudará a determinar si la posible demanda va a incrementar o a disminuir en el futuro.

**Gráfico 5:** Tasa de crecimiento de la población de Ecuador, España y Perú.



**Elaborado por:** Fabián Quezada

**Fuente:** (Banco Mundial (BM), 2017)

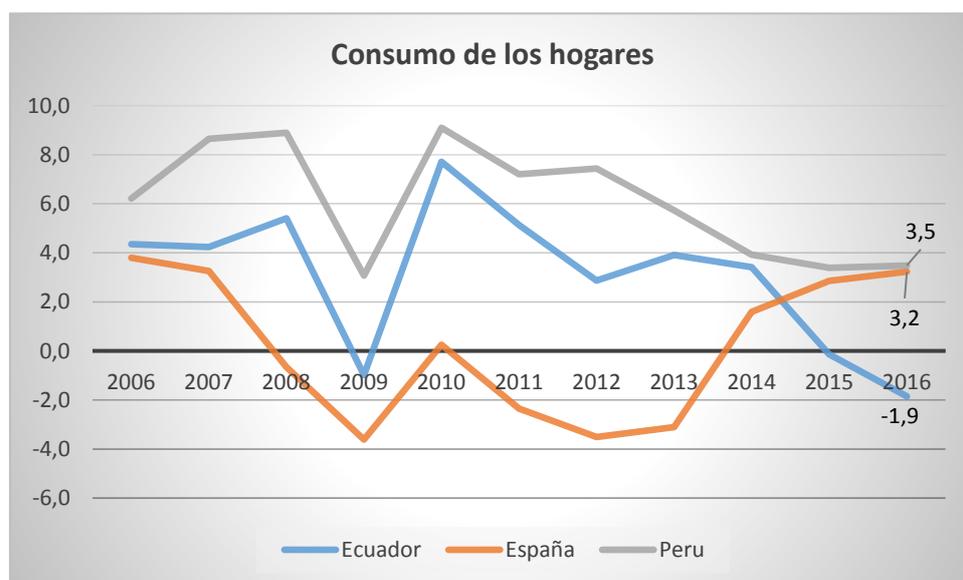
Las tasas negativas de España nos predicen una amenaza con respecto a la potencial demanda de pan congelado, ya que, si el producto consiguiera ser aceptado en ese país, en los años posteriores no se incrementará la demanda debido a que la población presentan un índice de decrecimiento poblacional (-0.1% anual).

Por otra parte, la tasa de crecimiento poblacional de Perú es de 1.5%, la cual ayuda a interpretar, que el crecimiento de la demanda del pan congelado podría incrementarse en los años posteriores, una vez introducido en el mercado peruano debido al crecimiento positivo de la población.

### 1.2.1.3.2 Consumo de los hogares

El consumo que los hogares realizan cada año puede determinar adquisición del pan congelado en los países de análisis. A continuación, se presenta la tasa de crecimiento de consumo total de los hogares de cada país.

**Gráfico 6:** Tasa de consumo total de los hogares de Ecuador, España y Perú



**Elaborado por:** Fabián Quezada

**Fuente:** (Banco Mundial (BM), 2017)

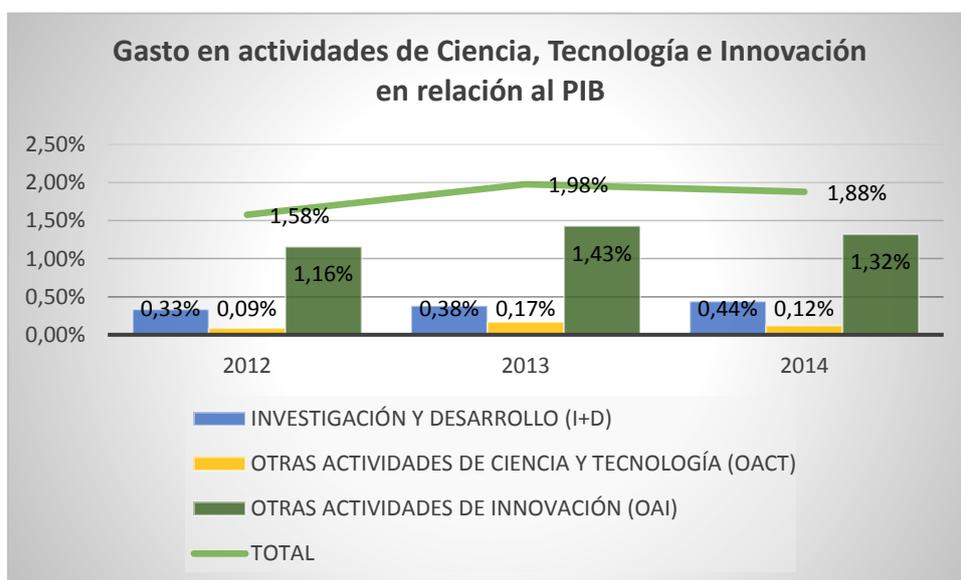
Se observa que la tasa de crecimiento del consumo de los hogares en España tiene una tendencia al alza, esto puede favorecer a la introducción del pan congelado en ese país, debido al mayor consumo de las personas existiría una mayor demanda en la que se introduciría a este producto.

Perú muestra una tendencia a la baja, en el gasto de consumo de los hogares, pero, la tasa de crecimiento del consumo para el año 2016 fue de 3.5% lo que significa que, aunque la tasa este bajando existe un mayor consumo representativo cada año.

#### 1.2.1.4 Factor Tecnológico

Los aspectos tecnológicos se han incorporado en la mayoría de las empresas en gran medida en los últimos años, lo que ha ayudado a generar mayor productividad a las empresas, por ende, mayor utilidad, mediante mejoras en la calidad del producto y en el proceso productivo, lo que ha disminuido los tiempos de procesos y costos de producción, y de esta manera obteniendo un precio más competitivo (Díaz, Pérez, & Florido, 2011).

**Gráfico 7:** Gasto en actividades de ciencia, tecnología e innovación como % del PIB en Ecuador



**Elaborado por:** Fabián Quezada

**Fuente:** (INEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Se observa en el Gráfico 7 que en los años 2012,13 y 14 el Ecuador ha tenido un gasto en ciencia, tecnología e innovación de 1.8% en promedio como porcentaje del PIB, por otra parte, muestra que para el año 2014 bajo en 0.10% en términos en comparación con el año anterior, se espera que esta tendencia a la baja no se prolongue.

#### 1.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Es un modelo de competitividad para las empresas, propuesto por el economista y profesor de la Universidad de Harvard Michael Porter, este modelo expone la existencia

de cinco fuerzas que afectan directamente en el funcionamiento de la empresa, las cuales inciden en sus estrategias y resultados (Hernández Pérez, 2011).

**Ilustración 1:** Las cinco fuerzas de Porter



**Elaborado por:** Fabián Quezada

**Fuente:** (Baena, Sánchez, & Montoya Suárez, 2003)

### 1.2.2.1 Poder de negociación de los Proveedores

Los proveedores forman parte primordial para la existencia de una empresa, ya que de ellos dependen los insumos que son necesarios para realizar el producto final, es decir la producción de una empresa dependerá de los tiempos de entrega de la materia prima por parte de los proveedores, así como también de los precios y calidad (Forteza & Espinoza, 2008).

Según Baena, Sánchez, & Montoya (2003) la posición de una empresa en el mercado obedece al poder de negociación que tienen los proveedores, la misma que dependerá de:

- Las condiciones del mercado,
- Del resto de los proveedores y,
- La importancia del producto que proporcionan.

De esta forma, cuando exista una mayor cantidad de proveedores del mismo insumo y la calidad sea semejante entre todos, el poder de negociación de los proveedores disminuirá.

### **1.2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La amenaza de entrada de posibles empresas que vendan el mismo producto, es muy probable, no obstante, al ser pocas las empresas que realizan pan congelado en la actualidad crean una barrera de entrada ya que se podría obtener mayor experiencia y clientes potenciales. Por otro lado, podrían ingresar al mercado al ser más competitivos en calidad y precios (Guananga, Lowndes, & Guallasamín , 2011).

Según Porter (2008) la amenaza de nuevos competidores depende de:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto o servicio
- Identificación de marcas
- Costo de cambio
- Requerimiento de capital
- Acceso a canales de distribución
- Acceso a insumos
- Tasa de crecimiento del sector
- Reacción esperada
- Protección del gobierno o legal

### **1.2.2.3 Amenaza del ingreso de productos sustitutos**

Los productos sustitutos llegan a satisfacer las mismas necesidades de un cliente, la diferencia radica en la tecnología o proceso que se aplica para realizar un producto similar al existente.

La presencia de esta amenaza es permanente, ya que siempre se podrá realizar la sustitución de un producto, y es aún más fuerte cuando el producto sustituto posee mejores características que el existente (Porter M. , 2002).

#### **1.2.2.4 Poder de negociación de los consumidores**

La influencia de los clientes en un entorno competitivo depende de su habilidad para la negociación. En consecuencia, esto puede forzar a las empresas a bajar los precios, exigir una mejor calidad o servicios suplementarios, e inclusive promover la competencia entre diferentes actores. Además, los proveedores y los compradores pueden ejercer una significativa influencia sobre los participantes de una industria presionando sobre los precios, la calidad o la cantidad demandada o vendida (Kluyver, 2001).

Según Porter (2008) el poder de negociación de los clientes va a depender de:

- Número de clientes importantes
- Importancia del costo del producto como porcentaje de los costos totales del cliente
- Grado de estandarización del producto
- Costos de cambio
- Importancia de la necesidad de producto.

#### **1.2.2.5 Rivalidad entre competidores**

Este factor es el más importante del modelo de Porter, pues, en este caso, las empresas emprendedoras tienen que ser capaces de posesionarse en el mercado para ser competitivas al frente de las empresas rivales (competidores).

Según Baena et al (2003), los factores que hacen que exista mayor rivalidad entre los competidores son los siguientes:

- Concentración de las empresas
- Diversidad de los competidores
- Costos fijos elevados
- Diferenciación entre los productos
- Costos de cambio bajos
- Existencia de potentes grupos empresariales
- Crecimiento lento de la demanda
- Costos de barrera de salida altos

Con respecto a la situación del pan congelado se observa que existen pocos competidores que producen este producto.

### **1.2.3 Análisis FODA**

El análisis FODA toma su nombre debido a aspectos relevantes de una empresa conformado por: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este análisis se constituye en realizar un diagnóstico interno y externo de una organización, la cual da una perspectiva general de la situación estratégica de una organización (Talancon, 2007).

El desarrollo del FODA se determina considerando las como variables principales los factores externos y los internos; para lo cual, se ha identificado información relevante en el análisis PEST, así como en el análisis de las fuerzas competitivas. Bajo este contexto, a continuación, se presenta el establecimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas, que se pueden dar en el proceso de exportación del pan congelado a los mercados destino.

**Tabla 3:** Análisis FODA

<b>Análisis FODA</b>	
<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
<b>Internos Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p><b>F-1:</b> El nivel de tecnología existente, representa una facilidad para la elaboración del producto.</p> <p><b>F-2:</b> Fácil adquisición de insumos, debido al gran número de proveedores.</p> <p><b>F-3:</b> Existencia de pocas empresas en el sector que cuenten con el mismo producto.</p> <p><b>F-4:</b> Diversidad de variedades o tipos con respecto a la línea de producción de pan congelado.</p> <p><b>F-5:</b> Innovación en el mercado debido a la poca o nula existencia de este producto.</p>	<p><b>D-1:</b> Bajos niveles de capital para introducirse fuertemente en el mercado.</p> <p><b>D-2:</b> Desconocimiento de la empresa con respecto a los clientes.</p> <p><b>D-3:</b> Falta de inversión en promoción y publicidad.</p> <p><b>D-4:</b> Línea de productos limitada, debido a que en un principio se ofrecerá únicamente pan congelado.</p> <p><b>D-5:</b> Desconocimiento de la red de distribución en los países de interés.</p>
<b>Externos Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>O-1:</b> Niveles bajos de inflación</p> <p><b>O-2:</b> La tendencia a la baja de las tasas de interés en los dos países, conducirá a una mayor demanda, se puede satisfacer ese incremento de la demanda con la innovación del producto “pan congelado”.</p> <p><b>O-3:</b> La situación económica positiva de los países de interés refleja una oportunidad ya que posiblemente sea aceptado el producto y exista suficiente demanda para mantenerlo en el mercado.</p> <p><b>O-4:</b> Situación favorable de la BC de España, con inclusión de reducción de aranceles para introducir nuestro producto en el mercado español debido al acuerdo comercial firmado con la Unión Europea.</p> <p><b>O-5:</b> La situación anterior refleja una oportunidad para el producto, ya que se espera que la demanda crezca cada año con respecto a la tasa de crecimiento poblacional de Perú.</p>	<p><b>A-1:</b> Incertidumbre de los empresarios debido a la inestabilidad fiscal del país.</p> <p><b>A-2:</b> La excesiva disminución en la tasa de interés, provocará una excesiva demanda, lo que incitaría un incremento en la inflación; es decir, reducción del poder adquisitivo de los consumidores.</p> <p><b>A-3:</b> La desaceleración de la actividad económica del Ecuador que se ve reflejado en el decrecimiento del PIB, puede impedir la comercialización del pan congelado.</p> <p><b>A-4:</b> La situación de la BC de Perú no es beneficiosa para la introducción de pan congelado en ese mercado.</p> <p><b>A-5:</b> La disminución de las exportaciones podría mantener su tendencia e impedir la exportación del pan congelado.</p> <p><b>A-6:</b> La tasa de crecimiento negativa de la población de España predice una disminución de la demanda de pan congelado en el futuro.</p>

---

**O-6:** Tendencia de un mayor consumo en España indica buenas señales de demanda de pan congelado. En el caso de Perú la tasa de crecimiento de consumo es favorable.

**O-7:** La tecnología se presenta como una oportunidad para la empresa ya que permite obtener mejores productos de calidad y con precios competitivos.

**O-8:** La cantidad de proveedores existentes en el mercado para la elaboración del pan congelado hace que el poder de negociación de los proveedores no sea tan fuerte.

**O-9:** Bajo nivel de rivalidad entre competidores debido a la existencia de pocas empresas que producen pan congelado.

**A-7:** Los posibles competidores que pueden ingresar al comercio del pan congelado son las empresas ya posicionadas que cuentan con productos congelados con excepción del pan, estas empresas son fuertes ya que su marca es reconocida.

**A-8:** Se presenta la amenaza de productos sustitutos debido a la existencia de actuales productos congelados como empanadas, pizzas y ravioles.

**A-9:** Al existir gran cantidad de personas que consumen pan diariamente, forzarán a conseguir el precio más adecuado para ellos. Es decir, el precio más bajo posible.

---

**Elaborado por:** Fabián Quezada

## **CAPITULO 2. ANÁLISIS DE MERCADO PERÚ – ESPAÑA**

Para dar inicio a este capítulo, se realizará un análisis global sobre los aspectos relacionados al mercado, como al consumidor respecto a Perú y posteriormente a España.

### **2.1 Análisis de mercado Perú**

La República de Perú está ubicado al oeste de América del Sur, limita con Ecuador y Colombia al norte, Brasil al este, y Bolivia y Chile al sureste. El mercado objetivo para la exportación de pan congelado hacia el Perú, constituyen las personas que indistintamente sean hombres o mujeres residan en el departamento de Lima. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) para el año 2017, su población es 31 millones 826 mil personas, de las cuales 50.1% son hombres y la diferencia (49.9%) mujeres. En Lima existen 11.181.7 millones de habitantes, de los cuáles 48.8% son hombres y 51.2% mujeres.

#### **2.1.1 Determinación del segmento de mercado**

La segmentación de mercado permite dividir un mercado heterogéneo en segmentos homogéneos específicos, consintiendo que los segmentos identificados se fijen como objetivo de productos específicos y una mezcla de mercadotécnica distintiva (Orjuela & Sandoval, 2002).

- **Segmentación del mercado meta, Perú**

Geográfica	País: Perú
	Departamento: Lima
Demografía	Edad: 6-56 < años edad
	Sexo: Masculino - Femenino
	Tamaño de la familia: De uno en adelante
	Ciclo de vida: Niños, adolescentes, jóvenes y adultos
Ingreso	Nivel de instrucción: Todos
	Religión: Todas
	Raza: Todas
	Nacionalidad: Todas
	Clase socioeconómica: Medio, medio alto y alto
Psicografía	Personalidad: Personas con deseo de pan de alta calidad y fortificado con distintos nutrientes
	Estilos de vida: Práctico y saludable

**Figura 1.** Segmentación del mercado meta  
**Elaborado por:** Fabián Quezada

El conjunto poblacional que se encuentra atravesando la edad de 6-56 en adelante es 10.124.100 millones de habitantes. De estos, conforme información del APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados) el 27.5% pertenecen al estrato alto, 40.5% estrato medio alto, 24.3% estrato medio. Por lo que, el mercado meta es 93.445.44 mil habitantes de Lima- Perú tanto hombres como mujeres, en la Figura 1 se puede visualizar la segmentación del mercado meta.

## 2.1.2 Características del mercado Perú

### 2.1.2.1 Descripción del producto

El producto que se pretende exportar al mercado peruano, específicamente al departamento de Lima, es pan congelado, cuya partida arancelaria es 1905.90.90.00. Referirse al pan congelado, es hablar de un producto delicado, puesto que, el proceso de producción al cual es sometido puede afectar a la calidad del producto final, que se trata con determinados procesos químicos activos, los cuales modifican su estructura (Rioja, 2013).



**Imagen 1:** Pan cocido, pre cocido-congelado

**Fuente:** [http://www.panabad.com/es/catalogo/pan-precocido-congelado/\\_f:1/](http://www.panabad.com/es/catalogo/pan-precocido-congelado/_f:1/)

Se caracteriza por su cocción que se realiza en dos tiempos, en el primero se elabora la masa de forma tradicional considerando para ello, algunas modificaciones, una vez que en la primera cocción el pan ha coagulado y tomado estructura, se saca del horno, se enfría y posteriormente se congela; durante la primera etapa, el pan es de color blanco y su contenido y densidad son superiores, por lo que, después de una cocción de 10 o 15 minutos en una segunda etapa, el producto toma el aspecto de un pan tradicional (Mesas & Alegre, 2002).

Sin embargo, el principal objetivo de este producto es otorgar al consumidor la comodidad de obtenerlo en cualquier momento del día.

### **2.2.2 Preferencias del mercado destino**

El consumo de pan en Perú tiene tendencias de crecimiento, por ejemplo, en el año 2010 el consumo per cápita era de 30 kilos pasando en el año 2015 a ser de 35 kilos; una alta demanda está concentrada en los panes integrales y el ciabatta, a pesar de ello, se observa un incremento de las preferencias por los nuevos tipos de pan, tales como: los integrales y los enriquecidos con quinua, kiwicha, cañihua y ajonjolí (La República.pe, 2015).

### **2.2.3 Perfil del consumidor**

De acuerdo con la Universidad Interamericana para el Desarrollo UNID (2014), el perfil de consumidor representa la serie de características que diferencia a un consumidor de otro, ya sea por su estilo de vida, nivel socio-económico o experiencia de consumo.

El perfil del consumidor varía dependiendo de la región y del país, sin embargo, se puede hablar de compradores que saben un poco más acerca de su salud, especialmente aquellos que están en los núcleos urbanos extensamente poblados y con mayor capacidad adquisitiva (Giraldo, 2007).

## 2.2.4 Gustos de consumo

Los hábitos de los peruanos en el consumo de pan han cambiado, el clásico pan francés representa el 50% de los ingresos, es decir, los peruanos han optado por probar otras alternativas.

### 2.1.3 Análisis de la oferta y demanda Perú

#### 2.1.3.1 Demanda

La determinación de la demanda, se realizó a partir del análisis del nivel de consumo per cápita para el año 2016 y la población correspondiente al departamento de Lima de ese mismo año.

De esta manera, como se mencionó previamente el nivel de consumo de pan es de 35 kilos por persona, y el departamento de Lima, según datos de la compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública CPI (2017), cuenta con una población de 93.445.44 mil habitantes que se encuentran en el rango de edad de 6 años hasta 56 años en adelante; y en el nivel socioeconómico medio, medio alto y alto, por lo que la demanda de pan es de 327.059.040 kilos, de esta manera, considerando el hecho de que el 50% responde a una demanda de pan tradicional, se estima que su diferencia, es decir, 163.529.520 kilos de pan refiere a un consumo de los otros tipos de pan, entre ellos el congelado.

Por lo que, tomando en cuenta la siguiente expresión matemática y la tasa de crecimiento poblacional de Perú, se estima la demanda futura de pan congelado en el departamento de Lima-Perú para un período de 10 años.

$$Demanda\ Futura = Demanda\ actual (1 + tasa\ de\ crecimiento)$$

En la Tabla 4 se visualiza la demanda estimada de pan congelado por parte del Perú.

**Tabla 4:** Demanda estimada de pan congelado ecuatoriano por parte de Perú

	Tasa de Crecimiento Poblacional Perú	Demanda Anual (kilos)
<b>Año 0</b>		163.529.520
<b>Año 1</b>	1,30%	165.655.404
<b>Año 2</b>	1,30%	169.990.440
<b>Año 3</b>	1,30%	176.706.626
<b>Año 4</b>	1,30%	186.076.109

<b>Año 5</b>	1,30%	198.489.639
<b>Año 6</b>	1,30%	214.483.809
<b>Año 7</b>	1,30%	234.779.748
<b>Año 8</b>	1,30%	260.337.179
<b>Año 9</b>	1,30%	292.429.514
<b>Año 10</b>	1,30%	332.748.156

**Elaborado por:** Fabián Quezada

**Fuente:** INEI Perú

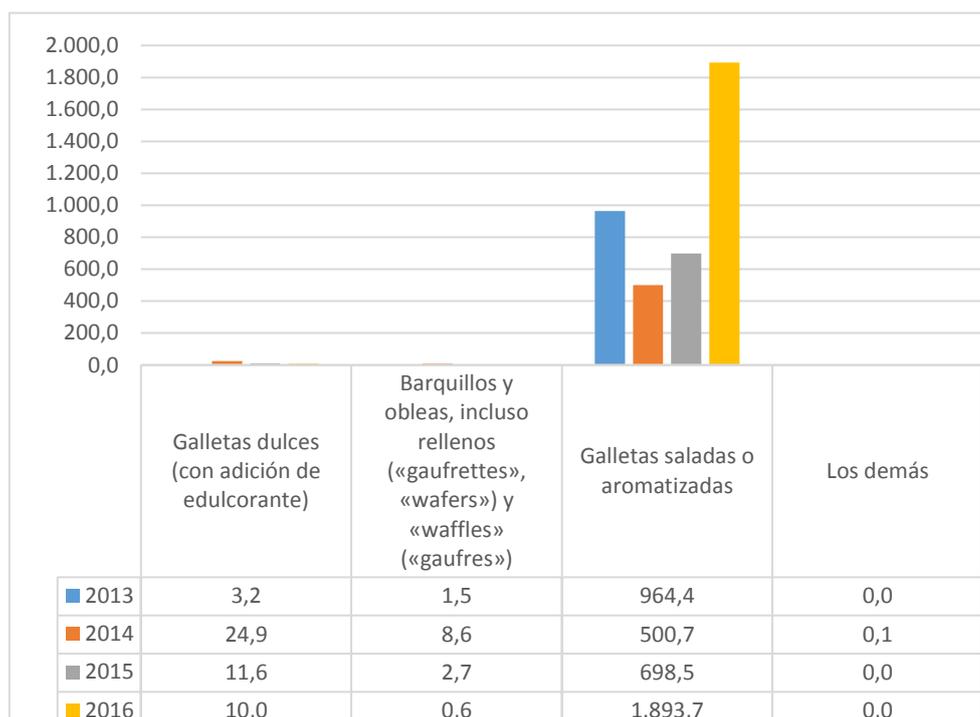
Conforme la Tabla 4 se visualiza que la demanda de pan congelado para el año 10 es de 332.748.156 kilos.

### **2.3.2. Oferta**

Luego de una indagación se ha podido identificar que en el Perú existe un proveedor de pan congelado, que es un derivado del pan, es decir, no se ha identificado un proveedor nacional de este producto, resultando ser esto una ventaja competitiva para introducir nuestro producto a este mercado.

Por otro lado, analizando las exportaciones desde Ecuador hacia el Perú se ha identificado que dentro del grupo de partida arancelaria 19.05 que corresponde a Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos del tipo de los utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares, el producto mayormente exportado en toneladas métricas (TM) es galletas saladas o aromatizadas; del grupo los demás, en el cual se ubica al pan congelada se identifica que su exportación son mininas (Pro Ecuador, 2013).

**Gráfico 8:** Exportaciones a Perú de productos de pastelería y sus derivados



**Elaborado por:** Fabián Quezada  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Para finalizar, el análisis sobre el mercado de Perú, los datos del Gráfico 8 muestran que no existe exportación de pan congelado desde el Ecuador, resultando esto una ventaja competitiva para introducir este producto en el mercado de Lima.

## 2.2 Análisis de mercado España

Una vez finalizado el análisis anterior, a continuación, se realizará el mismo procedimiento en cuanto al análisis del mercado España, en el cual se determinará el segmento de mercado, características principales del mercado meta y los aspectos sobre el perfil del consumidor en España.

### 2.2.1 Determinación del segmento de mercado

El Reino de España es un país miembro de la Unión Europea, su territorio con capital en Madrid, se encuentra situado al sur oeste de Europa y en el norte de África. España limita al oeste con el océano Atlántico y Portugal; al norte con el mar Cantábrico, al este con el mar Mediterráneo y al sur con Marruecos. El mercado objetivo para la exportación de pan congelado hacia España constituye los habitantes hombres o mujeres que residan en la capital de país, es decir, Madrid (ICEX España Exportación e Inversiones, 2017).

De acuerdo con la información estadística, Madrid se ubica como la 3° Comunidad Autónoma de España en cuanto al mayor número de habitantes de España. En tal sentido, para el cierre del último trimestre de 2016 Madrid reflejó una población de 6.475.275 habitantes, de los cuales la población femenina es mayoritaria ocupando el 52% del total, frente al 47,99% de los hombres (Instituto Nacional de Estadística, 2017).

**Tabla 5.** Segmentación del mercado meta, España

<b>Geográfica</b>	País	España
	Capital	Madrid
<b>Demográfico</b>	Edad	>6 <= 56
	Género	Masculino Femenino
	Tamaño de la familia	De uno en adelante
	Ciclo de vida	Niños Adolescentes Jóvenes Adultos
<b>Ingresos</b>	Nivel de instrucción	Todos
	Religión	Todas
	Raza	Todas
	Nacionalidad	Todas
	Clase socioeconómica	Todas
<b>Psicográfico</b>	Personalidad	Personas que gusten de pan de alta calidad con diferentes nutrientes
	Estilo de vida	Activo Saludable

**Elaborado por:** Fabián Quezada

**Fuente:** Investigación propia

Con respecto a la determinación de mercado meta, está compuesto por: habitantes de la ciudad Madrid de género femenino y masculino conformados por una edad de 6 a 56 años pertenecientes al estrato social medio, medio alto y alto.

De acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística la población que se encuentra estratificada por edad de 6 a 56 años hombres y mujeres son 4.353.411 habitantes de la ciudad de Madrid (Instituto Nacional de Estadística, 2017).

## 2.2.2 Características del mercado España

El pan representa una de las partidas con mayor demanda por los hogares españoles, siendo un alimento con una frecuencia elevada tanto de compra como de consumo. En los últimos cinco años el consumo de pan por español se relacionaba a los 46 kilos de pan al año por persona, gastando un equivalente de 116 euros. La variedad existente en la presentación del producto es muy amplia desde pan fresco y congelado hasta el pan industrial (Martín, 2011). En la actualidad, el mercado español de pan se sitúa en 1.609 millones de kilos, el valor total de este mercado ronda los 3.812 millones de euros, de los cuales el pan fresco o congelado supone el 83,3% de todo ese mercado e volumen y 81,3% en valor.

El segmento que se está incrementando durante los últimos tiempos es de las masas congeladas y el pan congelado, donde las ventas por 718.000 toneladas registran un valor de 759 millones de euros (CMR , 2016).

CONSUMO Y GASTO EN PAN DE LOS HOGARES, 2015				
	CONSUMO		GASTO	
	TOTAL (Millones kilos)	PER CÁPITA (Kilos)	TOTAL (Millones euros)	PER CÁPITA (Euros)
<b>TOTAL PAN</b>	<b>1.567,9</b>	<b>35,1</b>	<b>3.781,8</b>	<b>84,8</b>
PAN FRESCO Y CONGELADO	1.290,0	28,9	3.035,9	68,1
PAN FRESCO INTEGRAL	115,8	2,6	285,0	6,4
PAN FRESCO NORMAL	1.272,4	28,5	2.999,1	67,2

**Ilustración 2.** Consumo y gasto de pan congelado, 2015

**Fuente:** (CMR , 2016)

Las tendencias del mercado español del pan representan un segmento en el cual se incrementa la acogida de los panes precocidos congelados.

Por su parte, en la comunidad de Madrid se ha registrado un consumo alimentario per cápita de 1.507 euros, de los cuales los derivados del pan representan el 4,4%, sin embargo, frente a periodos anteriores el consumo de pan se ha visto afectado puesto que su consumo ha disminuido (-22,3%) (CMR , 2016).

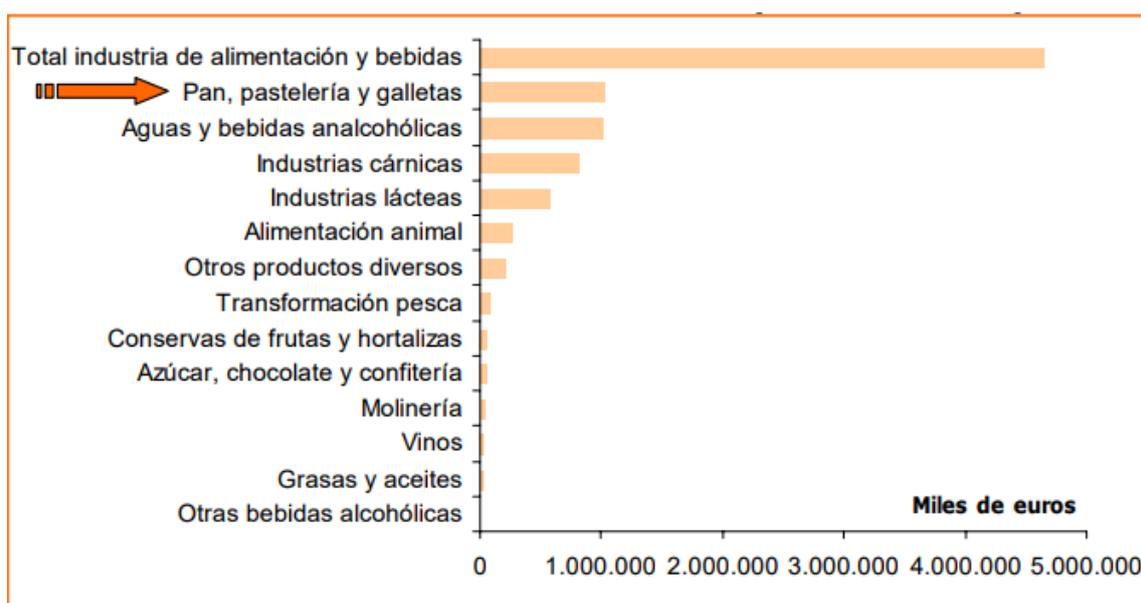
### 2.2.2.1 Perfil del consumidor España

El consumidor español puede ser definido como un usuario que busca alimentos naturales y saludables, y que busca la comodidad de preparar en casa un producto recién hecho a

la forma tradicional. Básicamente se trata de hogares números, más de 4 personas, formados por parejas con hijos de edad media y mayores, y hogares de parejas adultas sin hijos, cuyo responsable tiene más de 50 años (Ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente, 2013).

### 2.2.2.2 Gustos de consumo Madrid, España

En un estudio realizado en la comunidad de Madrid, por la Dirección General de Ordenación e Inspección Salud Madrid (2010), en función de determinar el sector de los productos de panadería, se pudo determinar que en esta ciudad como en toda España, cada vez se consume más productos de bollería, pastelería y galletas, puesto que a percepción de ellos, son más saludables que el pan, se observa que las tendencias del mercado son el empleo de la tecnologías del frío y de masas congeladas en el pan del día, aportando una gran ventaja de crecimiento del pan industrial, tal como se evidencia en la siguiente imagen.



**Ilustración 3.** (SaludMadrid, 2010)

**Fuente:** (SaludMadrid, 2010)

Entre los principales atributos de consumo del pan, se caracterizan: sabor, precio y el contenido energético. Un 75,1% de 2030 españoles, afirma que prefieren el pan blanco y por zonas, siendo las zonas de Madrid y Castilla – León, en donde más se consume. Así mismo, la variedad de pan fresco/congelado es la más consumido por los hogares en España (SaludMadrid, 2010).

## 2.2.3 Determinación de la oferta y demanda para España

### 2.2.3.1 Demanda

La demanda se determinará con base al nivel de consumo per cápita 2016 y la población correspondiente de Madrid – España.

De esta manera, como se mencionó previamente el consumo de pan congelado en Madrid es de 28,9 kilos por persona, la comunidad de Madrid cuenta con 4.353.411 habitantes que se encuentran en el rango de edad de 6 a 56 años; y pertenecen a los distintos estratos sociales, por lo que, se estima que la demanda de pan congelado es de 125.813.577,90 kilos de pan.

En la Tabla 6 se muestra la demanda estimada de pan congelado ecuatoriano por parte de Madrid.

**Tabla 6:** Demanda estimada de pan congelado ecuatoriano por parte de Perú

<b>Año</b>	<b>Tasa de Crecimiento Poblacional España</b>	<b>Demanda Anual (kilos)</b>
<b>Año 0</b>		125.813.578
<b>Año 1</b>	-0,15%	125.624.858
<b>Año 2</b>	-0,15%	125.248.266
<b>Año 3</b>	-0,15%	124.685.493
<b>Año 4</b>	-0,15%	123.939.062
<b>Año 5</b>	-0,15%	123.012.304
<b>Año 6</b>	-0,15%	121.909.336
<b>Año 7</b>	-0,15%	120.635.034
<b>Año 8</b>	-0,15%	119.194.991
<b>Año 9</b>	-0,15%	117.595.480
<b>Año 10</b>	-0,15%	115.843.406

Elaborado por: *Fabián Quezada*

Fuente: *INE.es*

En el mercado de la comunidad de Madrid se observa una disminución de la demanda debido a que se espera que el país atraviese por una tasa de decrecimiento. A esto, los datos enseñan que para el año 10 la demanda de pan caerá a 115.843.406 kilos.

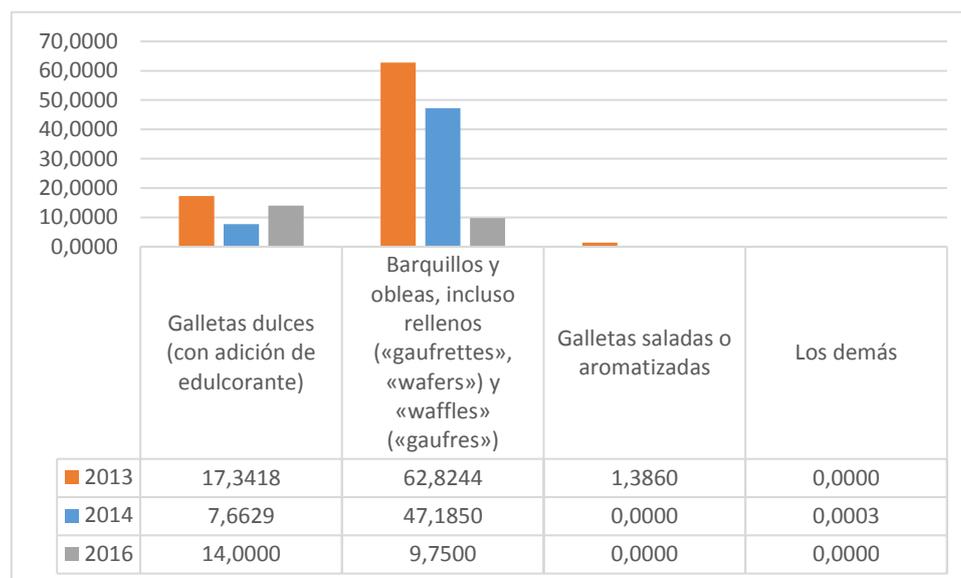
### 2.2.3.1 Oferta

Luego de una revisión bibliográfica se ha evidenciado que en España, la industria de masas congeladas de panadería, bollería y pastelería tiende a un crecimiento positivo, ante ello, Asemac, anteriormente conocida como la Asociación española de masas congeladas,

hoy en día es la Asociación española de la industria de panadería, bollería y pastelería, tiene una representatividad del 92% del total de la producción de masas congeladas del país (Pascual, 2016).

Con base a información del Banco Central, los datos del Gráfico 9 muestran que, de igual manera, Ecuador no exporta el pan hacia el mercado español.

**Gráfico 9:** Exportaciones a España de productos de pastelería y sus derivados



**Elaborado por:** Fabián Quezada  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

En el gráfico superior se observa que España importa mayormente del Ecuador de los productos de pastelería y panadería, barquillos y obleas, incluso rellenos; convirtiéndose así en una ventaja para la exportación de pan congelado.

## CAPITULO 3. PLAN DE EXPORTACIÓN

### 3.1 Determinación de logística

Dentro de la logística internacional existen muchas más alternativas que en la logística nacional; asimismo, factores asociados como: los medios de transporte, la documentación, los seguros, el embalaje, entre otros, exigen una mayor profesionalidad por parte de los responsables de la gestión logística; además de considerar las barreras a la importación que exigen los países destino (Molins, 2012).

En tal sentido, la determinación de la logística aborda el flujo de los materiales, el producto terminado y la información asociada a ellos, desde el proveedor hasta el cliente, considerando calidad, lugar y momento preciso a costos accesibles.

La logística es desarrollada mediante un conjunto de actividades en cadena y forma interrelacionada, de manera que, al llevar a cabo una de las actividades logísticas, se influye en las demás. Por ejemplo, la elección del medio de transporte de la mercancía define directamente el tiempo y condiciones en las cuales se encuentra almacenado el producto a entregarse en el mercado destino (Dorta, 2013).

#### 3.1.1 Aranceles

De acuerdo con PROECUADOR (2016), las barreras arancelarias son tarifas fijadas que se cobran a los importadores y exportadores en las aduanas de un país debido a la entrada o salida de mercancías, en Ecuador no se cobra este tipo de tarifas para los productos que sean exportados.

- **España**

Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea, el acuerdo se encuentra establecido con el propósito de normar el comercio de bienes y servicios desde y hacia el bloque europeo; por lo tanto, los productos ecuatorianos exportados al mercado europeo ingresan libres de aranceles y obstáculos. El reglamento incluye, además, otras disposiciones que benefician el comercio entre las partes como: reglamentos técnicos, normas y procedimientos de evaluación de la conformidad (Ministerio de Comercio Exterior, 2014). De acuerdo con (Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo, 2012), la UE eliminará los aranceles, a la entrada en vigencia del Acuerdo, para los productos importados: pan tostado, pan crujiente y productos similares; sin embargo, el arancel *ad-valorem*

continuará con el cobro de aranceles específicos para los siguientes productos: pan de especias, galletas dulces, algunos tipos de barquillos y obleas.

Partidas Arancelarias	Productos	Acceso de productos de Centroamérica a la Unión Europea	Acceso de productos europeos a Centroamérica
190510	Pan crujiente llamado "Knäckebröt".	El arancel ad-valorem, será eliminado a la entrada en vigencia del Acuerdo; los aranceles específicos serán eliminados en 10 etapas anuales.	Eliminación de aranceles en 10 etapas anuales.
190520	Pan de especias.	El arancel ad-valorem, será eliminado a la entrada en vigencia del Acuerdo; pero la UE continuará aplicando los aranceles específicos.	Eliminación de aranceles en 10 etapas anuales.
190531	Galletas dulces (con adición de edulcorante)	El arancel ad-valorem, será eliminado a la entrada en vigencia del Acuerdo; pero la UE continuará aplicando los aranceles específicos.	Exclusión de los beneficios arancelarios
190532	Barquillos y obleas, incluso rellenos ("gaufrettes", "wafers") y "waffles" ("gaufres")	Sólo se elimina el arancel ad-valorem, pero se mantiene el específico, excepto: El arancel específico se eliminará en 10 años: Barquillos y obleas con un contenido de agua superior al 10% en peso (1905 32 05) y Los demás – salados, rellenos o sin rellenar (1905 32 91)	Exclusión de los beneficios arancelarios
190540	Pan tostado y productos similares Tostados.	Libres de aranceles:	Exclusión de los beneficios arancelarios
190590	Los demás. (incluye las galletas saladas).	Libres de aranceles, excepto: Pan ázimo (19059010), el arancel específico se eliminará en un plazo	Exclusión de los beneficios arancelarios

**Ilustración 4.** Acceso al mercado europeo por clasificación arancelaria

**Fuente:** (Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo, 2012)

Así mismo, en el Acuerdo Comercial se establece el acuerdo sobre la aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias para los productos de consumo con el fin de proteger la vida y salud de las personas, así como también se busca la calidad sanitaria y fitosanitaria de los productos antes de su comercialización o exportación (Ibídem).

- **Perú**

En este caso, la Comunidad Andina de Naciones (CAN) integrada por Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador, establece un acuerdo de cero aranceles, la integración de estos países tiene la finalidad de lograr el desarrollo equilibrado y autónomo entre sus miembros, por otro lado las salvaguardias no afectan las exportaciones e importaciones que tienen Perú

con Ecuador, razón por la cual, los exportadores de la región ecuatoriana se ven beneficiados al realizar sus actividades (Perú 21, 2016).

Por otro lado, existen otros acuerdos entre la región que favorecen las condiciones de exportaciones de los productos ecuatorianos a otros países, por ejemplo la integración regional latinoamericana ALADI entre sus países miembros están: Perú, Venezuela, Paraguay, Uruguay, México, Colombia, Brasil, Chile, Bolivia, Argentina y Ecuador, la finalidad de esta integración fue realizada para determinar acuerdos económicos con preferencias arancelarias regionales que se aplican a los productos originados en los países miembros (ALADI, 2016).

### **3.1.2 Requisitos para exportar**

Según datos del Ministerio de Comercio Exterior (2016), tanto los ecuatorianos como extranjeros residentes en el país como personas naturales o jurídicas, pueden realizar exportaciones. Al respecto, se mencionan los principales requisitos para exportar:

- Contar con el Registro Único del Contribuyente (RUC)
- Obtener el certificado de firma digital o Token
- Registrarse como exportador en la página de Ecuapass (<https://ecuapass.aduana.gob.ec/>), para ello es necesario actualizar la información en la base de datos, crear usuario y contraseña, aceptar las políticas de uso y registrar la firma electrónica (Ministerio de Comercio Exterior, 2016).

Con respecto a la etapa del Pre-embarque, el proceso de exportación en sí, inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema Ecuapass, la cual puede ser acompañada de la factura o proforma y documentación con la se cuente previo el embarque, con lo cual, los datos que se consignan en la DAE son los siguientes:

- Datos del exportador o declarante
- Descripción de la mercadería por ítem de factura
- Información del consignatario
- Destino de la carga
- Información sobre la cantidad a exportar
- Peso

- Datos relevantes de la mercancía.

Por su parte, el DAE debe ser acompañado por otros documentos digitales como: factura comercial original, lista de empaque y autorizaciones previas (si el caso lo amerita).

### **3.1.3 Forma de entrada al mercado seleccionado**

Existen varias formas de adentrarse en un mercado externo; sin embargo, se debe considerar todas las variables que inciden en el transporte del producto a exportar considerando la distancia del país destino, entre otros aspectos. Al respecto, existen algunas alternativas en referencia a las opciones que tiene una entidad con el propósito de rentabilizar sus ventajas en el proceso de internacionalización:

- Mediante transacciones comerciales
- Ceder la exportación de la ventaja a un agente extranjero
- Trasladar la capacidad productiva mediante la inversión en el exterior (Dorta, 2013).

En tal sentido, se considera que la exportación del producto representa la manera más efectiva para abordar la entrada a un mercado extranjero, forma que elimina la generación de costos de fabricación en el país que se pretende establecer la comercialización.

#### **▪ España**

Considerando la situación geográfica de España, lo convierte en un país estratégico para realizar las actividades de exportación mediante el transporte marítimo. Para transportar la mercancía es necesario establecer el tipo de transporte marítimo mediante un contenedor que cumpla con las condiciones necesarias para el transporte adecuado de la mercancía. El tráfico de contenedores fletados alcanza los 11 millones de TEU (Twenty-foot Equivalent Unit por sus siglas en inglés; unidad equivalente al contenedor de 20 pies); asimismo, el 78% de las importaciones y el 51% de las exportaciones de España son efectivizadas a través de los puertos (Santander Trade Portal, 2017).

La ubicación del país se encuentra muy cerca del eje de la principal ruta marítima, el paseo circum-ecuatorial que une a América del Norte, Europa y Asia Pacífico. España cuenta con una amplia red de puertos los cuales pertenecen al Estado, actualmente se

encuentran funcionando 28 autoridades portuarias que gestionan 47 puertos estatales; el puerto principal del país es el Puerto de la bahía de Algeciras (TIBA España, 2016).

**Gráfico 10.** Principales puertos de España



**Fuente:** (TIBA España, 2016)

➤ Tipo de contenedor a emplearse:

Dadas las características inherentes al pan congelado es necesario que su transportación marítima se la realice mediante un contenedor refrigerado. Al respecto, el contenedor que cumple con estas condiciones es el denominado “Reefer, contenedor de 40’” con sistema de control de temperatura (Frío o calor), mismo que suele conectarse al buque, terminal e incluso en el camión.

➤ Dimensiones:

**Tabla 7.** Dimensiones interiores del contenedor 40’ Reefer

Largo (m)	11,55
Ancho (m)	2,55
Alto (m)	2,21

Alto paso de puerta (m)	58,40
Volumen (m <sup>3</sup> )	58,40
Carga neta máxima (Tm)	27,96

**Fuente:** (Dorta, 2013).

**Elaborado por:** Fabián Quezada

El contenedor a emplearse para la transportación de la mercancía del país origen al país destino España, está sujeto a la normalización por el organismo ISO (International Standardization Organization), el cual se ocupa de normalizar aquellos contenedores en cuyo transporte multimodal hay una fase marítima.

- **Perú**

Perú y Ecuador comparten el límite fronterizo, al Norte de Perú, siendo el principal punto de acceso la frontera entre Huaquillas (Ecuador) y Aguas Verdes (Perú). A través de esta conexión fronteriza Ecuador realiza una parte de sus exportaciones, por vía terrestre hacia Perú, siendo los rubros más importantes los referidos al sector de manufactura, fundamentalmente tableros de madera, atún enlatado y tuberías de plástico, los cuales representan el 78% del total de exportaciones por este punto fronterizo (Carpio, Mayorga, & Camacho, 2015). El comercio exterior entre Perú y Ecuador se puede realizar tanto por vía terrestre como por vía marítima.

Para el presente estudio, dadas las condiciones geográficas entre Ecuador y Perú, el medio definitivo para exportar el pan es a través del transporte terrestre; además, este medio presenta muchas ventajas destacando la facilidad de penetración, es decir, la posibilidad de entregar en producto puerta a puerta ya que se hace uso únicamente de un medio de transporte, por otro lado este medio brinda flexibilidad ya que existen gran cantidad de vehículos adaptados a diferentes productos, así como menor rigidez en cuanto a los días y horas de salida.

De igual manera se debe hacer uso de un contenedor que reúna las características de refrigerado que el pan congelado requiere para ser trasladado en condiciones adecuadas; por lo tanto, el tipo de contenedor para el transporte internacional es el 40' Refrigerado (Reefer container), el cual tiene las siguientes características.

**Tabla 8.** Tipo de contenedor para Perú

Transporte terrestre de 40' Refrigerado (Reefer container)		
	Sis. anglosajón	Sist. Métrico internacional
Peso máximo de carga	56.878 lb	25.800 kg
Volumen máximo de carga	1.906 ft <sup>3</sup>	54 m <sup>3</sup>
Ancho del contenedor	7,40 ft	2,24 m
Largo del contenedor	36,9 ft	11,20 m
Alto del contenedor	7,20 ft	2,18 m

**Fuente:** (Rodríguez, Cruz, & Lam, 2009)

**Elaborado por:** Fabián Quezada

### **3.1.4 Análisis de los permisos sanitarios**

El Ministerio de Salud Pública, mediante la Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, es el organismo encargado de otorgar suspender, cancelar o reinscribir el Certificado de Registro Sanitario de los alimentos procesados.

De acuerdo con el Ministerio de Salud Pública (2017) en la Normativa Técnica Sanitaria Productos de Uso Humano para Exportación se establece conforme el Art. 1 que el objeto de regular el procedimiento para la obtención del Certificado Sanitario de Exportación para alimentos procesados, productos alimenticios transformados y medicamentos en general que se elaboran o acondicionan en el país exclusivamente para su exportación.

El Certificado Sanitario de Exportación es un documento que certifica que los productos de uso y consumo humano que se fabrican en el país de origen son exclusivamente de exportación asegurando la calidad, seguridad, eficiencia y/o inocuidad de los productos (Ministerio de Salud Pública, 2017).

Por su parte, el representante legal del establecimiento que requiera el Certificado Sanitario de Exportación deberá ajustarse a las especificaciones del país exportador, no estar en conflicto con las leyes del país a exportar, estar etiquetado conforme a los requisitos del país destino y no venderse ni promocionarse para la venta en el comercio nacional (Ministerio de Salud Pública, 2017).

- España

Respecto a los permisos sanitarios en este país, la Unión Europea se ha encargado de definir una estrategia global de seguridad alimentaria, misma que consta de tres fundamentos: una normativa sobre seguridad de alimentos; un sólido asesoramiento científico que proporcione sustento a las decisiones y; la aplicación de la normativa y el control de su cumplimiento (EurLex, 2017).

Respecto a los órganos que se ocupan de la seguridad alimentaria en la UE son:

- Dirección General de la Salud y Protección de los Consumidores SANCO
- La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria EFSA
- Comité Permanente de la Cadena Alimentaria y de Sanidad Animal
- La Oficina Alimentaria y Vegetariana OAV (EurLex, 2017).

Por su parte, el etiquetado de alimentos congelados considerados en la Directiva 2000/13/CE, debe incluir la denominación de venta, la mención “ultra congelado” y la identificación del lote. Las demás indicaciones obligatorias de esta directiva varían de acuerdo al destinatario del producto: fecha de duración mínima, periodo de almacenamiento, temperatura de conservación, cantidad neta e identidad del fabricante, envasador o vendedor (MINCETUR & PROMPERÚ, 2010).

El etiquetado debe estar en un idioma fácilmente comprensible para los consumidores; es decir en los idiomas oficiales de los países integrantes de la UE, en el caso de España, el idioma español. Por otro lado, a partir del 1 de julio de 2007 entró en vigencia la regulación sobre las declaraciones de propiedades nutritivas, sanitarias, y medicinales de los alimentos, el reglamento 1924/2006 establece las condiciones en toda la UE para el uso de las propiedades nutritivas tales como “bajo en grasas” o “alto contenido de vitamina C” que deben estar presentes en el producto que ingrese a la comunidad para su comercialización y consumo.

Para los productos congelados la Directiva 89/108/CEE del Consejo de la UE establece las normas relativas a la congelación, el envasado, etiquetado y el control de los productos alimenticios ultra congelados (MINCETUR & PROMPERÚ, 2010).

Según la European Commission (2018), los ciudadanos europeos deben tener acceso a alimentos inocuos y saludables del más alto nivel. Al respecto, la seguridad de los

alimentos es importante a fin de que no tengan un efecto adverso en el consumo, razón por la que se determina en el Reglamento de la Ley General de Alimentos (CE) N°178/2002, los principios y requisitos generales de la legislación alimentaria así como los requisitos de seguridad alimentaria para la importación y exportación en los miembros de la UE.

De acuerdo con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2011) entre los requisitos para exportar productos de origen no animal en el territorio nacional de España es necesario que aquél cumpla la legislación comunitaria de higiene y sanidad de los productos alimenticios acompañado del DCE Documento Común de Entrada.

El exportador debe preparar los documentos necesarios para llevar a cabo esta transacción. Entre los cuales se encuentra el Certificado de Sanidad Exterior, en defensa de la salud y seguridad física de consumidores y usuarios, es obligatoria la expedición del correspondiente certificado de sanidad exterior para la exportación de determinados productos (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2018).

UNIÓN EUROPEA		Documento Común de Entrada (DCE)		
Parte I: Datos de la partida presentada	I.1. Expedidor Nombre [ ] Dirección [ ] País [ ] + código ISO [ ]		I.2. Nº de referencia del DCE [ ] PED [ ] Nº de unidad del PED [ ]	
	I.3. Destinatario Nombre [ ] Dirección [ ] Código postal [ ] País [ ] + código ISO [ ]		I.4. Persona responsable de la partida Nombre [ ] Dirección [ ]	
	I.7. Importador Nombre [ ] Dirección [ ] Código Postal [ ] País [ ] + código ISO [ ]		I.5. País de origen: + código ISO [ ] I.6. País de procedencia: + código ISO [ ]	
	I.9. Llegada al PED (fecha y hora estimadas) Fecha: [ ] Hora: [ ]		I.8. Lugar de destino Nombre [ ] Dirección [ ] Código postal [ ] País [ ] + código ISO [ ]	
	I.11. Medio de transporte Aeronave <input type="checkbox"/> Buque <input type="checkbox"/> Vagón de ferrocarril <input type="checkbox"/> Vehículo de carretera <input type="checkbox"/> Identificación [ ] Referencia documental: [ ]		I.10. Documentos Número [ ] Fecha de expedición [ ]	
	I.12. Descripción de la mercancía [ ]		I.13. Código de mercancía (código NC) [ ]	
	I.16. Temperatura Ambiente <input type="checkbox"/> Refrigerado <input type="checkbox"/> Congelado <input type="checkbox"/>		I.14. Peso bruto y neto [ ] I.15. Número de bultos [ ]	
	I.18. Mercancías certificadas para Consumo humano <input type="checkbox"/> Transformación adicional <input type="checkbox"/> Piensos <input type="checkbox"/>		I.17. Tipo de bultos [ ]	
	I.19. Número de precinto y número del contenedor [ ]			
	I.20. Para traslado a <input type="checkbox"/> Punto de Control [ ]		Número de unidad del Punto de Control [ ]	
	I.22. Para Importación <input type="checkbox"/>		I.21. / I.23.	
	I.24. Medio de transporte al Punto de Control Vagón de ferrocarril <input type="checkbox"/> Nº de registro: [ ] Aeronave <input type="checkbox"/> Nº de vuelo [ ] Buque <input type="checkbox"/> Nombre [ ] Vehículo de carretera <input type="checkbox"/> Nº de matrícula [ ]			
	I.25. Declaración El abajo firmante, persona responsable de la partida descrita, certifica que, a su leal saber y entender, los datos que figuran en la parte I de este documento están completos y son ciertos, y está de acuerdo en observar los requisitos legales del Reglamento (CE) nº 862/2004, incluido el pago de los controles oficiales, así como las medidas oficiales correspondientes en caso de no conformidad con la legislación en materia de piensos y alimentos.		Lugar y fecha de la declaración [ ] Nombre y apellidos del firmante: [ ] Firma [ ]	

**Ilustración 5.** Documento Común de Entrada DCE

**Fuente:** (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2011)

- Perú

Respecto a los alimentos procesados de exportación, se deben aplicar las disposiciones contenidas en el Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos Procesados

(Acuerdo N° 00004871), el cual establece las condiciones y requisitos que deben aplicarse para la expedición del Certificado de Registro Sanitario (SENAE, 2016).

Para la venta o distribución del producto se debe contar con el Certificado de Libre Venta, documento de análisis técnico que verifica la autorización del producto para su comercialización, para ello se debe solicitar el documento por la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE) y contar con el número de Registro Sanitario emitido por el ARCSA, el documento tiene un tiempo estimado de entrega de tres días laborables, a partir de la cancelación del importe definido por la Autoridad Sanitaria Nacional (Agencia de Regulación, 2014).

Certificado de Libre Venta	
Expedidor	País de origen
Autoridad Competente	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
Identificación de la empresa	Nombre y dirección de la Empresa
Identificación del Producto	Descripción del producto Código de Registro Sanitario del Producto
Identificación de la Fabricación	Nombre y dirección del establecimiento autorizado para la comercialización del producto.
Certificado Sanitario	El producto debe ser fabricado de acuerdo a las condiciones sanitarias establecidas en el D.S. 007-98-SA. El producto debe contar con la autorización sanitaria expedida por el organismo competente.
Destino del producto	País de destino

**Ilustración 6.** Certificado de Libre Venta

**Fuente:** (Agencia de Regulación, 2014).

Respecto a las autoridades en materia de inocuidad de los alimentos en el Perú, regidas bajo la “Ley de Inocuidad de los Alimentos (D. Leg. N° 1062)” son:

- Ministerio de Salud
- Ministerio de Agricultura
- Ministerio de la Producción

Por su parte, para que el producto pueda ser comercializado en el territorio peruano debe estar inscrito en el Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano, con los siguientes requisitos:

1. Inscripción en el Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano:
  - Solicitud Única de Comercio Exterior (SUCE)
  - Certificado de Libre Comercialización o Certificado de Uso emitido por la autoridad competente del país del fabricante o exportador.
2. Reinscripción en el Registro Sanitario de Alimentos de Consumo Humano
  - Solicitud Única de Comercio Exterior
  - Declaración Jurada, señalando que las condiciones por las cuales se otorgó el registro se mantienen vigentes (Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria, 2017).

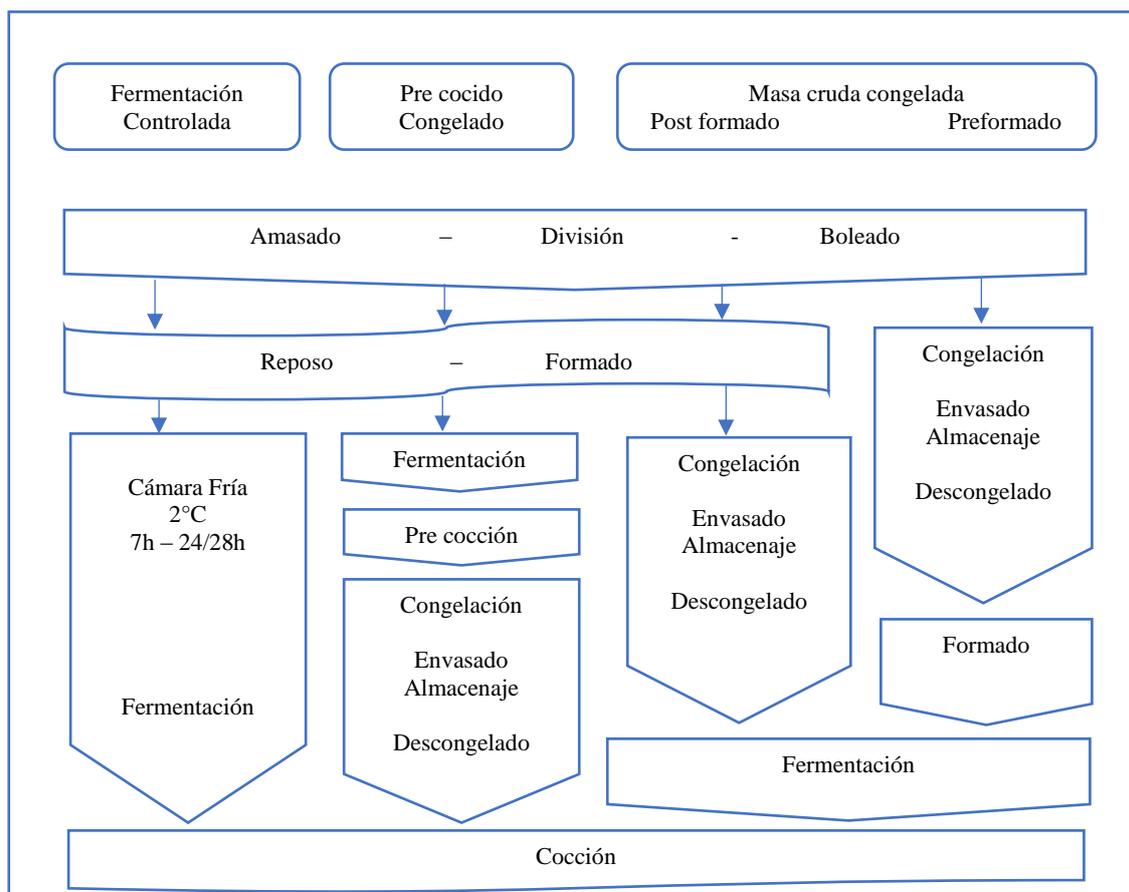
### **3.2 Análisis del proceso productivo**

El proceso de producción hace referencia a la utilización de recursos, insumos o materia prima, las cuales permitan la elaboración o transformación de un resultado deseado o producto terminado; es decir, en este proceso se incluye el diseño, la implantación, operación, así como el control del personal, materiales, equipos, capital e información para lograr la meta planteada de producción (Rodríguez Medina, Balestrini Atencio , Balestrini Atencio, Meléan Romero, & Rodríguez Castro, 2002).

La necesidad de ser cada día más competitivos en el mercado nacional e internacional para el sector empresarial exige a que realicen un correcto análisis de sus procesos productivos con el objetivo de alcanzar una mejor calidad las cuales sean capaces de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, en el área internacional se requiere que una empresa tenga una administración correcta del proceso productivo siendo eficiente y eficaz, así como también de sus recursos financieros, humanos tecnológicos, etc., para que sea sostenible en el tiempo (Sánchez, Ceballos, & Sánchez Torres, 2015).

A continuación, se presenta un diagrama de flujo de procesos productivos con respecto a las diferentes técnicas de producción de pan; en donde consta la tradicional y las nuevas técnicas de congelación.

**Ilustración 7:** Proceso de Elaboración de pan en sus diversas técnicas



**Elaborado por:** Fabián Quezada

**Fuente:** (Mesas & Alegre, 2002)

### 3.2.1 Determinación de producción para la exportación

La cantidad de bienes producidos dependerá del tamaño y de la capacidad de la planta, así como de la propia dinámica del proceso productivo, lo cual incluye el uso y administración del tiempo. Por consiguiente, esta fase requiere de la incorporación de todos los datos relativos al proceso productivo, tales como materiales, equipo y mano de obra, de manera tal que se optimice el tamaño de la planta en función de la minimización de los costos y la maximización de los beneficios, aumentando la rentabilidad del negocio para la empresa (Baca Urbina, 2010).

- **Capacidad Instalada**

Para determinar la capacidad instalada; es necesario, conocer la maquinaria y equipo para el proceso de producción de pan congelado:

**Tabla 9.** Maquinaria y equipo necesario para el proceso productivo

Maquinaria y equipo de producción	Cantidad (Unidades)
Mesa de trabajo	2
Amasadora de 30 lb.	1
Divisora boleadora automática	1
Báscula de mesa	1
Rodillos	5
Tasas medidoras Pyrex	3
Batidora Industrial	2
Bandejas y porta latas	10
Horno 40 latas giratorio	1
Rejillas para enfriamiento	3
Congelador Nevera Horizontal	3
Empaquetadora	1
Bolsas de empaquetado (paquetes)	2000
Gavetas plásticas de reparto de reparto	100

Elaborado por: Fabián Quezada

**Tabla 10.** Materia prima necesaria para la elaboración de pan congelado

Materia Prima Directa	Unidad de medida	Cantidad Anual
Harina	Quintales	500
Sal	Libras	500
Levadura	Libras	1000
Azúcar	Quintales	500
Huevos	Unidades	10000
Grasas	Libras	250

Elaborado por: Fabián Quezada

Con la maquinaria y la materia prima establecida para la producción, en la siguiente Tabla se muestra la capacidad instalada para la producción de pan congelado; en donde, se toma como referencia los insumos necesarios para la producción del mismo.

**Tabla 11.** Capacidad Instalada anual

Capacidad de Unidades por lata	<b>10</b>
Horno 40 latas	400
Producción por día	2
<b>Subtotal</b>	<b>800</b>
Producción por mes	30
<b>Subtotal</b>	<b>24.000</b>
Producción por año	12
<b>Total Unidades</b>	<b>288.000</b>
<b>Total kg</b>	<b>2.073.600</b>

Elaborado por: Fabián Quezada

Como se evidencia en la Tabla superior, al utilizar un horno industrial con una capacidad para 40 latas, donde cada lata conlleva máximo 10 baguettes de pan pre-cocido de aproximadamente 7,2 kg c/u, se obtiene una producción de 400 baguettes por unidad. Al respecto, para cumplir las expectativas del mercado se realizan 2 producciones de pan pre-cocido al día, dando como resultado 800 baguettes (unidades) de pan, para su posterior proceso de congelación. Por su parte, la producción mensual determina aproximadamente la fabricación de 24.000 unidades; con ello, al año la capacidad máxima de producción se encuentra en 288.000 baguettes distribuidos a los mercados destino.

Tabla 12. Cantidad anual

Detalle	Cantidad	Peso
Paquetes de 7,2 kg	288.000 unidades	2.073.600

Elaborado por: Fabián Quezada

Al respecto, de la demanda a cubrir en un escenario favorable se espera cubrir el 75% en cuanto a Lima, Perú el cual está conformado por el consumo de 1.226.471,40 kg de pan, Por su parte, el mercado destino Madrid España se espera cubrir el 65% debido a que la población es mayor, lo cual resulta una demanda de consumo de 817.788,26 kg de pan.

En consecuencia, se observa una totalidad de 2,044.259 kg de pan demandados por los mercados destino (Lima y Madrid); frente a los 2,073.600 kg de capacidad instalada. Lo cual abastece el mercado que se pretenden inducir, e incluso el restante podría atender ante ciertos imprevistos ocasionados por daños en el proceso productivo y la venta en el mercado de origen; es decir, Ecuador.

Tabla 13. Demanda abastecida

Demanda	Cantidad Kg
Captación del mercado Lima 75%	1.226.471,40
Captación del mercado Madrid 65%	817.788,26
<b>Total Demanda de kg de pan</b>	<b>2.044.259,66</b>
<b>Total capacidad instalada en kg</b>	<b>2.073.600,00</b>

Elaborado por: Fabián Quezada

### **3.3 Determinación de costos**

Con respecto a los costos de operación, son aquellos gastos incurridos que intervienen en la obtención de un bien; además, los costos pueden ser clasificados como fijos y variables, los fijos son periódicos, se incurre en estos costos por el transcurrir del tiempo y no se ven afectados por cambios en la producción del bien. Por su parte, los costos variables están involucrados de forma directa con la producción y venta del bien, razón por la cual tienden a variar con el volumen de producción (Ibarra, 2014).

Para establecer los precios, ya sea en el mercado nacional o en el mercado internacional, se deben estudiar los factores que intervienen en su valoración. En el caso de bienes de exportación, la conformación del costo viene determinado por los elementos directos que intervienen en su producción como por otros costos indirectos, relacionados con la exportación. Dichos costos difieren dentro de un país o entre países, debido a que la tecnología disponible, las escalas de producción, la localización de la planta y los sistemas de distribución, entre otros factores, cambian de un lugar a otro (Gavelán, 2014).

Para la determinación de los costos se ha realizado un levantamiento de información acerca del proceso de inversión, los costos e ingresos respectivos y la rentabilidad esperada. En cuanto al proceso de inversión, se ha realizado el cálculo de los activos fijos tangibles (planta, muebles y enseres, equipo de computación, vehículo y maquinaria) e intangibles (registro mercantil y registro de la marca), más el capital de trabajo conformado por: materia prima directa, materia prima indirecta, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, seguros, gastos de administración y gastos de ventas, los cuales están determinados en forma anual.

Una vez obtenidos los resultados anteriores, se determinan los costos totales del proyecto, para lo cual se consideran el total de costos directos, el total de depreciación, el total de amortización, los gastos de administración y los gastos de ventas. Con ello, se determinan los ingresos proyectados desde el año 0 al año 5, su cálculo se realiza mediante los costos totales de producción para la cantidad de paquetes de pan congelado a producir, lo cual da como resultado el costo unitario por paquete; posteriormente, el precio de venta se determina incluyendo un porcentaje de utilidad al costo unitario y finalmente los ingresos se obtienen de la cantidad de costos de paquetes a producir para el precio de venta por paquete.

### 3.3.1 Inversiones del proyecto

En este apartado, se expondrán los montos y características financieras para poner en marcha el proyecto. A continuación, se detalla los principales activos requeridos para la producción del pan:

#### Activos Fijos Tangibles

Es necesario dar a conocer este tipo de activos puesto que, son aquellos indispensables para la operatividad rutinaria de la empresa; es decir, representan los medios para la fabricación final del producto. Los activos fijos tangibles tienen un periodo determinado de utilización, el cual está enmarcado por la depreciación y la vida útil del mismo.

Tabla 14. Activos Fijos Tangibles Total

Activos Fijos Tangibles	
Planta	6.683,40
Muebles y enseres	683,40
Equipo de computación	642,60
Vehículo	25.500,00
Maquinaria y equipo	11.887,00
<b>Total</b>	<b>45.396,40</b>

Elaborado por: Fabián Quezada

Como se aprecia en la tabla superior, el total de activos totales, representados por la planta, muebles y enseres, equipo de computación, vehículo, maquinaria y equipo tienen un valor total de \$45.396,40. Para identificar de mejor manera, los resultados de cada activo fijo, son expuestos detalladamente en las siguientes tablas:

- **Planta**

Tabla 15. Activo fijo tangible Planta

<b>Planta</b>	<b>6.000,00</b>
Imprevistos 3%	683,40
<b>Total</b>	<b>6.683,40</b>

Elaborado por: Fabián Quezada

Cabe resaltar que en la determinación del costo de cada uno de los activos se ha considerado el factor “imprevistos”. De acuerdo con Rojas y Bohórquez (2009), estos dependen de la naturaleza de cada proyecto y constituyen los posibles riesgos que pueden ocurrir en la inversión. Este término se relaciona a imprevisión, definido como la falta de

acción de disponer lo conveniente para atender a contingencias o necesidades previsibles, lo cual, es razonable debido a que, en la ejecución de los presupuestos, los imprevistos representan un riesgo que debe ser considerado.

- **Muebles y enseres**

Representan los insumos de oficina que se requieren tanto para el departamento administrativo como productivo de la empresa.

**Tabla 16.** Activo Fijo Tangible Muebles y enseres

Escritorio	\$200,00
Archivador	\$150,00
Silla ejecutiva	\$80,00
Sofá	\$140,00
Artículos de adorno	\$100,00
Subtotal	\$670,00
Imprevistos 2%	\$13,40
<b>Total</b>	<b>\$683,40</b>

**Elaborado por:** Fabián Quezada

- **Equipo de computación**

Estos activos son de vital importancia y utilidad para la disposición de los departamentos administrativos, así como para la ejecución de tareas conforme el funcionamiento de producción, ya que, mediante estos equipos se puede llevar acabo un adecuado control, registro y evaluación de las actividades.

**Tabla 17.** Activo Fijo Tangible Equipo de computación

Computador de escritorio	\$430,00
Impresora	\$200,00
Subtotal	\$630,00
Imprevistos 2%	\$12,60
<b>Total</b>	<b>\$642,60</b>

**Elaborado por:** Fabián Quezada

- **Vehículo**

Considerando el giro de negocio, la disposición de un vehículo que se encargue de transportar la mercadería, así como los insumos necesarios para la producción de pan, es indispensable para la empresa.

**Tabla 18.** Activo Fijo Tangible Valor del Vehículo

Vehículo	\$30.000,00
Imprevistos 2%	\$600,00
<b>Total</b>	<b>\$30.600,00</b>

**Elaborado por:** Fabián Quezada

### ▪ Maquinaria

Finalmente, con respecto a los activos fijos tangibles se encuentra la maquinaria y equipo del proceso productivo, una de las partes más importantes, pues gracias a ellos se puede efectuar el proceso de producción del pan congelado.

**Tabla 19.** Activo Fijo Tangible Maquinaria

Maquinaria y equipo de producción	Cantidad (Unidades)	Valor Unitario (USD)	Costo total (USD)
Mesa de trabajo	2	200,00	400,00
Amasadora de 30 lb.	1	500,00	500,00
Divisora boleadora automática	1	590,00	590,00
Báscula de mesa	1	175,00	175,00
Rodillos	5	7,00	35,00
Tasas medidoras Pyrex	3	29,00	87,00
Batidora Industrial	2	550,00	1.100,00
Bandejas y porta latas	10	15,00	150,00
Horno 40 latas giratorio	1	3.000,00	3.000,00
Rejillas para enfriamiento	3	150,00	450,00
Congelador Nevera Horizontal	3	500,00	1.500,00
Empaquetadora	1	3.500,00	3.500,00
Bolsas de empaquetado	2000	0,20	400,00
Gavetas plásticas de reparto de reparto	100	5,00	500,00
<b>Total</b>			<b>11.887,00</b>

**Elaborado por:** Fabián Quezada

### Activos Intangibles

De acuerdo con la Norma Internacional de Contabilidad –NIC 38, los activos intangibles son definidos como: activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física (NIC, 2004). Es decir, son bienes que posee la empresa y que no pueden ser percibidos físicamente.

Los imprevistos establecidos para estos activos representan un fondo dirigido a cubrir situaciones inesperadas.

**Tabla 20.** Activos Intangibles

<b>Activos intangibles</b>	
<b>Registro Mercantil</b>	25,00
<b>Registro de la marca</b>	208,00
<b>Subtotal</b>	233,00
<b>Imprevistos 3%</b>	6,99
<b>Total</b>	239,99

Elaborado por: Fabián Quezada

### Capital de trabajo

El capital de trabajo está compuesto por los diferentes activos circulantes con los que cuenta la empresa, los cuales permiten realizar las operaciones propias y normales (Rizzo, 2007).

**Tabla 21.** Capital de Trabajo Total

<b>Descripción</b>	<b>Valor Total Anual</b>	<b>Valor por envío</b>
<b>Materia Prima Directa</b>	40.070,00	10.017,50
<b>Materia Prima Indirecta</b>	2.150,00	537,50
<b>Mano de Obra Directa</b>	21.060,00	5.265,00
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>	1.740,00	435,00
<b>Seguros</b>	1.764,21	441,05
<b>Gastos de administración</b>	17.564,40	4.391,10
<b>Gastos de ventas</b>	14.983,80	3.745,95
<b>Total</b>	99.332,41	24.833,10

Elaborado por: Fabián Quezada

La Tabla superior muestra que, el valor total anual del capital de trabajo necesario para llevar a cabo la producción y comercialización de pan congelado es de \$99.332,41 valor que fue determinado considerando cada uno de los ítems que conforman el capital de trabajo como, por ejemplo, materia prima, mano de obra, costos, seguros, entre otros. Por otro lado, el valor total por envío es de 24.833,10 el cual se calculó considerando el valor total entre el número de exportaciones al año, conformadas en forma trimestral; es decir, 4 envíos al año, dadas las características de producción.

A continuación, se muestra el detalle de los componentes de Capital de trabajo:

**Tabla 22.** Capital de Trabajo, Materia Prima

Materia Prima Directa	Unidad de medida	Cantidad Anual	Costo Unitario (USD)	Costo Anual (USD)	Costo Mensual (USD)
Harina	Quintales	500	36,50	18.250,00	1.520,83
Sal	Libras	500	0,32	160,00	13,33
Levadura	Libras	1000	1,25	1.250,00	104,17
Azúcar	Quintales	500	38,00	19.000,00	1.583,33
Huevos	Unidades	10000	0,12	1.200,00	100,00
Grasas	Libras	250	0,84	210,00	17,50
<b>Total</b>				<b>40.070,00</b>	<b>3.339,17</b>

Elaborado por: Fabián Quezada

La materia prima directa se encuentra ligada con los insumos que intervienen en el proceso de producción, en este caso, para la producción de pan los insumos necesarios son: harina, sal, levadura, azúcar, huevos y grasas determinados con base a la cantidad anual a producir, la cual, de acuerdo al cálculo realizado en capacidad instalada es de 288.000 unidades al año.

**Tabla 23.** Capital de Trabajo, Materia Prima Indirecta

Materia Prima Indirecta	Cantidad Anual (Unidades)	Costo Unitario (USD)	Costo Anual (USD)	Costo Mensual (USD)
Empaquetadora	1	1.500,00	1.500,00	125,00
Bolsas de empaquetado	2000	0,20	400,00	33,33
Gavetas plásticas de reparto	100	2,50	250,00	20,83
<b>Total</b>			<b>2.150,00</b>	<b>179,17</b>

Elaborado por: Fabián Quezada

**Tabla 24.** Capital de Trabajo, Mano de Obra Directa

Mano de Obra Directa	No.	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)	Costo Anual (USD)
Maestro Panificador	1	600,00	600,00	7.200,00
Obreros	3	385,00	1.155,00	13.860,00
<b>Total</b>			<b>1.755,00</b>	<b>21.060,00</b>

Elaborado por: Fabián Quezada

Para poder llevar a cabo el proceso productivo en la elaboración de pan, es necesario la contratación de un maestro panificador que se encargue de mantener y verificar la higiene y el correcto uso de los equipamientos, maquinarias y utensilios; participar en la elaboración de la propuesta de la panadería; así como, recibir controlar y verificar la

materia prima y supervisar las preparaciones del producto terminado. Además, se consideró la contratación de tres obreros encargados del proceso de producción. El respectivo Rol de pagos se puede evidenciar en el Anexo 1.

**Tabla 25.** Capital de Trabajo, Costos Indirectos de Fabricación

Costos Indirectos de Fabricación	Cantidad	Costo Mensual USD	Costo Anual (USD)
Electricidad	Mensual	75,00	900,00
Agua m3	Mensual	40,00	480,00
Otros suministros	Mensual	30,00	360,00
<b>Total</b>		<b>145,00</b>	<b>1.740,00</b>

Elaborado por: Fabián Quezada

**Tabla 26.** Capital de Trabajo, Seguros

Seguros	Valor	%	Valor mensual	Valor Total
Muebles y enseres	683,40	10%	5,70	68,34
Equipo de computación	642,60	10%	5,36	64,26
Vehículo	25.500,00	5%	106,25	1.275,00
Maquinaria y Equipos	11.887,00	3%	29,72	356,61
<b>Total</b>			<b>147,02</b>	<b>1.764,21</b>

Elaborado por: Fabián Quezada

**Tabla 27.** Depreciaciones

Depreciaciones	Valor	Vida Útil (años)	%	Valor Total Anual
Planta	6.683,40	20	5%	334,17
Muebles y enseres	683,40	5	10%	136,68
Equipo de computación	642,60	5	40%	128,52
Vehículo	25.500,00	5	20%	5.100,00
Maquinaria y equipos	11.887,00	5	10%	2.377,40
<b>Total depreciación</b>				<b>8.076,77</b>
<b>Amortizaciones</b>				
Activos Diferidos	239,99	5		48,00
<b>Total Amortización</b>				<b>48,00</b>

Elaborado por: Fabián Quezada

**Tabla 28.** Gastos de Administración

Gastos de administración			
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Gerente	1	700,00	8.400,00
Asistente	1	385,00	4.620,00
Gastos de limpieza	1	350,00	4.200,00

<b>Subtotal</b>	17.220,00
<b>Imprevistos 2%</b>	344,40
<b>Total</b>	17.564,40

Elaborado por: Fabián Quezada

Tabla 29. Gastos de ventas

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total anual
Trámites aduaneros	4	400,00	1.600,00
Documentos de exportación	4	100,00	400,00
Agente afianzado	1	450,00	450,00
Transporte Marítimo España	4	2.560,00	10.240,00
Transporte Terrestre Perú	4	500,00	2.000,00
<b>Subtotal</b>			14.690,00
<b>Imprevistos 2%</b>			293,80
<b>Total</b>			14.983,80

Elaborado por: Fabián Quezada

Como se evidencia en la tabla superior, los gastos de ventas anuales son de \$14.983,80 constituidos por los trámites y documentos para exportación del producto, agente afianzado; es decir, un asesor de comercio exterior externo quien se encargará de realizar todos los trámites de exportación; y gastos de transporte.

En cuanto al gasto de transporte terrestre para exportar la mercancía a Lima, Perú, se determinó con base a una cotización estimada otorgada por una página de servicios de transporte de mercancía, registrando un costo de \$500 por envío; debido a que, el contenedor en el que se transporta es de carga compartida, dando como resultado un costo anual (4 envíos al año) de \$2.000. Por su parte, el transporte marítimo estimado a Madrid, España, se encuentra en un valor de \$2.560 por envío, resultando un costo de \$10.240 al año (4 envíos al año). Este valor se determinó con base a precios referenciales en la siguiente tabla:

Tabla 30. Transporte Marítimo

Transporte Marítimo	CIF DESDE PUERTO GUAYAQUIL HASTA EL PUERTO DE MADRID
Contenedor refrigerado 20'	2.500,00
Sello Agrocalidad	50,00
Sello de origen	10,00
<b>Total</b>	<b>2.560,00</b>

Elaborado por: Fabián Quezada

### 3.3.2 Financiamiento del proyecto

Para poder llevar a cabo la producción y comercialización del producto se ha determinado diferentes costos en cuanto a los activos como al capital de trabajo necesario; es este contexto, se debe considerar la posibilidad de financiamiento del proyecto tanto de fuentes propias como externas.

**Tabla 31.** Estructura del financiamiento

Capital propio o de los accionistas	42.281,70
Financiamiento externo	28.187,80
<b>Total Capital</b>	<b>70.469,49</b>

**Elaborado por:** Fabián Quezada

- **Origen de los recursos**

En la siguiente Tabla se puede apreciar los recursos necesarios y su financiamiento por parte del capital propio y del crédito externo. Se puede observar que el capital requerido es de 70.469,49 compuesto por el 60% de financiamiento por los socios de la empresa y el 40% por parte de financiamiento externo, considerando como entidad financiera a BanEcuador, institución que brinda créditos con mayor facilidad con montos desde \$5.000 a \$500.000,00 a pequeñas, medianas y grandes empresas.

Al respecto, para el crédito de \$28.187,80 BanEcuador considera una tasa de interés del 16% con plazo de 3 años.

**Tabla 32.** Tabla de amortización

<b>Tabla de Amortización Pagos fijos</b>				
<b>No Cuota</b>	<b>Valor Cuota</b>	<b>interés</b>	<b>Amortización</b>	<b>Saldo</b>
<b>0</b>				28187,80
<b>1</b>	\$6.049,52	\$ 2.181,86	\$3.867,66	\$24.320,13
<b>2</b>	\$6.049,52	\$ 1.882,48	\$4.167,04	\$20.153,09
<b>3</b>	\$6.049,52	\$ 1.559,94	\$4.489,58	\$15.663,51
<b>4</b>	\$6.049,52	\$ 1.212,42	\$4.837,10	\$10.826,41
<b>5</b>	\$6.049,52	\$ 838,01	\$5.211,51	\$5.614,90
<b>6</b>	\$6.049,52	\$ 434,62	\$5.614,90	\$0,00

**Elaborado por:** Fabián Quezada

**Tabla 33.** Destino de los recursos

Descripción	Valor	Recursos de los accionistas		Crédito	
		%		%	
<b>Planta</b>	6.683,40	1,00	6.683,40		
<b>Muebles y enseres</b>	683,40	1,00	683,40		
<b>Equipo de computación</b>	642,60	1,00	642,60		
<b>Vehículo</b>	25.500,00	0,80	20.400,00	0,20	5.100,00
<b>Maquinaria y equipo</b>	11.887,00	0,60	7.132,20	0,40	4.754,80
<b>Activos Intangibles</b>	239,99	1,00	239,99		
<b>Capital de trabajo</b>	24.833,10	0,60	14.899,86	0,40	9.933,24
<b>Total</b>	<b>70.469,49</b>	<b>0,60</b>	<b>42.281,70</b>	<b>0,40</b>	<b>28.187,80</b>

Elaborado por: Fabián Quezada

Tal como lo menciona Guzmán (2004), en una inversión financiera el accionista del recurso capital espera una tasa mínima de retorno para invertir; valor que se encuentra asociado con el riesgo de la pérdida de inversión. En los proyectos de factibilidad, generalmente se establece la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR). La TMAR es igual a la tasa de inflación más la tasa de riesgo de la inversión; en la siguiente tabla se puede apreciar el cálculo de Tasa Mínima Atractiva de Retorno.

Según datos del Banco Central (2017), la inflación anual del 2017 se encuentra en 5,01%; en cuanto al riesgo de inversión, se determinó el 5% considerando que la situación competitiva en los mercados destino es baja.

**Tabla 34.** TMAR

Diciembre-31-2017	-0,2
Noviembre-30-2017	-0,22
Octubre-31-2017	-0,09
Septiembre-30-2017	-0,03
Agosto-31-2017	0,28
Julio-31-2017	0,1
Junio-30-2017	0,16
Mayo-31-2017	1,1
Abril-30-2017	1,09
Marzo-31-2017	0,96
Febrero-28-2017	0,96
Enero-31-2017	0,9
Tasa de inflación anual 2017	5,01%
Riesgo de inversión	5%
<b>TMAR</b>	<b>10,01%</b>

Elaborado por: Fabián Quezada

En la tabla se evidencia una TMAR del 10,01%, lo cual representa que el proyecto es retribuirle y los inversores se interesarán en proyecto.

### 3.3.3 Costos Totales del Proyecto

Para llevar a cabo los costos totales se ha considerado la inflación del período 2017, conformada por el 5,01%.

**Tabla 35.** Costos Totales

Costos Totales del proyecto						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Directos						
Materia Prima Directa	40.070,00	42.077,51	44.185,59	46.399,29	48.723,89	51.164,96
Materia Prima Indirecta	2.150,00	2.257,72	2.370,83	2.489,60	2.614,33	2.745,31
Mano de Obra Directa	21.060,00	22.115,11	23.223,07	24.386,55	25.608,31	26.891,29
Costos Indirectos de Fabricación	1.740,00	1.827,17	1.918,72	2.014,84	2.115,79	2.221,79
Seguros	1.764,21	1.852,60	1.945,41	2.042,88	2.145,23	2.252,70
Total depreciación	8.076,77	8.481,42	8.906,34	9.352,54	9.821,10	10.313,14
Total amortización	48,00	50,40	52,93	55,58	58,36	61,29
<b>Total costos producción</b>	<b>74.908,98</b>	<b>78.661,92</b>	<b>82.602,88</b>	<b>86.741,28</b>	<b>91.087,02</b>	<b>95.650,48</b>
Gastos de administración	17.564,40	18.444,38	19.368,44	20.338,80	21.357,77	22.427,80
Gastos de ventas	14.983,80	15.734,49	16.522,79	17.350,58	18.219,84	19.132,66
Gastos financieros	8.109,33	8.515,60	8.942,24	9.390,24	9.860,69	10.354,71
<b>Total</b>	<b>115.566,50</b>	<b>121.356,39</b>	<b>127.436,34</b>	<b>133.820,90</b>	<b>140.525,33</b>	<b>147.565,65</b>

**Elaborado por:** Fabián Quezada

### 3.3.4 Ingresos Totales del Proyecto

La determinación de los ingresos fue realizada considerando como punto de partida los costos totales generados para la producción de pan congelado; asimismo, se tomó en cuenta la capacidad instalada para hacer frente a los mercados en los que se pretende exportar el producto.

- **Precio de venta del pan congelado**

El precio de venta determinado para la exportación del pan congelado, se encuentra en función del costo final más el porcentaje de utilidad establecido, el cual es del 70%, puesto que los costos de comercialización son considerables. Para el cálculo se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo unitario}}{(1 - \% \text{ de utilidad})}$$

**Tabla 36.** Ingresos proyectados

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos Totales	115.566,50	121.356,39	127.436,34	133.820,90	140.525,33	147.565,65
Paquetes de 7,2 kg	288.000,00	302.688,00	318.125,09	334.349,47	351.401,29	369.322,76
Costo unitario por paquete	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Precio de venta por paquete	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68
<b>Ingresos Anuales</b>	<b>196.463,06</b>	<b>206.305,86</b>	<b>216.641,78</b>	<b>227.495,53</b>	<b>238.893,06</b>	<b>250.861,60</b>

Elaborado por: Fabián Quezada

### 3.4 Determinación de la rentabilidad

El análisis y determinación de la rentabilidad del proyecto está contemplado como el estudio de la evaluación económica, por lo que se evalúa la posible utilidad generada por el proyecto y se compara con el valor del dinero en el tiempo, considerando que el valor real del dinero disminuye con el paso del tiempo en comparación con una tasa, aproximadamente, similar al nivel de inflación vigente (Baca Urbina, 2010).

En general, los proyectos productivos se evalúan considerando su capacidad para recuperar la inversión y generar beneficios, lo que en conjunto se conoce como rentabilidad (Canales Salinas, 2015). Entre los métodos más utilizados en el análisis de la rentabilidad de proyectos de inversión se encuentran el método del valor presente neto (VPN) y el método de la tasa interna de retorno (TIR), los cuales se describen a continuación (Cruz Chávez, Torres García, Cruz Chávez, & Juárez Mancilla, 2016):

- **Valor Presente Neto (VPN):** este método permite evaluar la inversión con base en el balance de los costos y beneficios que se estiman a lo largo del horizonte de evaluación; la decisión se basa en que los beneficios sean mayores que los costos. Se define como la suma de todos los flujos de efectivo descontados a una tasa de interés y al cual se le sustrae la inversión inicial; por lo tanto, si el VPN es mayor que cero significa que la inversión será rentable.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** es la tasa de interés a la cual el VPN es igual a cero. Si la TIR es mayor al costo de capital, entonces se acepta el proyecto; esto indica que los beneficios generados por el proyecto son mayores al costo de las fuentes de financiamiento.

Con la finalidad de establecer la factibilidad del proyecto, es necesario determinar el estado de resultados que permita identificar la utilidad neta considerando los ingresos y egresos del proyecto; razón por la cual, se inicia en la siguiente tabla con la presentación del estado de resultados.

### 3.4.1 Estado de Resultados

Tabla 37. Estado de Resultados

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	196.463,06	206.305,86	216.641,78	227.495,53	238.893,06	250.861,60
<b>Costo de Producción</b>	115.566,50	121.356,39	127.436,34	133.820,90	140.525,33	147.565,65
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	80.896,55	84.949,47	89.205,44	93.674,63	98.367,73	103.295,95
<b>Gastos Administrativos</b>	17.564,40	18.444,38	19.368,44	20.338,80	21.357,77	22.427,80
<b>Gastos de Ventas</b>	14.983,80	15.734,49	16.522,79	17.350,58	18.219,84	19.132,66
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	48.348,35	50.770,61	53.314,21	55.985,25	58.790,12	61.735,50
<b>Gasto Financiero</b>	8.109,33	8.515,60	8.942,24	9.390,24	9.860,69	10.354,71
<b>UTILIDAD ANTES DEL REPARTO</b>	40.239,03	42.255,00	44.371,98	46.595,01	48.929,42	51.380,79
<b>15% Reparto Trabajador</b>	6.035,85	6.338,25	6.655,80	6.989,25	7.339,41	7.707,12
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	34.203,17	35.916,75	37.716,18	39.605,76	41.590,01	43.673,67
<b>22% de impuesto renta</b>	7.524,70	7.901,69	8.297,56	8.713,27	9.149,80	9.608,21
<b>UTILIDAD NETA</b>	26.678,47	28.015,07	29.418,62	30.892,49	32.440,21	34.065,46

Elaborado por: Fabián Quezada

### 3.4.2 Flujo de Caja

Tabla 38. Flujo de caja

Año	0	1	2	3	4	5
<b>Inversión</b>	-215.198,30					
<b>Capital de Trabajo</b>		-99.332,41				99.332,41
<b>Ingresos</b>		206.305,86	216.641,78	227.495,53	238.893,06	250.861,60
<b>Costos Operativos</b>		-121.356,39	-127.436,34	-133.820,90	-140.525,33	-147.565,65
<b>Impuestos a utilidades</b>		-7.901,69	-8.297,56	-8.713,27	-9.149,80	-9.608,21
<b>Valor desecho</b>						8.076,77
<b>Flujo Neto</b>	<b>-215.198,30</b>	<b>-22.284,63</b>	<b>80.907,88</b>	<b>84.961,36</b>	<b>89.217,93</b>	<b>201.096,93</b>

Elaborado por: Fabián Quezada

### 3.4.3 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es un indicador financiero que permite medir los flujos de ingresos y egresos futuros que tendrá un proyecto, el cual tiene la finalidad de determinar si luego de la inversión inicial, el proyecto presenta rentabilidad.

Cuando el VAN es igual a cero, representa que el proyecto no tiene ni ganancias ni pérdidas; por su parte, cuando el VAN es menor a cero significa que los ingresos son menores a los egresos, por lo cual se debe rechazar el proyecto. Finalmente, cuando el VAN es mayor a cero, el flujo de efectivo cubre los costos totales, por lo tanto, se debe aceptar el proyecto.

En este sentido, para la obtención del VAN se ha implementado la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=0}^n Ft \left( \frac{P}{F}, i, n \right)$$

**Tabla 39.** Índices de Rentabilidad

<b>Valor Actual Neto VAN</b>	57.849,27
<b>Tasa Ponderada del Proyecto</b>	10%
<b>Tasa Interna de Retorno TIR =</b>	15%
<b>Inversión</b>	215.198,30

**Elaborado por:** Fabián Quezada

En relación a la Tabla superior se observa que el proyecto es factible, puesto que, el VAN es positivo, lo que indica que el proyecto genera un beneficio para el inversionista. Por su parte, el indicador que representa la Tasa Interna de Retorno (TIR) mide el rendimiento de los fondos que se pretenden invertir en un proyecto, para lo cual la TIR debe ser mayor a la tasa mínima aceptable de rendimiento del proyecto (10%). Lo cual es favorable puesto que el proyecto presenta una TIR del 15%.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Una vez culminada la presente investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El pan congelado representa una innovación en las exportaciones, además de que posee beneficios y nutrientes para el consumidor, este producto se diferencia del pan común en el proceso de producción, en el cual se incluye una fase de paralización en donde se realiza la aplicación de frío, el cual es continuado en el lugar de venta al público con la técnica del pre-cocido congelado, técnica que desarrolla el producto semi-terminado, para una mayor degustación por parte del consumidor final.
- En cuanto a los mercados a los que se pretende exportar el producto Perú y España, se ha evidenciado un segmento potencial, especialmente en las ciudades en donde se pretende llegar con el producto, conformadas por Lima y Madrid, lugares que presentan un alto índice de consumo tanto de pan tradicional como de pan congelado.
- Se ha evidenciado que los países analizados, presentan un alto índice de consumo de pan congelado, lo cual es favorable para la empresa que pretende exportar este producto. Perú, por sus condiciones geográficas tiene mayor facilidad de acceso al mercado y a su vez un menor costo; por otro lado, España, tiene mayor complejidad de transporte debido a su costo elevado; sin embargo, considerando los resultados de rentabilidad del proyecto retribuirles, este mercado representa una potencia para innovar con el producto propuesto.
- Luego de efectuarse el análisis de la rentabilidad o factibilidad del proyecto se ha llegado a determinar que, la exportación de pan congelado hacia los países destino muestran factibilidad, pues la inversión es recuperada y la VAN presenta un valor mayor a cero; sin embargo, la tasa interna de retorno no evidencia un comportamiento positivo pues es del 9,47%, menor al 10% de la tasa descuento aceptable.

## **Recomendaciones**

Ante las conclusiones expuestas se destacan las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar planes estratégicos promocionales y publicitarios destacando los beneficios y nutrientes que contiene el pan congelado, con la finalidad de obtener mayor posicionamiento en los mercados destino, y así obtener un mayor margen de ganancia del producto.
- Dar a conocer por medio de diferentes canales y medios, la facilidad que conlleva la preparación del pan congelado; pues se ha evidenciado que gran parte de la población que consume este tipo de productos desconoce de su proceso de elaboración.
- Es recomendable que la producción de producto abarque diferentes tipos de pan, enfocados en la línea de pan integral, ya que, si se considera la población de la actualidad tiende a consumir productos sanos, y la fibra es uno de los más destacados en el consumo de productos light.

## Bibliografía

- Acosta, V. G. (2012). *La alimentación en la ciudad de México*: Obtenido de Estudios Históricos: [http://www.estudioshistoricos.inah.gob.mx/revistaHistorias/wp-content/uploads/historias\\_19\\_75-82.pdf](http://www.estudioshistoricos.inah.gob.mx/revistaHistorias/wp-content/uploads/historias_19_75-82.pdf)
- Agencia de Regulación, C. y. (2014). *Control Sanitario*. Obtenido de [http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/ie-d.1.1.-ali-01-a1\\_requisitos\\_rs\\_alimentos\\_nacionales.pdf](http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/ie-d.1.1.-ali-01-a1_requisitos_rs_alimentos_nacionales.pdf)
- ALADI. (2016). *Asociación Latinoamericana de Integración*. Recuperado el 09 de 04 de 2016, de ALADI: <http://www.aladi.org/sitioAladi/quienesSomos.html>
- Aleixandre, J. L. (1996). *Proceso de Elaboracion de Alimentos*. Valencia : U.P.V.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos* (Sexta edición ed.). México: McGraw Hill - Educación.
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Montoya Suárez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 61-66.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Bancon Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/756>
- Banco de la República. (2017). *PIN y PNB*. Obtenido de [http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=PIB\\_y\\_PNB](http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=PIB_y_PNB)
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *Infraestructura y desempeño de las exportaciones en la Alianza Pacífico*. BID. Recuperado el 21 de diciembre de 2017, de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7568/Infraestructura-y-desempeno-de-las-exportaciones-en-la-Alianza-del-Pacifico.pdf>
- Banco Mundial (BM). (2017). *World Bank Group*. Obtenido de Datos\_Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.LEND?end=2016&start=2005&view=chart&year=2012>

- BanEcuador. (2018). *Simulador de Crédito*. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/simulador-de-credito/>
- Bernardita Vignola, C. G. (2017). *Tabla nutricional del Pan*. Obtenido de Doctor Grekin: <http://www.doctorgrekin.cl/tabla-nutricional-del-pan/?print=pdf>
- Bourgeois, C., & Larpent, J. (1995). *Microbiología Alimentaria II: Fermentaciones Alimenticias*. Zaragoza: Acribia.
- Canales Salinas, R. J. (enero-junio de 2015). Criterios para la toma de decisión de inversiones. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 3(5). Recuperado el 2 de enero de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5140002.pdf>
- Carpio, R., Mayorga, E., & Camacho, K. (septiembre de 2015). Comercio entre Huaquillas, Ecuador - Aguas Verdes, Perú. doi:10.26423/rctu.v2i3.61
- Chavarría Chavez, P. M. (junio de 2013). Los Incoterms 2010 y su aplicación en el comercio internacional. *Revista Judicial*(108), 201-228. Recuperado el 21 de diciembre de 2017, de [https://www.poder-judicial.go.cr/escuelajudicial/archivos/documentos/revs\\_juds/revista%20108/PDFs/12-incoterms.pdf](https://www.poder-judicial.go.cr/escuelajudicial/archivos/documentos/revs_juds/revista%20108/PDFs/12-incoterms.pdf)
- CMR . (2016). *Comercio Mundial Horofrutícola*. Obtenido de [http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion\\_2016/pdfs/Alimentacion\\_en\\_Espana\\_web\\_2016\\_150px.pdf](http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2016/pdfs/Alimentacion_en_Espana_web_2016_150px.pdf)
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública . (2017). *Población* . Obtenido de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)
- Crece Negocios. (Abril de 2015). *Crece Negocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Cruz Chávez, P., Torres García, A., Cruz Chávez, G., & Juárez Mancilla, J. (2016). Metodología para medir la rentabilidad de un proyecto de inversión: estudio de

caso de agua. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 28(5), 1-11.  
doi:10.17993/3cemp.2016.050428.1-11

Datos macro . (2017). *datosmacro*. Obtenido de <https://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/madrid>

Del Rosal Fernández, I. (enero de 2013). Las condiciones de entrega en el comercio exterior español. *Estudios de Economía Aplicada*, 31(1), 1-24. Recuperado el 21 de diciembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/301/30126353008.pdf>

Díaz, J., Pérez, A., & Florido, R. (2011). Impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para disminuir la brecha digital en la sociedad actual. *Cultivos tropicales*.

Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria. (2017). *Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA)*. Obtenido de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/expedientes/detalles.aspx?id=28>

Donoso Correa, T. (2007). *Reglas para la interpretación de los términos internacionales del comercio*. Trabajo de grado, Universidad del Azuay, Facultad de Ciencias Jurídicas, Cuenca, Ecuador. Recuperado el 21 de diciembre de 2017, de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/801/1/06914.pdf>

Dorta, P. (2013). *Transporte y Logística Internacional*. Obtenido de [https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/7101/7101787/transporte\\_y\\_logistica\\_internacional\\_2013.pdf](https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/7101/7101787/transporte_y_logistica_internacional_2013.pdf)

Durán, J., & Alvarez, M. (2013). *Indicadores de comercio exterior y política comercial: análisis y derivaciones de la balanza de pagos*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Eleconomista. (2017). *Ranking de empresas*. Obtenido de <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-1071.html>

Elizalde, E. (2015). *Macroeconomía*. México.

- EurLex. (05 de Mayo de 2017). *Legislación y publicaciones de la Unión Europea*.  
Obtenido de <http://eur-lex.europa.eu/browse/directories/legislation.html>
- European Commission. (Febrero de 2018). *Ley General de Alimentos*. Obtenido de  
[https://ec.europa.eu/food/safety/general\\_food\\_law\\_en](https://ec.europa.eu/food/safety/general_food_law_en)
- Ezquer, J. (Noviembre de 2007). *Atlantic International University*. Obtenido de  
Economía para la toma de decisiones:  
<https://www.aiu.edu/spanish/publications/student/spanish/180-207/PDF/economia%20para%20la%20toma%20de%20decisiones.pdf>
- Forteza, C., & Espinoza, M. (Diciembre de 2008). *Aprovisionamiento y Control de Productos y Materiales*. Obtenido de  
<http://enah.edu.ni/files/uploads/biblioteca/880.pdf>
- Fundación Española de la Nutrición. (14 de Enero de 2014). *Fundación Española de la Nutrición*. Obtenido de <http://www.fen.org.es/mercadoFen/pdfs/panblanco.pdf>
- Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (2016). *Ruta de los Molinos y el Pan*.  
Obtenido de  
<http://cuencaecuador.com.ec/sites/default/files/12x24%20espan%CC%83o1%20pan.pdf>
- Gavelán, J. (2014). Costos de importación. *Revistas investigación Quipukamayoc*.
- Giraldo, J. (2007). *Comportamiento del consumidor*. Obtenido de  
<https://www.gestiopolis.com/comportamiento-del-consumidor/>
- Guananga, X., Lowndes, K., & Guallasamín, A. (Junio de 2011). *Google*. Obtenido de  
<https://competitivestrategy404a.files.wordpress.com/2011/06/5-fuerzas-de-porter-presentacion.pdf>
- Guinet, R., & Godon, B. (1996). *La Panificación*. Ed.Montagud, Barcelona.
- Guzmán, F. (2004). *Introducción a la ingeniería económica*.
- Hernández Pérez, J. Á. (Marzo de 2011). *Senaintro*. Obtenido de  
[https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621121\\_1\\_VI](https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621121_1_VI)

RTUAL/Contenido/Documentos/Otros%20documentos/Material\_apoyo\_Gu%C3%ADa%202/MODELO%20DE%20COMPETITIVIDAD%20DE%20LAS%20CINCO%20FUERZAS%20DE%20PORTER%20-%208.pdf

Ibarra, M. (2014). *Determinación de los costos de producción*. Obtenido de <https://prezi.com/v-lggklasvr0/28-determinacion-de-los-costos-de-produccion/>

ICEX España Exportación e Inversiones. (2017). *Ficha País*. España: ICEX.

INEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *INEC*. Recuperado el Septiembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-actividades-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-acti/>

INEC. (2017). *Índice de precios al consumidor*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Instituto Nacional de Estadística. (2017). *Cifras de Población*. España: INE.

Instituto Nacional de Estadística . (2017). *Población por edad, sexo y año* . Obtenido de <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/10/&file=02002.px>

Kluyver, C. D. (2001). *Pensamiento estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education .

La República.pe. (25 de agosto de 2015). *Aumenta consumo de pan en Perú*. Obtenido de <http://larepublica.pe/sociedad/698662-aumenta-consumo-de-pan-en-peru>

Larrea, A. (2006). *El Pan*. Obtenido de Mapama: [http://www.mapama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/hojas/hd\\_1949\\_11.pdf](http://www.mapama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/hojas/hd_1949_11.pdf)

Lascurain, M. (2009). *Tratado de Libre Comercio de América del Norte como impulsor de la globalización económica en México*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Lerma Kirchner, A. E., & Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y Marketing internacional* (Cuarta edición ed.). México, D.F.: CENGAGE Learning.

Martín, V. (Enero-Febrero de 2011). *Consumo de pan es España* . Obtenido de [http://www.mercasa.es/files/multimedios/1298392414\\_pag\\_095-099\\_Pan\\_3.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/1298392414_pag_095-099_Pan_3.pdf)

- Medina, M. &. (2016). Análisis de humedad, acidez y gluten húmedo en harina de trigo panificable, para determinar su calidad y vida útil.
- Mendoza, S., Hernández, J., & Pérez, J. (2008). La importancia del comercio internacional en latinoamerica. *Latina*.
- Mercantil, R. (2015). *Manual de Tramites y Requisitos*. Obtenido de [http://registromercantil.gob.ec/images/phocadownload/Manual\\_de\\_Tramites\\_y\\_Requisitos\\_Gye.pdf](http://registromercantil.gob.ec/images/phocadownload/Manual_de_Tramites_y_Requisitos_Gye.pdf)
- Mesas, J., & Alegre, M. (2002). El pan y su proceso de elaboración the bread and its processing o pan eo seu proceso de elaboración. *CYTA-Journal of Food*, 3(5), 307-313.
- MINCETUR, & PROMPERÚ. (2010). *Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a la Unión Europea*. BIOCOMERCIO.
- Ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente. (25 de septiembre de 2013). *Los hogares españoles han incrementado el consumo del pan que se sitúa en una media de 36,12 kilos por pesona y año*. Obtenido de [http://www.mapama.gob.es/es/prensa/13.08.14%20Consumo%20pan%20en%20hogares%20espa%C3%B1oles\\_tcm7-291994\\_noticia.pdf](http://www.mapama.gob.es/es/prensa/13.08.14%20Consumo%20pan%20en%20hogares%20espa%C3%B1oles_tcm7-291994_noticia.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior. (2014). *El Acuerdo Comercial Ecuador- Union Europea*. Ecuador.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). *Guía del Exportador*. Ecuador: PROECUADOR.
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. (2018). *ICEX España Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de Régimen de comercio exterior: Tramitación de las importaciones: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/regimen-arancelario-y-reglamentacion/index.html?idPais=IN>

- Ministerio de Salud Pública. (2017). *Normativa Técnica Sanitaria Productos de Uso Humano para Exportación*. Guayaquil, Ecuador: La Dirección Ejecutiva de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (2011). *Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad*. Obtenido de [https://www.msssi.gob.es/profesionales/saludPublica/sanidadExterior/controlesSanitarios/procedControl/requisitos\\_PNOA.htm](https://www.msssi.gob.es/profesionales/saludPublica/sanidadExterior/controlesSanitarios/procedControl/requisitos_PNOA.htm)
- Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo. (2012). *Acuerdo de asociación Centroamérica y Unión Europea*.
- Molins, A. (2012). *Logística Internacional*. España.
- Negrete, F. (3 de Julio de 2010). *fernandonegrete*. Obtenido de <https://fernandonegrete.files.wordpress.com/.../requisitos-para-formar-una-empresa-en...>
- NIC. (2004). *Norma Internacional de Contabilidad n°38 (NIC 378) aCTIVOS INTANGIBLES*.
- Nieves, L., & Florentin, G. (2012). *Unam*. Obtenido de <https://gdunam.files.wordpress.com/2012/09/anc3a1lisis-pest-informe2.pdf>
- Orjuela, S., & Sandoval, P. (diciembre de 2002). *Guía del estudio de mercado para la evaluación de proyectos*. Obtenido de [https://www.eenbasque.net/guia\\_transferencia\\_resultados/files/Univ.Chile\\_Tesis\\_Guia\\_del\\_Estudio\\_de\\_Mercado\\_para\\_la\\_Evaluacion\\_de\\_Proyectos.pdf](https://www.eenbasque.net/guia_transferencia_resultados/files/Univ.Chile_Tesis_Guia_del_Estudio_de_Mercado_para_la_Evaluacion_de_Proyectos.pdf)
- Orlik, N. L. (2012). Tasas de interés, demanda efectiva y crecimiento económico. *Economía UNAM*.
- Pascual, A. (19 de febrero de 2016). *La industria de masas congeladas sigue ganando terreno en 2015*. Obtenido de <http://www.efeagro.com/noticia/masas-congeladas-201/>

- Perú 21. (25 de Enero de 2016). *Timbre cambiario en Ecuador podría beneficiar exportaciones peruanas*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/timbre-cambiario-ecuador-beneficiar-exportaciones-peruanas-209385>
- Porter, M. (Septiembre de 2002). *Google*. Obtenido de <http://www.sc.edu/es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape startegy. *Harvard business Review*.
- Pro Ecuador. (2013). *Partida Arancelaria*. Ecuador.
- PROECUADOR. (2016). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-barreras-arancelarias/>
- ProEcuador. (2017). *FOB (Franco a Bordo)*. Recuperado el 21 de diciembre de 2017, de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador: <https://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/fob-franco-a-bordo/>
- Rioja, I. (3 de julio de 2013). *Pan congelado, manteniendo la calidad*. Obtenido de <https://www.industriaalimenticia.com/articulos/86625-pan-congelado-manteniendo-la-calidad>
- Rizzo, M. M. (2007). El Capital de Trabajo Neto y el valor en las empresas . *Revista EAN* , 103-122.
- Rodríguez Medina, G., Balestrini Atencio , S., Balestrini Atencio, S., Meléan Romero, R., & Rodríguez Castro, B. (2002). Análisis estratégico del proceso productivo en el sector industrial. *Revista de Ciencias Sociales*, 135-156.
- Rodríguez, D., Cruz, C., & Lam, F. (2009). *Logística para la exportación de productos agrícolas, frescos y procesados*. Costa Rica: IICA.
- Rojas, M., & Bohórquez, N. (2009). Aproximación metodológica para el cálculo del AIU. *Universidad Nacional de Colombia*.

- Rosero Pérez, V. P., & León Manzaba, s. S. (2015). *Plan estratégico para incrementar la exportación de atún en lata de la empresa NIRSA S.A. hacia el mercado argentino*. Tesis previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial, Universidad Politécnica Salesiana, Administración de Empresas, Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 21 de diciembre de 2017, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10028/1/UPS-GT001040.pdf>
- Ruiz Vacacela, I. E. (2015). Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa que produzca y comercialice masa de pan congelado en la provincia de Cotopaxi, ciudad Latacunga, parroquia Ignacio Flores. Quito.
- SaludMadrid. (2010). *Dirección General de Ordenación e Inspección*. Obtenido de El sector de los productos de panadería, bollería y pastelería industrial, y galletas en la Comunidad de Madrid: <http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=filename%3Dsector+panaderia.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1271671612765&ssbinary=true>
- Sánchez, P. A., Ceballos, F., & Sánchez Torres, G. (2015). Análisis del proceso productivo de una empresa de confecciones: modelación y simulación. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 137-150.
- Santander Trade Portal. (2017). *España: Exportación de productos+*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/espana/exportacion-de-productos>
- SeaRates LP. (2017). *Puerto marítimo de Peru*. Recuperado el 21 de diciembre de 2017, de [www.searates.com](http://www.searates.com): <https://www.searates.com/es/maritime/peru.html>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades). (2017). *Informe a la Nación*. Quito, Ecuador: Senplades.
- SENAE. (2016). *Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos Procesados*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2016/REG%20Y%20CONTROL%20SANITARIO%20DE%20ALIMENTOS%20PROCESADOS.pdf>

- Seoane Viqueria, R. (Octubre de 2009). *Taylor & Francis Online*. Obtenido de <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/11358129709487575>
- Seoane, R. M. (1997). Evolución del sector panadero: técnicas actuales de panificación. *CYTA Journal of Food*, 149-152.
- Silvas García, M. I. (2013). Cambios fisicoquímicos en masa congelada y su efecto en la calidad del pan: una revisión. *Interciencia* 38(5).
- SRI. (2006). *SRI*. Obtenido de <http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/REQRUCMAY2006.pdf>
- Strategia. (marzo de 2012). Planeamiento estratégico de los Principales Puertos del Perú. *Strategia*, 7(25), 10-21. Recuperado el 21 de diciembre de 2017, de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/viewFile/3975/3949>
- Talancon, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 113-130.
- TIBA España. (2016). *Transporte Marítimo internacional de mercancías*. Obtenido de <https://www.tibagroup.com/es/transporte-maritimo>
- UNID. (2014). *Universidad Interamericana para el Desarrollo*. Obtenido de Análisis del Consumidor: [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdj/ejec/ME/AC/S08/AC08\\_Lectura.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdj/ejec/ME/AC/S08/AC08_Lectura.pdf)
- Uribe, P. (2018). *Indicadores económicos*. Obtenido de <https://selvv.com/indicadores-economicos/>
- Varela, G., Carvajal, Á., & Beltrán, B. (Junio de 1998). *Fundación Española de la Nutrición (F.E.N.)*. Obtenido de <https://www.fen.org.es/storage/app/media/imgPublicaciones/11220071133.pdf>
- Varela, G., Monteagudo, E., Carvajal, A., & Moreiras, O. (1991). *Fundación Española de la Nutrición*. Obtenido de

<http://www.fen.org.es/storage/app/media/imgPublicaciones/10-El%20pan%20en%20la%20alimentac.pdf>

Yubero, I. D. (2011). *Historia y presente del pan*. Obtenido de Mercasa:  
[http://www.mercasa.es/files/multimedios/1298393176\\_pag\\_070-079\\_Pan\\_yubero.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/1298393176_pag_070-079_Pan_yubero.pdf)

## Anexos

N°	Empleados	Sueldo	Días trabajados	Sueldo devengado	Total remuneración	Aporte personal	Total descuentos	Líquido a pagar
1	Maestro Panificador 1	600,00	30	600,00	600,00	56,70	56,70	543,30
2	Obrero 1	385,00	30	385,00	385,00	36,38	36,38	348,62
3	Obrero 2	385,00	30	385,00	385,00	36,38	36,38	348,62
4	Obrero 3	385,00	30	385,00	385,00	36,38	36,38	348,62
	<b>Total mano de obra directa</b>	<b>1.755,00</b>		1.755,00	1.755,00	<b>165,85</b>	165,85	1.589,15
5	Gerente	700,00	30	700,00	700,00	66,15	66,15	633,85
6	Asistente	385,00	30	385,00	385,00	36,38	36,38	348,62
	<b>Total mano de obra indirecta</b>	<b>1.085,00</b>		1.085,00	1.085,00	<b>102,53</b>	102,53	982,47

Anexo 1. Rol de pagos

Elaborado por: Fabián Quezada