“DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL EXPORTADOR PARA LA EMPRESA PAN RAYMOND LOCALIZADA EN BUENAVENTURA – VALLE Y PLAN EXPORTADOR PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MASA DE PAN INTEGRAL ULTRACONGELADA AL MERCADO DE ECUADOR”

Presentado por:
LUISA FERNANDA SALAZAR JIMENEZ
MAYRA KATHERINE MAZUERA GALLEGO

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
COMERCIO INTERNACIONAL
TULUÁ- VALLE DEL CAUCA
2016

“DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL EXPORTADOR PARA LA EMPRESA PAN RAYMOND LOCALIZADA EN BUENAVENTURA – VALLE Y PLAN EXPORTADOR PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MASA DE PAN INTEGRAL ULTRACONGELADA AL MERCADO DE ECUADOR”

Presentado por:
LUISA FERNANDA SALAZAR JIMENEZ
MAYRA KATHERINE MAZUERA GALLEGO

Presentado a:
COMITÉ EVALUADOR DE ANTEPROYECTO

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL
TULUÁ-VALLE DEL CAUCA
2016

Nota de aceptación:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
Firma del presidente del jurado

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

Tuluá, 22 junio 2016.

ÍNDICE

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 16
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 17
1.4. ANTECEDENTES 17
2. OBJETIVOS 21
2.1. OBJETIVO GENERAL 21
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 21
3. JUSTIFICACIÓN 22
3.1. PRACTICA 22
3.2. TEÓRICA 23
3.3. METODOLÓGICA 23
4. MARCO REFERENCIAL 24
4.1. MARCO TEÓRICO 24
4.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO 24
4.1.2. ANALISIS DEL SECTOR 26
4.1.3. ANALISIS INTERNO 28
4.1.4. INVESTIGACION DE MERCADOS INTERNACIONALES 29
4.1.5. PLAN EXPORTADOR 30
4.1.6. MATRIZ DE SELECCIÓN 31
4.2. MARCO CONCEPTUAL 32
4.3. MARCO CONTEXTUAL 36
5. DISEÑO METODOLÓGICO 40
5.1. TIPO DE ESTUDIO 40
5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 40
5.3. FUENTES DE INFORMACIÓN 40
6. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ORGANIZACIÓN 42
6.1. PERFÍL DE LA EMPRESA 42
6.2. CRONOLOGÍA HISTÓRICA 43
6.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 44

6.3.1. Misión.....45
6.3.2. Visión.....45
6.3.3. Valores y principios.....45
6.3.4. Principios Estratégicos.....46
6.3.5. Factores clave de éxito.....46
6.3.6. Organigrama.....47
7. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....50
7.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....50
7.1.1. Variable económica.....50
7.1.1.1 Entorno Económico Nacional.....50
7.1.1.2 Entorno Local.....53
7.1.2. Variable socio-cultural demográfica.....59
7.1.3. Variable política.....63
7.1.4. Variable jurídica.....65
7.1.5. Variable ambiental.....66
7.1.6. Variable tecnológica.....69
7.3. ANÁLISIS DEL SECTOR.....72
7.3.1. Diamante competitivo de Porter.....72
8.1. ANÁLISIS INTERNO.....82
8.1.1. Administración.....82
8.1.2. Mercadeo.....83
8.1.3. Financiera.....87
8.1.4. Logística.....104
8.1.5. Tecnología.....106
8.1.6. Producción.....107
8.1.7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....111
8.1.8. Matriz DOFA.....113
8.1.9 Entrevista.....116
9. MEDICIÓN DEL POTENCIAL EXPORTADOR (MPE).....117
8.1. Comportamiento de expansión.....117
8.2. Capacidades competitivas.....119
8.3. Percepción de barreras.....122
8.4. Perfil del Gerente.....124

8.5. Plan de acción 125
9. INTELIGENCIA DE MERCADOS 131
9.1. PRIMER FILTRO 131
9.1.1. Países candidatos 131
9.1.2. Variables Generales 137
9.2. RESULTADOS DEL PRIMER FILTRO 139
9.3. SEGUNDO FILTRO 140
9.3.1. Variables específicas 141
9.4. RESULTADOS DEL SEGUNDO FILTRO 146
9.5. PAISES SELECCIONADOS 146
9.5.1. País objetivo Nº 1 147
9.5.2. País objetivo Nº 2 151
9.6. CONCLUSIONES DE LA INTELIGENCIA DE MERCADOS 155
10. PLAN DE EXPORTACIÓN 156
10.1. PRODUCTO 156
10.2. PRECIO- TÉRMINO DE NEGOCIACIÓN CIP 157
10.2.1. Cotización transporte 158
10.2.2. Valor total exportación 159
10.3. MEDIOS DE PAGO DE LAS EXPORTACIONES 161
10.4. TÉRMINOS DE LA NEGOCIACIÓN 162
10.5. DISTRIBUCIÓN 162
10.6. PROMOCIÓN 163
10.6.1. Publicidad directa 164
10.6.2. Merchandising 164
10.7. LOGÍSTICA Y TRANSPORTE 165
10.7.1. Empaque 166
10.7.2. Almacenamiento 169
10.7.3. Transporte 172
10.8. TÉRMINOS INTERNACIONALES EN EL COMERCIO- INCOTERMS 174
11. CONCLUSIONES 177
12. RECOMENDACIONES 178
13. BIBLIOGRAFÍA 184

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabla Nutricional 16
Tabla 2 Organigrama 47
Tabla 3 Mapa de procesos 48
Tabla 4 Proyección de la población de Buenaventura, Según el Dane: 59
Tabla 5 POBLACIÓN DE BUENAVENTURA 2005 61
Tabla 6 POBLACIÓN DE BUENAVENTURA 2010 61
Tabla 7 ESTADISTICA DE DESPLAZAMIENTO DE FAMILIAS 62
Tabla 8. Evolución de la Población por Género. 62
Tabla 9 Evolución de la población por rango de edad 62
Tabla 10 PROYECTOS DE INVERSIÓN PARA BUENAVENTURA 63
Tabla 11 Matriz Factores externos EFE 71
Tabla 12 Balance General 88
Tabla 13 Estado de resultados 89
Tabla 14 Análisis Horizontal Balance General 91
Tabla 15 Análisis Horizontal Estado de Resultados 94
Tabla 16 Análisis vertical Balance General 95
Tabla 17 Análisis vertical Estado de Resultados 97
Tabla 18 Indicadores de actividad-rotación y rentabilidad. 99
Tabla 19 Indicadores de endeudamiento 101
Tabla 20 Indicadores de liquidez 102
Tabla 21 Diagrama de flujo 109
Tabla 22 Matriz de evaluación de factores internos EFI 111
Tabla 23 Matriz DOFA 113
Tabla 24. MPE- Comportamiento de expansión 118
Tabla 25 MPE- Comportamiento capacidades competitivas 121
Tabla 26. MPE- Percepción de barreras 123
Tabla 27. MPE- Perfil del Gerente 124
Tabla 28. Resultado de la medición del potencial exportador 125
Tabla 29 Matriz de Selección 142
Tabla 30 Ficha técnica PAN RAYMOND 156

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Diamante Competitivo de Porter 27
Gráfica 2 Porcentaje de Participación de cada Sector en el PIB Total del Distrito de Buenaventura. 54
Gráfica 3 Tasa de Participación Global (TGP), Tasa de Ocupación (TO), Tasa de Desempleo (TD) y Tasa de Subempleo (TS). Colombia Vs Buenaventura 2011.....55
Gráfica 4 Distribución de la Población en Edad de Trabajar (PET) Buenaventura 2011.....56
Gráfica 5 Distribución Porcentual de la Población Ocupada en Buenaventura según Rama de Actividad 2010 57
Gráfica 6 Distribución Porcentual de la Población Ocupada en Buenaventura por Grupo de Edad 2010. 58
Gráfica 7 Problemas ambientales en buenaventura por comunas.....68
8. Gráfica 8 Sistema en Conjunto 73
Gráfica 9 Importaciones De Estados Unidos De América.....132
Gráfica 10 Importaciones de Ecuador.....133
Gráfica 11 Importaciones de Venezuela 134
Gráfica 12 Importaciones de Cuba.....135
Gráfica 13 Importaciones de Republica dominicana.....136
Gráfica 14 Importaciones de Panamá 137
Gráfica 15 Mapa Ecuador 147
Gráfica 16 Mapa Panamá.....152
Gráfica 17 Empresa transportista.....158
Gráfica 18 Canales de distribución 162
Gráfica 19 Modelo de bolsa de polipropileno.....166
Gráfica 20 Prototipo de la caja para empaque bajo normas 167
Gráfica 21 Embalaje de la mercancia.....169
Gráfica 22 Colocación de las cajas en los pallets.....170
Gráfica 23 Masa lista para ser empacada 171
Gráfica 24 Contenedor refrigerado "High" de Hapag Lloyd.....173
Gráfica 25 Distancia de Buenaventura a Quito 174

DEDICATORIAS

By, Mayra Katherine Mazuera Gallego: *el presente trabajo el cual ha sido finalizado con dedicación, ganas y esfuerzo, lo dedico principalmente a Dios que es el que me fortalece y me ha bendecido con amor y sabiduría para realizar mi carrera, a mi madre Magdalena que siempre estuvo apoyándome y guiándome desde el inicio de mi carrera hasta el final, a mi padre Fermín el cual estuvo siempre para ayudarme en lo que necesitara y siempre dándome una voz de aliento.*

By, Luisa Fernanda Salazar Jiménez: *Dedico este trabajo en primer lugar a Dios porque es el que me ha permitido realizar mi carrera y el que me ha brindado la fortaleza necesaria para nunca desfallecer, a mi madre por su apoyo y confianza en mí, mi padre querido que ya no está conmigo pero que siempre me brindo su amor y apoyo incondicional haciendo posible que pudiera culminar mi carrera sin inconvenientes.*

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a principalmente a Dios por acompañarnos siempre en este proceso universitario, por brindarnos la felicidad de poder culminar nuestra carrera, nuestras madres y nuestros padres que siempre nos brindaron su compañía y apoyo incondicional, a nuestros profesores y compañeros los cuales hicieron parte de nuestro aprendizaje de los cuales aprendimos mucho tanto profesionalmente como personalmente, de igual manera agradecemos enormemente al MBA Mauricio Mejía porque fue fundamental en la realización del presente trabajo por su acompañamiento y brindarnos sus conocimientos.

ABSTRACT

Pan Raymond is a company dedicated to the production and commercialization of bakery products, the present investigation is developed in order to determine the viability of the whole meal bread dough deep-frozen in the Ecuador market**.** The investigation is raised under three Specific Objectives Where will start Determining Whether the company has the capacity productive, financial and technical to penetrate foreign markets, Also developed a marketing study in order to find the most convenient market and finally an exporting plan which takes into account several variables that are necessary to make an excellent export.

INTRODUCCIÓN

Destacar la situación actual del comercio internacional, permite denominar el cambio a nivel socio-económico y político; No obstante la globalización y el incremento de los tratados comerciales crea retos para las economías tales como: Los cambios en el entorno de la producción local a tener un ambiente de producción internacional, numerosos avances científicos y tecnológicos, tales como el Corte por ultrasonidos, el cual mejora la calidad de la superficie del corte en el alimento, los envases activos, los cuales proporcionan un ambiente interno modificado que protege el alimento contra cualquier efecto no deseado que afecte la calidad o seguridad, las películas biodegradables, las cuales ofrecen una barrera entre el alimento y su entorno y crea una protección contra los efectos no deseados como microorganismos, entre otros, han modificado los patrones de producción en todo el mundo, creando una interdependencia creciente que engloba a las actividades del sector económico o industrial.

En aras de mejorar el crecimiento económico de las naciones se abren las puertas a los tratados de libre comercio, con el fin de aumentar la inversión nacional y adquirir inversión internacional; de tal manera que se dinamicé el intercambio comercial entre países.

El impacto de los tratados de libre comercio en el mundo, arrojo repercusiones tanto positivas como negativas, estos tratados son generadores de empleos, divisas y aumentan la inversión extranjera, pero así mismo ocasionan el aumento de competencia desleal, por lo cual cada país debe de estar preparado para hacerle frente a ello, de la mano de unas buenas condiciones climáticas tales como tecnología, infraestructura, PIB y el aumento de las exportaciones.

Actualmente el banco interamericano de desarrollo ha venido apoyando a Colombia, desde la implementación del TLC con USA de la siguiente manera, potencializando las oportunidades de acceso a mercados, capacitando en materias de reglas de origen, aduanas y procedimientos aduaneros, con el objeto de reforzar los puntos débiles que tenga el país, permitiendo así el máximo aprovechamiento de los tratados de libre comercio

Sin embargo las exportaciones colombianas cayeron por segundo año consecutivo: bajaron a 54.795 millones de dólares en el 2014, 6,8 % menos que en el 2013, informó el Dane,[1] más sin embargo en el sector agroindustrial pasó lo contrario pasó de US 1.756 millones del 2013 a US 2.067 millones del 2014.

"El sector de panadería es uno de los más prósperos en exportaciones del departamento del valle del cauca. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, basado en cifras del Dane, entre 2012 y 2014, las ventas de estos productos al exterior se multiplicaron por 5,6 al pasar de US$16,8 millones a US$95,6 millones".[2]

Lo anterior se identificó como una gran oportunidad en el sector panificador, en aras de convertirlo en un diagnóstico más detallado, se seleccionó la empresa Pan Raymond, con dirección comercial carrera 3b no. 3b- 86 barrio obrero del municipio de Buenaventura – Valle, ya que está se dedicó al comercio de ventas de panaderías, bizcocherías y similares, y esta misma vio la oportunidad de exportar la masa de pan integral ultra congelada en crudo, el cual es un producto altamente saludable, por sus altos porcentajes de fibras, los cuales son beneficios para el sistema humano, es recomendado principalmente por dietistas y especialistas en la salud, así mismo el pan colombiano es reconocido por ser de buena calidad y apetecido en todo el mundo por su sabor , este producto se puede acompañar con todo tipo de comidas, pero lo más importante es que podría satisfacer a los consumidores del siglo XXI que tienen la nueva tendencia de cuidar su salud y adquirir productos integrales.

Todo esto ayudaría a la empresa para no depender exclusivamente de la economía local, ya que Colombia tiene el menor consumo de pan en América latina, también le ayudaría a adquirir experiencia, tener alianzas con empresas extranjeras y la búsqueda de ventas en mayor volumen, accediendo de esta manera a nuevos y mejores mercados, implementando estrategias exportadoras que le permita optimizar su rendimiento financiero y cumplimiento de metas.

El objetivo del presente trabajo es el de identificar mercados potenciales para la empresa en cuestión partiendo de un diagnóstico del potencial exportador y en el evento de encontrar debilidades que no le permiten a la empresa exportar en el corto plazo, establecer un plan de acción de corto plazo para resolver los principales problemas y lograr que la empresa se fortalezca inicialmente antes de

[1] Periódico el tiempo. Identifican 20 sectores que rescatarán las exportaciones del país. Consultado el día 4 de mayo de 2015. Disponible en line: http://www.eltiempo.com/economia/sectores/exportaciones-en-colombia-identifican-20-sectores-que-las-rescataran/15269045

[2] Procolombia. Snacks saludables del Valle que se venden en el exterior. Consultado el día 10 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.procolombia.co/noticias/snacks-saludables-del-valle-q<Zue-se-venden-en-el-exterior

emprender una actividad exportadora. De igual manera producto de la investigación de mercados a nivel internacional se eligió dos mercados potenciales, el mercado del país del ecuador y el mercado del país de panamá para la empresa eligiendo el de mayores beneficios, de acuerdo a las variables del mercado tales como los indicadores macroeconómicos(moneda, PIB, PIB per cápita, Inflación, tasa de desempleo), indicadores socioculturales (Idioma, religión edad, población, sexo, nivel académico), indicadores económicos, políticos, jurídicos, indicador de comercio exterior(acuerdos comerciales, inversión extranjera, barreras arancelarias, importaciones, exportaciones, logística (Aero puestos, puertos) y desarrollando sobre el mismo un plan exportador.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las tendencias del consumo de pan han ido aumentando entre un 5% y un 10% en los últimos cuatro años de la mano del crecimiento de la población mundial.

La empresa Pan Raymond ubicada en la ciudad de Buenaventura Valle del Cauca desde el año 2009, reconocida por la excelente calidad y economía de sus productos. Cuenta con una estructura corporativa, financiera y productiva, características acordes a los intereses de una empresa exportadora. “Colombia ocupa en la actualidad el octavo puesto de consumo per cápita de pan en América Latina con un 28%, y las cifras de panaderías en todo el país oscilan entre las 20.000 y 25.000”.[3]

Lo que indica que el proceso de exportación cada vez es más necesario para crecer, dado que el mercado colombiano se complica por una parte por el creciente negocio de panificación en las principales cadenas de supermercados, otra porque el pan cuenta con otros sustitutos como la arepa y en otros casos no se compra por ser un producto no recomendado por algunos médicos.

Sin embargo la tendencia de consumo de productos de panadería es más alta en otros países y se cuenta con la ventaja actual de tener tratados de libre comercio con otros países, debido a esto la empresa ha optado por ofrecer la masa de pan integral ultra congelada con tabla nutricional, la cual se anexa al final del parrafo, en cuanto a la preparación de la masa de pan integral ultra congelada, es muy

[3]Portafolio. El país octavo en consumo de pan en América Latina. Consultado el 05 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.portafolio.co/economia/consumo-pan-america-latina

práctico y rápido su proceso de elaboración, puesto que no se utilizaron cámaras de fermentación sino que después del momento de a masaje se congelan las piezas para una vida útil más larga del producto y posteriormente se procede a ser empacadas en las bolsas de polipropileno, en la actualidad se ha incrementado la forma de comer saludablemente, los especialistas y dietistas recomiendan su consumo diario ya que contribuye a evitar enfermedades tales como el colesterol, ayuda al estreñimiento ya que La fibra permite al organismo aumentar el volumen fecal, estimular el movimiento intestinal (peristaltismo) y facilitar la evacuación, a los pacientes de diabetes les beneficia especialmente la ingesta de productos integrales, porque estos alimentos presentan un índice glucémico inferior al de los refinados, y después de ingerirlos no aparecen picos elevados de glucosa en la sangre y disminuye la demanda de insulina. Además, estos productos previenen la aparición de la diabetes tipo 2, debido a que el consumo regular de fibra promueve la secreción de insulina, hormona encargada de regular la cantidad de azúcar en la sangre, el pan integral ejerció un importante papel en la prevención del cáncer, en especial frente al cáncer de colon, porque favorecen que las sustancias carcinógenas sean expulsadas junto con las heces. Los alimentos ricos en fibra producen sensación de saciedad, lo que disminuye la sensación de hambre entre horas y se evita así la ingesta de otros alimentos más calóricos, lo que redunda en un mejor control del peso,

El pan integral también aporta al cuerpo vitaminas como la B, E, Fibra y hierro en altos porcentajes, lo cual lo hace beneficioso para contar con un buen estado de salud y rendimiento, cabe destacar que los niños desde temprana edad lo pueden consumir porque cuenta con un poder nutritivo, lo cual lo hace altamente recomendable desde la parte medica hasta la comercial, su forma de consumir es muy fácil ya que solo es abrir la bolsa de polipropileno y dejar descongelar el producto durante unos 10 minutos, luego se procedió a calentar la masa de pan integral ultra congelada en el horno hasta llegar a 200ºC, aproximadamente durante 14-16 minutos para su consumo.

Tabla 1 Tabla Nutricional

Pan integral

Aporte por 100 gr. de porción comestible

Aporte por ración		Minerales		Vitaminas	
Energía [Kcal]	221,00	Calcio [mg]	54,00	Vit. B1 Tiamina [mg]	0,34
Proteína [g]	7,02	Hierro [mg]	2,70	Vit. B2 Riboflavina [mg]	0,09
Hidratos carbono [g]	38,00	Yodo [mg]	1,00	Eq. niacina [mg]	5,53
		Magnesio [mg]	76,00	Vit. B6 Piridoxina [mg]	0,12
Fibra [g]	7,50	Zinc [mg]	1,80	Ac. Fólico [µg]	39,00
Grasa total [g]	2,90	Selenio [µg]	35,00	Vit. B12 Cianocobalamina [µg]	0,00
AGS [g]	0,54	Sodio [mg]	550,00	Vit. C Ac. ascórbico [mg]	0,00
AGM [g]	0,41	Potasio [mg]	230,00	Retinol [µg]	0,00
AGP [g]	1,16	Fósforo [mg]	0,00	Carotenoides (Eq. β carotenos) [µg]	0,00
AGP /AGS	2,15				
(AGP + AGM) / AGS	2,91			Vit. A Eq. Retinol [µg]	0,00
				Vit. D [µg]	0,00
Colesterol [mg]	0,00				
Alcohol [g]	0,00				
Agua [g]	44,60				

Ácidos grasos

Mirístico C14:0 [g]	0,04	Palmitoleico C16:1 [g]	0,04	Araquidónico C20:4 [g]	0,00
Palmítico C16:0 [g]	0,41	Oleico C18:1 [g]	0,37	Eicosapentaenoico C20:5 [g]	0,00
Esteárico C18:0 [g]	0,09	Linoleico C18:2 [g]	1,08	Docosapentaenoico C22:5 [g]	0,00
Omega 3 [g]	0,08	Linolénico C18:3 [g]	0,08		
Ac. Grasos cis	0,00	Omega 6 [g]	1,08	Docosahexaenoico C22:6 [g]	0,00
AGP cis	1,16	Ac. Grasos trans	0,00		
		AGM trans	0,00	Omega 3/ Omega 6	0,07
				AGM cis	0,41
				AGP trans	0,00

Fuente: Dietas.net

Debido a esto la empresa encuentra la posibilidad de conquistar mercados internacionales con el pan integral, a fin de ser reconocida internacionalmente y lograr un mayor crecimiento.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué elementos se deben considerar en el análisis del potencial exportador de pan integral para la empresa Pan Raymond, localizada en Buenaventura - Valle del Cauca y cómo diseñar un plan exportador al mercado de Ecuador?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué elementos se deben considerar para determinar el potencial exportador de la empresa Pan Raymond?
- ¿Qué variables dependientes e independientes se deben considerar en el proceso de investigación de mercados internacionales para el pan integral de la empresa Pan Raymond?
- ¿Qué elementos se deben considerar en el diagnóstico del potencial exportador de la empresa Pan Raymond?

1.4. ANTECEDENTES

El descubrimiento del pan fue un hecho casual en la época neolítica, donde ya sembraban las semillas y los cereales, la forma en que utilizaban estos alimentos era triturándolos y mezclándolos con agua de tal forma que quedara una papilla.

Pero se dice que un hombre que acostumbraba a dejar esta mezcla en una especie de olla o algunas veces sobre las piedras lo olvidó, y al regresar encontró una masa dura granulada, seca y más deliciosa.

Desde ese momento el pan se ha ido presentado en todas las civilizaciones a continuación se hace una recopilación de la historia del pan en cada una de ellas:

- **Egipto:** Gracias a la fertilidad de sus suelos y al rio Nilo podrían sembrar trigo, cereales y así preparar pan que era su comida preferida, debido a esto encontraron la manera de crear los hornos para hacer este tipo de producto descubriendo también la fermentación del pan y la levadura.

- **Grecia:** en el siglo III A.C los griegos comenzaron a inventar más de 70 tipos de pan, para todo tipo de ocasión. El cual lo preparaban con otro tipo de masas como de centeno, arroz, cebada, trigo, avena, salvado. Ayudando de esta manera a evolucionar este producto.

- **Roma:** los romanos de igual manera hicieron su aporte mejorando los molinos, las máquinas de amasar, y los hornos, haciendo más fácil su fabricación. También crearon el pan más duradero que era el panis militaris.

En la edad media no se vieron muchos avances sobre el pan, ya que el cultivo de cereales descendió, el pan blanco solo era asequible para la clase alta y era fabricado por profesionales del pan.

En la época moderna A finales siglo XVIII, mejora la agricultura, las técnicas con la harina; aumenta la producción del trigo y se consigue una harina mejor. El precio del pan baja al aumentar la oferta y el pan blanco.

El pan en la actualidad está presente en todo el mundo y hay mucha oferta de este, también representa como algo religioso ya que en el pan Dios reencarno para quedarse en el mundo.

Estudios previos

TITULO: PLAN EXPORTADOR LEVAPAN TULUÁ S.A. INTERNACIONALIZACION DE UNA PYME:
AUTOR: LOS ESTUDIANTES. DANIELA INES VILLA TORRES JORGE ESTEBAN REY BOTERO
AÑO: 2012

HALLAZGO : Del presente plan de exportación LEVAPAN S.A arrojo como resultados una buena incursión en el mercado internacional, precisamente en el país de estados unidos ya que cuenta con una buena económica, localización y posteriormente hábitos de consumo, los cuales serán fortalezas a aprovechar por la empresa Levapan S.A, pero así mismo deberá implementar un mejoramiento continuo, y expansión sectorial, lo cual le permita darle posicionamiento a la empresa, de igual manera se prevé una buena rentabilidad si se realiza un cambio en su situación financiera, ya sea mediante créditos y una buena organización administrativa.

El clima de negocios que se presenta dentro de la industria en este momento es el indicado para que la compañía explote todas sus fortalezas y oportunidades[4]

[4] 1UNIVERSIDAD DEL ROSARIO BOGOTA D.C., PLAN EXPORTADOR LEVAPAN S.A.INTERNACIONALIZACION DE UNA PYME, ENERO 2012, CONSULTADO EN: http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2846/1016005831-2012.pdf?sequence=6

TITULO: FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA PANADERIA ESPECIALIZADA EN PRODUCTOS INTEGRALES EN BARRANCABERMEJA
AUTOR: ANA CRISTINA JIMENEZ PRADA
AÑO: 2004

HALLAZGO: En el presente estudio arrojo como resultado una fuerte ventaja competitiva al incursionar en un nuevo producto, pan integral, ya que la tendencia actual del consumidor es de cuidarse su salud, por lo que la misión de la empresa será velar por la salud de la población, ofreciendo dicho producto, ya que es fuente nutricional, por otro lado la ubicación de la empresa es una estrategia que se convertirá en una ventaja, puesto que se encuentra en un área donde es muy transitada, ya que es una zona especializada para el mercado de víveres y frutas, lo cual permite un posicionamiento en la memoria del cliente y por consiguiente un acercamiento para su consumo.

TITULO: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE FRED DAVID
AUTOR: Fred R. David
AÑO: 2013

HALLAZGO: En el presente libro se puede apreciar lo más importante que debe tener las empresas, con respeto a sus proyectos, una estructura de lo que se quiere lograr y como llevarlo a cabo, mediante una buena administración, planeación y coordinación.
Por lo cual existen tres razones fundamentales por las que cualquier empresa debe implementar la administración estratégica, las cuales son:

- Se contara con un buen direccionamiento.
- Surgirán nuevas ideas y estrategias para alcanzar.
- Por último se vivenciara un mejoramiento en la ventaja competitiva, el cual nos servirá para no presentar futuros riesgos en el proyecto

FAO - PERFILES NUTRICIONALES POR PAISES ECUADOR
AUTOR: Dr. Marcel Moreano Barragán
AÑO: 2001

HALLAZGO Los resultados de este estudio demuestran el nuevo hábito de consumo por parte de su comunidad, ya que se cuenta con la tendencia del cuidado de la salud, lo que acarrea a que cada producto que se comercialice y que se ingrese al país contenga una buena tabla nutricional y esto así conllevara a que el producto tenga una buena acogida y por consiguiente un buen nombre de él.

Por otro lado se observa que la población del país de ecuador se ha ido incrementado, lo cual es favorable, ya que habla mayores consumidores y así mismo mayores oportunidades para escoger el sector a vender.

TITULO: "CONSUMO DE PAN DE MOLDE INTEGRAL CRECE MÁS QUE EL BLANCO"
AUTOR: KAREN ROJAS ANDIA
AÑO: 2014

HALLAZGO: Debido a varios factores de preferencias y nuevos hábitos de consumo, se ha llegado acrecentar el consumo del pan integral, puesto que las amas de casa lo han preferido con relación al tradicional, ya que para ellas acarrea beneficios, por lo cual se percibe una buena penetración el mercado del hogar para este producto.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el potencial exportador para la empresa Pan Raymond, localizada en Buenaventura - Valle del Cauca y diseñar un plan de exportación del pan integral al mercado de Ecuador.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el potencial exportador de la empresa Pan Raymond.
- Realizar un proceso de investigación de mercados a nivel internacional para la empresa Pan Raymond.
- Diseñar el plan de exportación del pan integral para la empresa Pan Raymond.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. PRACTICA

Las empresas creadas en Colombia se ven muy saturadas de competencia nacional, es por esto que surge la necesidad de abrir nuevos mercados, con el fin de no depender exclusivamente del mercado local y generar una fuente adicional de ingresos, así mismo la incursión de nuevos productos al mercado mundial. La empresa panadería Pan Raymond, en la actualidad cuenta con una sede principal y dos sucursales más ubicadas en la ciudad de Buenaventura Valle Del Cauca, mostrando un rendimientos crecientes, generando mejor apalancamientos para llevar a cabo la expansión hacia otros mercados.

Por lo anterior y dada la creciente competencia en el mercado de Buenaventura, se hace necesario incursionar en mercados internacionales a fin de generar mayores crecimientos y por ende mejores resultados para sus propietarios.

Estudios realizados indican que los colombianos gastan al año 3.2 billones de pesos en pan, pero en México esta cifra aumenta a 10.824 billones de pesos , como también ocurre en chile con 1.879 billones de pesos y Brasil reconocido por ser el país líder en consumo tiene un egreso del 20.206 millones de dólares al año, lo cual indica que el consumo promedio colombiano de pan no es alto, comparado con otros países, ya que el consumo del pan no es el mismo en todas las regiones del país, además es importante precisar que la mayoría de las personas han cambiado su mentalidad de consumo, para el mejoramiento de la salud, por lo que asocian al pan como un carbohidrato perjudicial para la salud.[5]

Lo contario ocurre a la hora de exportar el producto ya que los colombianos se han vuelto muy minuciosos a la hora de realizar una negociación y de analizar precisamente la necesidad del cliente, por lo mismo se ha decidido llevar a cabo este diagnóstico de exportación, con la incursión de productos como el pan integral, puesto que se tomado como referencia la influencia nutricional que tiene este producto hacia la salud ya que ofrece varios beneficios comprobados por la organización de la salud, tales como aporte de fibras, fortalecimiento del sistema

[5] CHAGUALA. Acosta, Lina María, RIASCOS. Rojas, Edwin Fabián. Comportamiento y percepción de compra del consumidor actual de la panadería Kuty en la ciudad de Cali. 2014. Universidad Autónoma de Occidente. Cali. Consultado el día 10 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/6809/1/T04999.pdf

inmunológico, cuenta con niveles de glucémico más bajo, lo cual mantiene los niveles de glucosa calmados.

Cabe resaltar que debido a que el mercado del pan en Colombia, no presenta un gran crecimiento comparado con otros países de Suramérica (teniendo en cuenta que se ubica en el quinto puesto después de Brasil, Argentina, Chile, Uruguay), hace necesario la búsqueda de otros países del continente con un mercado más próspero y dispuesto a aceptar el producto, además que por los impuestos de importación y canales de distribución hagan que el producto generado tenga una mayor rentabilidad que la que presenta en el mercado nacional.

3.2. TEÓRICA

Esta investigación se realiza porque los Tratados de Libre Comercio constituyen el mecanismo principal del Comercio Internacional, al fomentar el intercambio de bienes, productos y servicios entre dos o más naciones otorgando una especie de seguridad jurídica a sus partes, y a su vez, al eliminar las barreras comerciales, promoviendo la integración y la ayuda mutua en un mercado globalizado altamente dinámico y competitivo. Por lo cual, se convierte en una fuente de estudio de gran importancia que nos permite aplicar todos los conocimientos adquiridos en nuestra formación profesional, integrarlos, interrelacionarlos y enfocarlos de una forma objetiva a fin de generar una fuente de investigación confiable para el ámbito académico y empresarial.

3.3. METODOLÓGICA

El presente trabajo cumple con los requisitos exigidos por el programa de Comercio Internacional, para optar por el título como profesionales en Comercio Internacional, de igual manera éste se ajusta a la Norma Técnica Colombiana-NTC 1486 para la presentación de trabajos.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo tiene como finalidad, la realización del diagnóstico del potencial exportador para la empresa Pan Raymond localizada en Buenaventura-Valle y Plan Exportador para la comercialización de Pan Integral al mercado de ecuador, por lo cual es de gran importancia resaltar el funcionamiento del comercio internacional.

Con el objeto de fundamentar el diagnóstico del potencial exportador, se mencionaran en seguida algunas teorías de algunos tiempos, las cuales ya son reconocidas en el ámbito comercial e ideas que existen sobre el propósito de estudio.

4.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para hacer el análisis del entorno se debe mencionar lo que convencionalmente, llamamos "entorno" a todo lo que está "afuera" de la empresa (en muchas traducciones se denomina "ambiente externo"). Incluye: proveedores, clientes, competidores, bancos, mercados, instituciones gubernamentales, medio ambiente, comunidad, legislación, economía nacional e internacional, etc. Para su análisis, los especialistas lo dividen en dos partes: el "micro-entorno", o "entorno competitivo" y; el "macro-entorno", o "entorno general".

El "entorno competitivo" comprende los factores que influyen en un tipo de negocios determinado, en una "industria" en específico, que Michael Porter define de la siguiente forma:

> *"Una industria (o sector industrial) está constituida por un grupo de empresas que producen productos (o servicios) que son sustitutos entre sí. Constituye el "negocio" en el que se mueve una empresa, por tanto es lo que le permite identificar quiénes son sus clientes, sus competidores y cuál es el mercado"*.[6]

[6] Análisis de sistema DOFA y PEST evaluación de estrategias marketing. Consultado el día 18 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://historiaybiografias.com/derkra2/

Lo anterior indica que el análisis del entorno es fundamental para todo proyecto puesto que en él se estudia todos los factores y variables que conllevan a obtener un conocimiento previo de las circunstancias que nos rodean y así mismo a la toma de decisiones.

De acuerdo a Fred R. David en su libro Administración Estratégica, 2013, el Análisis Externo, también llamado análisis del entorno o análisis industrial, es la evaluación que busca identificar y evaluar las tendencias y los eventos que pueden afectar a una organización. El análisis externo nos ayuda a identificar las Oportunidades y Amenazas clave a las que se enfrenta una organización, lo cual le permite a los directivos plantear estrategias hacia escenarios futuros que les permitan aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

En el análisis del sector se descomponen las siguientes fuerzas externas claves, para la recopilación de información secundaria:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas competitivas

Fuentes de información externa: periódicos, sitios de internet, revistas.

Por otro lado se presenta una secuencia de cómo se encuentra distribuido el análisis del entorno general: El Entorno Geofísico, Entorno social, Entorno demográfico, Entorno cultural, Entorno ambiental, Entorno económico, Entorno legal e institucional, Entorno tecnológico.

De igual manera para el análisis externo tenemos: La Matriz de Evaluación de factores externos (EFE) y Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

En la primera se analiza a la organización en un entorno externo, se analizan un total de 15 a 20 factores (tanto oportunidades como amenazas), por lo general las oportunidades tienen una ponderación (basada en la industria) más alta que las amenazas, las calificaciones son en base a la organización, y representa cual es la respuesta al factor por parte de la empresa.

En la segunda matriz de perfil competitivo, se analiza a la organización junto con otros competidores, se evalúan los Factores críticos de éxito, Los factores críticos de éxito incluyen factores internos y externos, Las calificaciones se refieren a Fortalezas y Debilidades., lo cual arroja información estratégica interna comparada con los competidores.[7]

4.1.2. ANALISIS DEL SECTOR

Para realizar el análisis del sector se utilizara la herramienta del diamante competitivo, puesto que permite a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: Obtención del liderazgo de costos, La diferenciación del producto o servicio y posteriormente alcanzar un enfoque administrativo.

4.1.2.1. El Diamante Competitivo

Porter sostiene que las empresas más competitivas provienen de las bases nacionales que en sí mismas son fuertes y competitivas. Esto agudiza el apetito del triunfo y brinda un valioso apoyo "grupal" de industrias relacionadas e igualmente exitosas que actúan como compradores y proveedores. Esta teoría clave es un "diamante" de factores que convierten algunos países en más competitivos que otros. (Betancourt, 2005)

Las cuatro puntas del diamante son: a) condiciones factoriales: las condiciones del país en cuanto a factores de producción necesarios para competir en una determinada industria; b) industrias relacionadas y de apoyo: la presencia o ausencia de industrias proveedoras e industrias relacionadas que son en sí mismas internacionalmente competitivas; c) condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda interna del producto o del servicio de la industria y su grado de discriminación; d) estructura, estrategia y rivalidad de las empresas: las condiciones que rigen la forma en que se crean, organizan y gestionan las empresas así como la naturaleza de las rivalidades nacionales. (Betancourt, 2005)[8]

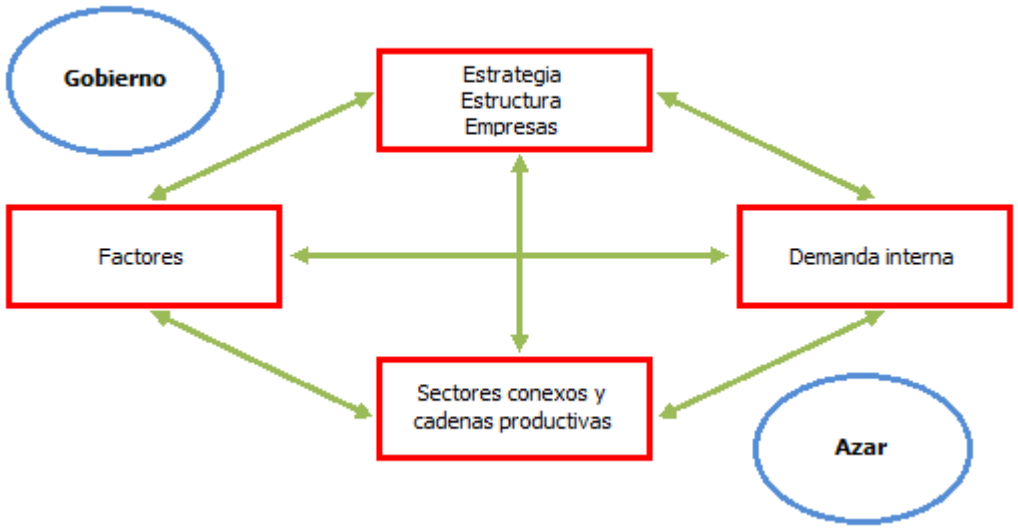
De lo anterior mencionado se puede resaltar que el diamante competitivo es una vital herramienta para todo proyecto, puesto que del se desprende la ventaja o

[7] Fred, David, Conceptos De Administración Estratégica, 2013, consultado el 16 de mayo 2015
[8] Betancourt, Benjamín, Análisis Sectorial y Competitividad, 2005

valor agregado que conlleva el producto o servicio a ofrecer, frente a la competencia asignada después de un amplio estudio de mercado.

En pocas palabras nos ayuda a orientar nuestras fortalezas, para la búsqueda de oportunidades en otros mercados, con la antelación de estudios minuciosos, en los cuales el comercio internacional juega un papel importante, ya que permite aumentar la productividad, eliminando la necesidad de producir los bienes y los servicios dentro de su territorio, y por el contrario en caminarlo al sector que desee de acuerdo a sus necesidades y oportunidades que se le presenten.

Gráfica 1 Diamante Competitivo de Porter



FUENTE: Betancourt, Benjamín. Análisis y Competitividad, Pág. 98.

Los pasos para construir el diamante competitivo, consta de cuatro determinantes:

- Las condiciones de los factores
- Condiciones de la demanda
- Industrias relacionadas y de apoyo
- Estructura de la empresa, estrategias y rivalidades.

4.1.3. ANALISIS INTERNO

Según Fred David el análisis interno de la organización, es la evaluación de las Fortalezas y Debilidades de una organización en sus áreas funcionales.[9]

El análisis interno analiza cuales son los ingresos, disponibilidades, fortalezas y debilidades de la organización para afrontar estratégicamente al medio, al cual se direccionara.

Por consiguiente la empresa deberá realizarse unos cuestionamientos, con el fin de recopilar de datos, que le sirvan de base para su fin, tales como:

- ¿Qué es lo que la empresa hace bien?
- ¿Qué es lo que está bien en la empresa?
- ¿Cuáles son las carencias y limitaciones de la empresa?
- ¿Qué valor agregado podrá ofrecer la empresa, en relación con la competencia?

De igual manera el análisis interno conlleva unas Fuerzas claves para el proyecto, como lo es:

- El Marketing
- Las Finanzas y la Contabilidad
- La Investigación y el Desarrollo
- La Administración
- El Sistemas de administración de la información

Por último, el análisis interno se estructura en tres dimensiones de acuerdo al libro de la docente Marta Pérez:

1. Diagnóstico del proceso administrativo a nivel global de la cooperativa
2. Análisis de la cultura organizacional (totalidad del personal).
3. Análisis de la situación de la empresa.

[9] Fred, David, Conceptos De Administración Estratégica, 2013, consultado el 16 de mayo 2015.

4.1.4. INVESTIGACION DE MERCADOS INTERNACIONALES

4.1.4.1. ¿Qué es el Mercado?

Desde la perspectiva del economista Gregory Mankiw, autor del libro "Principios de Economía", un mercado es "un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta".

Un mercado es la unión de acciones que se ejecutan para conocer las necesidades de un grupo determinado, en el cual participan tanto el vendedor como el mismo comprador.

Un estudio de mercados es altamente importante puesto que dé él se podrá obtener una visión clara de lo que se desea exportar, como conocer la magnitud de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se desea vender, el precio, su locación y el tiempo que se manejara para la realización del proyecto.

De igual manera el estudio deberá indicar si las características y especificaciones del producto o servicio a exportar son las correspondientes a las que desea comprar el cliente, como también los canales de distribución a los cuales se llegara.

Los mercados internacionales son volátiles, por lo cual se ve la necesidad de incursionar en ellos dando un valor agregado, para así llegar a ser competitivos frente a los demás, lo cual requiere un estudio detallado de las necesidades que presenta el mercado meta, para así encontrar las oportunidades, ventajas y debilidades que se pueden presentar a futuro, aparte de esto, los mercados internacionales también son claves para el desarrollo de cualquier país o nación, puesto que cada vez se encuentran más necesidades por suplir y es allí donde surgen las oportunidades para incursionar en ellos.

Según la teoría de David Ricardo demuestra la importancia de la especialización de los países, con el propósito de obtener una mejor ventaja comparativa de estos, dando un paso más allá, sacando partido de lo que mejor sepa realizar el país y de esa manera lo saque a producir, para luego llevarlo a comercializar en otros mercados y de igual manera competir con ellos.

A continuación se presentan una secuencia que muestra el procedimiento que se debe seguir para llegar al mercado meta y satisfacer sus necesidades:

1. Definición del producto
2. Análisis de la demanda
   - 2.1. Distribución geográfica del mercado de consumo
   - 2.2. Comportamiento histórico de la demanda
   - 2.3. Proyección de la demanda
   - 2.4. Tabulación de datos de fuentes primarias
3. Análisis de la oferta
   - 3.1. Características de los principales productores o prestadores del servicio
   - 3.2. Proyección de la oferta
4. Importaciones del producto o servicio
5. Análisis de precios
   - 5.1. Determinación del costo promedio
   - 5.2. Análisis histórico y proyección de precios
6. Canales de comercialización y distribución del producto
   - 6.1. Descripción de los canales de distribución.

4.1.5. PLAN EXPORTADOR

4.1.5.1. ¿Porque exportar?

La exportación, está definida como el régimen aduanero que permite la salida legal de las mercancías del territorio aduanero, para su uso o consumo en el mercado exterior. Hoy en día, la exportación cobra mayor importancia en las empresas, quienes toman la decisión de exportar como una necesidad para su supervivencia, crecimiento y rentabilidad en el largo plazo.[10]

De igual manera se obtienen grandes beneficios, permite generar ingresos rentables, con la comercialización de algún bien o servicio, otro beneficio que ofrece la exportación, es no estar sometido a un solo mercado, por el contrario permite realizar un análisis de las oportunidades que brindar los mercados internacionales y entrar a competir en ellos, brinda competitividad para las empresas interesadas en realizar este proceso, lo cual llevara a posicionarse en el mercado que desee.

[10] Exportacion.us. Consultado el 15 de mayo de 2015. Disponible en: http://www.exportacion.us/comerciantes/negocio/mercado/porque_es_importante_exportar/

El Plan de Exportación es un instrumento que nos ayuda para tener una visión clara de los requisitos con relación a las oportunidades que nos presentan los mercados internacionales, teniendo como objetivo el dar solución a los principales aspectos que se desarrollan en la realización y ejecución de la táctica comercial internacional:

- ¿Cómo seleccionar el mercado a llegar y la accesibilidad para sus productos?
- ¿Cuál será el canal de distribución más conveniente?
- ¿Qué actividades deberán llevarse a cabo en sus políticas de marketing?
- ¿Cuál será el capital para cumplir con los objetivos de venta y rentabilidad que se establecen?

Es de suma importancia que toda empresa incorpore un Plan de Exportación si se desea incursionar en el mercado internacional, ya que le servirá de preparación para llegar a él, también brindara un enfoque claro respeto a sus objetivos y responsabilidades y así mismo contribuirá para proponer y amoldar su estrategia de exportación, llegando a identificar las oportunidades y amenazas del mercado, para obtener un mercado potencial, determinar planes de logística y canales de distribución, definir el posicionamiento, identificar aliados estratégicos y evaluar el impacto y funcionamiento de la nueva tendencia internacional.

El Plan de Exportación se construye partiendo de los siguientes pasos:

- Analizar el estado actual de la empresa.
- Evaluar las oportunidades que se le presentan a la empresa en el mercado internacional.
- Evaluar la competitividad internacional, con la que cuenta la empresa.
- Desarrollo del Plan de marketing al nuevo mercado.
- Definir con exactitud los objetivos tanto a corto como a largo plazo y comprobar que sean viables
- Evaluar los riegos que se presentaran.

4.1.6. MATRIZ DE SELECCIÓN

La matriz de selección es un mecanismo práctico para tomar decisiones con base a criterios ponderados y determinados, es de útil importancia puesto que con ella se establecerán prioridades a varias variables acordes al mercado meta, además

proporciona un enfoque conjunto de lo ideal para el proyecto con relación a los resultados obtenidos en ella.

Pasos para la construcción de la matriz de selección

Para el desarrollo de la matriz de selección es indispensable analizar todas las variables, como también los factores externos e internos respecto a la información que se tenga del proyecto a realizar.

1. Realizar un análisis de los mercados posibles.
2. Identificar si las características de los mercados corresponden a las fortalezas basadas en producto único o bajo costo, así como mercado amplio o pequeño.
3. Realizar una ponderación o sea una calificación de ellas, en cuanto a las ventajas que ofrezca cada mercado, dando un valor de 1 a 10, luego se realizara una calificación de dichas variables, en consecuencia de la importancia que se le otorgue a cada variable donde, 1 es el puntaje más bajo menor opción, 3 es el puntaje medio y 5 es el puntaje más alto, lo que indica que será la mejor elección a tomar , También se tomara en cuenta los conceptos Bajo , que se refiere a tener pocas opciones, mayor dificulta o mayores costos, MEDIO y ALTO, se refiere a tener gran variedad de opciones, menores dificultades, menores costos.
4. Determinar la estrategia de acuerdo a las fortalezas planteadas anteriormente.
5. Verificar qué habilidades, recursos y requisitos organizacionales cumple, para implementar cada una de las estrategias.
6. Elegir aquella estrategia con la que se obtiene mayor ventaja competitiva.
7. Elegir las coordenadas de ubicación entre productos y mercado.
8. Identificar las características de la estrategia elegida.

4.2. MARCO CONCEPTUAL

El consumo del pan es cada vez mayor a nivel mundial, en comparación a los anteriores años de importación y exportación. Actualmente Los países donde más se importa los productos de la industria panificadora son: estados unidos, Canadá, Francia, Alemania, Ecuador.

En Latinoamérica existen 230.450 panaderías, lo que le ha permitido a países como Chile lograr un consumo de 88%; Argentina 72%; Uruguay 62%; Puerto Rico 39% igualando a Guatemala; México 35%; Perú 33%; Colombia 28%; República Dominicana con 24%; Venezuela con el 23%, Nicaragua con el 13%,

Demostrando así que Colombia tiene el menor consumo de pan de la región latinoamericana.[11]

En el sector panificador colombiano cabe resaltar que el consumo de pan más alto, se encuentra en Bogotá con un promedio por hogar al año de 82 kilos de pan, Seguido del Pacífico, donde se encuentra ubicada la empresa Pan Raymond, con un consumo por hogar anualmente de 72 kilos de pan y la tercera región es Atlántico, donde se come 52 kilos de pan al año.

Este consumo es bajo y también se le agrega la presencia de producto importado. Donde los supermercados venden productos de panificación importados en un 90% y solo un 10% corresponden a Colombia, siendo así más difícil su comercialización nacional.

Principales términos

Es necesario conocer algunos términos, conceptos o definiciones que se relacionan con el proceso de exportación y producción de ambos productos para una mejor comprensión del presente estudio:

- **Aceite de oliva:** Es un aceite de alta calidad que se obtiene a partir de olivas en buen estado y se produce solo mediante prensado mecánico en frío, sin utilizar los procedimientos químicos del aceite refinado. [12]

- **ADEPAN:** Asociación nacional de fabricante de pan, es una entidad que representa de manera activa a nivel nacional e internacional al Sector Panificador con la finalidad de orientarlos hacia la integración y desarrollo de sus actividades.[13]

[11] Revista la barra. Consultado el día 29 de julio de 2015. Disponible en line: http://www.revistalabarra.com.co/Sal%C3%B3n_del_Pan%3A_las_propuestas_y_sus_variedades_en_Alimentec

[12] Enciclopediadesalud.com. Consultada el día 4 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.enciclopediasalud.com/definiciones/aceite-de-oliva-virgen

[13] Adeapan. Consultado el día 06 de mayo de 2015. Disponible en línea:http://adepancomunicaciones.wix.com/wwwadepannacionalcom#!quienes-somos

- **Congeladores:** Son de gran utilidad, allí se almacena el producto empacado bajo una temperatura constante y de ese modo se conserve en condiciones óptimas.

- **Divisor de Masas:** es un nuevo tipo de equipo para el rebanado de pan y masas; Corte preciso automático; La división es completa y no se pega: por lo que la eficiencia de trabajo del equipo de horneado es altamente aumentada.[14]

- **Fermentación:** Es un proceso que degrada moléculas para transformarlas en otras moléculas más simples. En la elaboración del pan las levaduras transforman el almidón (un azúcar complejo) en glucosa. Lo hacen mediante la enzima amilasa (otras enzimas: glucosidasas y amiloglucosidasas), La mayor parte de los azúcares que desdobla la levadura los utiliza la propia levadura para vivir y desarrollarse, y otra parte quedan en la masa del pan, dándole parte de su sabor y el color dorado del horneado. [15]

- **Harina de trigo:** La harina es el polvo que se obtiene de la molienda del grano de trigo maduro, entero o quebrado, limpio, sano y seco, en el que se elimina gran parte de la cascarilla (salvado) y el germen. El resto se tritura hasta obtener un grano de finura adecuada. [16]

- **Hornear:** se le denomina al proceso de cocción utilizando el calor seco. Este proceso se lleva a cabo en un horno. [17]

- **Levadura:** Las levaduras son un grupo de hongos, microrganismos unicelulares que realizan un proceso metabólico que genera gases, transforman los azúcares (tanto de la harina como el azúcar adicional, en etanol y dióxido de carbono ($C_6H_{12}O_6 \rightarrow 2\ C_2H_5OH + 2\ CO_2$ una molécula de glucosa produce dos moléculas de alcohol y dos moléculas de dióxido de carbono). **[18]**

---

[14] Beking-machinery. Consultado el día 06 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.baking-machinery.es/4-1-Dough-Divider.html

[15] Conasi. Consultado el día 06 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.conasi.eu/blog/productos/levaduras-ecologicas-en-polvo-madre-pasteleria/que-es-la-fermentacion/

[16] Canimolt.org. consultada el día 4 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.canimolt.org/harina/definicion

[17] Artesanum.com. consultada el día 4 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.artesanum.com/definicion-horneado-1647.html

[18] Gastronomiaycia.com. consultada el 4 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.gastronomiaycia.com/2009/09/10/levadura-para-pan/

- **Mojadoras:** Las amasadoras son equipamientos industriales diseñados para preparar masas alimentarias, químicas, cerámicas y otro tipo de preparados, substituyendo el trabajo manual a través de un sistema mecanizado que permite producir continuadamente grandes cantidades de masa. [19]

- **Salvado de trigo:** El salvado es la cáscara del grano de los cereales pulverizados por el proceso de trituración, constituyéndose como la parte más fibrosa de los cereales, de ahí que sea un alimento sumamente rico en nutrientes esenciales para nuestra salud. [20]

- **Pan integral:** El pan integral está compuesto de harina no refinada (posee más salvado) sal, agua y levadura activa. Se denomina integral al pan que posee una gran cantidad de fibra dietética. [21]

- **Panadería:** Panadería es el negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base a la harina y a los bollos de masa. Una panadería puede vender entonces, además de pan, facturas, galletas y galletitas, masas finas, tortas, muffins, masa para pizzas, tartas y en algunos casos también comidas saladas.[22]

- **Polvo de hornear:** El polvo para hornear es un agente químico leudante (levadura O masa capaz de hacer fermentar) que se obtiene a partir de mezclas de bicarbonato de sodio con varias sales ácidas**.** [23]

- **Ultra congelación:** Es utilizada en la industria, suponen un método de preservación que garantiza la inocuidad de los alimentos así como el mantenimiento de la calidad sensorial y organoléptica de los mismos. No

---

[19] Ferneto.com. consultada el día 4 de mayo de 2015. Disponible en línea http://www.ferneto.com/equipamentos/amassadeiras?set_language=es

[20] Natursan.net. consultada el día 4 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.natursan.net/salvado-de-trigo-beneficios-y-propiedades/

[21] Pan integral. Consultada el día 4 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://es.wikipedia.org/wiki/Pan_intepgral

[22] Consultado el día 06 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.definicionabc.com/general/panaderia.php

[23] Levapan.com. consultada el día 4 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.levapan.com/Panader%C3%ADa/PreguntasFrecuentes/PolvoparaHornear.aspx

obstante, el control del proceso de ultra congelación resulta vital para garantizar la posterior conservación y seguridad de los productos.[24]

4.3. MARCO CONTEXTUAL

El proyecto será realizado en la empresa Pan Raymond, ubicada en el municipio de Buenaventura Valle del Cauca.

Buenaventura fue fundado en 1540 por Juan De Ladrilleros, fue llamada así porque fue creado el día de la fiesta de San Buenaventura y por la tranquilidad de la bahía.

Se encuentra localizada en la parte izquierda de la Cordillera Occidental sobre la Costa Pacífica. Limita al norte con el Departamento del Chocó, al sur con el Cauca, al oriente con los municipios Calima, Dagua, Cali y Jamundí, y por el oriente con el Océano Pacífico, Es el municipio más extenso, con una área de 6.297 Km2 equivalente al 29.7% del área total del departamento.

Tomando como referencia las proyecciones poblacionales del DANE para 2014 se estima que la población de Buenaventura seria de 392.054 habitantes, compuesta por mujeres 51,4% y por edad más de la mitad es menor de 25 años.

En el sector de la educación presenta la mayor matricula entre los municipios del Departamento del Valle, a excepción de la capital Cali.

En la actualidad Las condiciones socioeconómicas por las que atraviesa los habitantes de Buenaventura son críticas, debido a que hay un desempleo del 63% sumándole que se encuentra en una situación de pobreza del 66,3%, en consecuencia a este factor y otros más se ha generado gran violencia en este municipio, el total de víctimas del conflicto armado llegan a los 187.542, la población desplazada es del 42,5%.

Otro factor importante es el de los servicios públicos vitales el cual presenta grandes déficits, principalmente el agua potable y alcantarillado. En todo el

[24] Consultado el día 06 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/ciencia-y-tecnologia/2009/05/11/185182.php

municipio no se cuenta con agua potable durante 1 día completo, excepto los hoteles y el sector de comercio internacional que adquieren de manera constante este este importante servicio, en cuanto a la energía es lo contrario es permanente, pero en algunas ocasiones por atentados contra torres de energía hace falta por varios días.

A esto se suma la falta de infraestructura en las vías de acceso al puerto se encuentran en un estado deplorable pero recientemente se han estado realizando algunas obras para acrecentar el potencial exportador e importador; pero se han presentado sobrecostos y atrasos en obras civiles, cada día que pasa se vuelve más preocupante ya que el 80% de la carga es transportada por carretera.

Actualmente es el puerto marítimo más importante en Colombia porque mueve más del 53% de la carga de exportación e importación del país y por su excelente ubicación en el océano pacifico.

Lastimosamente esta ciudad se mueve en dos debido a la pobreza que se observa fuera de los puertos y el atraso social, debido a las pocas fuentes de empleo, la inequidad social, bajos salarios, la violencia, el narcotráfico, que obligan a la población a engrandecer los cinturones de miseria.

Periodo de ejecución del proyecto:

- La realización del anteproyecto se llevara a cabo en el periodo comprendido de febrero de 2015 a abril de 2015.

- El proyecto se realizará entre los meses de mayo de 2015 a agosto de 2015.

4.4. MARCO LEGAL

Regulaciones que rigen la exportación de pan integral y productos agroindustriales:

- Art 2, Decreto 2681 del 28 de diciembre de 1999. (Expedido por el Presidente de la Republica). Por medio del cual se reglamenta el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios, que sirve para respaldar las transacciones de mercancías con clientes en el extranjero y para acceder a los beneficios de incentivos que ofrece el estado colombiano para exportación.

- Decreto 2645 de 2011 (expedida por el Ministro de Hacienda). reglamentó el Registro Único Tributario (RUT), el cual se constituye en el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. Para adelantar actividades de exportación, se debe tramitar este registro, especificando dicha actividad.

- Decreto Nro. 0539 de 2014. (Expedido por el ministerio de salud y protección social) Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano y se establece el procedimiento para habilitar fábricas de alimentos ubicadas en el exterior".

- Decreto Nro. 2685 de 1999. "Por el cual se modifica la legislación aduanera".

- Ley 8 de 1973: Por la cual se aprueba un convenio internacional, y se determinan las modalidades de su aplicación.

- Apruébese el Acuerdo Subregional Andino, suscrito en Bogotá el 26 de mayo de 1969, por los Plenipotenciarios de Colombia, Bolivia, Chile, Ecuador y Perú.

- Ley 47 de 1983: Por medio de la cual se aprueba el "Tratado Constitutivo del Parlamento Andino", firmado en la Paz el 25 de octubre de 1979.

- Convencidos de que la participación de los pueblos es necesaria para asegurar la consolidación y proyección futura del proceso global de

integración de los países de la subregión Andina.

- LEY 323 DE 1996: Por medio de la cual se aprueba el protocolo modificatorio del Acuerdo de Integración Subregional Andino (Acuerdo de Cartagena).

- LEY 1000 DE 2005: por medio de la cual se aprueba el "Acuerdo de Complementación Económica", suscrito entre los Gobiernos de la República Argentina, de la República Federativa del Brasil, de la República del Paraguay y de la República Oriental del Uruguay, Estados Partes del Mercosur y los Gobiernos de la República de Colombia, de la República del Ecuador y de la República Bolivariana de Venezuela, Países Miembros de la Comunidad Andina y el "Primer Protocolo Adicional - Régimen de Solución y Controversias", suscritos en Montevideo, Uruguay, a los dieciocho (18) días del mes de octubre de dos mil cuatro (2004).

- Decreto 393 de 2009: Por el cual se da cumplimiento q los compromisos adquiridos por Colombia en virtud del Quinto Protocolo Adicional del Acuerdo de Complementación Económica No. 59 suscrito entre los Gobiernos de la República Argentina, de la República Federativa del Brasil, de la República del Paraguay y de la República Oriental del Uruguay, Estados Partes del MERCOSUR y los Gobiernos de la República de Colombia, de la República del Ecuador y de la República Bolivariana de Venezuela, Países Miembros de la Comunidad Andina.

- Decreto 1872 de 2012: Por el cual se da aplicación provisional a los compromisos adquiridos por Colombia en virtud del Noveno Protocolo Adicional al Acuerdo de Complementación Económica No. 59 suscrito entre los Gobiernos de la, República Argentina, de la República Federativa del Brasil, de la República Oriental del Uruguay, Estados Partes del MERCOSUR y los Gobiernos de la República de Colombia, de la República del Ecuador, y de la República Bolivariana de Venezuela, países miembros de la Comunidad Andina.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO

El estudio a realizar se considera de tipo descriptivo, ya que este tiene como propósito llegar a conocer las situaciones costumbres y actitudes sobresalientes a través de la descripción exacta de las actividades objetos, técnicas e individuos, como finalidad no solo tiene la recolección completa y precisa de los datos, sino a la identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables estudiadas y dando veracidad a los objetivos propuestos, de tal manera permitiendo recopilar datos estadísticos para desarrollar la investigación de un mercado internacional, el comportamiento de la población del país destino, el potencial exportador de la empresa Pan Raymond, que luego pasan a ser analizados para descubrir su relación y que apoyen los objetivos de este proyecto.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se empleara es el método deductivo, ya que se iniciara con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general de determinar el potencial exportador e investigación de mercados para la empresa pan Raymond, permitiendo tener una visión clara de lo que se lograra con el presente diagnóstico de exportación, así mismo obtener hechos concretos de lo alcanzado.

5.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias

Se utilizara las fuentes primarias, las cuales están constituidas por información que se recopila directamente en la empresa (percepción del cliente interno, para realizar el análisis de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de la empresa originadas desde su puesto de trabajo, conocimiento de los elementos de planeación estratégicas, etc.), además de información de los diferentes procesos de acuerdo con la actividad realizada por la empresa, encuestas al personal que labora en la empresa y entrevista directa con los directivos de la misma.

Fuentes secundarias

De igual manera se hará una recopilación de datos secundarios utilizando bases de información de entidades tales como la DIAN, TRADE MAPE, MARKET ACCESS MAP, la OMC, PROCOLOMBIA, BANCOLDEX y otras fuentes resumidas en documentos escritos, información en internet, trabajos de grado complementarios que permitan recolectar datos veraces y confiables; tratados, negociaciones y convenios que se sostienen entre Colombia con otros países.

6. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ORGANIZACIÓN

6.1. PERFÍL DE LA EMPRESA

Razón social: Panadería Pan Raymond
Actividad económica: Comercio al por menor de ventas de panadería, bizcocherías y similares en establecimiento especializados.
Domicilio: carrera 4 No. 7-45 barrio obrero
Nit: 43.795.065-6
Representante legal: Juvesely Serna Duque

Portafolio de productos:

El Portafolio de productos cuenta con una amplia variedad productos por líneas:

- Panadería: Pan bolita, Pan aliñado, Pan bogotano, Pan mantequilla, Pan campesino, Pan integral, Tostada integral, Pan coco, Acema, pan hawaiano, Pan cacho, Pan jamón y queso, pañuelos, salchicha empijamada, pan seda, achiras.
- Productos a base de queso: pandebono, almojábana, croissant, buñuelo, arepa, Palitroque, arepa, besito, esponjado.
- Bizcochería: chicharrón, milhojas, pastel gloria, oreja, chicharrón mini, mantecada redonda, mantecada crema, muffin, galleta rizada, suspiro, dona, pera, cocada, rollo, galleta polvorosa, galleta pandero.
- Restaurante: desayunos típicos, almuerzo típicos, bebidas naturales, café.

La empresa Pan Raymond, dedicada al comercio al por menor de ventas de panaderías, bizcocherías y similares, elaboración de productos de restaurante para atender a sus clientes.

Esta tiene entre sus propósitos integrar la seguridad con la calidad y productividad, con el fin de lograr una reducción de los costos generados por los accidentes de trabajo y las enfermedades de origen laboral y común, mejorar la calidad del servicio y ante todo generar ambientes sanos para los que allí trabajan. Es su interés cumplir con la normativa vigente y suministrar los recursos necesarios para implementar las medidas de seguridad.

6.2. CRONOLOGÍA HISTÓRICA

La empresa Pan Raymond, abrió sus puertas al público Buenaverence en el año 2010 en el mes de abril, en la ciudad de Buenaventura - Valle del Cauca, en la carrera 3b # 3b-86 barrio obrero, la idea surgió por parte de su representante legal la Señora JUVICELY SERNA DUQUE y del señor CARLOS ANDRES SERNA GIRALDO actual administrador, quienes decidieron convertirse en socios después de un estudio de mercado en la ciudad de buenaventura donde encontraron un punto estratégico para la venta de productos de panadería, esta familia proveniente de la ciudad de marinilla donde la mayoría se dedican a este tipo de comercio, conocen demasiado acerca del tema. La panadería ya estaba constituida por el señor Gildardo Serna, y el decidió vendérsela a su hijo Carlos Serna después de esto la empresa cogió otro rumbo.

En el año 2011 el administrador se enfocó en estandarizar y llevar a cabo la dosificación de cada uno de los productos de panadería y restaurante creando un nuevo cargo que fue el de bodeguero y dosificador, con en el fin de tener un excelente control en las materias primas.

En el año 2012 Pan Raymond era contratado esporádicamente para suministrar las comidas refrigerios y demás por algunas empresas que realizaban las operaciones de los buques que llegaban al puerto.

En este año también se presentó una crisis económica debido a que el costo se empezó a subir y no dejaba ganancias, para manejar esto decidieron hacer un trabajo arduo y le dieron seguimiento a cada una de las áreas donde se encontró y evidencia desperdicios alimenticios elevados y en los domicilios además consumos por los empleados que no estaban autorizados; es por esto que el administrador decide hacer unos cambios de personal e implementa mecanismos de control para optimizar el rendimiento del negocio como formatos de supervisión constante a cada una de las áreas.

Durante el 2013 se enfocó en la atención en el punto de venta y en la efectividad en la atención por pedidos a domicilios

A finales del año 2014 se realizó una modificación en su infraestructura; ampliando la cocina y zona de producción de panadería con el fin de atender nuevos clientes y realizar la gestión comercial con el fin de incrementar sus

ventas. En este mismo año los socios crean una S.A.S para poder atender como cliente pionero a Tecsa un operador portuario dentro de la sociedad portuaria.

Pan Raymond se ha caracterizado por su evolución no solo como panadería y restaurante sino también como organizador de eventos los cuales fueron establecidos dentro de la S.A.S

Actualmente mantiene contratos con las anteriores empresas y adquirido nuevos, la empresa está con un buen funcionamiento y es una de las más conocidas por calidad y economía en el municipio de Buenaventura.

6.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El crecimiento empresarial de Pan Raymond se debe a la eficacia en la dirección de la organización que se generó desde que empezó a debutar en el mercado, ya que la misma se ha alineado en los puntos de la ejecución estratégica, es así como en cada instante se ha estudiado la condición para concretar los hallazgos en las amenazas, siendo un punto muy importante para definir sus fortalezas y debilidades dando paso a que se generen y ejecuten planes de acción y tácticas que han logrado asumir de forma correcta muchos de los desafíos que se presentan en este sector.

Debido a esto los altos cargos encuentran la forma de explorar y dar solución a puntos como: ¿Cómo está posicionada la empresa?, ¿Para dónde se va?, ¿Qué se debe hacer para llegar a donde se desea? Es importante estructurar de forma correcta cada uno de los interrogantes para así dar un espacio a una eficaz ejecución donde se encuentren los puntos de proyección de la empresa. Es así, como los directivos de la empresa tienen la claridad que para una excelente gestión en la estructuración, organización, direccionamiento, control es como se obtiene el crecimiento notorio viéndose divisado en la localización del comercio en donde la demanda es cada vez mayor.

Entonces, es la realización de los instrumentos apropiados lo cual ha logrado que la empresa haya obtenido un importante lugar con firmeza en el sector panificador siendo muy notoria la rivalidad, puesto que se ha obtenido su ejecución estratégica. Desde un comienzo cada uno de los integrantes que conforman la empresa ha aportado algo significativo con su trabajo al desarrollo de los propósitos definidos a cierto plazo, siendo estos muy importantes para que una empresa llegue a un escalón óptimo de eficacia, desarrollo, consolidación,

perdurabilidad y optimización que implique a dar un excelente servicio, atención y ofrecimiento de productos de alta calidad para la satisfacción de las necesidades de todo tipos de clientes.

6.3.1. Misión

La misión de nuestra empresa es la producción y venta de productos de panadería, bizcochería y restaurante de alta calidad, variedad y deleite para nuestros clientes, logrando un retorno de las inversiones superior al costo del capital invertido.

6.3.2. Visión

Juntos lograremos para el 2015 ser reconocidos como una empresa que cumple todos los requisitos del mercado enfocando nuestros esfuerzos a trabajar bajo los lineamientos de las Buenas prácticas de Manufactura y los estándares de calidad de la norma ISO 9001.

6.3.3. Valores y principios

- **Honestidad:** Tiene el compromiso con integrantes y clientes de esta empresa a ser lo más justos, decente y honrado, también inculcar a sus trabajadores a que traten de hablar siempre con la verdad.

- **Respeto:** Dar un trato digno a las personas, trato con dignidad, recompensando los esfuerzos y los logros cumplidos por el personal de la empresa. De igual manera se capacita a los empleados para que los clientes reciban una buena atención por parte de ellos.

- **Disciplina:** Actúan de una manera ordenada y consecuente para lograr el bien común.

- **Excelencia:** La empresa se esfuerza por brindar productos y atención al cliente de mejor calidad, con el objetivo de ser cada vez mejores.

- **Colaboración:** generar un comportamiento de cooperación entre los empleados de la empresa para facilitar la consecución de los objetivos.

6.3.4. Principios Estratégicos

- **Enfoque al cliente:** la empresa depende de los clientes por lo cual debe acatar en todo momento las necesidades existentes y futuras, comunicándolas a toda la organización.

- **Mejorar constantemente:** En todas las áreas de la empresa. Capacitar a los empleados, ofrecer mejores productos y mantener un alto estándar en calidad. Tener maquinaria y equipo a la vanguardia.

- **Participación de las personas:** incentivar a los trabajadores, siendo siempre justos con ellos, recibiendo el compromiso de pate de ellos, hace posible que sus habilidades sean utilizadas al beneficio de la organización.

- **Buscar establecer los precios más competitivos:** mantener una excelente calidad, la eficiencia (producir a menos costo sin sacrificar la calidad) se volverá la garantía de competitividad en el largo plazo.

6.3.5. Factores clave de éxito

- **Implementación de estrategias de mercadeo:** investigaciones de Mercados e estableciendo directrices comerciales con el objeto de garantizar que los negocios crezcan en un marco legal y control de sus procesos lo cual impactara directamente en la satisfacción y fidelización de los clientes.

- **Variedad de productos:** los compradores encuentran una gran diversidad, originalidad, accesibilidad, disponibilidad en sus productos, además de la presentación para el consumo en el sitio de venta así como fuera de él.

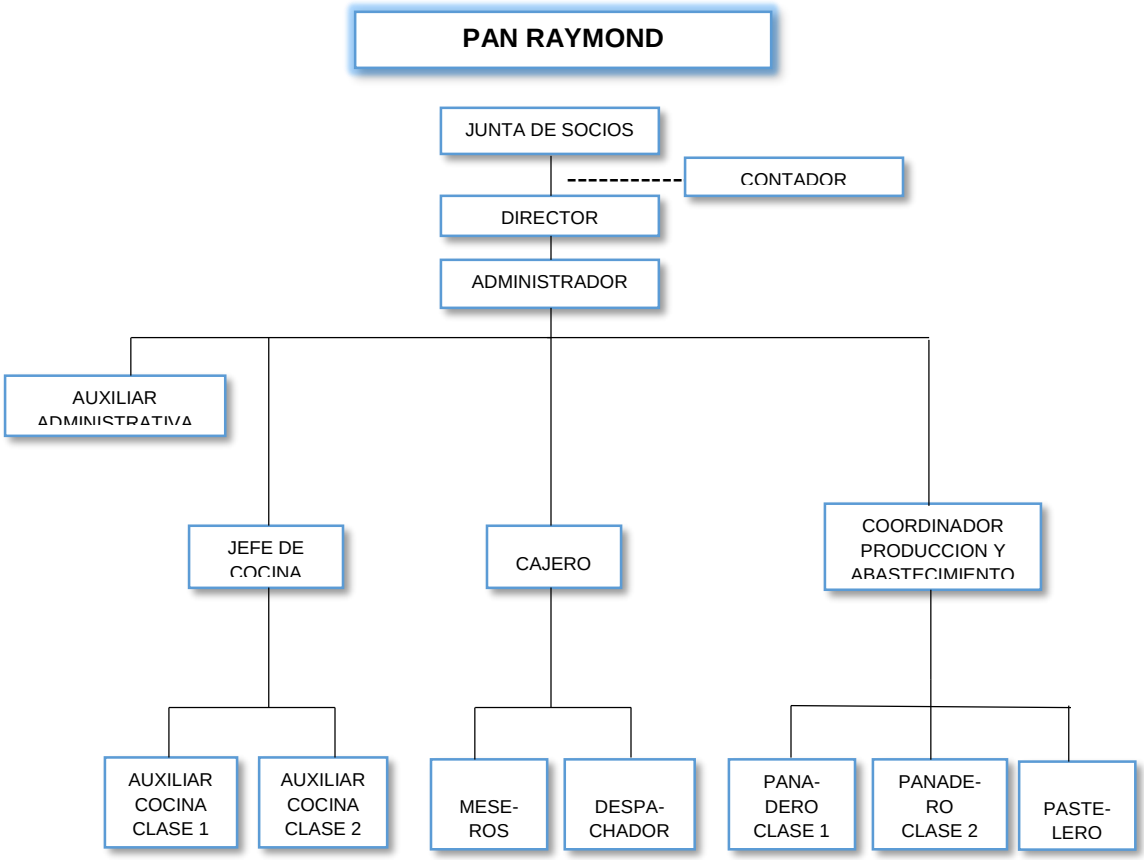
- **Tener disposición al cambio y la innovación:** la empresa ha comenzado a crecer y ha necesitado hacer cambios para adaptarse.

Del mismo modo ha ido creciendo el número de clientes, por ende más empleados y mayor infraestructura.

- **Buscar siempre el mayor nivel de calidad:** La calidad siempre va a ser un factor determinante en la decisión de compra de las personas, es por esto que la empresa prueba, reprueba y mejora las especificaciones de los productos que vende.

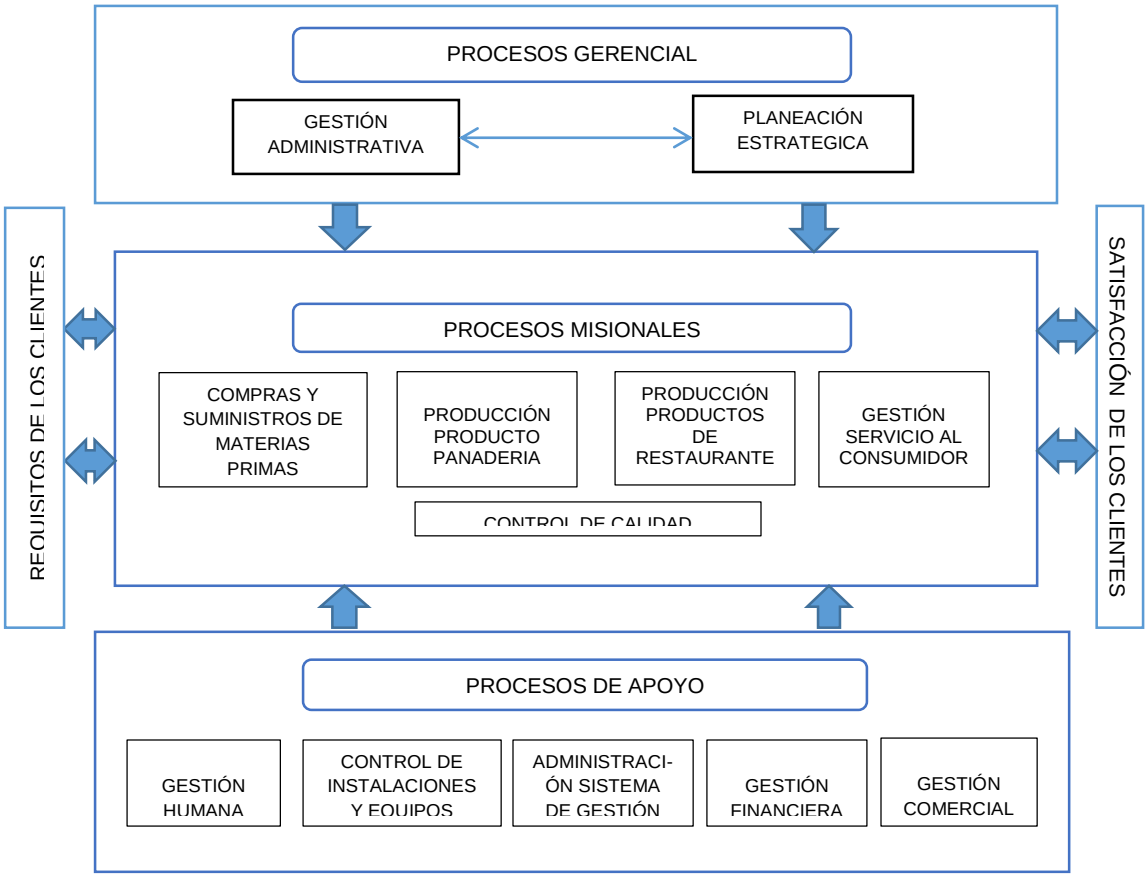
6.3.6. Organigrama

Tabla 2 Organigrama



FUENTE: Autoras

Tabla 3 Mapa de procesos



Fuente: Autoras

A continuación se mostrará una breve descripción de los procesos a que ejecuta la empresa:

- Proceso gestión administrativa

  Proceso que se define para estructurar todas las actividades directiva, financiera y legal de la empresa.

- Proceso de compras y suministro materias primas

Proceso que se define para las actividades de compras y dosificaciones de las materias primas e insumos necesarios para la producción de panadería y restaurante.

- Proceso de productos de panadería

Proceso que se define para las actividades de elaboración de productos de panadería línea de pan, línea queso y pastelería. Para la línea pan que incluye masa pan aliñado, masa pan dulce, MASA PAN INTEGRAL y sus productos derivados de cada una de estas.

- Producción de productos restaurante

Proceso donde se estructura todas las actividades para elaboración, preparación y cocción de productos de restaurante para dar cumplimiento a lo planificado ¨ Menú¨. Siguiendo los procedimientos y características definidos para el producto.

- proceso gestión de servicio al consumidor

Proceso que se estructura en la atención y suministro de los productos en mesas y en punto de venta. Además de evaluar y conocer la percepción de estos.
En este macro proceso con el fin de mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes se definió un estándar para que todas las meseras Garantizaran su satisfacción frente al servicio ofrecido para asegurar que mejore la empresa.

- Proceso gestión humana

Proceso estructurado para la evaluación de candidatos para acceder a un cargo, teniendo en cuenta el perfil exigido; Además encargado de legalización del contrato entre trabajador y empleador para acceder al cargo para el cual fue seleccionado; se realizan diferentes actividades para el proceso de contratación.

- Proceso control de instalaciones y equipos

Proceso que se estructura para controlar y hacer mantenimiento a la infraestructura y los equipos considerados como críticos en la calidad de la producción, con el fin de asegurar su permanente capacidad y confiabilidad.

- Proceso administración sistema de gestión:

Proceso que es encargado de coordinar la implementación del Sistema de Gestión en las áreas de Calidad, Salud y seguridad en el trabajo, directrices de las Buenas Prácticas de Manufactura (Decreto 3075) y en todos sus procesos.

- Proceso gestión comercial:

Encargado del contacto comercial con potenciales clientes en el mercado, propuestas, seguimiento a clientes etc. Además del seguimiento y toma de decisiones con la medición de cada uno de los indicadores de ventas.

.

7. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

7.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

7.1.1. Variable económica

7.1.1.1 Entorno Económico Nacional

Colombia se destaca económicamente por la producción de bienes primarios sin valor agregado, lo cual ha cambiado en los últimos cinco años, ya que los productores se han enfocado en tener la visión de aportarle más al producto o bien a ofrecer.

En el tercer trimestre de 2015 comparado con el mismo periodo de 2014, el Producto Interno Bruto creció 3,2%, dado al comportamiento de las siguientes actividades: agricultura, ganadería, comercio, reparación, hoteles, restaurantes, caza, silvicultura, pesca y establecimientos financieros, actividades inmobiliarias y

servicios a las empresas. Por su parte, la única ocupación que decreció fue la explotación de minas y canteras.

Con relación al índice de desempleo, el gobierno se ha empeñado en conservar la tasa en un digito y esforzarse para que los empresarios y la industria en general, aumenten los contratos de manera formal y directa, con el fin de poder mejorar la calidad de vida de la población. Según el DANE la cifra establecida para el tercer trimestre del 2015 fue de 8.7%, lo cual arrojo 23 millones de personas ocupadas, La tasa de pobreza se ha reducido casi 21 puntos en la última década, alcanzando valores de 28,5% en 2015, a diferencia de 2002, cuando esta cifra se elevaba a casi un 50% de la población, lo cual indico mayores oportunidades laborales para los colombianos.

Por otra parte la tasa de cambio en el año 2015 mostró una devaluación muy marcada en los primeros 2 meses, la TRM se cotizó en su valor mínimo, cerca de los $2.400 pesos y entre los meses de marzo y abril sobrepaso los $2.600 pesos, volviendo en mayo a su mínimo del año. A partir de ese mes, la TRM se eleva, logrando su nivel máximo en el mes de diciembre, con los $3.356 pesos, y así mismo con una devaluación para el año corrido de 39%. Esta conducta de la TRM se justifica por la unión de varios factores tanto externos como internos, principalmente en lo externo, por la caída en el precio del petróleo, el cambio en la política económica norteamericana hacia una política menos expansiva y un mejor desempeño de la economía de Estados Unidos, el aumentó la tasa de interés de la FED (sistema de la reserva federal) en 0,25% y en cuanto a lo interno, está la caída en las exportaciones.

Los nuevos acuerdos comerciales de Colombia con el mundo van unidos al ingreso de un mercado integral más amplio, lo cual se traduce en oportunidades de inversión y desarrollo económico, con la internacionalización de la economía, el Ministerio de Comercio Exterior busco alcanzar exportaciones de bienes y servicios por el valor de 58.800 millones de dólares, con el fin de conseguir inversión extranjera directa por 13.200 millones para los próximos años

Actualmente el país cuenta con trece tratados internacionales de libre comercio vigentes, entre ellos están , la Comunidad Andina de las Naciones (CAN), la Comunidad del Caribe (Caricom), Mercosur, Unión Europea, EFTA (donde es efectivo con Lichtenstein y Suiza) y El Salvador, Guatemala y Honduras. Por países individuales, existen acuerdos con Chile, Canadá, Cuba, Estados Unidos, México y Nicaragua.

De igual manera Colombia pacto más de siete convenios con el país de Ecuador en diferentes sectores: infraestructura, seguridad, defensa, turismo, inversión,

integración fronteriza y biodiversidad. Entre ellos se estableció un fondo binacional de financiamiento para proyectos de desarrollo fronterizo (20 millones de dólares), un acuerdo de interconexión petrolera, el inicio de la construcción del Puente de Rumichaca y la disminución de tarifas áreas en un 50 por ciento, todo esto con el fin de impulsar el desarrollo de la frontera.

Sin embargo el país ve la necesidad de incursionar en nuevos destinos para ampliar su portafolio de países con los cuales se puedan negociar y así permitir que los productos colombianos tengan mayor ingreso sin barreras arancelarias. Bajo las recomendaciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, para que el país incursione en nuevos destinos debe utilizar cinco grupos de variables para determinar la idoneidad del comercio bilateral. Dichos grupos comprenden la factibilidad política, la disposición al libre comercio, la inversión, la consolidación de los mercados actuales y los mercados con potencial que incluye las subcategorías de potencial de comercio e impacto de un TLC.

Por lo que se refiere a Colombia es un país en vías de desarrollo y actualmente avanza hacia la modernización de sus infraestructuras y como dice nuestro Presidente, Dr. Juan Manuel Santos, “el país está de obras”. La construcción de infraestructura más que un fin, se establece como un medio a través del cual las demás actividades económicas crecen y se desarrollan. Según Fedesarrollo, por cada peso de valor agregado en obras civiles, se impulsa 1,4 pesos de producción de la economía por la utilización de la infraestructura como insumo.

En Colombia, la infraestructura disponible es inferior, no solo frente a los países en desarrollo del resto del mundo, sino que también se encuentra por debajo del promedio de otros países de Latinoamérica, pese a esto el Gobierno tiene estimado que en las concesiones de cuarta generación - 4G se inviertan cerca de $44 billones en los próximos cinco años. Esta inversión se realizará a través de 30 proyectos y se estima que se construyan cerca de 8.170 kilómetros. Así mismo, se tienen proyectadas importantes inversiones en los modos férreo, portuario y aeroportuario. Lo que permitirá mejorar considerablemente la comunicación entre las diferentes regiones de la geografía nacional y generar la infraestructura para la competitividad del país que permitirá una exitosa inserción en los mercados internacionales.

La cifra de inversión en las 4G será superior a los 50 billones de dólares, a continuación se destacan algunos de los proyectos más importantes

- Vía conexión Pacífico 1 (Ancón Sur – Bolombolo) Inversión: $1.79 Billones COP Longitud: 49 km a doble calzada.

- Rehabilitación del Ferrocarril Central Corredor Bogotá, Belencito, La Dorada y Chiriguaná. Presupuesto: 203,000 millones COP.

- Modernización, Adecuación y Mantenimiento Aeropuertos Terminales Quibdó, Rio negro, Montería, Medellín, Carepa y Corozal. Inversión: 384,000 Millones de Pesos.

- Inversiones en Puerto Nuevo Ciénaga, Magdalena. Exportaciones de Carbón con la última tecnología

- Inversiones en Puerto Brisa Dibulla, Guajira Avances en tarea de dragado de canal de acceso y construcción de viaductos.

- Modernización Terminal Simón Bolívar Santa Marta Inversión: 109,500 Millones de Pesos

- Modernización Aeropuerto Rafael Núñez Cartagena Inversión: 19,600 Millones de Pesos.

En el contexto internacional es de resaltar la prestigiosa posición que ha venido adquiriendo el país, que le ha permitido mantener el grado de inversión La inversión extranjera directa sigue fluyendo se espera que esté alrededor de US$12.000 millones. Hoy Colombia tiene canales de acceso a mercados internacionales más claros que se deben aprovechar; la Alianza para el Pacífico sigue consolidándose como un espacio de integración estratégico para el país y el trabajo en la adopción de las mejores prácticas de políticas públicas ya viene mostrando algunos resultados, en la búsqueda del ingreso del país a la OECD

7.1.1.2 Entorno Local

Buenaventura se destaca económicamente por su actividad portuaria, ya que de ella sale el 60% del comercio total de Colombia lo que ha permitido el desarrollo y aumento del comercio en buenaventura y de los servicios.

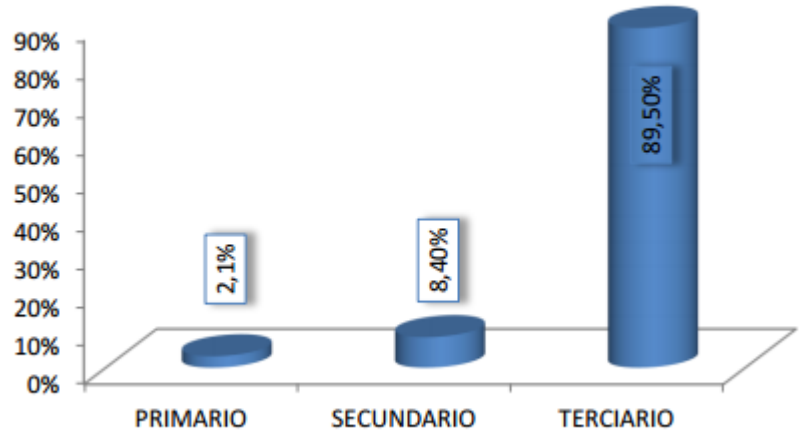
En la actualidad, el Gobierno colombiano adelanta millonarias concesiones para modernizar el actual puerto y convertirlo en el más moderno de Latinoamérica, que estará conectado con Bogotá y el centro del país por una superautopista de cuatro carriles, la cual tendrá el túnel más largo del continente y más de 20 viaductos, lo que acortaría la distancia entre este puerto y la capital del país en ocho horas. Existen otras actividades económicas alternas a las actividades portuarias. Las más destacadas son la pesca, y la extracción y procesamiento de la madera. La

minería ocupa un lugar importante, sobre todo con la extracción del oro, aunque éste se obtiene todavía de forma artesanal. El turismo es un importante generador de empleo e ingresos, pues cuenta con playas y ríos de excepcional belleza natural.[25]

Las condiciones socioeconómicas de los habitantes del municipio de buenaventura son bastante críticas, pues el 80,6% de la población se encuentra en situación de pobreza y el 43,5% en condiciones de indigencia. La misma encuesta determinó que la tasa de desempleo en el municipio es del 28,8%, el subempleo del 34,7%, y el 63% de las personas ocupadas ganan menos de un salario mínimo legal vigente.

El 35% de la población se encuentra afiliada al régimen subsidiado de salud, el 24% al contributivo, el 4% al régimen de excepción, mientras que el 35% no cuenta con servicios de salud. El 50% de sus habitantes vive en condiciones de déficit habitacional, 10.395 presentan déficit cuantitativo y 15.857 no cuentan con servicios públicos o tienen otras carencias de tipo cualitativo.

Gráfica 2 Porcentaje de Participación de cada Sector en el PIB Total del Distrito de Buenaventura.



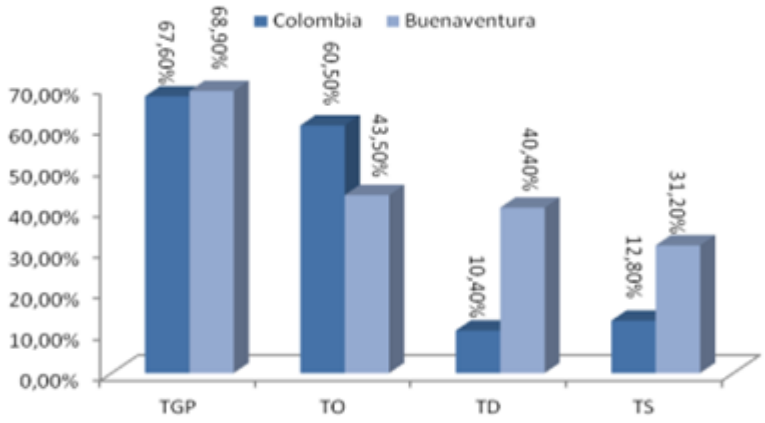
Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura, Registro Mercantil.

[25] Economía de buenaventura. Blog. Consultado el día 23 de mayo 2015, Disponible en línea: http://lindayjhon24.blogspot.com/2013/03/economia-de-buenaventura.html

[25] Cuentas trimestrales - Colombia producto interno bruto (PIB). Consultado el día 16 de septiembre de 2016: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_dem_IItrim15.pdf

Como se puede observar en la anterior grafica existe una mayor concentración el sector terciario, esto quiere decir que este sector es el que mayor aporta a la economía de Buenaventura, ya que las empresas han optado cada vez más por ir a registrarse ante la cámara de comercio se ve una alta diferencia respecto a los otros sectores.

Gráfica 3 Tasa de Participación Global (TGP), Tasa de Ocupación (TO), Tasa de Desempleo (TD) y Tasa de Subempleo (TS). Colombia Vs Buenaventura 2011



FUENTE: Cámara de Comercio de Buenaventura, Departamento de Estudios Económicos.

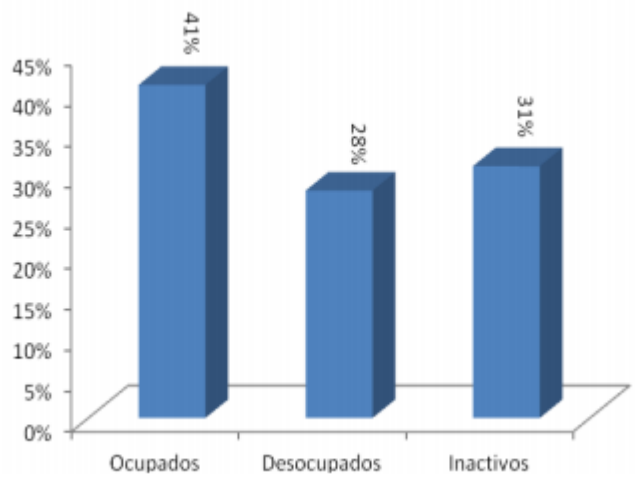
Según el observatorio del mercado laboral 2011 elaborado por la Cámara de Comercio, permitió obtener una estimación de los indicadores del mercado laboral de Buenaventura, así pues la tasa de desempleo, principal variable, para medir el empleo obtuvo un comportamiento descendente, la desocupación local disminuyo al totalizar 40,4%, frente a 63,7% de 2010.

Por otra parte los otros indicadores del mercado laboral, como la participación, ocupación y subempleo tuvieron el siguiente comportamiento; La Tasa Global de Participación, que representa la relación entre la fuerza laboral y la población en edad de trabajar, indica que en Buenaventura paso del 90,5% en el año 2010 a

68,9% en el 2011 y supero en 1,3 punto porcentual (pp) a la TGP a nivel Nacional, por lo cual se ubicó en 67,6%. 19 y la Tasa de ocupación totalizo 43,3% es decir aumento 1 pp respecto al 2010 1 pp e inferior en 17,2 pp frente al total nacional que fue de 60,5%.

Cabe mencionar que al darse el incremento en los habitantes ocupados, los desocupados disminuyeron en la ciudad, esto permite establecer que el aumento en la tasa de ocupación y reducción en el desempleo se produjeron por el ajuste presentado en el mercado laboral local, donde el aparato productivo formal e informal creció, absorbiendo la mano de obra disponible en la ciudad.
Por último Buenaventura tuvo una tasa de subempleo de 31,2%, es decir creció 16,3 pp respecto al 2010 que registro un 14,90%, si comparamos dicha tasa es superior en 18,4 pp al 12,8% de nivel nacional. [26]

Gráfica 4 Distribución de la Población en Edad de Trabajar (PET) Buenaventura 2011

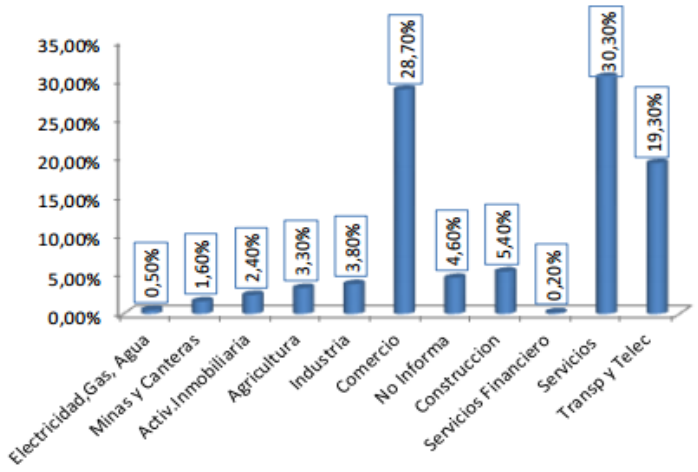


Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura, Departamento de Estudios Económicos

[26] Informe de Coyuntura económica y social Buenaventura 2011. Consultado el día 06 de Junio .Disponible en línea: http://www.buenaventura.gov.co/images/multimedia/informe_de_coyuntura_economica_y_social_bun_2011.pdf

De acuerdo a la anterior grafica se puede observar que el porcentaje de personas ocupadas ha incrementado para el periodo del año 2011, lo cual lo hace favorable para la economia, pero aun ha si se necesita que este porcentaje siga creciendo constantemente y que en ningun momento se encuentre por debajo, asi mismo se necesita que las personas inactivas se han involucradas en actividades laborales para que aporten aun más a este porcentaje de personas ocupadas.

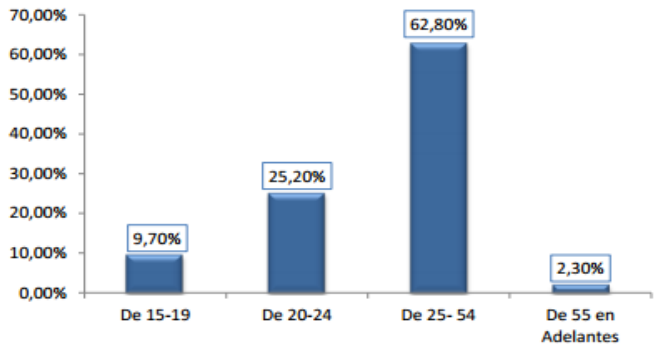
Gráfica 5 Distribución Porcentual de la Población Ocupada en Buenaventura según Rama de Actividad 2010



Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura, Departamento de Estudios Económicos.

La grafica muestra notoriamente que las actividades donde mayor ocupación existe, es en el sector de los servicios, el sector comercial y en el transporte y telecomunicaciones, por lo cual se debe incentivar a los demás sectores, para que estas estadísticas vayan aumentando en medida que existan mayores oportunidades

Gráfica 6 Distribución Porcentual de la Población Ocupada en Buenaventura por Grupo de Edad 2010.



Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura, Departamento de Estudios Económicos.

La grafica muestra que el mayor rango de ocupación en cuanto a edad, es de 25 a 54 años con un 62,80% de participación, lo cual nos indica que esta población es la que más se está desenvolviendo constantemente en las actividades comerciales, seguidamente de las personas de 20 a 24 años con un porcentaje del 25,20%, lo cual indica que se encuentra bien, pero se ha de aumentar un porcentaje más al rango de edad de 20 a 24 años, puesto que ya son mayores de edad y también pueden ejercer de manera eficiente las actividades laborales.

7.1.2. Variable socio-cultural demográfica

Tabla 4 Proyección de la población de Buenaventura, Según el Dane:

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
328.794	335.644	342.260	348.951	355.736	362.625	369.753	377.014	384.402	391.937	399.619

Fuente: Dane.2015

La población considerada de Buenaventura en el año 2015, según el DANE, fue de 399.619 habitantes.

De acuerdo con el DANE, en el año 2015, la población estimada de Buenaventura creció aproximadamente un 1,93% al ubicarse en 399.619 habitantes. De estos 399.619 habitantes, el 90,4% vive en la zona urbana y el 9,6% restante lo hace en la zona rural.

Por él transita el 55% de la carga exportable, su localización estratégica y el nuevo Tratado de Libre Comercio con EE.UU. ha conllevado en que por parte del Gobierno nacional se apuntalen las estrategias de inversión en infraestructura, necesarias para lograr mejorar las dinámicas portuarias y logísticas, apostando en fortalecer la competitividad del país.[27]

El municipio Buenaventura, se encuentra localizado al occidente del Departamento del Valle del Cauca, entre las estribaciones de la Cordillera Occidental y el mar Pacífico dentro de la Región del Chocó Biogeográfico a aproximadamente 7 m.s.n.m., a tres horas de distancia de la ciudad de Cali. Es el municipio más extenso, con una área de 6.297 Km2 equivalente al 29.7% del área total del departamento, lo que le convierte en un territorio difícil de controlar y vigilar.[28]

[27] Plan local de empleo de Buenaventura. Consultado el día 06 de junio de 2015. Disponible en línea:file:///C:/Users/Usuario/Downloads/plan_local_de_empleo_de_buenaventura_2012%20(4).pdf

[28] Buenaventura. Aspectos históricos. Consultado el día 06 de junio de 2015. Disponible en: http://www.bdigital.unal.edu.co/1604/2/11_a_30_Entre_lo_vernaculo.pdf

Buenaventura se constituye como el principal puerto colombiano en el Litoral Pacífico y el segundo comparado con el resto del país, lo que le confiere una posición geoestratégica importante. “La ciudad consta de una zona insular, isla Cascajal, donde se concentra la mayoría de actividades económicas y de servicios y otra continental.[29]

Por otra parte se puede decir apreciar que aunque Buenaventura tenga ventajas de locación estratégica por tener uno de los puertos marítimos más importantes, ha tenido que transcurrir actualmente por una inhumana disputa de control de zona, de la cual hacen participes, los siguientes grupos al margen de la ley, la empresa y los urabeños, lo cual ha conllevado a desplazamientos fortuitos, como a muertes repetitivas, violentando los derechos de los ciudadanos, por lo cual el gobierno ha tenido que implementar medidas urgentes de vigilancia y control en la zonas afectas, como al igual de todo Buenaventura, para que no se presenten más casos de homicidios y desplazamientos forzados.

El puerto está conformado por un grupo de etnia Bonaverence el cual cuenta aproximadamente con el 90% población negra, 5% indígena y 5% mestiza corresponde a la población blanca. Esta característica, determina que existe una cultura o una sociedad con una historia compartida, y predominante con una tradición y costumbres únicas, una identidad propia que la diferencia del resto del común de la sociedad colombiana.

Se puede concluir que la principal característica demográficas de Buenaventura ha sido y sigue siendo su alta movilidad interna y externa debido a su condición de ciudad metrópolis del Pacifico.

[29] Buenaventura, Resultados y Análisis Municipal. Consultado el día 06 de Junio. Disponible en línea: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Buenaventura%20(8).pdf

Tabla 5 POBLACIÓN DE BUENAVENTURA 2005

Buenaventura	Cabecera	Resto	Total
Hombres	138916	17319	156235
Mujeres	151541	16431	167972
TOTAL	**290457**	**33750**	**324207**

Fuente: DANE. Censo de Población

Tabla 6 POBLACIÓN DE BUENAVENTURA 2010

	2008			2009				2010	
EDAD	**Total**	**Hombre**	**Mujer**	**Total**	**Hombre**	**Mujer**	**Total**	**Hombre**	**Mujer**
0-4	39.023	19.873	19.150	39.376	20.099	19.277	39.866	20.398	19.468
5-9	39.401	19.595	19.442	39.137	19.798	19.339	38.875	19.637	19.238
10-14	39.714	20.101	19.613	39.745	20.143	19.602	39.698	20.139	19.559
15-19	37.820	19.046	18.774	38.343	19.278	19.065	38.775	19.482	19.293
20-24	33.332	16.527	16.805	34.297	17.086	17.211	35.210	17.590	17.620
25-29	28.705	13.735	14.970	29.380	14.088	15.292	30.153	14.516	15.637
30-34	24.885	11.743	13.112	25.727	12.160	13.567	26.542	12.548	13.994
35-39	21.175	9.899	11.276	21.685	10.155	11.530	22.313	10.464	11.849
40-44	19.203	8.839	10.364	19.560	9.028	10.532	19.914	9.218	10.696
45-49	16.749	7.713	9.036	17.307	7.939	9.368	17.817	8.154	9.663
50-54	13.759	6.374	7.385	14.267	6.622	7.645	14.807	6.871	7.936
55-59	10.856	4.994	5.862	11.426	5.226	6.200	11.970	5.460	6.510
60-64	7.759	3.682	4.077	8.267	3.885	4.382	8.800	4.093	4.707
65-69	5.970	2.764	3.206	6.054	2.828	3.226	6.225	2.920	3.305
70-74	5.001	2.164	2.837	5.140	2.223	2.917	5.229	2.271	2.958
75-79	2.860	1.243	1.617	3.220	1.375	1.845	3.577	1.502	2.075
80 y más	2.838	1.146	1.692	2.898	1.165	1.733	2.993	1.197	1.796
TOTAL	349.020	169.802	179.218	355.829	173.098	182.731	362.764	176.460	186.304

Fuente: DANE. Censo de Población

Tabla 7 ESTADISTICA DE DESPLAZAMIENTO DE FAMILIAS

AÑO	CANTIDAD DE FAMILIAS	CANTIDAD DE PERSONAS
2005	420	1.833
2006	2.129	11.169
2007	2.945	13.196
2008	2.784	13.039
2009	890	3.498
2010	687	2.717
TOTAL	**9.855**	**45.452**

Fuente: Secretaria de Convivencia para la sociedad Civil.

Según fuente de acción social, los principales lugares de procedencia de personas desplazadas son: Bajo Calima, Anchicaya, Vereda San José, Sabaletas, Río Raposo, Potedó, Yurumangui, Cajambre, Agua Clara, Carretera Vieja, Pizarro, Baudo, Riosucio y otras partes de Colombia como Antioquia y Putumayo

Tabla 8. Evolución de la Población por Género.

AÑO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
2005	133.919	145.079	278.998
2011	179.913	189.955	369.868

Fuente: Censos de población DANE

Tabla 9 Evolución de la población por rango de edad

Año	Menores de 15 años	15 – 64 Años	65 y más Años	Índice de dependencia	Índice de envejecimiento
2005	34,00	62,30	3,70	60,51	10,90
2011	32,00	63,00	5,00		

Fuente: Cálculos con base en censos DANE 2005 y proyecciones 2011.

7.1.3. Variable política

Buenaventura pese a tener ventajas de locación estratégica por tener un puerto marítimo ha tenido que pasar actualmente por una sangrienta disputa de control de zona, de la cual hacen participes, los siguientes grupos al margen de la ley, la empresa y los urabeños, lo cual ha conllevado a desplazamientos fortuitos, como a muertes repetitivas, violentando los derechos de los ciudadanos, por lo cual el gobierno ha tenido que implementar medidas urgentes de vigilancia y control en la zonas afectas, como al igual de todo Buenaventura, para que no se presenten más casos de homicidios y desplazamientos forzados.

Buenaventura se ha destacado por ser una ciudad donde es muy beneficioso invertir por varios factores que tiene a favor, uno de los más importantes es su localización geográfica, por esta razón el Gobierno Nacional ha decido darle prioridad e invertir para mejor el crecimiento de la región y darle un mejor rendimiento a los recursos, como así mismo ha decido fijarse metas, con el fin de cumplirlas a corto plazo.

Por otra parte el Gobierno nacional, departamental y municipal le dio vía libre a nuevas inversiones por $14.044 millones para el municipio de Buenaventura, Valle del Cauca, a través de la aprobación de 10 proyectos ante su Órgano Colegiado de Administración y Decisión (OCAD) municipal.[28]

En la siguiente tabla se muestra los 10 proyectos más relevantes de inversión que se están dando en Buenaventura para acrecentar su economía y para el mejoramiento en la región.

Tabla 10 PROYECTOS DE INVERSIÓN PARA BUENAVENTURA

Sector	Nombre del Proyecto de inversión	Valor total
Salud	Mantenimiento y adecuación de la infraestructura del Hospital Distrital de Buenaventura	$ 5.851 millones
Deporte y Recreación	Adecuación centro recreacional Acuaparque zona urbana distrito especial de Buenaventura, Valle del cauca	$ 4.163 millones

Agropecuario	Fortalecimiento producción agrícola y generación de ingresos para 250 familias consejo comunitario rio raposo	$ 1.156 millones
Transporte e Infraestructura Vial	Diseño y estudios técnicos equipamiento urbano Macro proyectó ciudadela San Antonio distrito especial de Buenaventura, valle del cauca	$ 945 millones
Agropecuario	Implementación de granjas integrales en comunidades indígenas del distrito de Buenaventura, Valle del cauca	$ 860 millones
Deporte y Recreación	Construcción cancha múltiple barrio eucarístico distrito especial de Buenaventura	$ 282 millones
Agua potable y Saneamiento básico-educación	Diseño sistema de abastecimiento de agua comunidad indígena de Puerto Pizario y Joaquinsito y de la Institución Educativa Nachazin zona rural de Buenaventura	$ 261 millones
Agua potable y Saneamiento básico-deporte	Estudios y diseños de equipamiento social de los resguardos indígenas de Chachajo, Nuevo Pitalito Comunidad de Chamapuro y Burujón comunidad Unión, agua clara zona rural de Buenaventura	$ 240 millones
Turismo	Estudio para la conservación de los recursos naturales y turísticos del consejo comunitario de Zacarias rio Dagua zona rural del distrito especial de Buenaventura- Fase I	$ 143 millones
Turismo	Consolidación del ecoturismo en el consejo comunitario de Sabaletas, Bogotá y La Loma - Fase I distrito especial de Buenaventura.	$ 143 millones
	TOTAL DE INVERSIÓN	**$ 14.044 millones**

FUENTE: OCAD

Las inversiones aprobadas estarán enfocadas en los sectores de salud con una inversión de $5.851 millones para un proyecto, deporte y recreación con $4.444 millones para dos proyectos, agropecuario con $2.015 millones para dos proyectos, transporte con $945 millones para un proyecto, agua potable y saneamiento básico con $501 millones para dos proyectos y turismo con $286 millones para dos proyectos.

A continuación se presentara las metas que prevé el gobierno con su plan de nacional de desarrollo realizar en el puerto de Buenaventura:

- Pobreza: la meta es bajar el índice de pobreza multidimensional de 25,3% hoy a 18,3%.
- Educación: se busca pasar de una cobertura actual de 73,3% en educación media a 86,6%.
- Servicios: se calcula que 498.000 personas se benefician de proyectos que mejoran la calidad del acueducto y alcantarillado
- Pesca: la meta es crear 10 centros de acopio acondicionados para la pesca en la costa pacífica.[30]

Cabe resaltar que estas inversiones resultan ser muy beneficiosas para el distrito de Buenaventura ya que aporta al crecimiento de la economía, como así mismo estimula a los habitantes a tener mejores beneficios de lo que dan a cambio de los impuestos que se pagan al estado.[31]

7.1.4. Variable jurídica

Buenaventura se encontraba regido por el decreto 2685 de 1999, el cual tenía como fin reforzar la introducción de la economía Colombia en los mercados internacionales, para facilitar los procesos de negociación, pero en el año 2014 fue modificado por la reforma del estatuto aduanero el cual pretende armonizar la legislación internacional, al sistematizar y compilar la regulación actualmente dispersa, que dificulta en la actualidad la consulta para los operadores de comercio exterior, declarantes y funcionarios, además de simplificar los procedimientos para agilizar los trámites de comercio exterior

La nueva legislación aduanera facilita el comercio porque elimina trámites innecesarios, simplifica en trámites y tiempos, y con un sistema de administración del riesgo, permite un control informático objetivo rápido y eficaz, que supera el control subjetivo del funcionario, garantizando el flujo ágil de las

[30] Sistema general de regalías. Consultado el 06 de Junio .Disponible en: https://www.sgr.gov.co/Portals/0/Blog/Files/1/638/$14.044%20millones%20de%20regal%C3%ADas%20fueron%20aprobados%20por%20el%20OCAD%20municipal%20de%20Buenaventura%20para%20inversiones%20sociales.pdf

[31] El Pacifico Colombiano recibirá $ 27 billones en inversión. Consultado el 06 de Junio .Disponible en: http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/pacifico-colombiano-recibira-27-billones-inversiones

Mercancías que ingresan y salen del territorio aduanero nacional, sin trabas o contratiempos.[32]

Lo anterior hace mención a que la nueva legislación es de gran utilidad para el comercio de buenaventura, ya que los trasmites para la ejecución de una negociación no van a resultar demorados, ya que se ahorrara tiempo y por lo tanto van a ser efectivos, en el tiempo que se tienen previstos, así mismo se podrá cambiar la mentalidad de que realizar un trámite de negociación resulta complicado e incentivar a los nuevos comerciantes para que se apoyen con esta nueva reforma para ejercer su negociación y dejen a un lado el miedo que antes conllevaba lanzarse a negociar al exterior.

En lo concerniente al tráfico portuario, por ciudades portuaria, encontramos que Buenaventura participa con un promedio del 8,4% sobre el total de la carga movilizada en comercio exterior en los últimos cuatro años 2008-2011, ubicándola en el quinto lugar. Lo anterior es el resultado de los grandes volúmenes en toneladas que representan las exportaciones tradicionales de petróleo y carbón exportados por los diferentes puertos de la zona atlántica del país.[33]

7.1.5. Variable ambiental

Buenaventura se encuentra sumergida en varios problemas ambientales, los cuales hace que la competencia internacional se vea beneficiado, los desechos residuales de las empresas, son los primeros inconvenientes, como también se encuentra el caso de las bodegas de carbón, las cuales afectan la salud de las personas cercanas a estos lugares, ocasionándoles alergias respiratorias y complicaciones en los bronquios , sin embargo estas empresas señalan que cuenta con una licencia para ejercer de manera legal su trabajo, lo cual ocasiona bastante preocupación en la comunidad, pese a esto ya se han colocado las reclamaciones a los entes competentes, con el fin de darle una pronta solución a este problema.[34]

---

[32] Análisis de la normatividad Aduanera. Consultado el día 06 de Junio. Disponible en línea: http://service.udes.edu.co/semanadivulgacion/memorias/conferencias/C2.pdf

[33] Informe de Coyuntura económica y social Buenaventura 2011, Consultado el día 06 de Junio. Disponible en línea: http://www.buenaventura.gov.co/images/multimedia/informe_de_coyuntura_economica_y_social_bun_2011.pdf

[34] Disponible en línea: http://service.udes.edu.co/semanadivulgacion/memorias/conferencias/C2.pdf

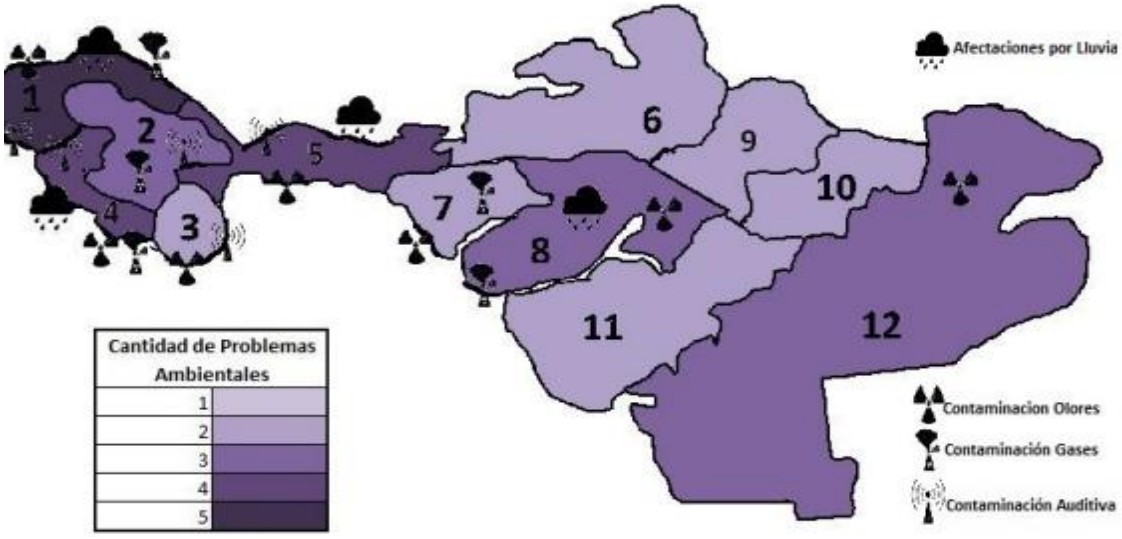
Los servicios públicos, de Buenaventura son completamente nulos, puesto que ninguna vivienda cuenta con el servicio del agua potable en el transcurso de las 24 horas del día, de este servicio solo se ven beneficiados el sector comercial internacional y el sector hotelero, lo cual acarrean problemas de salud para la comunidad, ya que el agua es un elemento vital importancia, si el cerebro humano, está compuesto de un 95 % de agua, la sangre de un 82%, y los pulmones de un 90% de agua, una disminución de un 2% en la composición del cuerpo humano puede causar ya los primeros síntomas de deshidratación, como son la perdida momentánea de la memoria, y si hablamos de un déficit de agua del 4% , esto acarrea dolores de cabeza para la comunidad, irritabilidad, somnolencia y graves dificultades de concentración, por lo cual las personas que realicen actividades laborales, van a tener problemas para poder ejercer su labor de la mejor manera, en conclusión si se llega a alcanzar un 10% de pérdida de peso corporal debido a la deshidratación, podemos perder la vida, lo cual es completamente grave, ya que por la falta de compromiso de algunos entes al no darle solución a estos problemas y verlos como algo normal, se ve comprometida la el derecho a la vida de las personas.[35]

Otros problemas ambientales que conlleva el puerto de Buenaventura, se ven ligado a las bodegas de carbón, las cuales afectan la salud de las personas cercanas a estos lugares, ocasionándoles alergias respiratorias y complicaciones en los bronquios , sin embargo estas empresas han tomado medidas de conseguir licencias que les permita ejercer de manera legal su trabajo, pero colocando en riesgo a la salud y al medio ambiente, lo cual ocasiona bastante preocupación en la comunidad, por lo cual por parte en la comunidad de Buenaventura ya se han colocado reclamaciones a los entes competentes, con el fin de darle una pronta solución a este problema ambiental.

A continuación se muestra detalladamente los problemas que presenta el Puerto de Buenaventura:

[35] La importancia del agua en el ser Humano. Consultado el día 06 de Junio. Disponible en: http://importanciadelagua.biz/

Gráfica 7 Problemas ambientales en buenaventura por comunas



FUENTE: Anuario Estadístico Buenaventura en Cifras, 2011

En la anterior figura se muestran los principales problemas ambientales de Buenaventura divididos por comunas del mismo sector, entre mayor sea el problema ambiental así mismo será la oscuridad del color.

- Comuna 1: se encuentran el parque central, las áreas de concesión portuaria, el sector de bajamar, en donde los principales problemas allí son los residuos oleosos, la contaminación por derrames de productos, la contaminación auditiva y visual y la mala reubicación de las basuras.
- Comuna 2: se encuentran los parques industriales con acopio de materiales como carbón, azufre, sal, los cuales sin manejo adecuado puede ser

potencialmente contaminantes, ya que contaminan auditiva y visualmente la ciudad de Buenaventura.

- Comunas 3-4: tienen una mala disposición de basuras, excretas, contaminación por residuos oleosos y materiales residuales comerciales, problemas por olores y contaminación auditiva.
- Comuna 5: se encuentran áreas de bajamar, en los cuales tiene materiales como carbón, que es un contaminante, ya que en varias ocasiones es tirado al mar y los peces han sido los principales afectados, por ello, por otra parte en las bodegas de acopio también se manejan muchas basuras, excretas, contaminación por productos oleosos, contaminación visual auditiva.

El resto de comunas presentan problemas por disposición de basuras, en algunos sectores ausencia parcial o total del sistema de alcantarillado, deforestación y extracción de materiales no técnica.

Cabe mencionar que Buenaventura en ocasiones presenta precipitaciones de lluvias, lo cual afecta notablemente al comercio en general, ya que se presentan fuertes inundaciones, por lo cual no permite la movilización de algunas mercancías y de la realización de la actividad comercial como tal.

La contaminación de ruido y de gases por la alta movilidad de vehículos, se encuentra mayormente en las siguientes comunas: comuna 1, el sector de cinco bocas en la zona de pueblo nuevo, comuna 4, calle valencia y sectores aledaños, comuna 2, barrio juan XXIII, comuna 7, la galería y comuna 8, el sector de la curva en el barrio bellavista.

La contaminación por olores desagradables es el resultado de actividades de comercio de productos perecederos, especialmente pescados y mariscos, los cuales se encuentran en las siguientes comunas: comuna 4, la playita, comuna 5, la palera y la zona de la comuna 11 y las actividades asociadas a la pesca en la zona de pueblo nuevo, comuna 4 y en el barrio lleras y el capricho [36]

7.1.6. Variable tecnológica

[36] Diagnóstico y priorización de las problemáticas sociales de la ciudad de buenaventura bajo una óptica multicriterio y mapa cognitivo. Consultado el día 06 de Junio. Disponible en: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/77297/1/problematicas_sociales_ciudad%20.pdf

Buenaventura cuenta con capacitaciones de nuevas tecnologías del programa Vive Digital, el cual consiste en incentivar a la comunidad al uso masivo del internet y a su buena utilización, estas capacitaciones serán prestadas por el gobierno, contando con 25 portátiles y cuatro equipos de escritorio, conectados en una red de fibra óptica con una velocidad de 6 MB para su uso y emprendimiento de los ciudadanos.[37]

Por otra parte el puerto de buenaventura también estrena Señalización Marítima con tecnología de punta, lo cual permitirá tener un mejoramiento en los procesos comerciales, actualmente el 90% de las exportaciones e importaciones se realizan por esta vía, por lo cual es de gran importancia ya que este nuevo sistema de señalización garantiza a tiempo la información necesaria para apoyar la toma de decisiones, mediante el monitoreo del Tráfico Marítimo que proporciona el Sistema de Identificación Automática AIS (servicio de información de carácter reservado) y que de igual forma servirá para el análisis de los organismos de inteligencia, apoyando a la Armada Nacional en lo que corresponde con la seguridad y defensa Nacional desde el puerto.[38]

Cabe resaltar que todas estas nuevas tecnologías que están y estarán manejando el puerto de buenaventura servirán de mejoramiento continuo para la región como tal y así mismo servirá de apoyo para el crecimiento económico del mismo puerto.

[37] Punto vive digital. Consultado el día 06 de Junio. Disponible en línea: http://www.buenaventura.gov.co/secciones/118/1/4544/punto-vive-digital

[38] Puerto estrena señalización marítima con tecnología de punta. Consultado el día 06 de Junio. Disponible en línea. https://www.dimar.mil.co/content/puerto-de-buenaventura-estrena-senalizacion-maritima-con-tecnologia-de-punta

7.2. Matriz de evaluación factores externos

Tabla 11 Matriz Factores externos EFE

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Revaluación del peso	**0,15**	**4**	**0,60**
Existencia de créditos blandos	**0,16**	**4**	**0,58**
Fomento y aumento de la ocupación laborar	**0,14**	**3**	**0.50**
Locación estratégica por tener un puerto marítimo	**0,15**	**4**	**0.55**
AMENAZAS			
Alto índice de pobreza	**0,14**	**2**	**0,23**
Falta de incentivos para el sector panadero	**0,15**	**2**	**0,25**
Riesgo de inversión, por alto índice de violencia	**0,11**	**1**	**0,20**
TOTAL	**1**		**2,91**

Fuente: Autores.

El total ponderado de la empresa es de 2,91 lo cual nos indica que se encuentra por encima de la media, apoyándose en la búsqueda de estrategias, las cuales nos permiten poner en pie las oportunidades externas y así mismo evitar el riego de las amenazas.

Dentro de las oportunidades encontramos la existencia de créditos blandos, los cuales podrían permitir el apalancamiento de una exportación.

La revaluación del peso también es de gran ayuda, puesto que abrirá muchos caminos a la hora de negociar, por otro lado una fuerte amenaza es la falta de incentivos para el sector panadero, pero esto se podrá contrarrestar al incrementar estrategias de motivación, otra amenaza latente es el alto índice de pobreza, el cual el gobierno prevé mejorar con su plan de nacional de desarrollo

7.3. ANÁLISIS DEL SECTOR

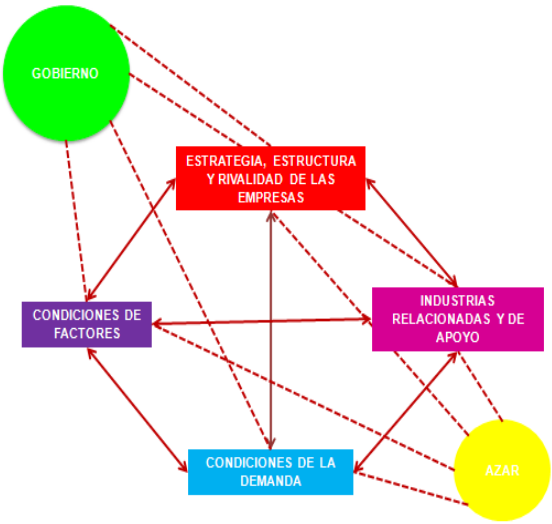
La empresa Pan Raymond participa en el sector agroindustrial, debido a esto se realizará el análisis del sector a través del diamante competitivo por Michael E. Porter, la competitividad de una empresa, está regida por 4 determinantes, sumándole otras determinante importantes como gobierno, Condiciones de Azar, Riesgos y Actitudes y el análisis del funcionamiento del sistema en conjunto, Estos atributos y la interacción entre ellos explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en regiones determinadas.

7.3.1. Diamante competitivo de Porter

El diamante competitivo es una herramienta importante para todo proyecto, puesto que del se desprende la ventaja o valor agregado que conlleva el producto o servicio a ofrecer, frente a la competencia asignada después de un amplio estudio de mercado.

En pocas palabras nos ayuda a orientar nuestras fortalezas, para la búsqueda de oportunidades en otros mercados, con la antelación de estudios minuciosos, en los cuales el comercio internacional juega un papel importante, ya que permite aumentar la productividad, eliminando la necesidad de producir los bienes y los servicios dentro de su territorio, y por el contrario encaminarlo al sector que desee de acuerdo a sus necesidades y oportunidades que se le presenten.

8. Gráfica 8 Sistema en Conjunto



FUENTE: Michael Porter. La Ventaja Competitiva de las Naciones.

1. Condiciones de los Factores.

- **Recurso humano**

La región del valle del cauca cuenta con 285.000 personas desempleadas en el año 2014 según cifras del DANE, los cuales algunos están dispuestos a trabajar en cualquier ámbito laboral y a trasladarse a Buenaventura para laborar.

Aunque en el municipio de Buenaventura también hay muchos hombres y mujeres desempleados, según la Asociación Nacional de Instituciones Financiera, Anif, enseñó en un nuevo informe que el desempleo en el Puerto llega al 40 %, lo que revela esta alta cifra es que las oportunidades de trabajar son pocas, debido a la escasez de cadenas productivas agroindustriales.[39]

[39] Diario el País. Consultado el día 25 de junio de 2015. Disponible en línea: http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/construccion-y-comercio-impulsaron-descenso-desempleo-valle-2014

Tanto para el procesamiento y exportación de la masa de pan integral ultra congelada se requiere mano de obra calificada que este capacitada por el SENA y otras instituciones, la cual se pueden emplear para la exportación y procesamiento de este producto, lo que revela que es una fuente representativa de empleo, la cual puede ser orientada por el gobierno nacional. Lo que significa que puede aminorar los índices de pobreza de los sectores más vulnerables como las personas que han sido víctimas de la violencia en buenaventura, generando así un apoyo para las personas más necesitadas.

- **Recursos Físicos**

La ciudad de Buenaventura cuenta con una gran ventaja logística al estar situada en el puerto y cerca del aeropuerto de la ciudad de Cali, lo que permite una movilización de carga ligera y sin muchas complicaciones al exportar la masa de pan. Aunque la empresa tiene la necesidad de exportar la masa de pan por vía terrestre, lo que resultaría más económico y menos tiempo de viaje con solo 12 horas de Buenaventura a pasto que es la ciudad frontera con Ecuador, sumándole a esto que está muy cerca de su proveedor de materia prima, empaques, el cual cuentan con variedad, precios asequibles y muy buena calidad. Dada la cercanía a sus proveedores y que la región del valle del cauca cuenta con un clima tropical brinda una ventaja competitiva respecto otras empresas mundiales.

En este municipio se han realizado dragados para que de esta manera lleguen buques más grandes y se ha comprado maquinaria para agilizar los procesos logísticos y actualmente se está haciendo una inversión por parte de los diferentes puertos por 500 millones de dólares todo esto con el fin de mejorar los servicios portuarios, la logística e infraestructura.

En la actualidad hace falta infraestructura para agregar valor a los recursos naturales que son explotados, más grandes industrias y Mejorar las viviendas ya que predominan las casas en palafitos situadas en las zonas pantanosas.
A esto se le suma la mala construcción de vías de acceso al puerto ya que son muy lentas, Sin embargo se está llevando a cabo la construcción del malecón.

- **Recursos del Conocimiento**

La educación en Buenaventura tiene una mala calidad, ha presentado muchas falencias debido a la corrupción, el Ministerio de educación reveló que de 111.000

estudiantes matriculados en el puerto en el año 2011, 40.000 de estos son niños “fantasmas”, lo que significa que estos estaban inscriptos en el sistema de información de matrículas del Municipio, pero cuando se realizaron las visitas se evidenció que estos niños no existían.

La secretaria de educación tomó cartas en el asunto y durante 15 meses trabajaron para constatar que esta situación mejorara, en el año 2013 ya no había estudiantes “fantasmas”.

En la actualidad cuenta con varias instituciones universitarias como la Universidad del valle, Universidad del Pacífico, Universidad del Quindío, Universidad Antonio Nariño.

Según el ministerio de educación en el año 2013, se matricularon en técnico profesional 913 personas, tecnológicas 1.605, universitaria 2.429 personas.

- **Recurso de Capital**

En este proyecto el nivel de inversión requerido es alto para poder participar como comercializador de productos de panadería en el mercado de ecuador, se necesita de un alto grado de inversión, ya que los factores como infraestructura vial, costos en arrendamiento, costo de adquisición de insumos, costo de exportación se necesita tener un buen poder financiero. Del mismo modo, en este sector se puede contar con alianzas estratégicas o leasing en infraestructura, lo que generaría una ventaja a quienes vean que pueden participar en este sector, también es posible debido a que la empresa ya está constituida se hace más fácil el financiamiento de parte de entidades financieras como BANCOLDEX para la exportación del producto, FOMIPYME para apoyar el proceso de comercialización, además de la capacitación de PROCOLOMBIA entre otras.

El presidente Juan Manuel Santos, invirtió $7 mil millones de pesos en materia de seguridad, el ministerio de salud destinara $31 mil millones de pesos para ampliar la cobertura del régimen subsidiado, $25 mil millones para la lucha contra la pobreza, $50 mil millones para educación, $52 mil millones para infraestructura y otras inversiones que actualmente el municipio necesita.

- **Infraestructura**

La infraestructura del puerto está especializada para manejo de contenedores, granel sólido, granel líquido y multipropósito y tiene 14 muelles de atraque, según información de la Sociedad portuaria de Buenaventura.
El puerto movilizó 10 millones de toneladas durante el año 2013, donde el 78% fueron importaciones y el 22% exportaciones todo esto gracias al dragado del canal de acceso al puerto, A parte de la vía Buga-Buenaventura el departamento posee unas vías primarias excelentes, sumándole a esto que las entidades que actúan en los trámites del comercio, han tenido algunos progresos en la agilización de éstos.

A pesar de contar con tanta capacidad para exportar e importar mercancías el municipio cuenta todavía con dificultades para que se realice una efectiva integración de los puertos a las cadenas logísticas, también se falla en que las entidades gubernamentales trabajen en conjunto las 24 horas del días, los 7 días de la semana, y que la policía cuente con una mejor tecnología para revisión de la mercancía y procesos portuarios.

Por otra parte los planes de ordenamiento territorial que se han ido generando en Buenaventura como el malecón que ya se puso en marcha tienen un impacto positivo en el municipio. También es de considerar que a medida que se desarrollen estrategias territoriales también se presentaran objetivos ambientales, económicos y sociales, posibilitando el desarrollo de estos en escalas de competitividad, sostenibilidad y equilibrio, esta perspectiva puede tener un gran impacto en el puerto de Buenaventura siendo este uno de los puertos más importantes del país.

2. Condiciones de la demanda

La demanda mundial del pan es cada vez mayor, actualmente los países que más consumen pan son Chile, Argentina, Alemania.

Juan Manuel Martínez, gerente de El Club del Pan asegura que en Latinoamérica existen 230.450 panaderías, lo que le ha permitido a países como Chile lograr un consumo de pan del 88%; Argentina 72%; Uruguay 62%; Puerto Rico 39%

igualando a Guatemala; México 35%; Perú 33%; Colombia 28%; República Dominicana con 24%; Venezuela con el 23%, Nicaragua con el 13%.[40]

Demostrando así que Colombia tiene el menor consumo de pan de la región latinoamericana, este consumo del 28% se encuentra representado por Bogotá que lleva la cabecera con un promedio por hogar al año de 82 kilos, le sigue el Pacífico, donde se encuentra ubicada la empresa Pan Raymond, con un consumo por hogar anualmente de 72 kilos de pan y la tercera región es Atlántico, donde se come 52 kilos de pan al año según el director de la cámara Fedemol de la Andi, Jaime Jiménez Villarraga.

Este consumo es bajo y también se le agrega la presencia de producto importado que se encuentran en los supermercados.

En la ciudad de buenaventura el pan integral es muy apetecido por los consumidores debido a que les gustan demasiado los productos de panadería, además actualmente no se cuenta con demasiada oferta siendo esta una ventaja aprovechada por panadería Pan Raymond.

3. Industrias relacionadas y de apoyo

El pan integral se produce en varias regiones del país, como en el valle del cauca que tiene una alta calidad debido a la materia prima y las recetas. Actualmente se ha creado la estrategia de unir las tres panaderías, como la Panadería Raymond, La Catedral, El Faro, que son de un mismo dueño para poder cubrir con la demanda ecuatoriana y el momento que se expanda más el negocio de exportación hacer alianzas con otros pequeños productores de pan que estén situados en el municipio de Buenaventura.

Actualmente se ve la necesidad de fortalecer el proceso de producción para que las empresas tengan más rentabilidad a la hora de exportar, lo que se puede hacer es requerir más apoyo por parte del gobierno para con los productores de pan suministrando créditos para la compra de la maquinaria con poco interés, generando una ventaja competitiva y comparativa respecto a los demás países productores de pan como Estados Unidos y Perú. El gobierno también debería

[40] Revista la Barra. Consultado el día 25 de junio de 2015. Disponible en línea: http://www.revistalabarra.com.co/Sal%C3%B3n_del_Pan%3A_las_propuestas_y_sus_variedades_en_Alimentec

mejorar las condiciones de carreteras hacia el puerto, los altos precios de los peajes y el desarrollo de carreteras en todo el territorio que lo único que hacen es desmejorar la competitividad del país, no dar progreso al comercio internacional.

4. La estrategia, la estructura de la empresa y la rivalidad.

El municipio de Buenaventura cuenta con poca presencia de panaderías, la mayoría son pequeñas y medianas panaderías, algunas de estas no ofrecen mucha variedad en productos y las otras que por el contrario tienen una gran variedad en productos que también optan por crear otra línea de comidas como restaurante, pastelería, cafetería, heladería.

La industria panificadora en este municipio es un poco cerrada con respecto al posicionamiento de otras empresas, debido a que se presenta el tema de territorialismo por parte de personas que no permiten el ingreso a grandes competencias.

Más sin embargo la empresa ha ido generando estrategias comerciales en cuanto el mejoramiento de los productos, el servicio al cliente y la preparación de los colaboradores ya que cada día hay más exigencia por parte del consumidor y está presente la competencia es por esto que la empresa ve la importancia en definir políticas de calidad y de la capacitación del personal para que no haya fallas o defectos en todas las áreas de la organización consiguiendo con esto que los productos sean de una excelente calidad.

5. Gobierno

El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de una región. Este es un factor muy importante para el desarrollo comercial del país ya que el gobierno es el que sirve como catalizador de la innovación y el cambio, fuerza al sistema a mejorar constantemente e impulsa a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación, además tiene como tarea relacionar a Colombia con los demás países llevando a cabo tratados comerciales, Este es uno de los factores más influyentes dentro de la organización, vemos como los planes de gobierno generan un impacto en el desarrollo comercial siendo esta una de las ayudas de oportunidades en el mercado internacional, este órgano se encarga de realizar los acercamientos comerciales entre las naciones, de vender y prepara una imagen de seguridad

nacional con el fin de generar una confianza inversionista atrayendo capital extranjero.

Hoy por hoy incursionar en mercados internacionales es mucho más fácil en la medida que el gobierno tiene como principal objetivo crear nuevas alianzas comerciales muestra de esto son los tratados de libre comercio firmados bajo la premisa de competitividad.

El gobierno también tiene el poder de influir en las circunstancias de la demanda, con la emisión de reglamentos más estrictos sobre productos, seguridad y medio ambiente, pues esto influirá en las necesidades de los consumidores, igualmente, el gobierno debe limitar cualquier tipo de cooperación directa entre competidores, promover tasas crecientes de inversión, principalmente en capacitación, innovación y activos fijos y no aceptar tendencias monopólicas u oligopólicas, lo que genera mercados productivos en los que se sitúan empresas que no son eficientes.

Este órgano pone a disposición de las PYMES una variedad de fuentes de financiamiento, a bajo costo y respaldado por el Fondo Nacional de Garantías. Algunas de las principales alternativas de líneas de créditos son las siguientes:

Fomipyme: se creó con el objetivo de la modernizar y desarrollar tecnológicamente las pymes, por medio de la cofinanciación de programas, actividades y proyectos para su desarrollo tecnológico. [41]

Findeter – acopi: La Financiera de Desarrollo Territorial S.A – FINDETER, la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias - ACOPI y el Fondo Nacional de Garantías – se creó con el objetivo de incentivar la generación de iniciativas de inversión relacionadas con el sector empresarial PYME.[42]

Fonade: Su misión es la de promover el desarrollo integral de las pequeñas y medianas empresas en consideración a su participación para la generación de empleo, desarrollo regional, la integración entre sectores económicos y el aprovechamiento productivo de pequeños capitales.

[41] Pymes futuro. Consultado el día 15 de junio de 2015. Disponible en línea: http://www.pymesfuturo.com/Fuentes_financiamiento.htm
[42] Ibíd.

Servicios: Diagnóstico empresarial para la innovación y la reconversión - Implementación de proyectos de reconversión industrial - Implementación de nuevas tecnologías - Asistencia técnica integral de los procesos de reconversión industrial - Proyectos de modernización empresarial que busquen la comercialización internacional.[43]

Fondo nacional de garantías – FNG: La función de esta entidad es respaldar los créditos ante el sistema financiero, que hayan sido otorgados para financiar proyectos liderados por personas naturales o jurídicas, hasta un porcentaje de este.

Servicios: Los rubros y montos financiables varían de acuerdo a la entidad ante la que se solicite el crédito y la línea de crédito misma [44]

Fondo biocomercio Colombia (Programa especial para artesanías): Propende por el diseño y desarrollo de mecanismos que impulsen la inversión y el comercio de los productos y servicios de la biodiversidad o amigables con ella para alcanzar los objetivos del Convenio de Diversidad Biológica y el desarrollo sostenible de Colombia.

Servicios: Apoyo para solucionar escasez de materia prima - Apoyo a la organización de los productores - Aplicación de tecnologías limpias y eficientes capacitación en técnicas específicas de producción - capacitación empresarial - asesoría en diseño - apoyo a la promoción y comercialización de productos - apoyo a la divulgación de oficios y sus técnicas.[45]

Bancoldex: Su función es la de facilitar el acceso al crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas - MIPYMES, ofreciéndoles a través del Fondo Nacional de Garantías - FNG o sus fondos regionales, una garantía automática. Esta garantía disminuye el riesgo crediticio al intermediario financiero en un porcentaje del crédito solicitado con recursos Bancoldex.

Servicios: Crédito para Micros, pequeñas y medianas empresas que presenten solicitudes de crédito bajo el cupo especial de crédito "Apoyo a la Productividad y Competitividad" - Programa "a Progresar".[46]

---

[43] Ibíd.
[44] Ibíd.
[45] Ibíd.
[46] Ibíd.

Banca de las oportunidades: La Red de la Banca de las Oportunidades son los bancos, compañías de financiamiento comercial, las cooperativas, las ONG, y las cajas de compensación familiar, quienes son las encargadas de extender su cobertura y llevar los servicios financieros a la población desatendida.
http://www.pymesfuturo.com/Fuentes_financiamiento.htm
SECTOR BANCARIO TRADICIONAL: La siguiente es la oferta crediticia que hace el sector bancario a las MIPYMES de Colombia.[47]

6. Condiciones de azar, riesgos y actitudes

Los problemas con el mal manejo de los servicios públicos en Buenaventura es uno de los riesgos más importantes que deben enfrentar las empresas y personas puesto que por atentados terroristas y por la mala administración de estos la energía desaparece por días al igual que el agua aunque algunas veces son solo por horas, interrumpiendo de esta manera el buen funcionamiento de toda la cadena de producción y comercialización de productos, el cual se ve perjudicada generando más costos y mayor tiempo.

Otro factor que influye son los riesgos logísticos y de transporte por los que pasan las empresas vallecaucanas como las de Buenaventura con el deterioro de las carreteras y los accidentes que produce, como los derrumbes que hacen que se retrase la entrada y salida de los insumos o productos incrementando así los costos y tiempos; También existe un riesgo muy importante que es la presencia en Colombia de grupos terroristas como la guerrilla, los paramilitares y narcotráfico que se apoderan de las carreteras colombianas obstruyéndolas y de las ciudades como Buenaventura haciendo atentados como derrumbes de torres eléctricas, haciendo crímenes o transportando drogas.
Todo esto perjudica el sector comercial del puerto, generando inseguridad, menos inversión y que haya menos turismo.

7. Análisis del funcionamiento del sistema en conjunto

La productividad de las empresas panificadores se basa en la tecnología para la tecnificación de los procesos y la mano de obra calificada con el que cuente para producir productos de buena calidad, todo esto con el fin de que sean competitivas en el sector, produciendo más cantidades en menor tiempo con mayor calidad y menores costos, aportando mayor participación en el mercado. Las empresas del

[47] Ibíd.

sector panificador en Buenaventura no cuentan con una buena infraestructura y tecnología, todas son mipymes siendo la más grande la panadería pan Raymond, es un poco difícil encontrar mano de obra calificada para laborar en panaderías debido al grado de educación del puerto pero algunas panaderías cuentan con este.

La competitividad de las panaderías no es tan alta, hoy por hoy se es necesario el implementar estrategias de mercadeo y administrativas para que cada empresa logre sus objetivos. Asimismo es necesario implementar estrategias para la diversificación de los productos y mantener satisfecha la demanda ya que son muy pocas las panaderías que brindan un producto nuevo.

8.1. ANÁLISIS INTERNO

8.1.1. Administración

Situación actual

En la empresa Pan Raymond los directivos se han enfocado en la aplicabilidad de las funciones esenciales como lo son la planeación, organización, dirección y control

Del mismo modo la empresa prepara muy apropiadamente los planes estratégicos y después actúa conforme a ellos, esto también permite que se encuentre la respuesta a cada interrogantes como: ¿Cómo está posicionada la empresa?, ¿Para dónde va?, ¿Qué se debe hacer para llegar a donde se desea? Logrando de esta manera alcanzar las metas y objetivos propuestos.

El área administrativa de la empresa se esfuerza cada día más para que todo funcione correctamente y poder lograr los objetivos propuestos, en esta área se evidencia unos puntos que son muy importantes en el momento de ejecutar una buena administración.

Puntos fuertes

- Delega responsabilidades a cada uno de sus colaboradores y suministra los recursos necesarios para el desarrollo de estas.

- Revisa el uso adecuado de los recursos mediante informes contables, financieros y de producción.

- Identifica y planea actividades de capacitación y formación para cada uno de los colaboradores con el objeto de mantener bajo un enfoque de mejora continua.

- Formular estrategias, objetivos, metas para el fortalecimiento de la empresa en el sector y las relaciones con los clientes.
- Coordinar las prestaciones y acciones relativas al bienestar y seguridad de los colaboradores.

- Coordinar la comunicación, asistencia y producción de la empresa de acuerdo al reglamento interno de la empresa.

Puntos débiles

- Visión de corto plazo, La falta de una planificación a largo plazo, que provoca una gestión de carácter reactivo.

- Empoderamiento de las funciones de los cargos según la estructura organizacional de la empresa, En algunas situaciones los empleados consultan demasiado al administrador al tomar una decisión.

- No controlar el tiempo en las facturaciones, se toma más tiempo de lo normal en la revisión y en la facturación.

8.1.2. Mercadeo

En la actualidad hay demasiada competencia por ende los directivos de la empresa han visto la necesidad de implementar estrategias de mercadeo para lograr la plena "satisfacción del cliente" que es un requerimiento indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Debido a esto, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de Marketing para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, talento humano, entre otras).

La empresa se encuentra actualmente funcionando de la siguiente manera con respecto al mix marketing: Los productos que ofrecen conservan la calidad en su elaboración y cumple con la demanda satisfaciendo al cliente, el precio que maneja es relativamente bajo con base a su competencia de esta manera vende más y deja ganancias , la promoción del producto logra brindarle a los clientes más oportunidades para comprar el producto y que lo conozcan más clientes, la plaza principal donde se venden los productos es allí mismo donde se producen en la panadería en la cual están los exhibidores y anaqueles para su venta, a pesar de que se ejecutan buenas estrategias de mercadeo la empresa falla en no aplicar otras estrategias que adelante se expondrán.

Estrategia del producto

- El producto se acopla a los gustos del consumidor, La empresa ofrece permanentemente una gran variedad en productos, y también ofrece los productos que más les gusta a los consumidores.

- La calidad del producto lograría satisfacer la necesidad de los clientes: Los productos tienen el nivel esperado o real por sus cualidades en cuanto a calidad, presentación, confiabilidad, propiedades, entre otras.

- Mantiene un buen nivel de inventario para satisfacer los pedidos de los clientes, y en caso de que no puedan cubrir con la totalidad de la demanda la empresa se aliaria con otras 2 unidades de negocio que son: Empresa La Catedral y Faro Pacifico.

Estrategia de precio

- Los precios de venta que maneja la empresa, son conformes y competitivos con los precios presentes del mercado. También se tiene en cuenta los precios de la competencia y los parámetros establecidos con los proveedores.

- Selección y análisis de los proveedores, la empresa hace un análisis de los precios de compra que se está utilizando con cada uno de ellos buscando un control en los precios y paralelamente buscando las materias primas de mejor calidad.

- Forma de pago, las ventas en la panadería se realizan al contado puesto que el cliente es el consumidor final y las ventas a empresas como sociedad portuaria se le dan un plazo para la cancelación.

Estrategia de promoción

- Realiza publicidad a través de revistas y periódicos locales de Buenaventura.

- Realiza descuento por pronto pago.

- Ofrece muestras a los clientes de los productos nuevos.

- Hace promociones por tiempo limitado de productos o descuentos porcentuales al comprar una cantidad significativa.
- Tiene servicio a domicilio.

Estrategia de plaza

Ofrecer los productos mediante contratos con restaurantes y/o servicios de catering, sirviendo dichos productos con el logo visible, para que así los futuros clientes se familiaricen con la marca.

- Crear alianzas con los proveedores entre la empresa más compre, más económica será la materia prima.

- Cuenta con dos carros utilizados únicamente para el reparto de los domicilios

- capacita en el área de atención a clientes a los conductores de vehículos de reparto

Puntos fuertes mercadeo

- La calidad del producto lograría satisfacer la necesidad de los clientes: Los productos tienen el nivel esperado o real por sus cualidades en cuanto a calidad, presentación, confiabilidad, propiedades, entre otras.

- Los precios de venta que maneja la empresa, son conformes y competitivos con los precios actuales del mercado. También se tiene en cuenta los precios de la competencia y los parámetros establecidos con los proveedores.

- Hace promociones por tiempo limitado de productos o descuentos porcentuales al comprar una cantidad significativa**.**
- Ofrecer los productos mediante contratos con restaurantes y/o servicios de catering, sirviendo dichos productos con el logo visible, para que así los futuros clientes se familiaricen con la marca.

Puntos débiles mercadeo

- No establece y divide de manera clara los requisitos de cada cliente de acuerdo a la base de datos que maneja la empresa.

- Tiene pocas alternativas de presentación de los productos.

- Falta de convenios con proveedores para tener una mejor calidad en cuanto a tiempos de entrega y menores costos de materia prima.
- No utiliza los medios adecuados para hacer una buena campaña publicitaria, como radio, televisión, redes sociales etc.

- Actualmente no cuentan con una página web en donde los clientes puedan conocer más acerca de la variedad de sus productos y hacer sus pedidos online.

- Falta de fidelización del cliente empresarial, por ejemplo se pueden premiar a las empresas que hagan pedidos constantes realizados por un buen tiempo dando un obsequio de productos de panadería.

- Se debe de buscar nuevos negocios donde se pueda establecer una cocina y preparar más almuerzos.

- Problemas en las rutas de distribución se deben de mejorar para optimizar los tiempos y mejorar el rendimiento de los combustibles.

8.1.3. Financiera

Para realizar el análisis de la situación financiera de la empresa se usaran sus estados financieros correspondientes a los años 2013-2014, este se realizara por medio de un análisis vertical y horizontal y de los indicadores financieros, con dichas herramientas lo que se busca es diagnosticar la situación financiera y presentar conclusiones para la adecuada toma de decisiones.

Balance General

Tabla 12 Balance General

PANADERIA BALANCE GENERAL (Valores en miles de pesos)		
	2013	**2014**
ACTIVO		
Disponible	62.189	20.137
Inversiones	0	0
Deudores (cartera)	14.544	34.182
Inventarios	34.256	48.479
Diferidos	0	0
Otros activos corrientes	0	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**110.989**	**102.798**
Propiedad planta y equipo	98.759	108.631
Intangibles	0	0
Inversiones permanentes	0	0
Valorizaciones	3.674	3.674
Otros activos no corrientes	0	0
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**102.433**	**112.305**
TOTAL ACTIVOS	**213.422**	**215.103**
PASIVOS		
Obligaciones financieras corto plazo	0	30.859
Proveedores	20.674	20.575
Cuentas y gastos por pagar	514	5.777
Impuestos, gravámenes y tasas	10.911	10.477
Obligaciones laborales	0	23.659
Otros pasivos corto plazo	0	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**32.099**	**91.347**
Obligaciones financieras largo plazo	0	0
Bonos y papeles comerciales por pagar	0	0
Obligaciones laborales largo plazo	0	0
Pasivos estimados y provisiones	0	0
Otros pasivos largo plazo	0	0
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	**0**	**0**
TOTAL PASIVO	**32.099**	**91.347**
PATRIMONIO		
Capital social	36.800	36.800
Superávit de capital	0	0
Reservas	0	0
Revalorización del patrimonio	0	0
Resultados del ejercicio	51.210	52.342
Resultado de ejercicios anteriores	89.639	30.940
Superávit por valorización	3.674	3.674
Otras cuentas de patrimonio	0	0
TOTAL PATRIMONIO	**181.323**	**123.756**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**213.422**	**215.103**

Fuente: Panadería RAYMOND

Estado de resultados

Tabla 13 Estado de resultados

PANADERIA ESTADO DE RESULTADOS (Valores en miles de pesos)		
	2013	**2014**
Ventas (Ingresos operativos)	924.234	1.001.543
Costo de ventas	675.705	656.172
UTILIDAD BRUTA	**248.529**	**345.371**
Gastos de administración	197.796	305.372
Gastos de ventas	0	0
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.I)	**50.733**	**39.999**
Ingresos financieros	846	1.349
Otros ingresos no operativos	0	14.477
Gastos financieros	369	3.483
Otros egresos no operativos	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	**51.210**	**52.342**
Provisión impuesto de renta	0	0
UTILIDAD NETA	**51.210**	**52.342**

Fuente: Panadería RAYMOND.

8.1.3.1. Análisis Horizontal

Este análisis consiste en tomar el saldo del estado a analizar de diferentes periodos consecutivos, y se calcula la variación absoluta y relativa de cada cuenta. Donde se analizara porque se dan dichos cambios en las cuentas.

El análisis se llevó a cabo para los años 2013-2014 de la Panadería RAYMOND.

Análisis Horizontal Balance General

Tabla 14 Análisis Horizontal Balance General

PANADERIA ANÁLISIS HORIZONTAL AL BALANCE GENERAL		
	2014 - 2013	
	var absoluta	var relativa
ACTIVOS		
Disponible	-42.052	-67,6%
Inversiones	0	0,0%
Deudores (cartera)	19.638	135,0%
Inventarios	14.223	41,5%
Diferidos	0	0,0%
Otros activos corrientes	0	0,0%
Total Activos Corrientes	-8.191	-7,4%
Muebles y enseres	0	0,0%
Equipo de oficina	3.800	100,0%
Maquinaria	6.072	5,7%
Vehículos	0	0,0%
Edificios	0	0,0%
Terrenos	0	0,0%
Equipo de cómputo	0	0,0%
Depreciación acumulada	0	0,0%
Propiedad planta y equipo	9.872	10,0%
Intangibles	0	0,0%
Inversiones permanentes	0	0,0%
Valorizaciones	0	0,0%
Otros activos no corrientes	0	0,0%
Total Activos Fijos	9.872	9,6%
TOTAL ACTIVOS	1.681	0,8%
PASIVOS		
Obligaciones financieras corto plazo	30.859	100,0%
Proveedores	-99	-0,5%
Cuentas y gastos por pagar	5.263	1023,9%
Impuestos, gravámenes y tasas	-434	-4,0%
Obligaciones laborales	23.659	100,0%
Otros pasivos corto plazo	0	0,0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	59.248	184,6%
Obligaciones financieras largo plazo	0	0,0%
Bonos y papeles comerciales por pagar	0	0,0%
Obligaciones laborales largo plazo	0	0,0%
Pasivos estimados y provisiones	0	0,0%
Otros pasivos largo plazo	0	0,0%
TOTAL PASIVO	59.248	184,6%
PATRIMONIO		
Capital social	0	0,0%
Superávit de capital	0	0,0%
Reservas	0	0,0%
Revalorización del patrimonio	0	0,0%
Resultados del ejercicio	1.132	2,2%
Resultado de ejercicios anteriores	-58.699	-65,5%
Superávit por valorización	0	0,0%
Otras cuentas de patrimonio	0	0,0%
TOTAL PATRIMONIO	-57.567	-31,7%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.681	0,8%

Fuente: Panadería RAYMOND.

A la hora de analizar horizontalmente el balance general se debe de poner atención a las cuentas operacionales las cuales tienen que ver directamente con la operación de la compañía por tal razón analizaremos las siguientes cuentas:

- Cuentas por cobrar: El aumento que se presentó en las cuentas por cobrar se debe a la respuesta de nuevas políticas de crédito ofreciendo flexibilidad para vender a crédito lo que por ende aumenta las cuentas por cobrar de la compañía.
- Inventarios: Un aumento en el inventario indica que la compañía ha disminuido sus ventas y de igual manera mantener el inventario cada año le resulta más costoso a la empresa.
- Activos fijos: Los activos fijos aumentaron lo que responde a la compra de maquinaria, propiedad planta y equipo con el fin de tecnificar cada vez más la compañía.
- Obligaciones financieras: Su aumento es consecuencia a las inversiones en tecnología de activos fijos que realizo la compañía.
- Obligaciones laborales: Debido a la adquisición de maquinaria la compañía realizo expansión donde aumento su obligación laboral.

Análisis Horizontal Estado de Resultados

Tabla 15 Análisis Horizontal Estado de Resultados

PANADERIA		
ANALISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADOS		
	2014 – 2013	
	var absoluta	**var relativa**
Ventas (Ingresos operativos)	77.309	8,4%
Costo de ventas	-19.533	-2,9%
UTILIDAD BRUTA	96.842	39,0%
Gastos de administración	107.576	54,4%
Gastos de ventas	0	0%
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.I)	-10.734	-21,2%
Ingresos financieros	503	59,5%
Otros ingresos no operativos	14.477	0%
Gastos financieros	3.114	843,9%
Otros egresos no operativos	0	0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	1.132	2,2%
Provisión impuesto de renta	0	0%
UTILIDAD NETA	1.132	2,2%

Fuente: Autoras

En el estado de resultados se puede observar un aumento en sus ventas las cuales son el resultado de bajos costos de producción, apoyando los resultados del análisis horizontal de balance general donde la cuenta de clientes aumento debido a nuevas políticas de ventas a crédito.

De igual manera el margen bruto aumento a una velocidad de 39% gracias al aumento en venta y disminución en costo.

El margen operacional se vio disminuido dado que la compañía incursiono en nuevos gastos administrativos. En cambio el margen neto reflejo un aumento gracias a un incremento en los ingresos no operacionales.

8.1.3.2. Análisis Vertical

Dicho análisis consiste en relacionar cada una de las cuentas con respecto a la cuenta que representa el 100%.

Análisis vertical Balance General

Tabla 16 Análisis vertical Balance General

PANADERIA	
ANÁLISIS VERTICAL AL BALANCE GENERAL	
ACTIVOS	**2014**
Disponible	19,6%
Inversiones	0,0%
Deudores (cartera)	33,3%
Inventarios	47,2%
Diferidos	0,0%
Otros activos corrientes	0,0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**47,8%**

Propiedad planta y equipo	96,7%
Intangibles	0,0%
Inversiones permanentes	0,0%
Valorizaciones	3,3%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**52,2%**
TOTAL ACTIVOS	**100%**
PASIVOS	
Obligaciones financieras corto plazo	33,8%
Proveedores	22,5%
Cuentas y gastos por pagar	6,3%
Impuestos, gravámenes y tasas	11,5%
Obligaciones laborales	25,9%
Otros pasivos corto plazo	0,0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**100,0%**
Obligaciones financieras largo plazo	0%
Bonos y papeles comerciales por pagar	0%
Obligaciones laborales largo plazo	0%
Pasivos estimados y provisiones	0%
Otros pasivos largo plazo	0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	**0,0%**
TOTAL PASIVO	**42,5%**
Capital social	29,7%
Superávit de capital	0,0%
Reservas	0,0%
Revalorización del patrimonio	0,0%
Resultados del ejercicio	42,3%
Resultado de ejercicios anteriores	25,0%
Superávit por valorización	3,0%
Otras cuentas de patrimonio	0,0%
TOTAL PATRIMONIO	**57,5%**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**100%**

Fuente: Panadería RAYMOND.

Como se puede observar en la anterior tabla el porcentaje del activo no corriente es mayor al activo corriente siendo sus porcentajes 52,2% y 47,8% respectivamente; indicando que la compañía tiene más concentración en sus activos fijos que en su disponible, cuentas por cobrar e inventarios.

Por su parte al analizar el activo corriente la mayor concentración se puede encontrar en sus inventarios, al ser su actividad principal la de producir y comercializar productos de la panadería, esta participación está concentrada mayoritariamente en sus materias primas; por su parte la cartera tiene un porcentaje menor que el inventario lo que nos indica un buen funcionamiento de la empresa y de su administración.

De igual manera el activo no corriente nos indica con un porcentaje del 96,7% en su cuenta de propiedad planta y equipo que la compañía es altamente tecnificada debido a que su activo fijo es mayor a su activo corriente.

Pasando a su análisis de la estructura del capital encontramos que la compañía está financiada principalmente por los socios teniendo su patrimonio una participación del 57,5% y el pasivo un 42,5%; dentro de las cuentas del pasivo las obligaciones a corto plazo tienen una proporción del 33,8% siendo mayor que los proveedores con un 22.5% dichas obligaciones son a corto plazo y con entidades financieras lo que no le aporta ninguna afectación a la compañía.

Análisis vertical Estado de Resultados

Tabla 17 Análisis vertical Estado de Resultados

PANADERIA ANALISIS VERTICAL AL ESTADO DE RESULTADOS	
	2014
Ventas (Ingresos operativos)	**100,0%**
Costo de ventas	65,5%
UTILIDAD BRUTA	**34,5%**
Gastos de administración	30,5%
Gastos de ventas	0,0%
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.I)	**4,0%**
Ingresos financieros	0,1%
Otros ingresos no operativos	1,4%
Gastos financieros	0,3%
Otros egresos no operativos	0,0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	**5,2%**
Provisión impuesto de renta	0,0%
UTILIDAD NETA	**5,2%**

Fuente: Panadería RAYMOND.

Analizando los márgenes bruto, operacional y neto se puede ratificar las ganancias de la compañía con base en los resultados obtenidos en el análisis vertical del estado de resultados de la siguiente manera:

El margen bruto de la compañía es de 34,5% lo que indica que por cada peso en venta al descontar el costo de producción la compañía obtiene 34,5 centavos del peso.

Pasando al margen operacional podemos ver que la compañía al descontar los costos y gastos administrativos por cada peso vendido la utilidad operacional es de 4 centavos del peso.

Finalmente la compañía después de descontar los costos y todos los gastos su utilidad neta es de 5,2 centavos de cada peso vendido.

8.1.3.3. Indicadores de actividad-rotación

Los indicadores de rotación están dados en días, por tal razón el análisis se dará en días.

Tabla 18 Indicadores de actividad-rotación y rentabilidad.

PANADERIA INDICADORES DE ACTIVIDAD - ROTACIÓN		
Indicador	**Formula**	**2014**
Dias de rotacion deudores	deudores promedio * 365 días / ventas	9
Dias de rotacion inventario	inventario promedio * 365 días / costo de ventas	23
Ciclo de caja operativo	dias de cartera + dias inventario	32
Dias de rotacion proveedores	proveedores promedio * 365 días / compras	11
Ciclo de caja operativo neto	dias de cartera+dias inventario-dias proveedores	21

PANADERIA INDICADORES DE RENTABILIDAD		
INDICADOR	**FORMULA**	**2014**
Margen Bruto - Rentabilidad bruta	Utilidad bruta / ventas	34,48%
Margen Operativo - Rentabilidad operativa	UAII / ventas	3,99%
Margen neto - Rentabilidad neta - Productividad marginal	Utilidad neta / ventas	5,23%
Potencial de utilidad	Utilidad neta / activos totales	24,33%

Fuente: Panadería RAYMOND.

Con respecto a los indicadores de actividad y rotación de la panadería RAYMOND, nos indica que la compañía tarda 32 días en convertir lo producido en efectivo de estos días el ciclo de caja operativo neto indica que 21 días no son financiados por los proveedores; de igual manera el inventario tarda en rotar 23 días, es decir; en convertirlo en efectivo o en cartera, dicha cartera es recuperada con una rotación de 9 días y la empresa tarda 11 días en la cancelación de las cuentas con sus proveedores. Esto indica que la compañía cuenta con un buen ciclo entre el que vende, recupera su cartera y paga a sus proveedores.

En consecuencia los indicadores de rentabilidad es el beneficio que un inversionista espera por el sacrificio económico que realiza comprometiendo fondos en una determinada alternativa.

Por lo cual la empresa Pan Raymond muestra que la capacidad de ventas debe de ser de 34,48% para lograr cubrir los costos de venta de los cuales el 3,99% corresponden a la utilidad operativa luego de cubrir los costos y gastos y el 5,23% de la utilidad neta donde se incluyen los ingresos operacionales y no operacionales.

Da a conocer que por cada peso invertido en el activo de la compañía se obtiene el 24,33%.

8.1.3.4. Indicadores de endeudamiento

Estos indicadores se utilizan con el fin de determinar que tanto riesgo está corriendo la compañía al financiar parte de sus activos con deudas.

Tabla 19 Indicadores de endeudamiento

PANADERIA INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		
INDICADOR	FORMULA	2014
Endeudamiento total	Pasivo total / activo total	42,47%
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo corriente / pasivo total	100,00%
Carga financiera	Gastos financieros / Ventas	0,35%
Cobertura de gastos financieros o veces que se ha ganado el interés	UAII / gastos financieros	11,48

Fuente: Panadería RAYMOND.

En la tabla anterior podemos ver que el 42,47% de los activos de la compañía están financiados por terceros y no tiene mayor dependencia de los mismos, esto nos refleja que la empresa todavía es muy familiar.

De otro lado la compañía muestra que su endeudamiento a corto plazo es del 100% lo que indica que todas sus obligaciones vencen en el periodo de un año o menos; en caso dado de que la compañía deba de cubrir todas sus obligaciones deberá recurrir a sus activos corrientes incluyendo su inventario dado que este representa una gran proporción en su liquidez.

Del mismo modo la empresa puede cubrir 11 veces sus intereses con la utilidad operativa lo que le proporciona capacidad para pagar las obligaciones con el estado. Por su parte el 0,35% de las ventas de la panadería deben de ser destinadas para el cubrimiento de su carga financiera.

8.1.3.5. Indicadores de liquidez

Tabla 20 Indicadores de liquidez

PANADERIA INDICADORES DE LIQUIDEZ		
Indicador	**Formula**	**2014**
KT - Capital de trabajo	**Activo corriente**	102.798
KTN - Capital de trabajo neto	**Activo corriente - pasivo corriente**	11.451
KTO - Capital de trabajo operativo	**Deudores + inventarios**	82.661
KTNO **Capital de trabajo neto operativo**	**KTO - Proveedores**	62.086
Razon corriente - Razón circulante - Razón de solvencia - Razón de disponibilidad	Activo corriente / pasivo corriente	1,13
Prueba ácida o coeficiente liquidez	(Activo corriente - inventarios) / pasivo corriente	0,59

Fuente: Panadería RAYMOND.

La panadería RAYMOND muestra en su razón corriente que cuenta con liquidez en dicho periodo para atender sus obligaciones a corto plazo, es decir; que la empresa por cada peso adeudado cuenta con 1,13 pesos corrientes para hacerse cargo de sus obligaciones.

De igual manera la compañía muestra en su prueba acida que está muy cerca al límite que es 0.5, lo que indica que su liquidez está apoyada en su inventario, cabe resaltar que por la actividad económica principal de la panadería esta cuenta con poco producto terminado y en proceso por el contrario por ser manufacturera sus materias primas son mayores en proporción de su inventario por lo cual se ve afectada en cubrir sus obligaciones en caso de un suceso inesperado.

Puntos Fuertes

- El margen bruto de la empresa Pan Raymond aumento a una velocidad de 39% gracias al aumento en venta y disminución en costo.

- La empresa Pan Raymond, es altamente tecnificada debido a que su activo fijo es mayor a su activo corriente.

- Pan Raymond cuenta con buen funcionamiento y una buena administración, debido a que la cartera tiene un porcentaje menor que el inventario

- La compañía está financiada principalmente por los socios teniendo su patrimonio una participación del 57,5% y el pasivo un 42,5%; dentro de las cuentas del pasivo las obligaciones a corto plazo tienen una proporción del 33,8% siendo mayor que los proveedores con un 22.5% dichas obligaciones son a corto plazo y con entidades financieras lo que no le aporta ninguna afectación a la compañía.

- la compañía cuenta con un buen ciclo entre el que vende, recupera su cartera y paga a sus proveedores, de acuerdo a los indicadores de actividad y rotación de la empresa Pan Raymond , nos indica que la compañía tarda 32 días en convertir lo producido en efectivo de estos días el ciclo de caja operativo neto indica que 21 días no son financiados por los proveedores; de igual manera el inventario tarda en rotar 23 días, es decir;

en convertirlo en efectivo o en cartera, dicha cartera es recuperada con una rotación de 9 días y la empresa tarda 11 días en la cancelación de las cuentas con sus proveedores.

- La empresa Pan Raymond cuenta con liquidez para atender sus obligaciones a corto plazo

- La empresa Pan Raymond tiene capacidad para pagar las obligaciones con el estado, ya que la empresa puede cubrir 11 veces sus intereses con la utilidad operativa.

Puntos débiles

- La empresa Pan Raymond incursiono en nuevos gastos administrativos, por lo cual el margen operacional se vio disminuido

- las materias primas de la empresa Pan Raymond son mayores en proporción de su inventario por lo cual dado un suceso inesperado, la empresa se vería afectada ya que no podría responder al cubrimiento de sus obligaciones.

- La empresa Pan Raymond aun cuenta con una estructura muy familiar, por tal motivo, no se ha visto la necesidad de incurrir en préstamos de largo plazo (mayores a un año), lo que nos indica que los bancos tiene poca participación dentro de su pasivo, y esto no resulta tan beneficioso para la empresa debido a que esta necesita un crecimiento, ya que el plan de acción denota que la empresa debe de tener inversión y orientación para lograr la exportación de dicho producto a mercados foráneos.

- La empresa Pan Raymond maneja un corto tiempo, en el proceso de rotación de inventario, recuperación de su cartera y pago a sus proveedores, lo cual afecta de manera directa sus metas a largo plazo y al llegar a realizar una exportación es de gran necesidad contar con un plazo más amplio para poder soportar en compañía con los inversionistas el peso que trae consigo llevar a cabo una exportación.

8.1.4. Logística

Actualmente la logística es uno de los factores principales en la empresa Pan Raymond ya que produce y comercializa productos, que van dirigidos directamente al paladar de sus clientes, los productos deben de estar frescos, saludables y oportunamente disponibles para la venta.

La pyme cuenta con una cadena de suministros bien establecida que garantiza el sostenimiento de la empresa en el mercado panificador y satisfacción del cliente, además por ser manufacturera y comercializadora tiene un descontrol de inventarios ya que cuenta con poco producto terminado y en proceso las materias primas son mayores en proporción de su inventario y es necesario mantener el nivel óptimo y adecuado de este para que no genere perdida de materiales.

Puntos fuertes

- La empresa cuenta con otros proveedores menores que les facilita al instante alguna materia prima, en el momento que los grandes proveedores por alguna razón o circunstancia no pueden proveer la empresa.

- Poseen escabiladeros y un ascensor para el transporte interno de los productos y las comidas, disminuyendo de esta manera tiempos de producción.

- Reduce al máximo la perdida de materiales, capacitando el personal para el buen manejo de este, además cuenta con cámaras en las instalaciones para observar que se haga todo el proceso de producción y comercialización correctamente, también que los empleados no despilfarren los productos o haya alguna avería en los procesos.

- Toma en arrendamiento bodegas muy cercanas a la empresa para almacenar las materias primas bien organizadas, además cuenta con dos cuartos de congelación y dos de conservación de los alimentos para mantener en buenas condiciones los productos perecederos que se necesita para la elaboración de los productos, como la leche, la carne, la levadura etc.

Puntos débiles

- No aplica una eficiente gestión de los inventarios, como el sistema justo a tiempo (just-in-time), la respuesta rápida y las prácticas de colaboración.

- La capacidad de vehículos para las cantidades de unidades a repartir no es suficiente.

- Personal capacitado para utilizar equipo de cómputo de transporte necesario para los repartos de los productos, no manejan de forma eficiente los formatos de órdenes de pedidos, correos.

8.1.5. Tecnología

En la empresa Pan Raymond es necesario gozar de una adecuada tecnología en maquinaria para ser más competitiva y obtener más resultados. Es por esto que la empresa se ha modernizado un poco más implantando nuevas tecnologías en su proceso productivo: como hornos, cuartos de congelación y conservación, en software, etc.

Puntos fuertes

- La empresa ha adquirido unos software como SAI OPEN y INFOPOS, el primero es una solución de software contable administrativo modular, "por medio de esta herramienta la empresa podrá obtener información integral para: La gestión administrativa, gestión de cobro, gestión de compras, control de inventario, proceso de venta, liquidación de nómina, control de activos fijos, control de presupuestos, la presentación de impuestos e informes contables COLGAP Y NIIF"[48], el segundo software es utilizado para el control de compras y ventas, informes detallados de venta por línea.

- Cuenta con cámaras en todas las áreas del establecimiento, logrando de esta forma mantener controladas las actividades de la empresa y por seguridad.
- Actualmente se está trabajando en una página web para que los clientes conozcan más de la empresa y la variedad de productos que se ofrecen y que tengan la oportunidad de compra on-line.

[48] Grupo SAI S.A.S. Sistemas administrativos inteligentes. Consultado el día 02 de junio de 2015. Disponible en línea: http://sai-open.com/solucion-software/software-contable-sai-open/

Puntos débiles

- Necesita actualizar las mojadoras, ya que fallan y estas son muy importante en el proceso de producción y retrasa el buen funcionamiento.

- Capacidad limitada en servicio de internet (estabilidad en colecciones de servicios ya que son medios necesarios para recepción de pedidos)

- Manejo de una sola línea telefonía para recepción de pedidos.

8.1.6. Producción

En la actualidad la empresa Pan Raymond cuenta con su planta de producción la cual está ubicada allí mismo donde se comercializa los productos, en la empresa existen tres plantas: la principal que está en el segundo piso donde se producen los productos de panadería, la segunda donde se fabrica los almuerzos de contratos, y la tercera se encuentra en el primer piso que es la que elabora las comidas para ventas locales, se ha ampliado las cocinas a medida que ha ido creciendo su demanda.

En estas plantas es donde se presenta el proceso productivo del pan integral el cual se explicara de la siguiente manera:

- **Recepción de la materia prima:** En este punto se tiene que prestar mucho cuidado debido a que es la materia prima (harina) principal insumo del producto y no puede tener ninguna avería ya que podría generar la aparición de ratones polillas y otros en la panadería.

- **Revisión y control:** Los sacos harineros se deben revisar en la bodega confirmando de que no haya ningún roto o apolillado, en las bodegas. También se deben de revisar los otros ingredientes como la levadura y el salvado de trigo.

- **Proceso de mezclado:** En esta fase, la harina es vaciada dentro de una maquina mojadora, la cantidad dependerá de los niveles de producción alcanzados. En esta etapa, se le agrega el agua y los demás aditivos (sal, levadura, salvado de trigo) en su proporción justa. Todos estos insumos son revueltos constantemente por la mojadora hasta que la masa consiga una consistencia pastosa.

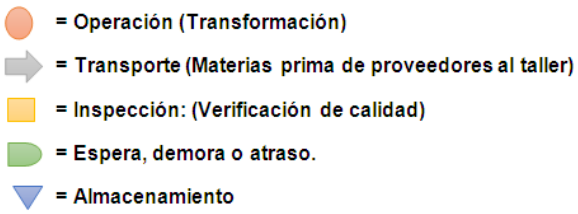
- **Proceso de moldeo:** Posteriormente la masa pasa a ser moldeada manualmente, y puesta en las bandejas metálicas, y se le agrega de avena por encima.

- **Proceso de cocción:** En esta etapa las bandejas llenas son depositadas en un horno a una temperatura de 220° C. El proceso de cocción es del orden de los 13 a 15 minutos.

- **Venta del pan:** Ya cocido el pan, es sacado del horno y vaciado a unos canastos de mimbres bien aireados de manera tal, que el pan por falta de aire no transpire y se humedezca, luego el pan pasa a ser trasladado a las respectivos escabiladeros al lugar donde es comercializado.

Tabla 21 Diagrama de flujo

DESCRIPCION DE LAS ACCIONES	ACCIONES	TIEMPO	DISTANCIA	OBSERVACIONES
Realizar la solicitud a los proveedores de las materias primas		1 Día	10 km y 5 km	Las materias primas las envían en camiones desde la misma ciudad y llegan a la puerta de la empresa
Recepción de proveedores (materias primas)		1 hora		Recibo y acomodación de la materia prima por David Caicedo
Elabora la formulación para la Dosificación de los ingredientes		1 hora		Es elaborado por el jefe de producción David Caicedo
Mezclar los ingredientes		30 Minutos		Realizado por el panadero Oscar Valencia
Pesaje y moldeado		45 Minutos		Realizado por el panadero Oscar Valencia
Cocción		15 minutos		Realizado por el panadero Oscar Valencia
Distribución del producto terminado		1 hora		Realizado por los pinceros John Ferrin y Didier García que ya comercializan el producto



Fuente: Autoras.

Puntos fuertes

- La localización es una gran ventaja competitiva de la panadería al estar cerca de sociedad portuaria, la terminal esta mantiene con gran afluencia de personas.

- Ha realizado notables inversiones en maquinaria aumentando la capacidad productiva.

- Buen uso de la maquinaria.

- La empresa cuenta con una adecuada distribución física, en la cual se está aprovechando y optimizando el espacio, lo cual genera, menor número de recorridos, que se traduce en una menor inversión de tiempo.

Puntos débiles

- Incumplimiento del plan de mantenimiento preventivo para maquinaria y equipos instalados en la empresa.

- No ha reducido significativamente el tiempo de respuesta a los plazos de entrega de domicilios.

- Falta de seguimiento y control de las actividades del mantenimiento de los equipos y maquinaria.

- La empresa no es lo suficientemente grande para ahorrar en gastos de bodega.

8.1.7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 22 Matriz de evaluación de factores internos EFI

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Existencia de un plan estratégico	0,08	3	0,24
Ofrece un producto diferencial	0,09	4	0,36
Ofrecer los productos mediante contratos con empresas y/o servicios de catering	0,10	4	0,4
Contar con dos empresas más para su posible unificación	0,08	3	0,24
Software de gestión administrativa	0,07	3	0,21
Precios competitivos	0,09	3	0,27
Experiencia y reconocimiento en el sector panificador	0,09	3	0,27
DEBILIDADES			
Falta de inversión de publicidad por parte de la empresa	0,09	1	0,09
Necesidad de apoyarse en el inventario para cubrir su pasivos corrientes en una situación inesperada	0,07	2	0,14
Necesidad de más personal	0,07	2	0,14
Ausencia de registro sanitario INVIMA	0,09	1	0,9
Falta de tecnología de punta	0,08	2	0,16
TOTAL	**1**		**3,42**

Fuente: Autores.

Finalizada la matriz EFI arrojo un valor ponderado de 3,42 lo que indica que la empresa Pan Raymond esta fortalecida internamente, todo esto gracias a los directivos que aplican la planeación estratégica por medio de la cual han ido

cumpliendo los objetivos y metas trazadas por la empresa, además que poseen una gran fortaleza como lo es ofrecer un producto innovador como la masa de pan ultra congelada de pan integral y con precio competitivos tanto nacional como internacional, de igual manera la ejecución de contratos y servicios de catering con otras empresas ha hecho que aumenten sus ventas y pueda mejorar cada vez más siendo esta otra de sus principales fortalezas.

Sumándole a esto que la empresa no depende únicamente de un solo proveedor si no que cuenta con reemplazo debido a que Buenaventura es una ciudad donde se presentan muchos imprevistos y es necesario mantener la materia prima para cumplir la debida producción diaria.

Sin embargo también se cuenta con unas debilidades en las cuales se tiene que trabajar para asegurar el éxito de la empresa, una debilidad muy importante es al momento de exportar la empresa no pueda cubrir totalmente con la demanda, debido a esto es necesario que la empresa se una con las otras dos empresas que son el Faro y La Catedral y de esta manera puedan satisfacer esta demanda. Otro punto crítico es que la empresa no cuenta con el registro INVIMA el cual es una gran desventaja frente a la competencia, también tiene que tener en cuenta que la publicidad es una factor clave de éxito, con el fin que la empresa se posicione y sea reconocida tanto nacionalmente como internacionalmente, aunque la empresa está trabajando en una página web que puede facilitar a la hora de hacer pedidos y atraer más clientes y necesitar más personal para el apoyo en la producción y venta del producto, de igual manera hacer inversión en la tecnificación de la empresa para generar más producción y por ende mayores ventas.

8.1.8. Matriz DOFA

Tabla 23 Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F)	**DEBILIDADES (D)**
	1. existencia de un plan estratégico. 2. Ofrece los productos mediante contratos con empresas y/o servicios de catering. 3. Experiencia y reconocimiento en el sector panificador. 4. Ofrece un producto diferencial. 5. Buenos indicadores de rentabilidad. 6. Posee segundos proveedores. 7. Calidad del producto. 8. Precios competitivos. 9. Contar con dos empresas más para ser unificadas. 10. La masa de pan integral ultracongelada tiene una vida útil útil esto permitirá alcanzar economía de escala en la compra de insumos.	1. Poca inversión de publicidad de la empresa en medios de comunicación. 2. Necesidad de apoyarse en el inventario para cubrir sus pasivos corrientes en una situación inesperada. 3. El establecimiento comercial no es lo suficientemente grande. 4. Necesidad de adquirir más personal. 5. Falta de tecnología de punta. 6. ausencia de registro INVIMA. 7. Poca participación en ferias, capacitaciones, y misiones empresariales.
OPORTUNIDADES (O)	**ESTRATEGIAS (FO)**	**ESTRATEGIAS (DO)**
1. Crecimiento dinámico del mercado 2. Nuevos hábitos de consumo 3. Incremento en la tasa de cambio (Dólar) 5. Crecimiento del sector 6. Calidad del producto 7. Productos de competencia internacional con baja	1. Posicionar la marca por su buena calidad y precios asequibles. 2. Direccionar el plan estratégico de la empresa hacia el mercado internacional. 3. Gracias al control de costos y sus buenos ingresos por contratos con grandes empresas, la empresa Pan Raymond invertir en el mejoramiento de la empresa para incursionar en el mercado extranjero. 4. Aprovechar el mercado ecuatoriano debido que los productos del sector panificador no son de muy buena calidad	1. Reforzar planes publicitarios en redes sociales y medios de comunicación con el fin de que las personas conozcan más la empresa y los productos. 2. Adquirir maquinaria de alta tecnología con el objetivo de reducir costos y tiempo y así tener más capacidad de producción 3. Aprovechar las demás panaderías con que se cuentan, para unificarse y tener una mayor producción y cubrir más demanda extranjera.

calidad. 8. unificación de 3 panaderías	y satisfacer la demanda ofreciendo productos diferenciadores. 5. Lograr un reconocimiento en el mercado por excelente calidad 6. existen grandes oportunidades de ingresar a nuevos mercados superando sus debilidades mediantes estrategias competitivas, mostrando la calidad del producto de la competencia del país destino, llegando a obtener un consumo considerado y beneficioso del producto, conllevando a un reconocimiento y posicionamiento en el nuevo mercado a llegar, en este caso el del país de ecuador. 7. Aprovechar la reevaluación del dólar para exportar, obteniendo más pesos por dólar.	4. A medida que el negocio va creciendo es necesario contratar más personal y si es posible arrendar o comprar más locales cerca a la empresa para poder expandirse. 5. Aprovechar los nuevos hábitos de consumo y ofrecer el producto que sirve para cuidar la salud. 6. Ampliar la empresa con la unificación de las 3 panaderías con el fin de maximizar ventas y minimizar gastos generando de esta manera más ganancias que se podrían emplear para la adquisición del registro sanitario invima. 7. Formar parte de la asociación nacional de fabricantes de pan (ADEPAN) con el fin de aprovechar oportunidades para el mejoramiento y crecimiento de la empresa e incursionar en ferias como EXPOPAN.
AMENAZAS (A)	**ESTRATEGIAS (FA)**	**ESTRATEGIAS (DA)**
1. Ingreso de nuevos competidores al sector. 2. Productos sustitutos. 3. Falta de seguridad municipal. 4. Competidores posicionados en el país destino. 5. competencia que cuentan con registro sanitario INVIMA	1. La empresa Pan Raymond debe aprovechar sus fortalezas a nivel interno, como lo es de tener una buena aceptación en el mercado regional y un grado de experiencia y trayectoria, para poder buscar estrategias de marketing para competir con sus principales rivales del mercado local e internacional que tiene Ecuador. 2. Implementar un mecanismo de organización y control para facilitar la unificación de las 3 panaderías con el fin de obtener el registro INVIMA. 3. Trabajar en el reconocimiento por parte de los consumidores como un producto de excelente calidad, buen precio y diferenciado. 4. Adquirir seguro contra todo, tanto para la empresa como para la mercancía cuando vaya a ser transportada. 5. implementar un mecanismo para conocer la opinión de los clientes.	1. incentivar el consumo del producto mediantes estrategias de publicidad, promociones como degustaciones, descuentos y alianzas con diferentes socios comerciales y proveedores para garantizarle el volumen de compra y que así mismo que brinde una garantía de un precio fijo, para competir dentro del mercado ecuatoriano, y alcanzar un buen margen de intermediación financiera que posibilite la rentabilidad de la empresa. 2. buscar a mediano plazo un canal seguro para exportar a países vecinos, para ampliar aún más el mercado y llevarlo a ser más competitivo. 3. Crear alianzas estratégicas con los importadores para lograr el incremento de las exportaciones de la marca. 4. Reforzar la diferenciación del producto y sus

		ventajas competitivas sobre los productos locales

8.1.9 ENTREVISTA

1. ¿Cuenta con una administración estratégico?

2. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿Cuáles son sus funciones?

3. ¿Qué áreas de la empresa brindan un mayor potencial para corregir?

4. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico de mercado? ¿Cómo lo ha llevado a cabo?

5. ¿La empresa cuenta con políticas, manuales de procedimiento, descripción de funciones de cada uno de los colaboradores?

6. ¿La empresa posee la maquinaria suficiente para ofrecer productos de buena calidad y ahorrar costos?

7. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que tienen frente a la competencia en el sector panificador?

8. ¿Cuáles son sus mayores clientes, y que le ofrece mas rentabilidad?

9. ¿Cuál es la competencia existente y potencial a nivel local?

10. ¿ofrece la empresa servicios y productos que no ofrezca la competencia?

11. ¿Cuáles son las características económicas y contables?

12. ¿Cuáles son sus clientes potenciales?

13. ¿Cómo están trabajando para mejorar y obtener el certificado invima?

14. ¿los empleados reciben capacitaciones de servicio al cliente?

15. ¿los precios de los productos son adecuados?

16. ¿Qué sistema manejarían para la unificación de las tres panaderías?

9. MEDICIÓN DEL POTENCIAL EXPORTADOR (MPE)

Mediante el Modelo de Medición de Potencial Exportador evalúa el empresario la situación actual de la empresa acerca de su la capacidad de exportación con base a sus fortalezas y debilidades. En el caso de Pan Raymond, el Gerente General respondió una encuesta y seleccionó los factores consideró apreciables para seleccionar el destino de sus exportaciones, sobre la base del proceso de exportación ilustrado anteriormente provisto por Procolombia. Sus apreciaciones se evaluaron utilizando este modelo el cual consta de cuatro partes:

- Comportamiento de expansión.
- Capacidades competitivas.
- Percepción de barreras.
- Perfil del Gerente.

Cada una de las variables que se utilizan para medir el potencial exportador se les asigno un peso relativo en porcentaje, de igual manera se les asigno un valor para su calificación y este valor parte desde 1 como es el más bajo y 5 como el más alto, posteriormente esa sumatoria de esos valores asignados para cada factor y en cada variable se suma y se multiplica por el total ponderado.

8.1. Comportamiento de expansión

El comportamiento de expansión tiene por objetivo evaluar los activos económicos de la empresa y su capacidad para enfrentar la distribución con la nueva expansión que le trae la exportación.

Se trabaja con por tres variables: la apertura del mercado, la variación del tamaño del mercado y la estructura de propiedad o concentración de la toma de decisiones.

Es la oportunidad para revisar la estructura orgánica y las responsabilidades en la toma de decisiones. En el caso de Pan Raymond, la empresa tiene una estructura familiar en donde las decisiones trascendentales son tomadas en la junta de socios la que pertenecen los socios Juvicely Serna Duque, quien actúa como representante legal y el Señor Carlos Andrés Serna Giraldo, quien tiene la

responsabilidad de la gerencia operativa del negocio o administrador. La empresa está dedicada al comercio al por menor de pan en diferentes presentaciones, bizcochería y similares, elaboración de productos de restaurante para atender a sus clientes.

Por las respuestas del Gerente, y en base al modelo la empresa tuvo una calificación de 2.00 sobre 5. Este resultado nos demuestra que la empresa no tiene un comportamiento de expansión apto para las exportaciones, lo aconsejable es que esté por encima de 3,5 para continuar mejorándolo y lo ideal es llegar por lo menos a 4,5.

Tabla 24. MPE- Comportamiento de expansión

PAN RAYMOND ANÁLISIS MEDICIÓN POTENCIAL EXPORTADOR- MPE COMPORTAMIENTO DE EXPANSION			
PONDERACIÓN RELATIVA		**25%**	
Variables	**Indicadores para medición**	**Valor Reportado**	**Calificación asignada**
Cobertura de mercado	Número de Plazas atendidas	2	4
	Participación de ventas externas	2	
Variación capacidad de la empresa	Variación de volumen de Ventas	5	3
	Incremento de activos	2	
	Incremento de empleados	1	
Estructura Administrativa y de la propiedad- Delegación de la toma de decisiones	Incremento de Socios	0	1
	Estructura de la empresa	1	
	Se tiene una Junta Directiva	1	
PORCENTAJE DEL COMPORTAMIENTO DE EXPANSIÓN		**14**	**2,00**

Fuente: Pan Raymond- Cálculo de las autores

El comportamiento de expansión tiene por objetivo evaluar los activos económicos de la empresa y su capacidad para enfrentar la distribución con la nueva expansión que le trae la exportación.

Se trabaja con tres variables: la apertura del mercado, la variación del tamaño del mercado y la estructura de propiedad o concentración de la toma de decisiones.

Es la oportunidad para revisar la estructura orgánica y las responsabilidades en la toma de decisiones. En el caso de Pan Raymond, la empresa tiene una estructura familiar en donde las decisiones trascendentales son tomadas en la junta de socios la que pertenecen los socios Juvicely Serna Duque, quien actúa como representante legal y el Señor Carlos Andrés Serna Giraldo, quien tiene la responsabilidad de la gerencia operativa del negocio o administrador. La empresa está dedicada al comercio al por menor de pan en diferentes presentaciones, bizcochería y similares, elaboración de productos de restaurante para atender a sus clientes.

Por las respuestas del Gerente, y en base al modelo la empresa tuvo una calificación de 2.00 sobre 5. Este resultado nos demuestra que la empresa no tiene un comportamiento de expansión apto para las exportaciones, lo aconsejable es que esté por encima de 3,5 para continuar mejorándolo y lo ideal es llegar por lo menos a 4,5.

8.2. Capacidades competitivas

La capacidad competitiva mide la situación de la empresa para destacarse de sus competidores, bien por ostentar ventajas comparativas frente a los productos de la competencia o por contar con procesos más productivos y eficaces.

Las variables que lo componen son:

- Innovación, como capacidad de ejecutar acciones novedosas que le desarrollen ventaja comparativa.
- Variedad de canales de distribución o ventas.
- Disponibilidad de recursos
- Calidad
- Conocimiento del mercado

Productividad y tecnología. La empresa tuvo un resultado de 3,60 sobre 5 que la coloca en un punto ligeramente más alto que el intermedio, pero no como para emprender la exportación ya que la calificación es más por las habilidades propias de su administrador, quien por su ascendencia y procedencia tiene una habilidades personales para este tipo de negocio. El principal bache se presenta por la falta de procesos documentados, falta de un BPM documentado, formación profesional por competencias del personal y no tener un sistema de gestión de calidad certificado.

Aunque la fortaleza principal de Pan Raymond es la amplitud de líneas y la calidad de los productos, se debe diversificar los canales de distribución y optar por créditos para la disponibilidad de recursos financieros e inversión en infraestructura tecnológica.

Tabla 25 MPE- Comportamiento capacidades competitivas

PAN RAYMOND ANÁLISIS MEDICIÓN POTENCIAL EXPORTADOR- MPE COMPORTAMIENTO CAPACIDADES COMPETITIVAS			
PONDERACIÓN RELATIVA		**30%**	
Variables	**Indicadores para medición**	**Valor Reportado**	**Calificación asignada**
Innovación	Amplitud de líneas actuales y Concentración de ventas en una sola línea	2	1
	Productos nuevos por año	2	
	Departamento de desarrollo de productos	0	
	Autoevaluación de la empresa- Revisión e innovación de procesos	4	
	Autoevaluación de la empresa- Innovación de productos	4	
Canales	Variedad de Canales	3	2
Disponibilidad de Recursos	Existencia de un departamento de Mercadeo	2	2
	Personal Calificado en Mercadeo	1	
	Formación en aspecto de Comercio Internacional	1	
	Disponibilidad en recursos financieros	1	
Calidad	Certificación	0	1
	Autoevaluación de la Empresa (Producto)	1	
	Autoevaluación de la Empresa (Servicio)	1	
Conocimiento del Mercado	Autoevaluación de la Empresa (Conocimiento)	3	2
Productividad	Autoevaluación de la Empresa (Productividad)	5	2
Tecnología	Autoevaluación de la Empresa (Tecnología)	3	2
VALOR DEL COMPORTAMIENTO DE EXPANSIÓN			**3,60**

Fuente: Pan Raymond- Cálculo de las autores

8.3. Percepción de barreras

Para el ejercicio de medición del potencial exportador es de fundamental importancia, conocer la percepción que tienen los directivos de la empresa frente al proceso de exportación de las barreras tanto internas como externas.

Pan Raymond obtuvo un puntaje de 3,15, lo que demuestra la actitud y confianza que los directivos tienen en sus productos. Están seguros de que sus diseños y la calidad del pan y demás productos que fabrican, los harán posesionarse en el mercado que escojan. Como se evidenció en el aparte de la capacidad competitiva, se confirma latente la necesidad de financiación para las operaciones internacionales o en su defecto la inyección de capital de sus socios.

Tabla 26. MPE- Percepción de barreras

PAN RAYMOND ANÁLISIS MEDICIÓN POTENCIAL EXPORTADOR- MPE PERCEPCIÓN DE BARRERAS			
PONDERACIÓN RELATIVA		**15%**	
Variables	**Indicadores para medición**	**Valor Reportado**	**Calificación asignada**
Internas:			
Desconocimiento del mercado	Necesidades de información de Mercados	5	5
Falta de planeación estratégica	Falta de plan estratégico (Metas, escenarios, planes de contingencia)	3	5
Diferenciación de productos	Diferenciación en el producto, precio, promoción y distribución según los mercados	3	4
Desconocimiento de aspectos legales	Desconocimiento de los aspectos legales de los contratos internacionales	2	3
Debilidad en el análisis información de mercados	Debilidad en el análisis de información de mercados	4	3
Externas	Capitalizar o Acceder al crédito para financiar exportaciones	0	1
Barreras Tarifarias	Barreras Tarifarias en el País	1	0
Infraestructura Externa	Infraestructura Externa	0	0
VALOR DEL COMPORTAMIENTO DE EXPANSIÓN			**3,15**

Fuente: Pan Raymond- Cálculo de las autores

8.4. Perfil del Gerente

El que asegura el éxito en un mercado y la expansión de la empresa se llama PRODUCTO. Pero detrás de un gran producto siempre hay un GERENTE que lidera los procesos en forma integral de la empresa y al equipo de trabajo.

El líder es indispensable y debe contar con un con visión, disciplina y un equipo de trabajo muy afianzado y empoderado que sea el ejecutor para lograr los objetivos. Esto es precisamente lo que se quiere evaluar en el perfil del Gerente.

Esta evaluación fue positiva con 2,70 puntos de 5. Demostró el Gerente su capacidad para liderar el proyecto de exportación y percibe con mucha claridad su capacidad para internacionalizar la masa de pan integral ultra congelada, pero le falta ajustar los aspectos tecnológicos y de gerenciamiento de la calidad.

Tabla 27. MPE- Perfil del Gerente

PAN RAYMOND ANÁLISIS MEDICIÓN POTENCIAL EXPORTADOR- MPE PERFIL DEL GERENTE			
PONDERACIÓN RELATIVA		**30%**	
Variables	Indicadores para medición	Valor Reportado	Calificación asignada
Nivel de estudios	Profesional competente en las actividades operativas, ventas y administración de la empresa	7	4
	Universitario con estudios de postgrado	0	
Percepción de la actividad internacional en riesgo, crecimiento e impactos	Contribuyen efectivamente al crecimiento de la empresa	3	5
	Eficiencia en los costos de la empresa	5	
	Su operación es de alto riesgo	2	
VALOR DEL COMPORTAMIENTO DE EXPANSIÓN			**2,70**

Fuente: Pan Raymond- Cálculo de las autoras

Tabla 28. Resultado de la medición del potencial exportador

PAN RAYMOND ANÁLISIS MEDICIÓN POTENCIAL EXPORTADOR- MPE RESULTADO DE LA MEDIÓN DEL POTENCIAL EXPORTADOR- MPE		
Factores	**Asignación ponderada**	**Resultado**
Comportamiento de expansión	25%	2,00
Comportamiento capacidades competitivas	30%	3,60
Percepción de barreras	15%	3,15
Perfil del gerente	30%	2,70
TOTAL	**100%**	

Fuente: Pan Raymond. Cálculos las autoras

En la anterior tabla se puede apreciar los resultados que se obtuvieron de la empresa Pan Raymond en el modelo de medición del potencial exportador, lo que indica una mayoría en fortalezas como sus capacidades competitivas, percepción de barreras y en el perfil de la Gerente, sin embargo debe reforzar el área del comportamiento de expansión para poder llevar a cabo un proceso de exportación exitoso.

El estudio de medición del potencial exportador arrojo que la empresa Pan Raymond aún no cuenta con un potencial exportador, de acuerdo a las respuestas obtenidas por el gerente de la empresa y en base al modelo de la empresa, la cual tuvo una calificación del 2.00 sobre 5, aun se cuenta con carencias en las siguientes tres variables, la apertura del mercado, la variación del tamaño del mercado y la estructura de propiedad o concentración de la toma de decisiones, ya que su principal bache se presenta por la restructuración de la empresa, también la falta de procesos documentados, falta de un BPM documentado, formación profesional por competencias del personal y no tener un sistema de gestión de calidad certificado.

8.5. Plan de acción

La empresa no tiene potencial exportador por los siguiente puntos débiles: la falta de participación en el mercado, poca inversión en la publicidad de la empresa, reestructura de la empresa, también la falta de procesos documentados, falta de

un BPM documentado, formación profesional por competencias del personal y no tener un sistema de gestión de calidad certificado, se pretende que mediante la adopción de un plan de acción que sale derivado de la matriz DOFA se puedan acometer una serie de estrategias y de acciones que permitan a mediano plazo mejorar ese potencial y pueda incursionar así en mercados internacionales.

Tabla 23 Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN (2 años)				
Estrategias	**¿Qué programas?**	**¿Cómo? Acciones inmediatas**	**¿Cuándo? Plazo**	**¿Quién? Responsable**
Lanzar campañas Publicitarias para obtener una mayor exposición del producto y reconocimiento	Creación de publicidad para la aparición de los productos de la empresa Pan Raymond mediante redes sociales tales como: Facebook, instagram, twitter, crear página web, aparición en revistas, periódicos, radio.	. La empresa pan Raymond empezara a promocionar la masa de pan integral ultra congelada primero que todo por redes sociales y pagina web, luego contactado el cliente enviando muestras sin valor comercial.	10 de noviembre del 2016 – 10 de marzo del 2017	Gerencia

Efectuar un control y direccionamiento de la empresa, para la adquisición del registro INVIMA	Invertir en la empresa para controlar y dirigir todas las actividades que tengan relación con la obtención del registro sanitario.	Realizar el debido direccionamiento y control de la empresa para que el personal, las herramientas, los ingredientes y los materiales que se requieren en el proceso de elaboración de los productos cumplan con los parámetros establecidos por la ley para la obtención del registro INVIMA.	10 Febrero del 2017– agosto del 2017.	Gerencia y coordinador de producción y abastecimiento
Dotar de nuevas características o atributos al producto.	Se realizara la Compra de Materiales y la contratación de un diseñador gráfico.	Crear un nuevo empaque, un nuevo diseño con nuevos colores que llame más la atención de los clientes.	5 de Octubre del 2016 – 10 diciembre del 2016.	Gerencia y mercadologo.
Adquirir nuevas tecnologías, para mejor el funcionamiento de la empresa	Implementar nuevas tecnologías que faciliten el control de tiempo y gastos del producto	Comprar maquinaria para la buena marcha de la empresa como, empacadoras al vacío, cámaras de fermentación controlada para tener un buen producto, renovación de la mojadora por una mojadora digital para que se puedan efectuar los tiempos exactos para la mezcla de los ingredientes.	1 de junio del 2017- 1 de septiembre 2017.	Gerencia

Implementar un sistema integrado de las tres panaderías con las cuales cuenta la empresa Pan Raymond, con el fin de compartir recursos o aprovechar alguna oportunidad de negocio que se ha presentado	Realizar una inversión para la creación de un sistema integrado de las 3 panaderías (Pan Raymond, La Catedral y El faro).	Obtener una planta de producción y sistema seguridad, Crear inventarios, cadena suministro, personal, Dosificación de materias primas, transporte 3 vehículos para el transporte de los productos. Todo con el fin de la unificación de las empresas para el correcto funcionamiento en conjunto de las 3.	15 de marzo del 2017 – 5 abril del 2018	Gerencia
Enfocarse en un mercado específico con el fin de especializarse en éste y lograr una mayor eficiencia	Con la realización de un estudio de mercado	Analizar diversos mercados donde sea viable distribuir y comercializar la masa de pan integral ultra congelada	6 de junio del 2017 – septiembre del 2017	Gerencia y mercadologo.
Ampliar la incursión en el mercado local de forma masiva	Lanzar nuevas campañas publicitarias con el fin de lograr una mayor exposición del producto	Desarrollando anuncios publicitarios en todo el país	2 de noviembre del 2016 – 5 junio del 2017.	Gerencia
Desarrollar un reconocimiento en el mercado nacional, con el fin de llegar al cliente como una empresa de buena calidad	Posicionar los productos en la mente del consumidor, diferenciándolos de la competencia por sus precios y calidad.	Contratar más personal capacitado en mercadeo y mercaderistas que promocionen y vendan el producto.	4 de Febrero del 2016 – 5 febrero del 2017	Gerencia y mercadologo

Formar parte de la asociación nacional de fabricantes de pan (ADEPAN) con el fin de aprovechar oportunidades para el mejoramiento y crecimiento de la empresa e incursionar en ferias como EXPOPAN.	Afiliándose a ADEPAN por medio de ANIPAN en Cali, que es una de sus seccionales en donde se puede participar de foros nacionales, ferias, misiones empresariales internacionales y capacitación en el área de panadería y pastelería.	La empresa puede enviar a sus trabajadores a dichas capacitaciones, ferias, misiones empresariales en donde puedan aportar para el desarrollo y crecimiento de la Panadería Pan Raymond.	8 de febrero del 2017 – 5 diciembre del 2017	Gerencia y mercadologo
Generar estrategias comerciales en cuanto el mejoramiento de los productos, el servicio al cliente y la preparación de los colaboradores	Definir políticas de calidad y de la capacitación del personal para que no haya fallas o defectos en todas las áreas de la organización consiguiendo con esto que los productos sean de una excelente calidad.	Brindar capacitaciones de servicio al cliente a sus colaboradores, mantener altos estándares de calidad y ser selectivos en la selección de su personal.	15 de noviembre del 2016 – 5 junio del 2017	Gerencia y mercadologo

9. INTELIGENCIA DE MERCADOS

9.1. PRIMER FILTRO

Al realizar la investigación de mercados de los productos panificados (pan integral), mediante el uso de herramientas virtuales como Proexport y Trademap se ha podido observar que hay varios países importadores de este producto. Se observó que en la actualidad existen buenas oportunidades de negocio en el sector panificador en el mundo, debido a que es un producto reconocido y que sirve de acompañante para cualquier comida y ocasión, también por ser productos que son diferenciados y proporcionan beneficios a los consumidores.

9.1.1. Países candidatos

Con base a los resultados que proporcionaron las herramientas confiables utilizadas para conocer los países que importan en cantidad significativa lo productos panificados de Colombia, en especial pan integral de centeno, se hallaron 11 países importadores de estas, los cuales son:

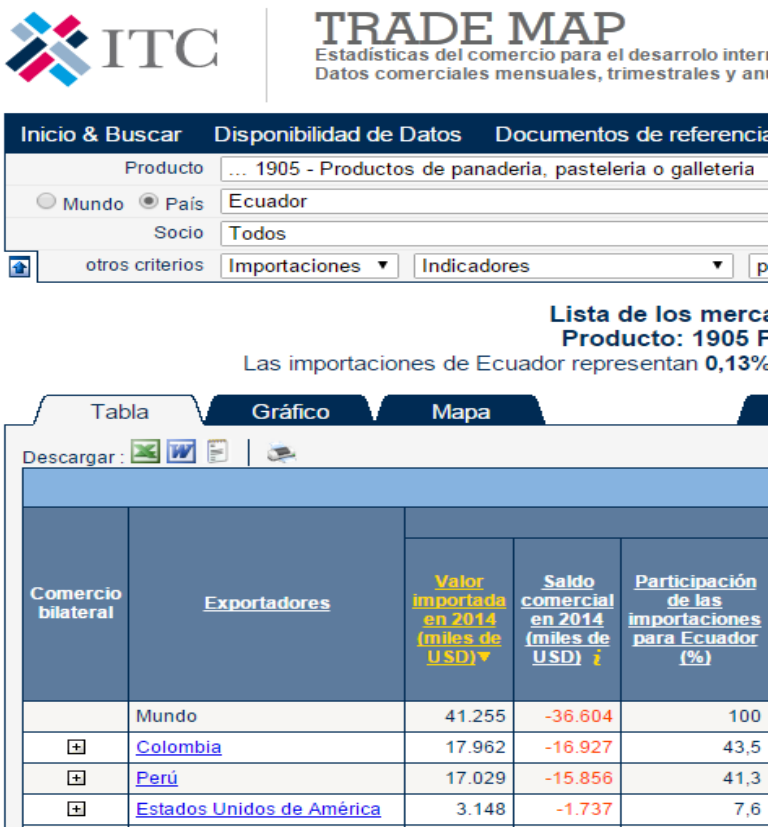
Estados Unidos De América: En el año 2014 importó de todo el mundo el valor de 2.268.701 millones de dólares, su principal proveedor es Canadá con un valor exportado de 1.030.266 millones de dólares, luego le sigue México con un valor de 405.029 millones de dólares y Alemania con un valor de 140.291 millones de dólares, demostrando así que para ingresar a este mercado se contaría con una gran competencia en el sector panificador como lo es Canadá y México debido a la cercanía geográfica con la que cuentan reducen costos en transporte ofreciendo así productos más económicos.

Gráfica 9 Importaciones De Estados Unidos De América

FUENTE: Trade Map.

Ecuador: En el año 2014 importó de todo el mundo el valor de 41.255 dólares, su principal proveedor es Colombia con un valor exportado de 17.962 dólares, luego le sigue Perú con un valor de 17.029 dólares y Estados Unidos con un valor de 3.148 dólares. Al ser Colombia su principal proveedor demuestra la aceptación que posee este producto colombiano y las oportunidades de mercado que tiene, siendo este uno de los países más opcionado para exportar.

Gráfica 10 Importaciones de Ecuador



FUENTE: Trade Map.

Venezuela: En el año 2014 importó de todo el mundo el valor de 76.700 dólares, su principal proveedor es Colombia con un valor exportado de 60.456 dólares, luego le sigue Italia con un valor de 6.453 dólares y Brasil con un valor de 2.827 dólares. La masa de pan integral ultra congelada colombiana es la más apetecida por los venezolanos pero en estos momentos este país no es apto para la exportación debido a problemas políticos y de economía.

Gráfica 11 Importaciones de Venezuela

FUENTE: Trade Map.

Cuba: En el año 2014 importó de todo el mundo el valor de 14.987 dólares, su principal proveedor es Brasil con un valor exportado de 3.736 dólares, luego le sigue Guatemala con un valor de 3.418 dólares y Colombia con un valor de 2.253 dólares. Este país está entre uno de los opcionados para exportar la masa de pan ultra congelada, debido a que el producto colombiano es apetecido y es el tercer exportador a este país, pero también se cuenta con una gran competencia como lo es Brasil.

Gráfica 12 Importaciones de Cuba

FUENTE: Trade Map.

República dominicana: En el año 2014 importó de todo el mundo el valor de 52.900 dólares, su principal proveedor es Estados Unidos con un valor exportado de 19.023 dólares, luego le sigue México con un valor de 8.097 dólares y Nicaragua con un valor de 6.178 dólares.

Lograr incursionar en este mercado se dificulta debido a que su mayor exportador es Estados Unidos y Colombia no está posicionada en este mercado.

Gráfica 13 Importaciones de Republica dominicana

FUENTE: Trade Map.

Panamá: En el año 2014 importó de todo el mundo el valor de 46.369 dólares, su principal proveedor es Costa Rica con un valor exportado de 15.321 dólares, luego le sigue Estados Unidos con un valor de 12.740 dólares, Guatemala con un valor de 9.174 dólares y Colombia con un valor de 2.059.

Aunque Colombia ocupe el cuarto puesto de exportador de masa de pan integral hacia este país, es muy factible exportar a este debido a la cercanía y las condiciones con las que cuenta actualmente.

Gráfica 14 Importaciones de Panamá

FUENTE: Trade Map.

9.1.2. Variables Generales

A continuación se mostrará la investigación de mercados que se realizó por medio de Procolombia, el cual brindará una completa información acerca de las oportunidades mercado, en cuanto a gustos de los consumidores y canales de distribución mundial, con base a los diferentes sectores de exportación, en este caso del sector productos de panadería y molinería, de los siguientes países:

- **Estados Unidos De América:** Actualmente los estadounidenses prefieren un producto conveniente, el cual se pueda preparar muy fácil o que estén listos para ser consumidos y que se puedan guardar por bastante tiempo como las masas de pan congelado, también prefieren productos sin gluten, productos multi-cereales, bajos en sodio.

  Canales de distribución: los productos de panadería y molinería pueden llegar directamente al distribuidor como restaurantes y hoteles, pero el principal canal de distribución son los importadores que se muevan con distribuidores menores y asimismo con supermercados que pueden conseguir ventas al por mayor. Estos llegan al comprador y/o consumidor final.

- **Ecuador:** Los ecuatorianos últimamente se están inclinando por productos procesados. El consumidor prefiere alimentos con calidad y que se puedan cocinar fácil y rápido. Las cadenas de tiendas compran productos a empresa para realizar maquila para posicionar sus marcas.

  Canal de distribución: Los canales de comercialización son los supermercados, mayoristas y otros distribuidores, todos estos hacen de que llegue al consumidor final.

- **Venezuela:** Actualmente este país está atravesando por una crisis económica y política la cual impide el ingreso de productos colombianos.

- **Cuba:** Los cubanos tienen una inclinación por lo productos de panadería hechos de una forma artesanal, que no contenga levadura, y con una gran variedad.

  Canal de distribución: los exportadores de este producto, llegan directamente a supermercados, hoteles, o distribuidor mayorista que se encargaría de que lleguen al consumidor final.

- **República dominicana:** Hay una gran oportunidad para productos étnicos. Los productos de panadería no pueden contener bromato de sodio, Los empaques tienen que llevar el estándar del líder (frito lay) y las porciones

deben aumentarse un poco, ya que el gramaje del producto colombiano es inferior al que se encuentra localmente.

Canal de distribución: El principal canal de distribución son los importadores/distribuidores que llegan tanto a canal retail como institucional.
Colmados (pequeñas tiendas), Surtidores (venta en la calle), Supermercados. Hoteles, restaurantes, colegios, corporaciones.

- **Panamá:** Los Panameños buscan productos de marca, con buen posicionamiento y calidad, que se adapten a sus gustos en cuanto al tamaño de las porciones y variedad. De Colombia se demanda principalmente: almidón de maíz, galletas (dulces, de soda o saladas), barquillos, obleas, pre-gelatinizados (sin gluten) hojuelas y productos saludables.

  Canal de Distribución: La mayoría de los supermercados realizan sus importaciones y las tiendas de abarrotes se abastecen de las empresas importadoras y distribuidoras mayoristas. Los distribuidores mayoristas tienen el mayor flujo de mercancías extranjeras, quienes cuentan con redes de comercialización hacia minoristas. Este canal tiene en ocasiones grados de especialización, por lo que el exportador colombiano debe informarse sobre los sectores que estos distribuidores atienden para adaptar su producto. Por su parte, los supermercados de cadena mueven el mayor número de marcas y volúmenes de productos. En muchas ocasiones los principales supermercados de cadena realizan las importaciones directamente.

9.2. RESULTADOS DEL PRIMER FILTRO

Según los anteriores resultados de los principales países importadores del sector panificador se descarta realizar la exportación del producto hacia mercados que no son latinoamericanos como Estados Unidos y República Dominicana ya que estos países cuentan con proveedores como Canadá y México que tienen más capacidad de producción ofreciendo de esta forma un producto más económico que el que la empresa Pan Raymond puede ofrecer, de igual manera son mercados que ya están saturados y se encuentra demasiada competencia lo cual dificultaría el posicionamiento de la marca y el mercadeo, es por esto que se decidió escoger países de Latinoamérica que sean principales importadores de

productos colombianos donde no se presente demasiada competencia y donde se pueda dar a conocer en el sector el producto y así sea reconocido.

Es de vital importancia que la empresa Pan Raymond, inicie su proceso de internacionalización en territorio latino, más detalladamente en el país de ecuador dado que la cultura, como el fenotipo de los habitantes se asemejan a la colombiana, lo cual permite que el producto sea de fácil adaptación, obteniendo un reconocimiento y aceptación pronta de la masa de Pan integral ultra congelada.

Se toma en cuenta los países que importan anualmente una gran cantidad de masa de pan ultra congelada para realizar la respectiva investigación de mercados en el segundo filtro los cuales son: Ecuador importa anual 17.962 dólares de Colombia siendo este su principal proveedor, exportar hacia este mercado es muy factible por su respectiva aceptación con este producto Colombiano y por ser de fácil preparación y calidad.

Cuba importa anual 2.253 dólares de este producto colombiano, ocupando Colombia el tercer puesto en sus principales proveedores.

Panamá importa anualmente 2.059 dólares de este producto colombiano, siendo este muy llamativo para realizar la exportación, de igual manera por ser un país vecino y su cultura se asemeja a la de Colombia facilitando la aceptación de dicho producto.

9.3. SEGUNDO FILTRO

La matriz de mercados es una herramienta que mostrará y facilitará a la empresa Pan Raymond a diagnosticar cuál es la mejor opción a escoger como primer país objetivo; se consideraran factores que son muy importantes como la economía, cultura, las políticas comerciales, gobierno para encontrar las ventajas y las desventajas que tendría la empresa al llegar a ese mercado objetivo y los posibles acuerdos que se celebren dentro del sector para que cuando llegue el momento de exportar se tenga en general un ambiente positivo que minimice los riesgos de no éxito en el proceso de internacionalización de la empresa.

Países Escogidos

- Ecuador
- Panamá
- Cuba

9.3.1. Variables específicas

Tabla 29 Matriz de Selección

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS VARIABLES	POND. VARIABLES (%)	ECUADOR			PANAMA			CUBA		
		INDICADOR	CALIF	POND. CALIF	INDICADOR	CALIF	POND. CALIF	INDICADOR	CALIF	POND. CALIF
INDICADORES MACROECONOMICOS	10%		3.6	0,4		3.6	0.39		3.1	0,31
MONEDA	3%	Dólar	5		Balboa - Dólar	5		Peso Cubano	2	
PIB US $	1%	181.8 mil Millones	4		82.18 mil millones	3		128,5 mil millones	4	
PIB PERCAPITA US	1%	11.300	2		20.900	3		10.200	2	
CRECIMIENTO DEL PIB	1%	-0,60%	3		6%	4		1,30%	3	
INFLACION%	2%	4%	4		0,50%	3		4.4%	4	
TASA DE DESEMPLEO	2%	4,80%	4		4,50%	4		3%	4	
INDICADORES SOCIO-CULTURALES	10%		4,5	0,45		3,3	0,31		3.6	0.38
IDIOMA	2%	Español	5		Español	5		Español	5	
RELIGION	2%	Católica	5		Católica	5		Católica	5	
NIVEL DE ESTUDIO DE LA POBLACIÓN	1%	La educación pública es laica en todos sus niveles, obligatoria hasta el nivel básico, y gratuita hasta el bachillerato o su equivalente.	5		La educación en Panamá se divide en tres etapas: Básica Secundaria o Preparatoria Terciaria o Universitaria	2		La educación en Cuba esta compuesta por la primaria, secundaria básica, preuniversitaria, educación técnica	3	
POBLACION	3%	15,654,411	4		3,608,431	2		11,031,433	3	
EDAD	1%	0-14 años: 28,5% 15-24 años: 18,6% 25-54 años: 38,9% 55-64 años: 7,1% 65 años: 6,9%	4		0-14 años: 27,4% 15-24 años: 17,3% 25-54 años: 40,1% 55-64 años: 7,4% 65 años: 7,8%	3		0-14 años: 15,96% 15-24 años: 13,29% 25-54 años: 47,16% 55-64 años: 10,65% De 65 años: 12,95%	3	
SEXO	1%	7.869.510 mujeres 7.868.368hombres	4		1.951.231 hombre 1.912.939 mujeres	3		5.717.816 hombres 5.661.295 mujeres	3	

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS VARIABLES	POND. VARIABLES (%)	ECUADOR			PANAMA			CUBA		
		INDICADOR	CALIF	POND. CALIF	INDICADOR	CALIF	POND. CALIF	INDICADOR	CALIF	POND. CALIF
INDICADORES ECONOMICOS	15%		4,5	1,2		3,5	0,53		3,5	0.52
ECONOMIA	8%	La economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina ha presentado un robusto y continuado crecimiento desde su dolarización en enero del 2000,	4		La economía de Panamá es la segunda más grande de América latina, Entre las principales actividades se encuentran los servicios financieros, turísticos y logísticos	4		está sustentada en los recursos naturales del país, que son muy variados y van desde minerales como el níquel y el cobalto, a los paisajes que atraen turistas, además es socialista.	3	
SECTORES	7%	la agricultura: 6% industria: 34,4% servicios: 59.6%	5		la agricultura: 2,9% industria: 14,1% servicios: 83%	3		agricultura: 18% industria: 10% servicios: 72%	4	
INDICADORES POLITICOS	15%		4	0,6		3,25	0,45		2,5	0.375
SINDICATOS		Movimiento Alianza PAIS, Avanza Parte, Creando Oportunidades Movimiento, Renovación Institucional y el Partido Acción Nacional, Movimiento de Unidad Plurinacional Pachakutik, Partido Sociedad Patriótica, Movimiento Popular Democracia, Roldosista Parte o PRE Partido Social Cristiano, Partido Socialista, Sociedad Unidas para los más acción, Movimiento Espíritu del Guerrero “Construyendo la nueva Central Sindical de Trabajadoras y Trabajadores del Ecuador, Confederación de Trabajadores Ecuatorianos, Confederación Ecuatoriana de Obreros Católicos	4		Cambio Democrático, Partido de la Revolución Democrática. Movimiento Liberal Nacionalista Republicano, Panameñista Parte, (antes Partido Arnulfista) Del Partido Popular. central general autónoma de trabajadores de panamá (cgtp), confederación gremial de trabajadores, central nacional de trabajadores de panamá (c.n.t.p.) confederación nacional de unidad sindical independiente – conusi , confederación de trabajadores de la república de panamá convergencia sindical	3		PCC PCC [Raúl Castro Ruz, Primer Secretario] Comisión Cubana de Derechos Humanos y Reconciliación Nacional Damas de Blanco (Damas de Blanco) Asociación Nacional de Agricultores Pequeños Unión Patriótica de Cuba	2	

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS VARIABLES	POND. VARIABLES (%)	ECUADOR			PANAMA			CUBA		
		INDICADOR	CALIF	POND. CALIF	INDICADOR	CALIF	POND. CALIF	INDICADOR	CALIF	POND. CALIF
INDICADORES JURIDICOS	20%		4	0,8		3,5	0,68		3,5	0,68
IMPUESTOS	8%	1.impuesto a la renta. 2. El Impuesto al Valor Agregado (IVA). 3. El Impuesto a los Consumos Especiales ICE. 4.vehiculos. 5.otros	4		1.impuesto sobre la renta. 2. Impuestos sobre la propiedad y el patrimonio. 3. Impuestos indirectos.4. presupuesto general del Estado	4		1.Impuestos sobre utilidades 2.Impuestos sobre ingresos personales. 3. Impuestos sobre las ventas 4. Impuesto especial a productos	4	
LEYES ACTUALES	12%	Presidente de la República, Vicepresidente de la República, Los Ministros de Estado, Estado de Emergencia, la fuerza pública.	4			3		Jefe de Estado, cabeza de gobierno, gabinete, elecciones Citas.	3	
INDICADOR DE COMERCIO EXTERIOR	20%		4.4	1.8		2.4	0,46		3.3	0.69
ACUERDO COMERCIAL	4%	Colombia tiene actualmente un acuerdo comercial con ecuador llamado can.	5		Actualmente no hay acuerdo comercial entre las partes	2		Acuerdo de Alcance Parcial No. 49	4	
INVERSION EXTRANJERA	3%	549,3 millones de dólares en el 2013, un 20% más que el año	4		$ 8340 millones	2		NA	2	
BARRERAS ARANCELARIAS	4%	Tiene 0% arancel	5		Tiene arancel de 8,8 %	1		Tiene arancel de 0%	5	
BARRERAS NO ARANCELARIAS	4%	los alimentos procesados requieren un permiso sanitario para ser comercializado en ecuador, 12% IVA, 0,5% fondo a la infancia, Certificado de origen (para no pagar arancel)	4		Licencias de importación, certificado sanitario, La factura comercial original; El conocimiento de embarque, debe solicitar una Licencia de salud y someter al producto en análisis y registro.	3		Certificado fitosanitario, Restricciones de embarque.	3	
IMPORTACIONES ACUERDO BILATERAL	3%	Comercio bilateral es de 918.292	4		Comercio bilateral es de 55.684	4		Comercio bilateral es de 13.960	3	
EXPORTACIONES ACUERDO BILATERAL	2%	Según la pag. Trade map Colombia exporta a el país de ecuador 1.884.349	5		US$ 3.615.412 millones	2		US $ 34.994 millones	3	

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS VARIABLES	POND. VARIABLES (%)	ECUADOR			PANAMA			CUBA		
		INDICADOR	CALIF	POND. CALIF	INDICADOR	CALIF	POND. CALIF	INDICADOR	CALIF	POND. CALIF
LOGISTICA			4	0,4		3	0.3		3	0.3
AEROPUERTOS	5%	Ecuador cuenta con una infraestructura aeroportuaria compuesta por 428 aeropuertos ubicados a lo largo de su territorio,	4		Panama cuenta con 55 aeropuertos,	3		En Cuba hay 12 aeropuertos internacionales y 9 nacionales.	3	
PUERTOS	5%	El sistema portuario de Ecuador, está compuesto de cinco (5) puertos estatales y diez muelles privados especializados en carga general y petróleos.	4		está conformado por 26 puertos de los que 19 son administrados por la Autoridad Marítima de Panamá	3		Posee 6 puertos marítimos principales.	3	
TOTAL			29			22.5			22.5	

Fuente: Análisis de datos creación autoras. 2016

9.4. RESULTADOS DEL SEGUNDO FILTRO

De acuerdo a los resultados de la matriz de selección de los 3 países preseleccionados, con referencia a los criterios ya establecidos, se puede observar que existen resultados semejantes entre los países a exportar, ya que cuentan con el mismo puntaje de 22.5 que son el país de Panamá y Cuba, pero existe un mayor puntaje en el país de Ecuador que lidera con un puntaje de 29, los cuales han sido escogidos de acuerdo a sus indicadores macroeconómicos, de comercio Internacional, logísticos, jurídicos, sociales y políticos, además de que son países en los cuales no se observa gran cantidad de competencia, lo que es muy importante para introducir la marca de Pan Raymond, y así darse a conocer en un mercado parcialmente explorado, pero en donde se evidencian altas demandas de este producto.

9.5. PAISES SELECCIONADOS

Los dos países seleccionados por medio del puntaje que se obtuvo en la matriz de selección de mercados ceñidos a los requerimientos y criterios establecidos para exportar las masas ultra congeladas de pan integral fueron:

- Ecuador el cual es el país objetivo N°1
- Panamá como objetivo N°2

9.5.1. País objetivo Nº 1

Gráfica 15 Mapa Ecuador

Fuente: Lanic. Latin American Network Information Center. 2016

9.5.1.1. Sector agroindustrial en Ecuador

Este país ha venido creciendo en este sector dado que los bienes que pertenecían al sector agro se han ido desplazando al sector agroindustrial el cual involucra que el producto agrícola sufra una trasformación industrial y le dé un valor agregado,

es en este sector donde se encuentra las masas ultra congelado de pan integral. La agroindustria ha pasado a ser una alternativa importante para los ecuatorianos debido a que brinda seguridad y calidad de los productos para los consumidores.

Dentro de las cadenas industriales en el Ecuador las harinas hacen parte de la cadena nacional lo que aporta un dato relevante para el proyecto, debido a que estos tienen mayor probabilidad de aceptación a la hora de importarlos a dicho país.

Según datos del Interactúa Club de negocios

> *"Ecuador tiene como parte importante de su economía el sector agroindustrial, de hecho las exportaciones de productos agroindustriales, tales como banano, cacao, café, y otros productos del mar como atún, camarones y misceláneos representaron en 2014 casi el 33% de las exportaciones totales no petroleras del país, con un impacto enorme en la generación de empleo con más de 700.000 empleos directos y alrededor de 2.000.000 indirectos según estimaciones oficiales"*[49]

Esto indica que este sector ha ganado gran participación en el PIB nacional y que por ende genera bienestar a los ecuatorianos en la exportación de sus productos estrellas agroindustriales.

De otro lado el sector de la panadería en dicho país augura un gran crecimiento si se implantan avances y procesos tecnológicos en su cadena productiva, e implantar su presencia en el mercado local y dado a su posición geográfica y pertenecer a la Comunidad Andina (Colombia, Perú, Bolivia y Ecuador) y tener un acuerdo de comercio con Venezuela, permite que a través de Ecuador se pueda atender un mercado que actualmente vive un gran desabastecimiento y necesidades de alimentación.

[49] Interactúa. Club de negocios. Visitado el día 13 de mayo de 2016. Disponible en línea: http://www.interactuaclub.com/Blog/Post/oportunidades-para-el-sector-agroindustrial-para-2016-74

9.5.1.2. Barreras de entradas

La política de comercio exterior de Ecuador está a cargo del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI), el cual estable aranceles, medidas de salvaguardia y otros mecanismos relacionados al acceso de bienes y servicios a Ecuador.

Entre las barreras de entrada al cualquier país que un importador debe afrontar principalmente son la arancelaria y las no arancelarias:

Entendiéndose por barrera arancelaria todo tributo o norma que estén sustentados en algún documento legal el cual sea requisito para ingresar a dicho país.

Cabe resaltar que los productos colombianos no pagan aranceles para ingresar a Ecuador. Debido a que nuestro país junto con Ecuador, Bolivia y Colombia forman parte de la Comunidad Andina (CAN) y entre los cuatro miembros de este sistema de integración existe una zona de libre comercio.

El Arancel Externo Común, AEC, es un instrumento utilizado por los miembros de la CAN, para fijar los gravámenes que se aplican en sus aranceles nacionales, al momento de importar[50].

Para el caso aquí desarrollado la masa de pan congelada se clasifica en la posición arancelaria 19.05.90.90 Pan- otros. El gravamen ad-valorem para esta posición arancelaria en el marco Andino es del 0%.

Ecuador prohíbe la importación de sustancias psicotrópica como se detalla en una lista publicada por el Ministerio de Comercio Exterior (MCE). Sólo podrán ser importadas las sustancias controladas de uso médico previa autorización del MCE. Además, Ecuador exige la autorización previa de algunos ministerios para alimentos procesados, cosméticos, licores, ampollas, entre otros.

[50] ICESI. Comunidad Andina de Naciones. Artículo. Disponible en Internet. Consultado en 16 de mayo, 2015. Disponible en línea: http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/02/15/comunidad-andina-de-naciones-can/.

Definido por Pro ecuador las barreras no arancelarias se dividen en dos tipos:[51]

- **Barreras Sanitarias:** Proponen evitar el ingreso a un país de aquellas mercancías que puedan dañar la salud de la población debido al posible contenido de elementos nocivos de tipo físico, químico o biológico.

- **Barreras Técnicas:** Se refieren a los requisitos que debe reunir determinado producto en cuanto a su estructura en general y componentes para que pueda ingresar a un determinado mercado.

Dicho de este modo Ecuador también presenta barreras no arancelarias que están establecidas bajo decretos y normas nacionales las cuales requieren de su cumplimiento y en ocasiones la emisión de un certificado de la entidad extranjera antes del ingreso de un bien.

Es importante resaltar dichos temas debido a que por algunos exportadores son poco conocidos y que los países día a día buscan proteger y defender al consumidor y productor nacional.

Para Ecuador existe el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) el cual tiene a su cargo la elaboración de las normas técnicas ecuatorianas, las cuales deben ser cumplidas obligatoriamente o, en algunos casos, voluntariamente por los artículos que deseen ser comercializados en ese país.

Por lo cual productos importados como prendas de vestir, calzado, materiales y acabados para la construcción, entre otros, deben contar con este certificado de conformidad y la validación del INEN.

Por su parte la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD) es una entidad adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura que tiene a su cargo las políticas, regulaciones, y controles referidos a la sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad alimentaria en ese país.

[51] Instituto de promoción de exportaciones e inversiones. Pro Ecuador. Consultado el día 15 de mayo de 2016. Disponible en línea: http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-barreras-no-arancelarias/

9.5.1.3. Gustos y preferencias del consumidor

La economía del Ecuador se augura como una de las de mayor crecimiento en América Latina debido a que ha venido en crecimiento la economía trayendo consigo mismo cambios en la población Ecuatoriana como la reducción de más del 50% de la pobreza, aumentando el poder adquisitivo del ecuatoriano y a su vez mejorando su nivel de vida, de igual manera ha entrado en la era de la información y el conocimiento y esto ha producido cambios en los hábitos del consumidor ecuatoriano, visualizándose los primeros pasos para convertirse en un comprador inteligente.

Otro dato relevante se encuentra en la búsqueda de un consumo sustentable que conlleva a que las empresas depositen esfuerzos en estrategias económicos, sociales y ambientales. Es decir, se busca que las empresas sean más responsables sobre sus actos y que amplíe las certificaciones de calidad para lograr sustentabilidad y compatibilidad.

Por su parte el consumo de productos orgánicos o agroecológicos saludables se relaciona con el nivel de ingresos y de educación de los consumidores, ya que el conocimiento sobre sus beneficios y los precios de los mismos son decisivos para el consumidor ecuatoriano, esto es manifestado por las amas de casas que son las principales encargadas de las compras de estos productos para el grupo familiar.

La Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares 2012, del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), da un 'ranking' general de los 20 productos más consumidos: *"panes, arroz y gaseosas son los primeros y frutas y verduras no aparecen en ningún puesto del estudio"* lo que preocupa a las entidades gubernamentales encargadas del bienestar de la población ecuatoriana por tal razón están en búsqueda de productos como el pan que tengan otros contenidos que no tengan tanta afectación al consumidor y pueda verse reducido el nivel de obesidad y a su vez de desnutrición que se presenta para este mercado.

9.5.2. País objetivo Nº 2

Gráfica 16 Mapa Panamá

Fuente: CIA. Agencia Central de inteligencia

9.5.2.1. Sector agroindustrial en Panamá

Según la agencia de promoción de inversiones y exportaciones *"Panamá busca establecerse como un nuevo "global player", centrándose en cultivos de alto margen con ventaja comparativa, al tiempo que aumenta la capacidad cultivo en todo el país".*

Actualmente ha puesto en marcha la estrategia de reconversión en el uso de sus los suelos orientados hacia nuevos cultivos con mayor potencial de rendimiento sobre la inversión y una alta demanda mundial. De igual manera también ha puesto a rodar la estrategia de infraestructura adecuada donde se incluyen sistemas tecnificados de riego, redes de cadena de frío, carreteras regionales variables que permitan el continuo crecimiento del sector.

De tal manera que el año 2015 fue un año con un gran crecimiento para el sector en Panamá se considera que todavía se requiere de estrategias, dedicación y enfoque de tal manera que se necesita un marco de referencia donde tanto empresarios como trabajadores comprendan que las reglas cambiaron y que cada día hay que ser más productivo, para el año 2016 el trabajo todavía no ha terminado puesto que son grandes los retos y se debe trabajar constantemente en la mejoras y en mantener y estándar de calidad y eficacia mayor para que el

mismo consumidor no se encargue de robar el espacio que se ganado en el mercado.

9.5.2.2. Barreras de entradas

El mercado panameño ofrece a los interesados en iniciar negocios en dicho país las siguientes ventajas:

- **El idioma:** hablar el mismo idioma permite establecer lazos de negocio rápido, pero al tratarse de una cultura bilingüe favorece también el negocio multinacional.
- **Ventajas fiscales:** el IVA, el IS o el IRPF son mucho más bajos que los de otros países de la zona. Además, la Zona Libre de Colón está exenta de impuestos y te permite exportar tu producto desde allí a cualquier parte del mundo. Esté área es la mayor zona franca de América y la segunda del mundo después de Hong Kong.
- **Ubicación estratégica:** enlaza comercialmente América del Norte y del Sur.
- **El dólar es la moneda oficial:** Panamá no controla el cambio de moneda ni restringe envíos monetarios al extranjero, incluyendo dividendos, intereses, ganancias de sucursales y royalties.
- **Un sector bancario sólido:** compuesto por cerca de 100 bancos, locales e internacionales.

La dirección General de Aduanas DGA adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas MEF es la institución encargada de vigilar y fiscalizar los aspectos relacionados con el ingreso y salida de mercancía de Panamá.

Entre las barreras arancelarias a las importaciones a dicho país, se encuentran sometidas a un equivalente del IVA, este gravamen es denominado impuesto de transferencia de bienes muebles (ITBM) y posee una tasa de 7% sobre el valor de aduana más el arancel que se hubiera aplicado. Por su parte los aranceles se calculan Ad Valorem, acorde con el valor CIF y varía entre el 3% y 50%.

Además, se debe pagar un impuesto sobre los documentos, de 2% a 5% del valor FOB (productos sujetos a aranceles) y de 5% a 8% (productos libres).

Entre las barreras no arancelarias existen pocas restricciones referentes a la importación, entre las restricciones de mayor importancia están establecidas por productos considerados como peligrosos para la salud o aquellos que se

consideren en contra de la ley. La importación de ciertos productos, dependiendo de su naturaleza, requiere autorización de varias instituciones gubernamentales, entre ellas:

- **Departamento de Farmacias, Drogas y Alimentos (Ministerio de Salud):** Cualquier empresa dedicada a la importación, venta y/o distribución de productos farmacéuticos en general, productos veterinarios, alimentos y cosméticos debe solicitar una licencia de salud y someter al producto en análisis y registro.
- **Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA):** Este ministerio junto al Viceministerio de Finanzas y la Contraloría General de la República, forman la Comisión Especial. Esta comisión autoriza la importación de materias primas de origen agropecuario. La importación de productos lácteos, maíz, cebolla, alubias blancas, lentejas y frijoles pintos sólo se autoriza una vez consumida la producción nacional.
- **Instituto de Mercadeo Agropecuario (I.M.A):** Su función es proteger al productor agropecuario para que los productos se vendan en los mercados locales a precios y condiciones adecuadas. Por ello, establece cuotas de importación a ciertos productos durante determinados periodos del año, de acuerdo a la disponibilidad local de tales productos.
- **Ministerio de Comercio e Industrias (MICI):** Verifica las importaciones realizada bajo los Tratados Bilaterales de Libre Comercio y Acuerdos de Alcance Parcial de modo que sean aprobados de acuerdo a los requisitos de los tratamientos especiales aplicables a cada uno de ellos.
- **Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos (AUPSA):** Encargada de autorizar las importaciones de alimentos cumpliendo con las normas que exige el país. Está adscrita al Ministerio de Salud.

9.5.2.3. Gustos y preferencias del consumidor

Panamá en su última década trae consigo un boom económico el cual a su vez ha traído cambios sustanciales en el mercado y el estilo de vida que llevan las personas debido a que la clase media aumento con respuesta a la disminución del desempleo, aumento de la media salarial y el poder adquisitivo de los panameños; todas estas variables que traen consigo que los consumidores cambien sus gustos y expectativa sobre los productos que diariamente se ofrecen en el mercado de esta manera se consumen menos productos de la canasta familiar básica pasando a productos adicionales a la canasta básica de todo hogar.

Es de esta manera como el pan es un alimento que día a día consumen los panameños y buscan que este producto tenga un valor agregado para deleitar su paladar, un estudio realizado en el año 2013 indico que el 14,7% de la población que adquiere productos que no pertenecen a la canasta básica se orientan por productos de panadería, esta categoría ubicada en un segundo puesto debido a que los cigarrillos y las bebidas alcohólicas tienen ese primer puesto.

9.6. CONCLUSIONES DE LA INTELIGENCIA DE MERCADOS

El mercado de panadería integral año tras año ha venido en crecimiento debido a que el pan ha sido uno de los principales alimentos en la canasta familiar del mercado latino americano, en la actualidad debido a la constante preocupación por el cuidado de la salud a los consumidores no se les ha hecho fácil sustituir el pan por otro alimento que le porte beneficios para la salud y allí es donde está la importancia del pan integral, dado que puede llegar a satisfacer dicha necesidad que los consumidores están buscando en el mercado.

Siendo Ecuador el mercado donde se pretende llegar al consumidor final este demuestra un gran potencial exportador debido al alto consumo de dicho producto, en la actualidad las ventas de pan en el Ecuador aproximadamente el 10% del total corresponde a pan integral o pan gourmet debido a el nuevo prototipo de consumidores los cuales desean mejorar su calidad de vida y mejorar los alimentos que consume. De igual manera el mercado tiene arraigado el consumo de pan que se ha convertido en una tradición ara lo cual es un producto que es difícil de sustituir de la canasta familiar y las costumbre de alimentación.

A pesar de que en dicho país existe competencia que tiene conocimiento de las grandes ventajas que tiene la comercialización del pan en sus diferentes presentaciones, este sector en Ecuador apenas está incursionando en la tecnificación de los procesos lo que para la empresa constituye una variable que le ofrece una ventaja debido a que Pan Raymond tiene la producción bajo estándares de calidad y con procesos tecnificados.

10. PLAN DE EXPORTACIÓN

10.1. PRODUCTO

El producto es masa de pan integral ultra congelada tal como se ha descrito anteriormente, principalmente en la primera parte del presente documento, la cual corresponde a la siguiente ficha técnica.

Tabla 30 Ficha técnica PAN RAYMOND

PAN RAYMOND	**FICHA TÉCNICA**

NOMBRE DEL PRODUCTO	**MASA DE PAN INTEGRAL ULTRACONGELADA**
GENERALIDADES	La masa de pan ultra congelada o masa de pan ultra congelado o pan congelado en crudo, es aquél obtenido en la mezcla normal para obtener pan a partir de la harina integral que tras el proceso de elaboración, y llegado el momento de la fermentación final, en lugar de efectuarla en una cámara de fermentación para su posterior cocción, se congelan las piezas para en un futuro más o menos largo, descongelar, fermentar y cocer en el punto de venta o consumo.
CALIDAD Y/O CARACTERÍSTICAS	El producto normal es una masa en la que se ha mezclado harina integral, harina normal, agua, sal, sin conservativos.
REQUISITOS GENERALES	El producto debe ser 100% natural sin adición de aditivos químicos
REQUISITOS ESPECIFICOS	Una vez obtenida la masa debe conservarse a temperatura de almacenamiento en general de 0° F a - 4° F (-18° C a - 20° C), más o menos dos grados. A esta temperatura, y si la ultra congelación se hace correctamente, las piezas empacadas de masa congelada pueden guardarse de dos semanas a seis meses, según el inventario, la rotación de existencias, el mercado (local o de exportación) y el tamaño de los congeladores de almacenamiento. El nivel de la levadura en la masa final debe ser ajustado para compensar el tiempo de almacenamiento, como su poder de fermentación disminuye con el tiempo. Un tiempo de almacenamiento muy largo requerirá más del doble de la cantidad de

	levadura que se usa en el proceso de horneado tradicional
EMPAQUE Y PRESENTACIÓN	Unidades de 210 gramos en polipropileno debidamente identificadas y empacadas en cajas de cartón conteniendo 6,3 kilogramos
CONDICIONES DE CONSERVACION	Almacenamiento en general de 0° F a - 4° F (-18° C a -20° C), más o menos dos grados, en pallets de 24 cajas por pallet, estando la base formada por 4 cajetas y siendo la altura del pallet de 6 pisos.
INFORMACION ADICIONAL / OBSERVACIONES	Nandina 19.05.90.90

FUENTE: Panadería PAN RAYMODN. 2016

10.2. PRECIO- TÉRMINO DE NEGOCIACIÓN CIP

La negociación en los términos del Incoterm, CIP Carriage and Insurance Paid (To) (named place of destination) 'transporte y seguro pagados hasta (lugar de destino convenido)'. Pan Raymond se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en ecuador. El riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista dentro del país de origen. Aunque el seguro lo ha contratado Pan Raymond, el beneficiario del seguro es el comprador.

Para la fijación del precio, la empresa tomó como base el precio de venta nacional, en términos INCOTERM este precio es llamado precio en fábrica o termino EXW en el cual se suman los costos y gastos de producción, más los costos en transporte, seguro más el margen de utilidad que quiere ganar la empresa.

La cantidad de mercancía que se va a enviar son 315 cajas de masa de pan integral ultra congelado, cada caja lleva 25 masas de pan y pesa 5,2 kg.

- Tasa de cambio: $ 3,056 pesos, tomada el día 20 de mayo 2016

• Precio de masa de pan integral ultra congelada nacional es de $ 2,000 pesos (dato tomado de Panadería Raymond-Buenaventura), el precio nacional en dólares es de 0,65 USD

• El precio de 7875 unidades de masa de pan integral ultra congelada es de: $ 15´750.000 pesos y en dólares de UDS 5,153

10.2.1. Cotización transporte

Gráfica 17 Empresa transportista

FUENTE: Empresa sisa cargo internacional

Datos Generales

Producto: Masa de pan integral ultra congelada Peso (Kg): 5,2 kg
Origen: CLO
Destino: UIO
Descripción: 25 X 315 = 7875 Masas de pan
Pesos Totales: 212.00
Peso Volumétrico: 560.00
Costo del Flete en vehículo turbo refrigerado: $1.950.000

El cual incluye seguro a la carga hasta por $350.000.000 y el paso de frontera que tiene un costo de $250.000.

10.2.2. Valor total exportación

TRM: $3056 pesos (Tomada el día 20 de mayo 2016)

Valor Nacional **EXW:** $ 2000 pesos (valor tomado de la panadería Pan Raymond, Localizada en la ciudad de Buenaventura- Valle del cauca).

Transporte Terrestre por la empresa Sisa Cargo Internacional: el cual incluye **Costo** + **Seguro** + **Flete**: $ 1'950.000.

1 viaje equivale a **315 cajas**

Para hallar el valor de cada unidad, se suma el Transporte terrestre (1'950.000) + Agenciamiento aduanero por comisión, diligencias y tramites, formulario (522.000) Dando como resultado = 2'472.000.

Este resultado se divide sobre las 7875 Unidades utilizadas en un viaje hacia el ecuador.

$2'472.000 pesos (Transporte terrestre + diligenciamiento aduanero)
7875 Unidades

= $ 314 pesos C/U

Ahora se suma el valor Nacional Exw $2,000 pesos y el Valor que hallamos anteriormente en C/U $314 pesos, Para saber el Valor por unidad de la exportación, el cual es de:

$ 2,000 pesos Exw + $ 314 pesos

=$ 2.314 pesos

Por último los $ 2.314 pesos se divide sobre la TRM $3,056 (la cual fue tomada el día 20 de mayo de 2016), con lo cual conoceremos el valor final de la exportación en el término de negociación estipulado, el termino fue CIP, (En el cual el Vendedor deberá conseguir un seguro contra el riesgo, que soporta el comprador, de pérdida o daño de las mercancías durante el transporte, lo cual se

mencionó anteriormente, pero el comprador asumirá todos los riesgos y cualquier otro coste adicional que se produzca después de que las mercancías hayan sido así entregadas)

= $ 2.314 pesos
$3.056 TRM

= $ 0,7571 USD Termino CIP

- $ 0,7571 USD es el valor en termino CIP por unidad de la masa de pan integral ultra congelada con un peso de 210 gramos

A continuación se presentara el precio de las 7875 unidades totales:

Valor Nacional Exw	15’750.000 Pesos	USD 5,153
Transporte+Seguro+Permiso + Agenciamiento aduanero	2’472.000 Pesos	USD 808,90
Valor Final Exportación	18’222.000 Pesos	USD 5.962

Cada unidad llegará con un valor de US $ 0,7571 USD (en pesos $2.314) ESTE ES EL PRECIO QUE SE LE OFRECE AL COMPRADOR, EL LUEGO ESTABLECERA EL PRECIO DE VENTA EN SUS INSTALACIONES DONDE LE GENERE UNA UTILIDAD.

El producto llegará a su lugar de destino (Quito – Ecuador).

El importador tendrá que incurrir en los siguientes gastos de nacionalización de la mercancía:

Agenciamiento aduanero:
Comisión: 150 USD
Diligenciamiento: 50 USD
Formulario: 20 USD
Gastos bancarios: 5 USD

Reconocimiento de mercancía: 40 USD
IVA: 14 %
Arancel: 0%
FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia): 0.5%

En caso de que se llegara a presentar algún inconveniente con la documentación u otra razón, la mercancía tendría que pasar a un depósito autorizado llamado sytsa.

Al analizar el precio de la MASA DE PAN INTEGRAL ULTRA CONGELADA con los precios de la competencia se determinó que es competitivo al encontrarse entre el rango de precios del mercado, además es necesario aclarar que el producto está catalogado de excelente calidad, sin químicos y con gran variedad de beneficios para la salud.

10.3. MEDIOS DE PAGO DE LAS EXPORTACIONES

El intercambio internacional de bienes y servicios conlleva la necesidad de asegurar que el exportador que está enviando una mercancía al exterior obtenga el pago de las mismas de una manera expedita, una vez haya cumplido con todas condiciones acordadas con su comprador.
En el mundo de los negocios internacionales se utilizan los siguientes medios de pago:

- Pago anticipado.
- Pago directo.
- Cobranzas documentarias.
- La carta de crédito.

La elección del método de pago depende de factores como:

- Conocimiento y confianza mutua entre el comprador y el vendedor (nivel de conocimiento que se tenga del comprador extranjero).
- Tamaño y la frecuencia de las operaciones.
- Las normas legales existentes en los países involucrados en la transacción. Costos bancarios generados por la utilización de dichos instrumentos.

10.4. TÉRMINOS DE LA NEGOCIACIÓN[52]

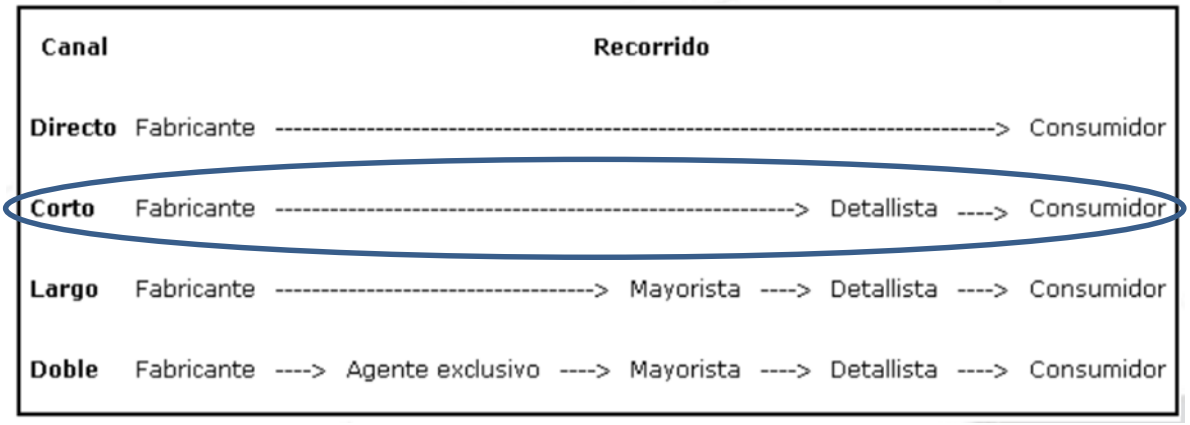
El pago con carta de crédito confirmada es el medio más utilizado en las exportaciones y en las importaciones, porque brinda muchas seguridades a las partes involucradas en la negociación. Consiste en que el comprador (importador) a través del banco local de su confianza (emisor de la carta de crédito) conviene con éste que confirme a través de otro banco en el exterior (corresponsal) en la sede del vendedor (exportador) que una vez éste cumpla con la presentación de los requisitos documentales que comprueben el embarque de la mercancía negociada, simplemente le pague al vendedor el valor de la factura comercial entregada. Los documentos fundamentales que recibirá el banco corresponsal actuando en representación del banco emisor de la carta de crédito generalmente son el conocimiento de embarque, bill of lading o B/L, documento principal firmado por el capitán de la embarcación que confirma que la mercancía está a bordo de la nave que ha de transportarla, la factura comercial y la lista de empaque de la mercancía enviada.

10.5. DISTRIBUCIÓN

Para la distribución del producto se ha analizado los distintos canales de distribución existentes para determinar el canal más opcional que vaya acorde con los objetivos de la empresa, facilitando el proceso de venta en el mercado y el proceso de compra para los consumidores, teniendo fácil acceso al producto a través de un canal de distribución eficiente.

Gráfica 18 Canales de distribución

[52] UINVERSIDAD ICESI. Medios de pago internacional. Artículo. Disponible en Internet. Consultado en 15 mayo, 2015. [URL: < http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/09/05/23/>].



FUENTE: Autores

El canal de distribución escogido es el canal corto, como se observa en la imagen va de fabricante al detallista y del detallista hacia el consumidor final. La razón por la cual se escogió este canal de distribución es por el mayor control que se tiene de los productos a través del canal, la cercanía con el consumidor, la exclusividad con el detallista y las altas compras que hacen estos del producto.

Siendo las principales panaderías de ecuador, como MAXIPAN, PAN BAGUETTE S.A, PANADERIA Y PASTELERIA LA UNION, EN-DULCE el canal de distribución más adecuado y directo para la distribución de la masa de pan integral ultra congelada y de ese modo darla a conocer al consumidor, por otra parte también serán considerados los clientes primarios. Las panaderías serán el canal primordial, debido al alto nivel de reconocimiento que tienen en Ecuador y el número de establecimientos que tienen en la ciudad de Quito.

10.6. PROMOCIÓN

Siendo la masa de pan integral ultra congelada un producto innovador, una oportunidad para acrecentar el mercado en el ecuador y competir con otros mercados por la ventaja que tiene en cuanto a precio y sus numerosos beneficios a la salud como la prevención del cáncer, disminución del colesterol, ayudando también a pacientes con diabetes y estreñimiento.

A continuación se presenta las maneras en cómo va ser su estrategia de promoción:

10.6.1. Publicidad directa

Para dar a conocer la masa de pan integral ultra congelada de pan Raymond a los consumidores ecuatorianos se utilizará los medios de comunicación radial, como también la presentación de anuncios continuos en las horas de la mañana , ya que es el tiempo donde hay más flujo de oyentes y este mismo medio se dará a conocer los beneficios del producto con relación a los competidores, además se hará aprovechamiento del E-commerce (comercio electrónico y tecnologías de la información y la comunicación) como la creación de una página web de la empresa donde se podrá ver un amplio portafolio de productos, con el fin de que el contacto entre el cliente y la empresa pan Raymond sea directamente, facilitando la solicitud de pedidos, el cual será de gran beneficio para los clientes primarios.

Las redes sociales como Facebook, Instagram también serán facilitadoras para la estrategia de promoción del producto de masa de pan ultra congelada, ya que la mayoría de los usuarios de estas redes llevan hábitos alimenticios saludables, lo cual servirá para atraer sus miradas al innovador producto, destacando sus múltiples beneficios respecto a la salud y en comparación con los tradicionales

A futuro también se planea la realización de eventos en los cuales personajes destacados de medios o deportistas puedan incentivar el consumo de la masa de pan integral ultra congelada.

10.6.2. Merchandising

Otra manera de incentivar al usuario a comprar el producto de masa de pan integral ultra congelado, es mediante la realización de degustaciones en pequeñas cantidades, con el fin de que el consumidor lo pueda apreciar y deleitar en su paladar con el objetivo de llevarlo para su casa y que además le comente a más personas sobre sus beneficios, todo esto se llevara a cabo medio de una impulsadora comercial ubicada en los anaqueles donde se encuentra el producto,

se hablará con el intermediario o detallista sobre la ubicación del producto, el cual quede al lado o en su defecto cerca de los insumos para panadería . Se destacará el producto entre la competencia por medio de una valla publicitaria al lado de los anaqueles.

10.7. LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

Los productos de masa congelada tienen que ser congelados respetando algunos parámetros y utilizando equipos especializados para mantener las características de fuerza y poder fermentativo durante este paso crucial del proceso.

Este paso crucial en el proceso se debe hacer inmediatamente después del formado para evitar la producción excesiva de gas. Es importante que se enfríe la masa lo más rápido posible para minimizar el tamaño de los cristales de hielo. Una menor velocidad de enfriamiento creará grandes cristales de hielo que pueden interferir con las uniones de gluten y dañar las células de la levadura, conduciendo a varios problemas, incluyendo la producción de glutatión. Cuando el sistema de masa comienza su actividad química después del proceso de congelación, un exceso de glutatión puede causar la degradación excesiva de la estructura de la masa.

La temperatura del ultra congelador debe ajustarse de -22° F a -31° F (-30° C a -35° C). Las bajas temperaturas pueden causar daños irreversibles a la levadura y a la estructura del gluten. La cantidad de tiempo requerido en el ultra congelador depende de los siguientes factores:

El tipo de congelador. Los ultra congeladores mecánicos toman alrededor de dos veces más que los ultra congeladores criogénicos. Sin embargo, el ultra congelado que se produce con demasiada rapidez puede romper algunas cadenas de proteínas, especialmente en la superficie de la masa. Esto puede resultar en algunas grietas visibles en la superficie de la corteza del producto final.
La temperatura inicial de la masa antes de ser introducida en el ultra congelador.

El peso y la forma de los pedazos de masa. Por ejemplo, un panecillo alargado se congela más rápidamente que una bola de una libra.

La temperatura del ultra congelador cuando la masa se introduce en este. Si el ultra congelador es pre-enfriado, el proceso de congelamiento será más rápido; si no, este podría tomar más tiempo.

Básicamente, el objetivo es llevar la temperatura al interior o al núcleo de la masa entre 10° F y 0° F (-12° C y -18° C), que es, en general, la temperatura de almacenamiento de la masa después de la ultra congelación y el proceso de empacado[53].

10.7.1. Empaque

Después del proceso de ultra congelación, los pedazos de masa congelada son inmediatamente empacados. El empaque es muy importante para proteger la masa de la deshidratación durante el almacenamiento a temperatura del congelador, donde el aire tiene un menor nivel de humedad relativa. Para evitar la pérdida de humedad, el material de empaque debe ser hermético, pero también flexible y resistente a la temperatura[54].

El pan Raymond es producido en bloques o baguetes de forma más o menos cilíndrica por 6,3 kilogramos cada uno el cual es empacado en bolsa de polipropileno estéril, debidamente rotuladas según los requisitos del INVIMA-Colombia y de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria-ARCSA del Ecuador y estas a su vez en cajas de cartón corrugado aptas para el empaque de alimentos debidamente rotuladas con la imagen corporativa de Pan Raymond, tal como se muestra en las figuras:

Gráfica 19 Modelo de bolsa de polipropileno

[53] ROSADA, Didier. Procesos. El Club del Pan. Disponible en Internet. Consultado en 20 mayo, 2015. [URL: < http://www.elclubdelpan.com/libro_maestro/proceso-de-masa-congelada-iii-parte-proceso-de-ultra-congelacion>].
[54] Ibíd.

Fuente: Autoras.

Gráfica 20 Prototipo de la caja para empaque bajo normas

Fuente: Autoras.

La aplicación intensa de frío es de máxima importancia en la conservación de los alimentos pues a 0ºC se detiene la acción destructora de los microorganismos, alrededor de –7ºC dejan de ser activos y a –18ºC se consigue paralizar la actividad de las enzimas, bajo cuya influencia se modifica el sabor y la textura de los alimentos.

Parte de la composición de la masa es agua; al someter al producto a temperaturas inferiores a 0ºC, esta agua se congela. Si la aplicación de frío es lenta los cristales de hielo que se formarán serán de aristas muy vivas, de tal forma que rasgan las paredes celulares. Si por el contrario la aplicación es rápida, se formarán cristales muy pequeños, que no causarán destrozo alguno, con lo que el alimento mantendrá integras sus cualidades nutritivas.

Una vez que el producto sale del túnel de congelación pasa directamente a la sala de empaque, etiquetado y paletizado. La sala se encontrará refrigerada, siendo las condiciones de esta de 7ºC y 70% de humedad relativa.

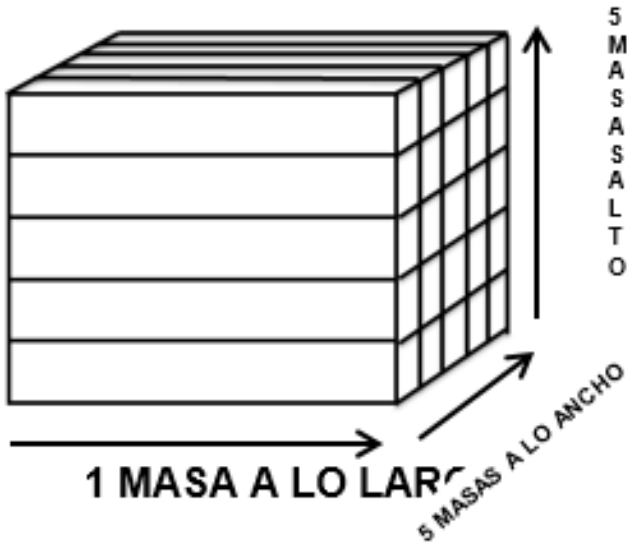
Las funciones del empaque son:

- Protección higiénica y mecánica durante el almacenaje y transporte
- Evitar desecaciones
- Evitar olores

Para esto envasaremos las baguettes individualmente en bolsas de polipropileno, que posteriormente serán introducidas en cajas de cartón manualmente.

Las cajas de cartón serán montadas y precintadas manualmente.
Dimensiones de las cajas: 60 cm largo x 40cm ando x 30 cm alto.

Gráfica 21 Embalaje de la mercancia



Fuente: Autoras

Peso caja: 5,2 Kg /caja, equivalentes a 25 baguettes/caja x 210 g / baguette = 5,2 Kg /caja.

10.7.2. Almacenamiento

Paletizado. Una vez que el producto final ha sido empacado, se paletiza y se coloca en el almacén de producto terminado, listo para su expedición. Los pallets utilizados, según las normas A.E.C.O.C. (Código de barras de la Asociación de Fabricantes y Distribuidores)

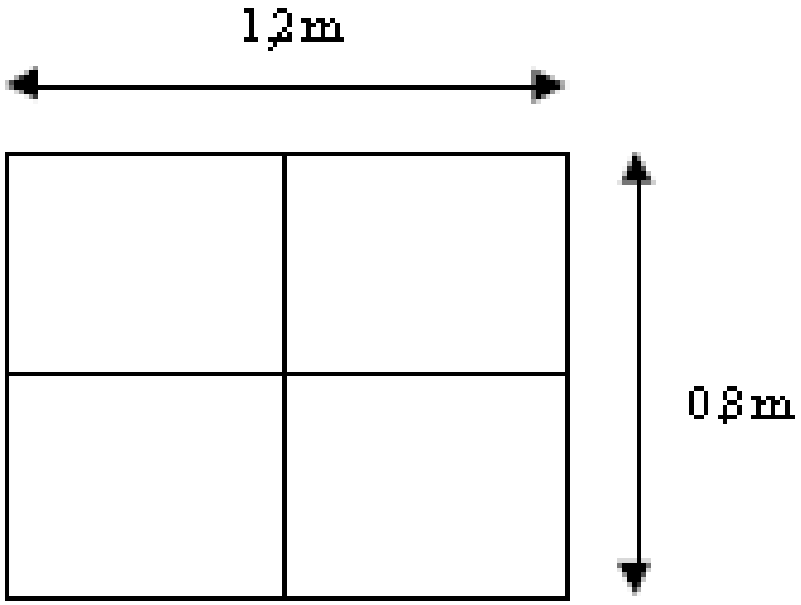
Dimensiones, Pesos y Alturas de las Cargas Paletizadoras:

- Dimensiones base: 800 x 1200 m (Norma UNE 49-902-77). - Altura máxima de carga: 1,6 m.

- Peso máximo de carga: 1000 Kg.

Se colocarán por tanto, 20 cajas por pallet, estando la base formada por 4 cajetas y siendo la altura del pallet de 5 pisos.
Estos pallets se forman de forma manual por un operario.

Gráfica 22 Colocación de las cajas en los pallets



Fuente: Autoras.

Una vez formados los pallet estos se llevan al almacén de producto terminado, manualmente, pero hacia el futuro se hará con una carretilla elevadora.

Durante el almacenamiento se pueden producir dos fenómenos, como son la re cristalización y la pérdida de peso. En ambos casos, si se produjesen tendríamos una pérdida de calidad en el producto, y por tanto, una pérdida económica. Esto se puede evitar controlando la temperatura de la cámara de almacenamiento e intentando que no se rompa la cadena de frío, desde que expedimos el producto hasta que llegue al consumidor. Para lo cual, la temperatura en centro de la masa debe mantenerse a –18 ºC, por lo que las condiciones a mantener dentro de la cámara serán: - Temperatura: -25 ºC. - Humedad relativa: 90%. Aunque, el pan con estas condiciones lo podríamos mantener hasta tres meses, no se almacenará

nunca, a no ser por condiciones especiales, una cantidad superior a la demanda de una semana.
La mercancía se situará en el almacén en módulos de 3 pallets con una altura máxima de 4,5 m.

Para la gestión del almacén seguiremos el sistema F.I.F.O. “First In First Out”, de esta manera no se correrá el peligro de que se quede mercancía olvidada en un rincón del almacén.

En la figura que sigue podemos apreciar la masa de pan lista para ser empacada.

Gráfica 23 Masa lista para ser empacada

Fuente: Pan Raymond

La temperatura de almacenamiento es en general de 0° F a - 4° F (-18° C a - 20° C), más o menos dos grados. A esta temperatura, y si la ultra congelación se hace correctamente, las piezas empacadas de masa congelada pueden guardarse de dos semanas a seis meses, según el inventario, la rotación de existencias, el mercado (local o de exportación) y el tamaño de los congeladores de almacenamiento. El nivel de la levadura en la masa final debe ser ajustado para compensar el tiempo de almacenamiento, como su poder de fermentación disminuye con el tiempo. Un tiempo de almacenamiento muy largo requerirá más del doble de la cantidad de levadura que se usa en el proceso de horneado tradicional[55].

[55] Ibíd.

El pan Raymond es conservado en la planta en una cava de frío de acuerdo con la anterior norma de almacenamiento

10.7.3. Transporte

Ventaja comparativa: Una de las mayores ventajas comparativas del proyecto de exportación al país ecuatoriano desde Buenaventura es la cercanía para facilitar el transporte y embalaje de la mercancía congelada. La siguiente tabla nos ilustra las distancias, frecuencias y costos de fletes.

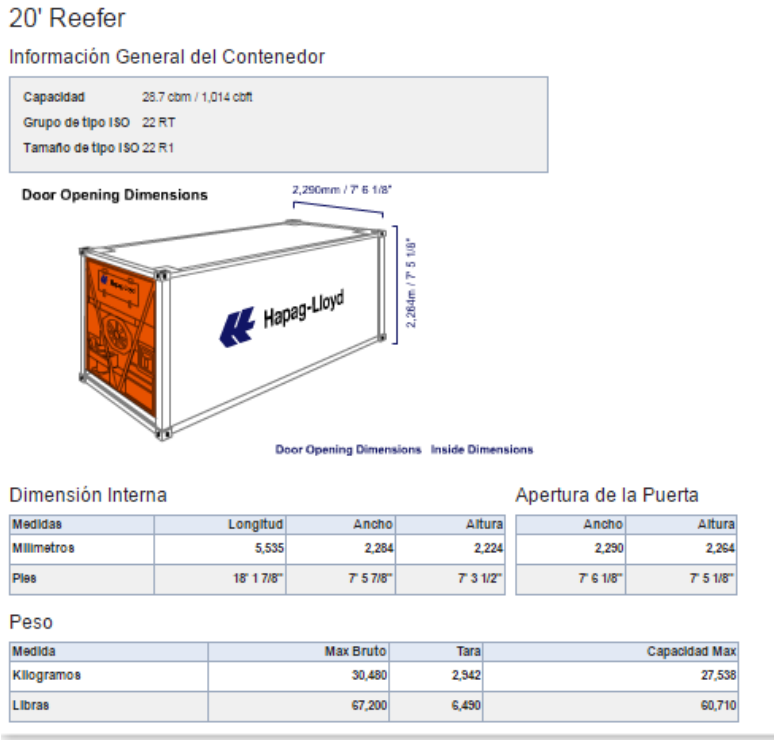
Requisito: La masa de pan integral ultra congelada debe mantenerse congelada durante el transporte y distribución a una temperatura de -0,4° a -4° F (-18 ° - 20 ° C) para evitar la descongelación o la descongelación parcial que puede ser perjudicial para la calidad del producto final. Las bolsas o cajas de los productos deben ser manipuladas con mucho cuidado para evitar el quiebre de las piezas.

Una vez que los productos congelados llegan a su destino final para ser usados, el último paso es lograr de la mejor manera; descongelar y hornear el producto.

El pan Raymond es transportado desde la planta de fabricación hasta el puerto de Buenaventura en el mismo día de despacho en contenedores refrigerados, en las condiciones de temperatura antes descritas. Los contenedores son del tipo 20' high cube, suministrados por la línea Express por cuenta del Pan Raymond hasta el momento que llegue a su destinatario y desde allí por cuenta del importador.

Cada contenedor tiene la capacidad de transportar 315 cajas, con contenido total de 7.875 baguetes de 210 gramos cada uno.

Gráfica 24 Contenedor refrigerado "High" de Hapag Lloyd



20' Reefer

Información General del Contenedor

Capacidad	28.7 cbm / 1,014 cbft
Grupo de tipo ISO	22 RT
Tamaño de tipo ISO	22 R1

Door Opening Dimensions

Door Opening Dimensions Inside Dimensions

Dimensión Interna

Medidas	Longitud	Ancho	Altura
Milímetros	5,535	2,284	2,224
Pies	18' 1 7/8"	7' 5 7/8"	7' 3 1/2"

Apertura de la Puerta

Ancho	Altura
2,290	2,264
7' 6 1/8"	7' 5 1/8"

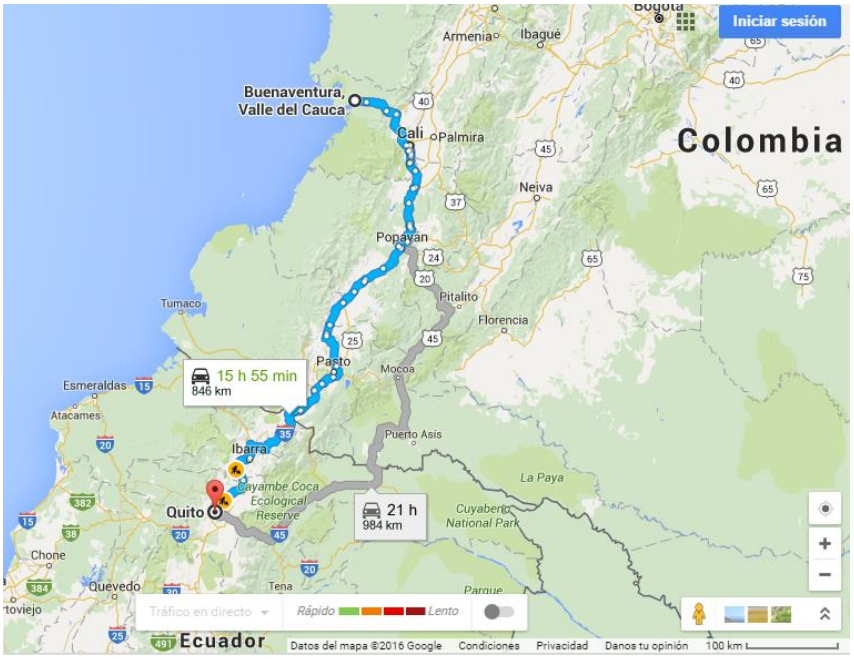
Peso

Medida	Max Bruto	Tara	Capacidad Max
Kilogramos	30,480	2,942	27,538
Libras	67,200	6,490	60,710

Fuente: Hapag Lloyd. Disponible en Internet. Consultado en 20 mayo, 2015. [URL: < https://www.hapag-lloyd.com/es/fleet/container_20_reefer.html >.

La distancia de Buenaventura a Quito, capital del Ecuador es de 846 km, por ruta terrestre Buenaventura-Quito con un tiempo aproximado de 15 horas 55 minutos.

Gráfica 25 Distancia de Buenaventura a Quito



Fuente: GOOGLE MAPS.

10.8. TÉRMINOS INTERNACIONALES EN EL COMERCIO- INCOTERMS

Los Incoterms se designan con tres letras y están reglados para la venta de mercancías a nivel internacional por la Convención sobre contratos para la venta internacional de mercancías de las Naciones Unidas. Los términos son:

Los incoterms se agrupan en cuatro categorías: E, F, C, D.

Término en E:

- EXW: El vendedor pone las mercancías a disposición del comprador en los propios locales del vendedor; esto es, una entrega directa a la salida.

Términos en F:

- FCA, FAS y FOB: Al vendedor se le encarga que entregue la mercancía a un medio de transporte elegido por el comprador; esto es, una entrega indirecta sin pago del transporte principal.

Términos en C:

- CFR, CIF, CPT y CIP: El vendedor contrata el transporte, pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño de la mercancía o de costes adicionales por los hechos acaecidos después de la carga y despacho; esto es, una entrega indirecta con pago del transporte principal.

Términos en D:

- DAT, DAP y DDP: El vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino; esto es una entrega directa a la llegada. Los costes y los riesgos se transmiten en el mismo punto, como los términos en E y los términos en F.

Los términos en D no se proponen cuando el pago de la transacción se realiza a través de un crédito documentario, básicamente porque las entidades financieras no lo aceptan.

- DAP es un Incoterm polivalente "flexible" y se puede usar en cualquier medio de transporte y en la combinación de todos ellos[56].

Para el caso aquí analizado utilizaremos los términos en F, específicamente el FOB.

Para mejor ilustración se muestra el significado de los términos en F.:

- **FAS: Free alongside ship**

Free Alongside Ship (named loading port): Libre al costado del buque (puerto de carga convenido).

-El vendedor entrega la mercancía en el muelle pactado del puerto de carga convenido; esto es, al lado del barco. El incoterm FAS es propio de mercancías de carga a granel o de carga voluminosa porque se depositan en terminales del puerto especializadas, que están situadas en el muelle.
El vendedor es responsable de las gestiones y costes de la aduana de exportación.

[56] WIKIPEDIA ENCICLOPEDIA. Incoterms. Discusión. Disponible en Internet. Consultado en 17 mayo, 2015. [URL: https://es.wikipedia.org/wiki/Incoterm].

- **FOB: Free on board**

Free On Board (named loading port): Libre a bordo (puerto de carga convenido).
El vendedor entrega la mercancía sobre el buque. El comprador se hace cargo de designar y reservar el transporte principal (buque).

El incoterm FOB es uno de los más usados en el comercio internacional. Se debe utilizar para carga general (bidones, bobinas, contenedores, etc.) de mercancías, no utilizable para granel.
El incoterm FOB se utiliza exclusivamente para transporte en barco, ya sea marítimo o fluvial.

- **FCA: Free carrier**

Free Carrier (named place): Libre transportista (lugar convenido).

El vendedor se compromete a entregar la mercancía en un punto acordado dentro del país de origen, que pueden ser los locales de un transitario, una estación ferroviaria... (Este lugar convenido para entregar la mercancía suele estar relacionado con los espacios del transportista). Se hace cargo de los costes hasta que la mercancía está situada en ese punto convenido.

El incoterm FCA se puede utilizar con cualquier tipo de transporte: transporte aéreo, ferroviario, por carretera y en contenedores/transporte multimodal. Sin embargo, es un encoger poco usado[57].

[57] Ibíd.

11. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se realizó un estudio de medición del potencial exportador, en el cual el comportamiento de expansión, las capacidades competitivas, la percepción de barreras y el perfil del gerente juegan un papel muy importante para determinar si la empresa cuenta con el potencial exportador o no, lo cual indico que la empresa Pan Raymond aún no cuenta con un potencial exportador ya que su principal bache se presenta por la falta de procesos documentados, falta de un BPM documentado, formación profesional por competencias del personal y no tener un sistema de gestión de calidad certificado.

De igual manera la empresa Pan Raymond cuenta con muchas fortalezas que compensan la falta de potencial exportador , principalmente la amplitud de líneas y la calidad de los productos, contratos con grandes empresas, también el liderazgo por parte del gerente ya que percibe con mucha claridad su capacidad para internacionalizar la masa de pan integral ultra congelada, La empresa goza de un gran knowhow desarrollado a través de varias generaciones el cual constituye una riqueza porque le aporta a la empresa un importante bagaje para la toma de decisiones operativas y financieras con más posibilidad de éxito.

Con lo expuesto anteriormente se puede evidenciar que actualmente a nivel mundial existe un alto consumo de masa de pan integral ultra congelada debido a sus beneficios para la salud y su fácil preparación, siendo el sector panificador colombiano muy apetecido. Por lo cual se realizó una inteligencia de mercados en la que se tuvo en cuenta los gustos, costumbres y cultura de los diferentes países escogidos por medio de trademap donde arrojó que los mayores importadores de masa de pan integral ultra congelada cuentan con proveedores de países desarrollados que poseen una alta producción y mucha cercanía geográfica reduciendo de esta formas costos en transporte y producción, demostrando así posicionamientos de marcas lo que haría que se dificultara mucho introducir la marca Pan Raymond en dichos países. Debido a estas condiciones se optó por países Latinoamericanos, que son altamente consumidores de este producto ya que tienen muy buena aceptación por parte del consumidor.

Según el estudio de la matriz de selección de mercados utilizada en este trabajo se reconoció que el mercado más idóneo para que las empresas panificadoras puedan exportar sus productos son (Ecuador, Cuba y Panamá) debido a su posición geográfica estratégica, preferencias y TlC como lo tiene con Ecuador, que forman parte de la Comunidad Andina (CAN) donde el producto a exportar goza con 0% arancel, y los demás países cuentan con bajo arancel, luego se procedió

a escoger el país más conveniente para que la empresa Pan Raymond exporte y arrojo Ecuador, ya que en la actualidad sus habitantes se inclinan por productos saludables y de calidad, porque es un país que no está saturado con demasiada competencia, y la masa de pan integral ultra congelada puede ser vendida a un precio competitivo debido a los procesos logísticos, costos, distancia, capacidad adquisitiva del mercado, políticas gubernamentales, competidores directos e indirectos y así mismo encontrar quienes podrían ser sus aliados en ese mercado, que le faciliten la introducción de los nuevos productos.

Para la colocación del producto en el mercado destino (Ecuador) se tienen que tener en cuenta diversos factores de exportación como los términos de negociación internacional (incoterms), que sirven para ofrecer al cliente una garantía de que la mercancía estará en el tiempo correcto y lugar acordado tambien le ofrece al vendedor la garantía de que el pago será efectuado en el tiempo y lugar estipulado. Con base a esto se decidió exportar la mercancía por el termino CIP Carriage and Insurance Paid (To) (named place of destination) 'transporte y seguro pagados hasta (lugar de destino convenido). Para la asignación del precio final se suman los costos y gastos de producción, más los costos en transporte, seguro más el margen de utilidad que quiere ganar la empresa, el precio del producto por unidad cuando llegue a su lugar de destino (Quito – Ecuador) a las instalaciones de los detallistas es de US $ 2,67 (en pesos $8.190), la forma de pago estipulada es la carta de crédito confirmada ya que es el medio más utilizado en las exportaciones y en las importaciones, porque brinda muchas seguridades a las partes involucradas en la negociación.

12. RECOMENDACIONES

- La empresa Pan Raymond antes de internacionalizarse debe aprovechar el posicionamiento que tiene en su mercado local, permitiéndole lo anterior, adquirir conocimiento y experiencia en la industria en la que se desenvuelve para que logre entrar con mayor éxito a mercados diferentes al propio. Todos los países y mercados son diferentes, por lo cual la empresa Pan Raymond debe contar con altos grados de adaptación a nuevas formas de pensar y consumir, con el objetivo de que el ingreso de nuevos productos a estos mercados genere un impacto positivo tanto en la empresa como en la población de consumo.

- Conservar la unión entre los proveedores y la empresa Pan Raymond es una buena herramienta para el proceso de internacionalización. Esta

relación gana-gana permite futuras relaciones tanto para el proveedor que puede llegar a cubrir un mercado más amplio, como para la empresa Pan Raymond que tendrá a la mano proveedores confiables que les ofrezcan insumos en el momento y lugar que desee, cumpliendo con estándares de calidad exigidos, tiempos de entrega estipulados y precios acordes a los determinados por las condiciones de mercado

- Para que la empresa Pan Raymond logre empezar un buen proceso de internacionalización, debe establecer desde el principio un equipo de Investigación y Desarrollo que este analizando de manera constante los cambios en las tendencias del mercado, también debe revisar qué tipo de tecnología de punta se están utilizando, con el fin de poder ofrecer un abanico de posibilidades en cuanto a productos manejando siempre estándares de calidad tanto en los procesos como en los productos.

- Otros aspectos que debe tener en cuenta la empresa Pan Raymond para el proceso de internacionalización, es la implementación inmediata de un plan de acción durante unos tres años, de igual manera debe buscar el acompañamiento de instituciones como Procolombia y agremiaciones con el fin de mejorar en su competitividad, La empresa debe implementar un calendario de actividades en el cual se estipule la participación de sus administradores y dueños en eventos feriales y de promoción comercial con el fin de obtener más conocimientos, relaciones y oportunidades de negocios, algo muy importante que recalcar es que la empresa debe emplear la reevaluación del dólar para exportar, obteniendo más pesos por dólar.

- La empresa Pan Raymond debe alcanzar mayor rentabilidad en los mercados internacionales y garantizar la vida de la empresa a largo plazo, también debe acudir a créditos blandos que le permitan cumplir con sus objetivos financieros a corto plazo, por otro lado debe utilizar las ventajas comparativas y las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales; también debe contar con empleados calificados para desempeñar óptimamente cada una de las actividades dadas.

- La empresa Pan Raymond debe garantizar el uso adecuado de las materias primas, así mismo su óptima utilización de la infraestructura física de la planta de producción, debe invertir en marketing con el fin que mediante anuncios publicitarios, la panadería sea más reconocida y se puede llegar a

la fase de comportamiento de compra inmediato, la empresa Pan Raymond debe dar seguimiento a programas de fidelización de clientes para lograr una mayor retención de los mismos, como también debe ofrecer productos diferenciados y de calidad para incrementar la satisfacción de los clientes.

- La empresa Pan Raymond debe enfocarse en un mercado específico con el fin de especializarse en éste y lograr una mayor eficiencia, además la empresa Pan Raymond debe aprovechar las demás panaderías con las que cuentan, para unificarse y tener una mayor producción y cubrir más demanda extranjera, igualmente debe Aprovechar los nuevos hábitos de consumo, debe Adquirir seguro contra todo, tanto para la empresa como para la mercancía cuando vaya a ser transportada. también debe fortalecer la diferenciación del producto y sus ventajas competitivas sobre los productos locales, debe buscar a mediano plazo un canal seguro para exportar a países vecinos, para ampliar aún más el mercado y llevarlo a ser más competitivo, llegando a este punto debe establecer alianzas estratégicas con los importadores para lograr el incremento de las exportaciones de la marca, debe estimular el consumo del producto mediantes estrategias de publicidad, promociones como degustaciones, descuentos y alianzas con diferentes socios comerciales y proveedores para garantizarle el volumen de compra y que así mismo se brinde la garantía de un precio fijo, para competir dentro del mercado ecuatoriano, y alcanzar un buen margen de intermediación financiera que posibilite la rentabilidad de la empresa.
- La empresa Pan Raymond debe realizar una renegociación con sus proveedores, debido a que el tiempo en el que rota el inventario, recupera su cartera y pasa a sus proveedores es muy corto y esto podría afectar para el cumplimiento de sus metas a largo plazo

- La empresa Pan Raymond debe revisar sus ingresos no operacionales debido a que estos no tiene la mayor participación pero el análisis vertical indica que por cada peso invertido 1,4 centavos del peso provienen del ingreso no operacional es decir que no son fruto de la producción y comercialización de pan, esto podría analizarse desde el panorama de invertir ese dinero en actividades operacionales los cuales podrán tener un ingreso más alto.

- La empresa Pan Raymond debe reestructurar o realizar cambios debido a que la política de aumentar su cartera con nuevas políticas de crédito más flexibles no ha funcionado para aumentar la rotación, es decir; que no se

han obtenido los resultados que todo empresario desea al modificar sus políticas de cartera con el fin de aumentar las ventas, en búsqueda de cumplir con las ventas que se presupuestaban después de poner en marcha esta estrategia la empresa incurrió en adquirir activos fijos para ir tecnificando enfocados al mismo objetivo de aumentar la producción debido al pronóstico del aumento de la demanda en un panorama de condiciones más beneficiosas para el cliente, por tal razón la panadería debe nuevamente analizar este panorama para identificar por qué motivo esta estrategia no ha obtenido los resultados esperados. La reducción de sus costos no ha sido una política que cumpla completamente con la meta de la rotación del inventario s pesar de que el estado de resultados muestra cifras alentadoras podrían ser mejor.

13. RESUMEN EJECUTIVO

Con la anterior investigación se encontró, analizó y se determinó importantes puntos fuertes como débiles que sirvieron de ayuda para Conocer el potencial exportador de la empresa Pan Raymond, ubicada en la ciudad de Buenaventura – Valle del cauca, con el fin de crear estrategias para lograr incursionar sus productos en el mercado internacional más conveniente obtenido a través de la inteligencia de mercados, de igual manera se planteó un plan exportador para establecer criterios de negociación y de logística con el país destino

Al determinar el potencial exportador de la empresa Pan Raymond, se encontró que la empresa aún no cuenta con él, ya que su principal bache se presenta por la falta de procesos documentados, falta de un BPM documentado, formación profesional por competencias del personal y no tener un sistema de gestión de calidad certificado, pero cabe resaltar que a pesar que la empresa aun no cuente con este potencial, tiene muchas fortalezas que compensan la falta de potencial exportador , principalmente la amplitud de líneas y la calidad de los productos, contratos con grandes empresas, también el liderazgo por parte del gerente ya que percibe con mucha claridad su capacidad para internacionalizar la masa de pan integral ultra congelada, La empresa goza de un gran know how desarrollado a través de varias generaciones el cual constituye una riqueza porque le aporta a la empresa un importante bagaje para la toma de decisiones operativas y financieras con más posibilidad de éxito.

Al Realizar un proceso de inteligencia de mercados para la empresa Pan Raymond se evidencio que actualmente a nivel mundial existe un alto consumo de masa de pan integral ultra congelada, por lo cual se realizó una inteligencia de mercados en la que se tuvo en cuenta los gustos, costumbres y cultura de los diferentes países escogidos por medio de trademap, con esta página se lo logro estudiar los principales países importadores de este producto colombiano con el fin de conocer el país más conveniente para que la empresa pueda exportar su producto que fue Ecuador, demostrando así las debilidades y fortalezas que se pueden llegar a tener al momento de entrar a este mercado.

Por ultimo al realizar el plan de exportación de Pan Raymond hacia el país de Ecuador más específicamente a la ciudad de Quito se dio paso a establecer el canal más conveniente para vender el producto el cual seria las panaderías como distribuidor principal y fijando el precio, luego se procedió a escoger el medio de transporte más viable que es terrestre y el termino de negociación CIP Carriage and Insurance Paid (To) (named place of destination) ‘transporte y seguro

pagados hasta (lugar de destino convenido) y de acuerdo a esta información se hizo diferentes cotizaciones para seleccionar la aerolínea, y el medio de pago de dicha exportación.

14. BIBLIOGRAFÍA

Adeapan. Consultado el día 06 de mayo de 2015. Disponible en línea:http://adepancomunicaciones.wix.com/wwwadepannacionalcom#!quienes-somos

Análisis de sistema DOFA y PEST evaluación de estrategias marketing. Consultado el día 18 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://historiaybiografias.com/derkra2/

Artesanum.com. consultada el día 4 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.artesanum.com/definicion-horneado-1647.html

Beking-machinery. Consultado el día 06 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.baking-machinery.es/4-1-Dough-Divider.html

Canimolt.org. consultada el día 4 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.canimolt.org/harina/definicion

CHAGUALA. Acosta, Lina María, RIASCOS. Rojas, Edwin Fabián. Comportamiento y percepción de compra del consumidor actual de la panadería Kuty en la ciudad de Cali. 2014. Universidad Autónoma de Occidente. Cali. Consultado el día 10 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/6809/1/T04999.pdf

Conasi. Consultado el día 06 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.conasi.eu/blog/productos/levaduras-ecologicas-en-polvo-madre-pasteleria/que-es-la-fermentacion/

Dirección General Marítima. Autoridad Marítima Colombiana. Consultado el día 23 de mayo 2015, Disponible en línea: https://www.dimar.mil.co/content/puerto-de-buenaventura-estrena-senalizacion-maritima-con-tecnologia-de-punta

Exportacion.us. Consultado el 15 de mayo de 2015. Disponible en: http://www.exportacion.us/comerciantes/negocio/mercado/porque_es_importante_exportar/

Economía de buenaventura. Blog. Consultado el día 23 de mayo 2015, Disponible en línea: http://lindayjhon24.blogspot.com/2013/03/economia-de-buenaventura.html

Empresas y sociedades. Consultado el día 23 de mayo 2015, Disponible en línea:http://www.monografias.com/trabajos82/empresas-y-sociedades/empresas-y-sociedades2.shtml#ixzz3bPZyUDrK

Ferneto.com. consultada el día 4 de mayo de 2015. Disponible en línea http://www.ferneto.com/equipamentos/amassadeiras?set_language=es

FRED, David, R. Administración estratégica, Perason Education. México. 2003. Pág. 56 consultado el 16 de mayo 2015. Disponible en línea: https://bibliotecat2.files.wordpress.com/2014/10/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf

Gastronomiaycia.com. consultada el 4 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.gastronomiaycia.com/2009/09/10/levadura-para-pan/

GIRALDO, Julián, Gerencia Estratégica, consultado el 16 de mayo 2015 Disponible en línea: https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/

El consumo del Pan en el mundo. Consultado el día 6 de junio 2015. Disponible en línea:http://pankiev.blogspot.com.co/2012/11/el-consumo-de-pan-en-el-mundo.html

Pan, una historia con mucha miga. Consultado el día 8 de junio 2015. Disponible en línea: http://www.webconsultas.com/dieta-y-nutricion/dieta-equilibrada/beneficios-del-pan-integral-9133

Grupo SAI S.A.S. Sistemas administrativos inteligentes. Consultado el día 02 de junio de 2015. Disponible en línea: http://sai-open.com/solucion-software/software-contable-sai-open/

Los 15 principales avances en tecnología alimentaria. Consultado el día 8 de junio 2015. Disponible en línea: http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/ciencia-y-tecnologia/2013/10/24/218388.php#sthash.0uxjve6A.QSwJGeBP.dpuf
Calorías en Pan integral, Panes. Consultado el día 8 de junio 2015. Disponible en línea: http://www.dietas.net/tablas-y-calculadoras/tabla-de-composicion-nutricional-de-los-alimentos/cereales/panes/pan-integral.html#

Baguettes. Consultado el día 8 de junio 2015. Disponible en: http://www.lasirena.es/product/&path=9&ID=988

España exportación e inversión. ICEX. Medidas Parancelarias y otras barreras a la importación Ecuador. Abril 2015.Consultado el día 15 mayo de 2015. Disponible en línea: file:///C:/Users/usuario/Downloads/DOC2015406637.pdf

Natursan.net. consultada el día 4 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.natursan.net/salvado-de-trigo-beneficios-y-propiedades/

Pan integral. Consultada el día 4 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://es.wikipedia.org/wiki/Pan_intepgral
Periódico el tiempo. Identifican 20 sectores que rescatarán las exportaciones del país. Consultado el día 4 de mayo de 2015. Disponible en line: http://www.eltiempo.com/economia/sectores/exportaciones-en-colombia-identifican-20-sectores-que-las-rescataran/15269045

Procolombia. Snacks saludables del Valle que se venden en el exterior. Consultado el día 10 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.procolombia.co/noticias/snacks-saludables-del-valle-q<Zue-se-venden-en-el-exterior

Portafolio. El país octavo en consumo de pan en América Latina. Consultado el 05 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.portafolio.co/economia/consumo-pan-america-latina

PROCOLOMBIA. Consultado el 05 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://www.procolombia.co/procolombia/que-es-procolombia

BANCOLDEX. Consultado el 05 de mayo de 2015. Disponible en línea: https://www.bancoldex.com/acerca-de-nosotros92/Que-es-Bancoldex.aspx

PromPeru. Servicios al exportador. Ecuador. 2013. Consultado el día 16 mayo de 2016. Disponible en línea: http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20-%20Ecuador%202013.pdf

Cuentas trimestrales - Colombia producto interno bruto (PIB). Consultado el día 16 de septiembre de 2016. Disponible en línea: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_dem_IItrim15.pdf

SÁNCHEZ. Pérez. German. Desarrollo y medio ambiente: una mirada a Colombia Consultado el día 23 de mayo 2015, Disponible en línea: http://www.fuac.edu.co/revista/M/seis.pdf

COLOMBIA: BALANCE 2015 Y PERSPECTIVAS 2016. CONSULTADO EL DÍA 16 DE SEPTIEMBRE DE 2016. DISPONIBLE EN LÍNEA: http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf

COLOMBIA Y ECUADOR FIRMARON MÁS DE SIETE ACUERDOS BILATERALES. CONSULTADO EL DÍA 16 DE SEPTIEMBRE DE 2016. Disponible en línea: http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/colombia-y-ecuador-firmaron-mas-de-siete-acuerdos-bilaterales-101593

ANÁLISIS DEL SECTOR DE INFRAESTRUCTURA EN COLOMBIA. CONSULTADO EL DÍA 16 DE SEPTIEMBRE DE 2016. Disponible en línea: http://www.pmicolombia.org/wp-content/uploads/2015/06/PMIBogota-Analisis-sobre-el-sector-de-infraestructura-en-Colombia.pdf

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO BOGOTA D.C., PLAN EXPORTADOR LEVAPAN S.A.INTERNACIONALIZACION DE UNA PYME, 2012, Consultado el día 12 de mayo de 2015. Disponible en línea: http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2846/1016005831-2012.pdf?sequence=6

Fred R, David (2013), Administración Estratégica, Editorial**:** Pearson Educación, Consultado el 8 de mayo del 2015

Porter, Michael (1990), *La ventaja competitiva de las Naciones,* Editorial en español: Plaza & Janes Editores SA, Consultado el 8 de mayo del 2015

Betancourt, Benjamín G (2014), *Análisis sectorial y competitividad,* Cali (Valle del cauca), Editorial: ECOE Ediciones*,* Consultado el 6 de mayo del 2015.

15. GLOSARIO

PAN INTEGRAL: Conocido también como pan moreno, está compuesto de harina no refinada (posee más salvado), sal, agua y levadura activa. Se denomina integral al pan que posee una gran cantidad de fibra dietética.

POLIPROPILENO: Es un termoplástico que es obtenido por la polimerización del propileno, subproducto gaseoso de la refinación del petróleo. Todo esto desarrollado en presencia de un catalizador, bajo un cuidadoso control de temperatura y presión.

RFID: Significa "Radio Frequency IDentification", y en español, Identificación por Radiofrecuencia. Esta tecnología se utiliza para identificar un elemento, seguir su ruta de movimiento y calcular distancias gracias a una etiqueta especial que emite ondas de radio, la cual se adjunta o se encuentra incorporada al objeto. La tecnología RFID permite la lectura de etiquetas incluso cuando éstas no se encuentran en una línea visual directa y puede además penetrar finas capas de materiales (pintura, nieve, etc.).

ULTRA CONGELADO: Es un proceso que sufre un enfriamiento brusco para alcanzar rápidamente la temperatura de máxima cristalización en un tiempo no superior a cuatro horas.

OCDE: la organización para la cooperación y el desarrollo económicos, es un organismo de cooperación internacional, compuesto por 35 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. La OCDE fue fundada en 1960 y su sede central se encuentra en el Château de la Muette, en París (Francia).

En la OCDE, los representantes de los países miembros se reúnen para intercambiar información y armonizar políticas con el objetivo de maximizar su crecimiento económico y colaborar a su desarrollo y al de los países no miembros.

CONCESIÓN: Es el otorgamiento del derecho de explotación, por un período determinado, de bienes y servicios por parte de una Administración pública o empresa a otra, generalmente privada.

TS: Tasa de desempleo**,** también conocida como tasa de paro**,** mide el nivel de desocupación en relación a la población activa. En otras palabras, es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar -población activa- no tiene puesto de trabajo.

PYMES: Es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.

IMPORTACIONES: Entrada en un país de materias o productos obtenidos, elaborados o fabricados en el extranjero.

EXPORTACIONES: Venta de mercancías a un país extranjero.

VIABILIDAD: Que tiene probabilidades de llevarse a cabo o de concretarse gracias a sus circunstancias o características.

MERCADO: Conjunto de compradores potenciales de una mercancía o servicio.

PRECIO: Valor pecuniario en que se estima una cosa.

PRESUPUESTO: Cálculo anticipado de lo que va a costar una cosa.

PRODUCCIÓN: Fabricación o elaboración de un producto.

PROYECCIONES: Formación de un plan para lograr un objetivo.

BPM: Las buenas prácticas de manufacturas, son un sistema integral de garantía que se implementa para lograr la calidad de los productos alimentarios el cual se basa no solo en un sistema confiable de procedimientos para autorizar el registro y la comercialización y en un análisis independiente del producto acabado, sino también en la seguridad lograda mediante una inspección independiente, de todas las operaciones de fabricación que se realizan sean de conformidad con normas aceptadas.

FORÁNEO: Se refiere a que procede o es propio de otro lugar.

TGP: Tasa de participación global, Indicador de empleo que se construye para cuantificar el tamaño relativo de la fuerza de trabajo. En él se compara la población económicamente activa y la población en edad de trabajar

ADEPAN: Es una entidad gremial que representa permanentemente y de manera activa al Sector Panificador, a nivel Nacional e Internacional; ante las entidades Oficiales y Privadas, para el desarrollo integral de los Asociados y aportando al bienestar socioeconómico del país.

FERMENTACIÓN: Descubierta por Louis Pasteur, y descrita por él como “la vie sans l´air” (la vida sin aire), la fermentación es el proceso catabólico de oxidación incompleta, que implica la transformación o degradación de las moléculas de una sustancia orgánica compleja en otra más simple, por acción de un fermento.

TO: Tasa de ocupación**,** es el porcentaje resultante de dividir el número de personas ocupadas entre los 15 y los 64 años entre el total de la población.

PELÍCULAS BIODEGRADABLES: Ofrecen una barrera entre el alimento y su entorno y crea una protección contra los efectos no deseados como microorganismos.

FORTUITO: Que sucede inesperadamente y por casualidad

PROCOLOMBIA: Es la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen del país. A través de la red nacional e internacional de oficinas, ofrece apoyo y asesoría integral a los clientes, mediante servicios o instrumentos dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, que busca la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios

OCAD: Órgano colegiado de administración y decisión municipal

Urabeños: Los Urabeños o Los de Urabá es una organización paramilitar insurgente. Esta banda criminal forma parte del conflicto armado en Colombia.

AIS: El objetivo fundamental del sistema AIS es permitir a los buques comunicar su posición y otras informaciones relevantes para que otros buques o estaciones puedan conocerla y evitar colisiones.

FOMIPYME: Es un fondo de modernización y desarrollo tecnológico de las micros, pequeñas y medianas empresas creado por la Ley 590 de 2.000 (Ley MIPYME), adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia.

BANCÓLDEX: Es el banco de desarrollo empresarial colombiano. Diseña y ofrece nuevos instrumentos, financieros y no financieros, para impulsar la competitividad, la productividad, el crecimiento y el desarrollo de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas colombianas, ya sean exportadoras o del mercado nacional.

COMERCIO EXTERIOR: Es el intercambio de bienes o servicios existente entre dos o más naciones con el propósito de que cada uno pueda satisfacer sus necesidades de mercado tanto internas como externas.

RECONVERSIÓN: Consiste en **modificar nuevamente algo** que, con anterioridad, ya había sido transformado.

BIODIVERSIDAD: Es la variedad de formas de vida en el planeta, incluyendo los ecosistemas terrestres, marinos y los complejos ecológicos de los que forman parte, más allá de la diversidad dentro de cada especie, entre las especies y los ecosistemas.

BIOCOMERCIO: Es el conjunto de actividades de recolección, producción, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa, bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

FNG: Fondo **Nacional de Garantías,** entidad mediante la cual el Gobierno Nacional promueve el acceso al **crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas** que necesiten de garantías para continuar con su crecimiento y desarrollo.

MIX MARKETING: Es un concepto que se utiliza para nombrar al conjunto de herramientas y variables que tiene el responsable de marketing de una organización.

GLUTEN: Es un conjunto de proteínas de pequeño tamaño, contenidas exclusivamente en la harina de los cereales de secano, fundamentalmente el trigo, pero también la cebada, el centeno y la avena.

AEC: Consiste en una estructura de tarifas arancelarias aplicables a las importaciones de productos provenientes de países fuera de la subregión andina.

Su objeto es evitar distorsiones, unificar protecciones, perfeccionar la unión aduanera y facilitar el funcionamiento del mercado ampliado.

COMEX: Es el organismo que aprueba las políticas públicas nacionales en materia de política comercial, es un cuerpo colegiado de carácter intersectorial público, encargado de la regulación de todos los asuntos y procesos vinculados a esta materia.

CAN: Es un organismo de carácter regional que generalmente su principal función y objetivo es que los países miembros de la misma puedan obtener un desarrollo de manera integral de forma equilibrada y con autonomía. Lógicamente que el interés es la unificación entre el área andina, Sudamérica y por ultimo Latinoamérica.

Envases activos: Estos envases proporcionan un ambiente interno modificado que protege el alimento contra cualquier efecto no deseado que afecte la calidad o seguridad.

Corte por ultrasonidos: La aplicación de ultrasonidos mejora la calidad de la superficie del corte en el alimento. A diferencia de otras máquinas de corte, los ultrasonidos pueden cortar materiales blandos, producen bajos niveles de calor y una mínima distorsión.

Películas biodegradables: Ofrecen una barrera entre el alimento y su entorno y crea una protección contra los efectos no deseados como microorganismos.