COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

PLAN DE NEGOCIOS ENDULZATE

EMPRENDIMIENTO

ANGELA PATRICIA PEREZ SILVA

BOGOTA D.C

2016

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

PLAN DE NEGOCIOS ENDULZATE

EMPRENDIMIENTO

ANGELA PATRICIA PEREZ SILVA

ASESRORES DEL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTA D.C

2016

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios que me dio la persistencia y la fortaleza para llevar a cabo este trabajo de manera satisfactoria. También, a mis padres y mi familia que me alentaron para seguir adelante con mi proyecto ante cada obstáculo. Asimismo, le agradezco a la Asociación de Paneleros de Salen quienes tuvieron toda la disposición de colaborarme con la realización de este proyecto. Gracias al centro de emprendimiento, a los tutores y a la universidad por llevarnos de la mano en el desarrollo de este tipo de proyectos de emprendimiento.

DEDICATORIA

La realización de este proyecto de emprendimiento es dedicado a mis padres quienes siempre han estado junto a mí para colaborarme, darme una voz de aliento y quienes siempre me recuerdan que todo se puede, que lo que se hace con amor y constancia trae resultados satisfactorios. Padres, en este trabajo está plasmada toda mi dedicación, responsabilidad, creatividad y entusiasmo. Por esto, este proyecto con el cual se finalizan mis estudios de pregrado, es dedicado especialmente a ustedes que son lo más importante en mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN 8

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA. 12
   1.1 Datos generales de la empresa 12
   1.2 Antecedentes del proyecto 12
   Fuente: elaboración propia. 14
   1.2.1 Presentación del emprendedor. 14
   1.2.2 Origen de la idea de negocio. 15
   1.3 Objetivos y cronograma 16
2. CONCEPTO DE NEGOCIO 18
   2.1 Concepto de negocio (propuesta de valor) 18
   2.1.1 Modelo de negocio (Canvas). 19
   2.2 Orientación estratégica 24
   2.2.1 Propósito. 24
   2.2.2 Metas. 24
   2.2.3 Filosofía orientadora. 24
   2.2.4 Valores. 25
   2.2.5 Creencias 26
   2.2.6 Imagen tangible. 27
3. PRODUCTO 27
   3.1 Panela pulverizada sabor natural 27
   3.2 Panela pulverizada de distintos sabores 29
4. ANÁLISIS DEL MERCADO 29
   4.1 Descripción del entorno de negocios 29
   4.2 Descripción del mercado 33
   4.2.1 Segmento objetivo. 33
   4.2.2 Necesidades. 34
   4.2.3 tamaño del mercado. 34
   4.3 Análisis de la competencia 40
   4.3.1 Otros aspectos a tener en cuenta. 43
   4.3.2 Curva de valor. 44
   4.4 Análisis DOFA 45
5. ESTRATEGIA DE MERCADEO 47
   5.1 Mezcla de mercadeo 47
   5.1.1 Producto. 47

5.1.2 Precio. 49
5.1.3 Distribución. 52
5.1.4 Comunicación. 53
5.2 Presupuesto de mercadeo 55
5.3 Objetivos comerciales 55
5.4 Estimativos de ventas 57
6. ESTRATEGIA OPERATIVA 60
6.1 Descripción técnica de productos 60
6.2 Localización y tamaño de la empresa 62
6.3 Procesos 62
Figura 22 62
6.3.1 Pasos de la logística de despacho de exportación. 65
6.3.2 Responsabilidad en el INCOTERM FOB. 66
6.4 Distribución de la planta 66
6.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipos 67
6.6 Plan de compras e inventarios 67
6.7 Gestión de calidad 67
7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA 68
7.1 Estructura organizacional 68
7.1.1 Áreas funcionales. 69
7.1.2 Criterios de organización. 70
7.1.3 Diseño del organigrama y análisis de cargos. 71
7.1.4 Análisis de cargos. 72
7.2 Estructura de personal 76
7.2.1 Políticas de gestión del talento humano. 76
7.2.2 Política de contratación. 76
7.2.3 Política salarial 78
8. PLAN ECONÓMICO 79
8.1 Plan de inversiones 79
8.1.1 Presupuesto de inversión fija. 80
8.1.2 Presupuesto de capital de trabajo. 81
8.2 Estructura de costos 81
8.2.1 Estructura de los costos fijos 81
8.2.2 Estructura de costos variables. 82
8.2.3 Determinación del margen de contribución. 83
8.3 Determinación del punto de equilibrio. 84
9. PLAN FINANCIERO 85

9.1 Los estados financieros 85
9.1.1 Estado de resultados 85
9.1.2 Flujo de caja. 86
9.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión. 88
9.2.1 Valor presente neto (VPN) 88
9.2.2 Tasa interna de retorno (TIR). 88
9.2.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI). 89
9.3 Proyección de los estados financieros a tres años 89
9.3.1 Estado de resultados proyectado. 89
9.3.2 Flujo de caja proyectado. 90
9.3.3 Balance proyectado. 91
9.4 Distribución de las utilidades. 91
9.5 Cartera y pago a proveedores 92
10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN 93
10.1 Constitución legal de la empresa. 93
10.1.1 Aspectos generales sociedad por acciones simplificadas. 93
10.1.2 Características 94
10.1.3 Procedimiento para la constitución de una SA. 95
10.1.4 Consulta de razón social 98
10.1.5 Código CIIU 99
11. REQUISITOS DE EXPORTACIÓN 99
11.1 Pasos y requisitos para la exportación en Colombia. 99
11.1.1 Ubicación de la sub-partida arancelaria. 99
11.1.2 Registro como exportador. 100
11.1.3 Estudio de mercado y localización de la demanda potencial. 100
11.1.4 Procedimientos de vistos buenos. 100
11.1.5. Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN. 101
11.1.6 Medios de pago. 102
11.1.7 Procedimientos cambiarios (reintegro de divisas). 102
11.1.8 Pasos y requisitos para la exportación hacia Alemania. 102
11.2 Requisitos específicos 103
11.2.6 Gravámenes interiores 103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 104

RESUMEN

En principio, la realización de este proyecto conllevo al desarrollo de mis habilidades y conocimientos adquiridos durante la carrera de administración de Negocios Internacionales. Así mismo, me permitió tener una visión más cercana sobre el proceso de comercio exterior, con el trabajo a diario en Procolombia, empresa en la que realizo mi pasantía, el hacer investigaciones de mercado, el contacto con empresarios exportadores de panela, trabajar con expertos de la empresa en el sector panelero, las diversas capacitaciones en temas de comercio exterior, identificación de mercados potenciales y asuntos legales de la exportación, enriqueció la información y construcción de mi proyecto.

El mercado de los endulzantes naturales a nivel mundial según estudios de Euromonitor Internacional ha venido tenido un protagonismo cada vez más importante en diversos mercados, especialmente en Estados Unidos y Europa. Así, cada vez existe un mayor número de personas que se abstienen del consumo del azúcar refinado, pues temen del padecimiento de enfermedades como la obesidad o el cáncer a causa de productos fabricados con químicos. De esta manera, las tendencias de consumo se encaminan hacia la búsqueda por parte de las personas por alimentos naturales, dentro de los cuales se encuentran los endulzantes sin químicos que aportan un alto valor nutricional.

En este sentido, la unión Europea se convierte en un mercado atractivo para la exportación de endulzantes naturales, esto debido a las tendencias de los europeos hacia el consumo de alimentos saludables según lo afirma un estudio de mercado del Ministry of foreign affairs(CBI). De esta manera el país con mayores índices de consumo de alimentos orgánicos es Alemania, sumado a ello en los hábitos de consumo son importantes los endulzantes pues la ingesta de té y café es alta, haciéndose mayor en época de invierno.

Teniendo en cuenta lo anterior se identificó una oportunidad, pues el mercado de endulzantes en Alemania está regido principalmente por endulzantes artificiales, sin embargo los

consumidores según Procolombia, le dan un alto valor a endulzantes elaborados sin químicos u orgánicos, además de ser importante la procedencia y la historia del producto. De esta manera, se percibió que la panela podría tener un gran potencial en este mercado. Así este modelo de negocio facilita el acceso del consumidor alemán a un endulzante natural, benéfico para la salud y con el sentido de origen de tradición Colombiana.

Finalmente, se llevó a cabo el proyecto Endúlzate luego de diversos elementos analizados, para finalmente proponer un endulzante con un valor agregado que le permita competir, mantenerse y crecer en el mercado Alemán.

PALABRAS CLAVE

Endulzante natural, Mercado Alemán, Modelo de negocio, Oportunidad de Negocio

ABSTRACT

Initially, the realization of this project led me developing different skills and knowledge learned during the time I spent at university in the major of International business management. Furthermore, it allowed me to have a closer view of the process of international trade, considering that I work daily this topics at Procolombia, the company where I am doing the internship, and where I make marketing research, I talk with different businessmen who are exporting panela, also, I have learnt from the experts in the panela field in Colombia and from the trainings in international trade and the legal issues in the process, market analysis, identification of potential markets. All these have enriched building my project.

The market for the natural sweeteners globally according to different researches made by Euromonitor Internacional it has had increasingly an important role in different markets, especially in the Unites States and Europe. In addition, each time exist more people that abstain from refined sugar, because they are afraid of illness as the obesity o cancer caused by products made with chemicals. Thus, consumer trends are moving towards the search by people for natural foods, within which non-chemical sweeteners are that provide high nutritional value.

In the same way, The European Union becomes in an attractive market for exporting natural sweeteners, this due to the trends to the european people towards eating healthy food according to the market research by the Ministry of foreign affairs(CBI). Thus, the country with the highest rates of consumption of organic food is Germany, added to it in consumer's habits are important because sweeteners are used in the tea and coffee intake which is high and in winter it is even higher.

Likewise, it was identified an opportunity, because the sweeteners German market is controlled mainly for chemical sweeteners, however, the consumers, according to Procolombia give a high value to non-chemical sweeteners or organic sweeteners, besides to be important the precedence and the history of the product. In addition, it was perceived that the panela could

have great potential in this market. So, this business model facilitates access the German consumer to a natural sweetener, beneficial to health and the sense of tradition Colombian origin.

Finally, after various elements analyzed the project was developed, as a result it was proposed an added value sweetener that can compete, stay and grow in the German market.

KEY WORDS

Natural sweetener, German market, Business plan, Business Opportunity

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

1.1 Datos generales de la empresa

Endúlzate es una empresa que se dedicará a la comercialización de panela pulverizada natural y saborizada en presentación de sobres individuales de 7 gramos reunidos en cajitas. Este producto se dará a conocer como un endulzante cien por ciento natural, alternativo a los tradicionales en el mercado alemán, lo anterior, se llevará a cabo por medio de canales de distribución especializados en alimentos naturales y saludables. El objetivo de la empresa es permitirle a los alemanes por medio del canal de distribución tener acceso a un producto natural, realizado por campesinos colombianos, el cual, beneficia ampliamente su salud.

La empresa proveerá a los canales de distribución en Alemania con un producto, que está contenido dentro de un empaque diseñado por la Endúlzate, el cual cumple con las especificaciones exigidas por la unión europea. Además el producto tendrá con un contenido de origen que le dará valor agregado, pues este es apreciado ampliamente por los alemanes. Por lo tanto, el consumidor final podrá tener la posibilidad de usar un producto con características naturales y saludables por medio de canales de distribución proveídos por Endúlzate.

1.2 Antecedentes del proyecto

Debido a que provengo de Pitalito un municipio al sur del Huila, crecí en un ambiente donde la agricultura es muy importante. Unos de los productos característicos de mi región es la panela, la cual es producida por campesinos de la región. El amor por mi región y las ganas de emprender para dar a conocer productos realizados por personas me mi territorio me encaminó a querer desarrollar este proyecto. De este modo, el modelo de negocio de la empresa se encamina a satisfacer la necesidad del mercado alemán ante la problemática de éstos de encontrar un endulzante natural que aporte vitaminas y minerales a su cuerpo. Al mismo tiempo, se trabaja en

pro de los campesinos del sur del Huila al encontrar nuevos mercados para este producto que en Colombia ha afrontado un hacinamiento de mercado en los últimos años.

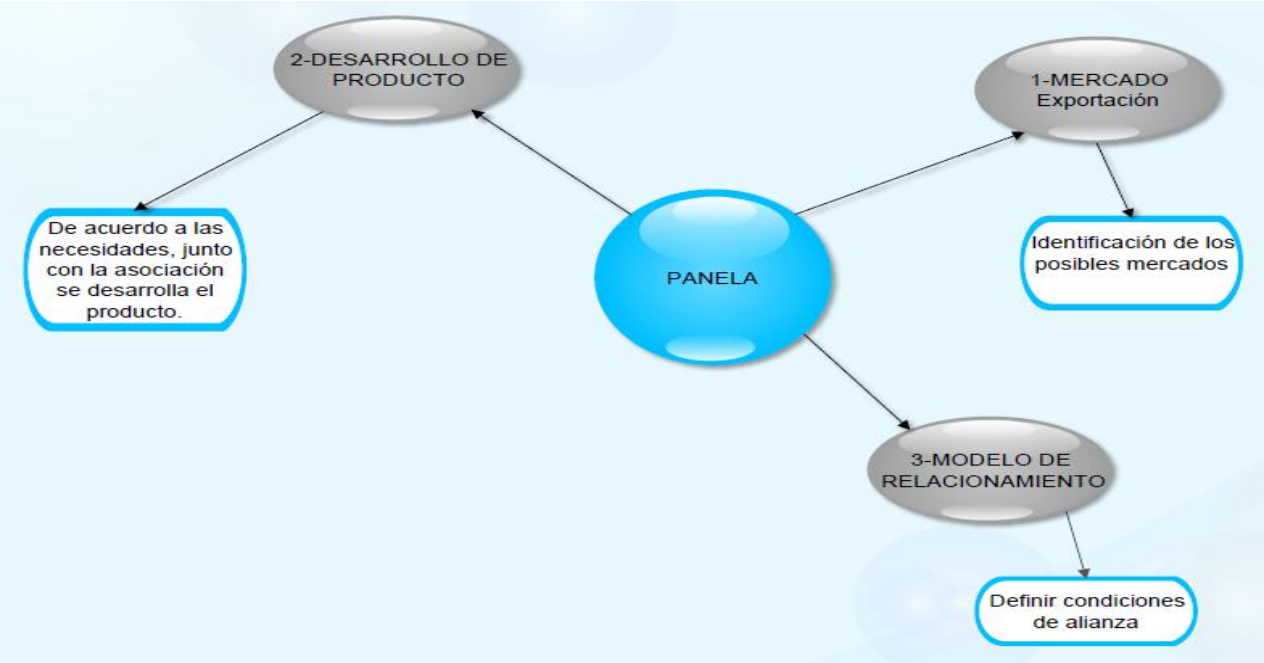
La idea surgió en los módulos de ideación que promueve el centro de emprendimiento. De esta manera, poco a poco fui desarrollando la idea con las herramientas brindadas en los cursos. En un principio la idea se desarrollaría en Colombia, pero después de realizar la validación del mercado, se llegó a la conclusión que las personas en Colombia no valoran el producto como lo hacen personas en el extranjero. Por lo cual, se procedió a hacer un cambio de idea que condujo a realizar el análisis de mercado en cinco países europeos, teniendo en cuenta el tratado de libre comercio con esa región y el valor que los europeos le dan a los productos como la panela, realizados de sin químicos.

En este sentido, se encontró una alta potencialidad en el mercado de los endulzantes en Alemania debido a factores como la cultura en cuanto a bebidas calientes y alimentos saludables, la ubicación geográfica caracterizada por un clima frío la mayor parte del año, el alto ingreso per cápita de sus habitantes, el valor por el origen de los diversos productos y finalmente la estabilidad económica del país. Así mismo, en la investigación se encontraron documentos dados a conocer por entidades como Procolombia donde se menciona la potencialidad de este producto en el mercado europeo y alemán. Lo anterior, es corroborado por el CIB, Ministery of foreign affairs of German government, entre otros estudios que son el soporte, junto a validaciones propias para el desarrollo del modelo de negocio.

Por otro lado, el nombre del proyecto es ENDULZATE en referencia al producto que es elaborado de panela o a base de esta, la cual, tiene un sabor dulce. Este para el desarrollo de este proyecto se cuenta con la colaboración de la asociación de paneleros de Salen del municipio de Isnos Huila. Este es un emprendimiento de tipo económico con un componente social. El negocio está en los endulzantes naturales. A continuación se visualizarán las partes que conforman el proyecto de Endúlzate.

Figura 1

Esquema del proyecto



Fuente: elaboración propia.

1.2.1 Presentación del emprendedor.

El proyecto es desarrollado por Ángela Patricia Pérez Silva de la mano de la Asociación de paneleros de Salen. En cuanto a la Asociación, es una agrupación conformada por campesinos del municipio de Isnos Huila, en cabeza de señor Jhon Realpe, ellos han desarrollado ésta actividad de generación en generación. Fue en 1990 cuando se decide crear una pequeña agrupación de productores, lo que hace la asociación un aliado relevante pues cuentan con un amplio conocimiento técnico de la elaboración del producto. De la misma forma la Asociación ha participado en diversas ferias y eventos a nivel nacional.

En cuanto a la emprendedora es estudiante de décimo semestre de Administración de Negocios Internacionales y quinto semestre de Relaciones Internacionales en la universidad del Rosario; diplomado en Administración y Gerencia Internacional; diplomado en Gestión Internacional, ofertados por la universidad del Rosario, lo cual, ayudó a que mis conocimientos y visión del mundo empresarial se enriquecieran gracias a la experiencia brindada por profesores extranjeros. Nivel básico del grupo de brigadistas de la universidad del Rosario, donde desarrollé cualidades de liderazgo, solución de problemas en poco tiempo y trabajo en equipo. Parte de un grupo de danzas folclórica Fercarana durante nueve años, lo que me acercó a las raíces colombianas y aprendí a amar y valorar la cultura de mi país y mi región. Practicante del Centro de Información de Procolombia. Dominio del idioma inglés y nivel medio del idioma francés. Cualidades, liderazgo, trabajo en equipo, habilidades de comunicación, optimismo, creatividad y constancia.

De la misma manera, las herramientas adquiridas a lo largo de la carrera refuerzan mis características personales para alcanzar mis objetivos, uno de los más importantes crear mi propia empresa. También, el proyecto que he planteado se relaciona con un producto con el cual me identifico debido a que se produce en la zona de donde provengo. Es importante resaltar que el amor a mi región y el sentido de pertenencia que tengo es profundo. El interés por el sector panelero proviene de la cercanía que a lo largo de mi infancia y adolescencia tuve pues, algunos familiares tienen relación directa con la actividad.

1.2.2 Origen de la idea de negocio.

Desde semestres anteriores ya visionaba que la opción de grado que escogería sería emprendimiento. Uno de mis propósitos es ayudar a las personas de mi región, fue así como inicié a buscar productos que se elaboran en la zona de donde provengo. De esta manera, fue como me interesé por la panela, pues tanto familiares como allegados, trabajan elaborando este producto que es poco valorado por la población colombiana, pero con un alto valor para los extranjeros, principalmente europeos. De esta manera, inicié a investigar a profundidad sobre las condiciones del sector y las propiedades del producto, encontrando que el sector panelero en

Colombia es uno de los más importantes, pues la actividad es desarrollada por un amplio porcentaje de personas que residen especialmente en las zonas rurales, además, tiene propiedades nutricionales como vitaminas y minerales. Este producto ha sido tradicionalmente consumido en mi familia y distintas familias colombianas, sin embargo, el mercado sufre una alta sobreproducción lo que ha conllevado a un hacinamiento de mercado. Esto sumado a la escasa educación de los productores en temas administrativos y de comercio exterior, condujo al emprendedor a desarrollar una idea que permitirá tanto el acercamiento de la población europea a este producto como la opción de los paneleros de explorar mercados internacionales con este producto, el cual es de una alta calidad, contiene benéficas propiedades nutricionales y es natural, características de los consumidores europeos.

Así mismo, la motivación proviene en principio el amor por mis raíces y el sector agroindustrial, pues crecí en ese ambiente; en segundo lugar, la admiración por los productos elaborados por campesinos de mi región que trabajan día a día para elaborar un producto cada vez de mejor calidad. Y en tercer lugar poner en práctica mis conocimientos con el fin de brindarles una visión diferente de mercado a los productores y al mismo tiempo acercar a personas que conocen poco el producto como los alemanes, en pro de incentivar su variedad sensorial y el cuidado de su salud en el mercado de los endulzantes.

1.3 Objetivos y cronograma

Figura 2

Cronograma de actividades

Fecha	Actividad	Objetivo
Semana del 10 al 15 de marzo de 2014	Entrevistas	validación de hipótesis del mercado en Colombia
Semana del 17 al 22 de marzo de 2014	entrevistas vía skype	validación del mercado alemán en cuanto al consumidor final

Semana del 11 al 16 de Abril de 2014	Desarrollo de empaque	Poner valor agregado al producto por medio del empaque
Semana del 1 al 123 de Agosto de 2014	Desarrollo de logo	Darle una identidad al producto
Semana del 25 al 30 de agosto de 2014	Prototipo del producto	Exploración del diseño del producto final
Semana del 1 al 6 de Septiembre de 2014	Visita a San Andresito	Explorar posibilidades de proveedores del empaque
Semana del 13 al 18 de octubre de 2014	visita a la asociación de paneleros de Salen	Exponerle el proyecto a la asociación con el fin de encontrar proveedores
Semana del 02 al 07 de marzo del 2015	visita como observadora a macrorrueda 55	Observar las nuevas tendencias en cuanto a panela, empaque, sabores, formas de preparación
Semana del 09 al 14 de marzo 2015	consecución de muestras de panela pulverizada en sabores natural y artificial	Validar de manera más puntual el mercado alemán por medio de muestras de panela
Semana del 06 al 11 de abril 2015	Visita a instituto Alemán Sprach	Obtener información del mercado alemán, gustos, hábitos de alimentación y prueba de aceptación del endulzante por parte de los alemanes
Semana del 13 al 18 de abril de 2015	Envío de muestras a Alemania	Realizar una validación real del mercado y obtener más información sobre el mismo
Semana del 27 de Abril al 02 de Mayo de 2015	Realización de encuesta para el mercado Alemán	identificar diversos aspectos concernientes al producto en Alemania
Semana del 04 al 09 de Mayo 2015	recepción y análisis de encuentras de Alemanes	Evaluar el impacto de la panela de Endúlzate en los consumidores Alemanes.

Semana del 11 al 16 de Mayo 2015	Búsqueda de base de datos sobre las exportaciones colombianas de panela-Sicex-Bacex-Trademap-CBI-Exporthelpdesk	Realizar en análisis pertinente sobre las exportaciones de panela colombiana hacia Alemania, también importaciones de endulzantes de Alemania
Semana del 18 al 24 de Mayo 2015	Reunión con paneleros	Evaluar el producto, obtención de diversos sellos, capacidad máxima de producción, mejoras en la producción
Semana del 01 al 06 de Junio 2015 entrega del trabajo	Exposición del proyecto y entrega a la Cámara de Comercio	Evaluar la viabilidad del proyecto
Semana del 07 al 13 de Septiembre 2015	Contacto con oficina comercial de Alemania-Procolombia	Obtener información confiable acerca del sector empresarial alemán, así como la localización de éste.

Fuente: elaboración propia

2. CONCEPTO DE NEGOCIO

2.1 Concepto de negocio (propuesta de valor)

Teniendo en cuenta que en el mercado de los endulzantes en Alemania abundan los productos químicos. Endúlzate, le brinda la oportunidad al consumidor final que desea cuidar su salud y consumir un endulzante sin químicos, de obtener un artículo como la panela en forma pulverizada; pues, este producto es cien por ciento natural y aporta vitaminas y minerales al organismo, además, puede ser utilizada en diversidad de bebidas ya sean frías o calientes.

Asimismo, la panela es un endulzante que se diferencia de los tradicionales por su contenido nutricional alto en vitaminas y minerales, pues según estudios de la nutricionista y

dietista Claudia Figueroa del ICBF, “la panela tiene macronutrientes, entre ellos calorías, lípidos y carbohidratos; también cuenta con vitaminas, como C, B6, riboflavina, niacina y tiamina, y minerales, entre los que se destaca el flúor, el potasio, el magnesio y el hierro, entre otros” (El Espectador, 2014)

De la misma manera, este endulzante no tiene efectos secundarios como los artificiales, su sabor no tiene efecto residual como en el caso de algunos de los extractos de la stevia y puede ser utilizado principalmente en bebidas tanto frías como calientes. Además, aporta la energía necesaria para el desarrollo de los procesos metabólicos y al contrario de productos como Splenda o cualquier otro tipo de endulzante químico aporta nutrientes esenciales para el organismo. La panela se caracteriza por ser un tipo de azúcar libre de sustancias que puedan afectar la salud.

En este sentido, se brinda al consumidor final un endulzante realizado por campesinos colombianos, quienes han realizado esta actividad por años, la cual, ha pasado de generación en generación y quienes hoy en día han logrado tecnificar y alcanzar estándares de calidad en el desarrollo de éste producto. Ofreciendo, además, variedad sensorial y nuevas prácticas formas de presentación de la panela.

2.1.1 Modelo de negocio (Canvas).

- **Segmento de clientes.** Endúlzate debe analizar dos elementos en cuanto al segmento de clientes. En primer lugar, se identifica el cliente directo representado por la tienda distribuidora; en segundo lugar, se tiene en cuenta el usuario representado por el consumidor final, es decir, las personas que usarán el producto.

En este contexto, Endúlzate se dirige a tiendas importadoras y distribuidoras. Estas han sido clasificadas teniendo en cuenta la cantidad de producto importado. En este sentido, Endúlzate se orienta a las empresas que importen entre 25.000 a 35.000 toneladas mensuales de panela. Estas cifras se postulan a partir tanto de la capacidad de producción del proveedor de

Endúlzate (max.60.000Kg. mes) como los requerimientos máximos y mínimos de los compradores alemanes a empresas colombianas.

De la misma manera, se evalúa la región empresarial alemana (poner región) en la que se agrupan las empresas encaminadas a la importación de panela y donde el potencial de compradores es más alto. Por último, el comprador de Endúlzate se caracteriza por el interés de encontrar endulzantes no tradicionales, naturales o que ampliar su portafolio.

El mercado de consumo está dirigido a hombres y mujeres alemanes que consuman endulzantes, y que no padezcan de ninguna enfermedad que no les permita consumir este tipo de productos. Así mismo, personas entre 25 y 35 años, rango en el que según la media de edad del país las personas tienen ingresos estables, sumado a un alto iteres por el cuidado de su salud, que lleva a los usuarios alemanes a evaluar los productos que consumen. Otro aspecto importante es la capacidad adquisitiva del usuario final, ésta debe ser "media alta, es decir ingresos entre 30.934 a 31.525 Euros" anuales (Banco Mundial, 2014), puesto que el producto de Endúlzate se establece como uno Premium en tiendas especializadas del mercado alemán. Otro aspecto de gran relevancia es el interés por el certificado de origen, pues este tipo de consumidores le dan un alto valor a la historia detrás del producto.

El segmento de clientes se ubica principalmente Hamburgo pues ahí se concentras diversas grandes importadores, debido al puerto y la accesibilidad de la zona vía marítima, además es el paso más importante en Europa para la mercadería de todo tipo". Con más de 32000 empresas, Hamburgo es el centro comercial más importante de Europa."(Hamburg).

- **Propuesta de valor.** Endúlzate le brinda la oportunidad al consumidor final alemán que desea cuidar su salud y consumir un endulzante sin químicos de obtener un producto como la panela. Este producto es cien por ciento natural y aporta vitaminas y minerales, teniendo en cuenta que en el mercado de los endulzantes en Alemania en su mayoría son artificiales o refinados.

- **Canales.** En el mercado Alemán existen tres canales, las empresas importadoras de azucares y endulzantes, los productores de azúcar que importan y los fabricantes de alimentos. En nuestro caso, los canales de distribución para este endulzante se centra en los importadores especializados en alimentos saludables y naturales que a su vez distribuyen a minoristas y a tiendas especializadas (tiendas naturales o gourmet).

Algunas de las empresas importadoras, con un alto potencial para ser el canal de distribución para los vendedores Colombianos de panela según información de la página web de Procolombia son:

- August topfer and co gmbh and co
- Rapunzel
- Worlee
- Care natur
- Gepa
- Naturata

De las anteriores empresas importadoras de panela, el target de Endúlzate son las que han importado entre 25 y 30 toneladas mensuales en los últimos 3 años de panela Colombiana. Estas son, August topfer and co gmbh and co, Care natur y Naturata.

- **Relación con los clientes.** Endúlzate, crea una relación con el cliente de asistencia personal porque, se articula con los canales de distribución (sus clientes principales) de manera directa, mediante Procolombia, realizando videoconferencias en tiempo ral. Por lo tanto, se inicia un relacionamiento real entre el cliente y Endúlzate.

De este modo, la interacción se da en el momento en que Procolombia contacta al comprador y permite que Endúlzate tenga un encuentro con la empresa Alemana. Por otro lado, se apoya la gestión de Procolombia mediante investigación previa, de Endúlzate, con bases de datos e información extraída de páginas especializadas y confiables.

En este contexto, la información es brindada al cliente de manera detallada con el ánimo de iniciar una negociación. Posteriormente, se hace uso de herramientas como Skype u otra plataforma de video en tiempo real para llevar a cabo encuentros de negocios y desarrollar una acción recíproca con el cliente en Alemania desde Colombia. También, se hará uso del correo electrónico para el intercambio de información, una vez se tengan los datos del comprador, se enviará cada mes información sobre el producto, promociones, entre otros.

De la misma manera, las redes sociales son una manera de interactuar con el cliente. Por medio de éstas, se agregan como amigos a las empresas de alimentos con potencial para distribuir panela, para realizar contacto. Por otro lado, en las redes sociales se encuentran los datos de contacto, fotografías del producto e información sobre Endúlzate.

- **Ingresos.** Los ingresos en Endúlzate son originados por la venta de activos o venta mercantil, que corresponde a la venta de los derechos de propiedad sobre la panela. En este sentido, Endúlzate inicia una negociación con el cliente en la cual se fija la forma de pago de acuerdo a la cantidad requerida del endulzante.

En este sentido, los términos de negociación son inicialmente FOB, puesto que a los clientes, son empresas con una estructura establecida a la cual le es más provechoso tener la mercancía hasta el puerto respectivo. De la misma manera, se pretende que en un futuro se tenga el apalancamiento necesario para realizar ventas CIF y DDP dependiendo de lo que se acuerde con el comprador. Sin embargo, previamente se fija el precio del producto en distintas cantidades teniendo en cuenta las diversas variables (gastos de exportación, logística física internacional, incoterms). Así mismo, se contempla llevar a cabo el proceso de pago por medio de bancos autorizados, con el ánimo de asegurar el producto mediante elementos como las cartas de crédito, además se busca evitar las empresas intermediarias.

- **Recursos clave.** Con el ánimo de desarrollar adecuadamente la operación de Endúlzate, se hacen necesario diversos recursos entre ellos físicos. En principio, se requiere contactar una empresa de empaques para la panela, el endulzante será empaquetado en el ingenio panelero la Asociación de paneleros de Salen, aliado estratégico de Endúlzate. Otro recurso importante, es el transporte que se contratará para llevar el producto desde el municipio de Isnos hasta el puerto de Buenaventura. Asimismo, se hace necesaria una licencia para tener acceso a base de datos, que contenga los compradores potenciales de nuestro producto.

En cuanto a la financiación se llevará a cabo con un crédito para emprendimiento y apoyo de familiares y crédito. Otra opción que se tiene en cuenta es la ayuda de programas que financian a los emprendedores.

- **Actividades clave.** Las actividades clave de endúlzate están representadas por la cadena de suministro y la gestión comercial, las cuales, son de vital importancia en la propuesta de valor y en el modelo de comercialización. De la misma manera, se despliegan otro tipo de actividades complementarias al valor agregado del producto como el desarrollo del empaque, la publicidad y actualización de las tendencias del mercado, entre otras.

- **Socios clave.** En la operación de Endúlzate se hace necesaria la colaboración de Procolombia y su oficina comercial en ese país. Otro socio clave, es la Asociación de Paneleros de Salén, quienes son los proveedores. Así mismo, empresas del Estatales y privadas que apoyen a las personas en el campo del emprendimiento y el comercio exterior como La Cámara de Comercio de Bogotá, Bancoldex, entre otras piezas clave que contribuyan a la consolidación de Endúlzate.

- **Costos.** En cuanto a los costos, se tiene en cuenta el pago a los proveedores, tanto de materia prima como de los empaques, gastos de transporte, tramites de exportación. En este contexto, Endúlzate buscará minimizar los costos mediante negociaciones con sus proveedores de panela en la que las dos partes sean favorecidas, logrando afianzar la relación cliente proveedor. También, la compra de los empaques en grandes cantidades permitirá reducir costos. Lo cual, se verá reflejado en el margen de contribución de la empresa.

2.2 Orientación estratégica

2.2.1 Propósito.

El propósito principal de la empresa Endúlzate, es posicionarse como una de las empresas colombianas más importantes en exportación de panela pulverizada, natural y saborizada hacia Alemania, por medio de proveedores que suplen a la empresa con un producto de alta calidad y una estrategia de comercialización que permita un importante posicionamiento del producto entre nuestro clientes.

2.2.2 Metas.

- Construir alianzas estratégicas estrechas con los proveedores que permitan llevar al cliente un endulzante de la mejor calidad y con diversidad sensorial.
- Superar las expectativas del cliente por medio de empaques llamativos, los cuales contiene un sentido de origen y sabores exóticos e innovadores.
- Generar una buena acogida en los usuarios finales, de esta forma se fomentará el consumo de endulzantes que beneficien la salud de las personas.
- Lograr posicionar en el mercado el endulzante a base de panela, como un endulzante que sea símbolo de la promoción del cuidado de la salud.

2.2.3 Filosofía orientadora.

En Endúlzate el sentido que nos encamina es el amor por Colombia, por nuestros productos para brindar al mercado internacional un endulzante alternativo a los tradicionales, exequible, saludable y delicioso. Somos promotores de Colombia por medio de la panela y somos conscientes que en el mercado europeo hay cada vez más personas preocupadas por su salud y bienestar, por tanto en Endúlzate establecemos la conexión con nuestros clientes con el

ánimo de crear y mantener una alimentación sana en nuestros usuarios finales con productos naturales.

2.2.4 Valores.

- **Comercio justo.** En Endúlzate, se evidencia el comercio justo por medio de las buenas prácticas y el equitativo manejo que dan a sus trabajadores nuestros proveedores, para nosotros es de gran importancia tener proveedores que fomenten un ambiente justo a la hora de producir la panela. En este caso la asociación de paneleros de Salen son los mismos campesinos quienes manejan su producción y ganancias de su actividad. Así mismo se está trabajando para alcanzar la certificación Fair Trade, de esta manera el cliente sabrá que Endúlzate es una empresa que fomenta el comercio justo.

- **Responsabilidad ambiental.** En Endúlzate, el cuidado por el medio ambiente es un valor de suma importancia en tanto el producto proviene de un entorno natural, por tanto, nuestros proveedores tienen un sistema de manejo de residuos que contribuye a minimizar el impacto ambiental. De la misma manera los empaques de los productos son amigables con el ambiente. Así, nuestro cliente caracterizado por el cuidado hacia el medio ambiente y nuestros usuarios, encuentran en Endúlzate un aliado que promueve la responsabilidad ambiental.

- **Compromiso.** El compromiso de endúlzate se ve reflejado en cada uno de los procesos que se llevan a cabo con nuestro proveedores y aliado para llevar al cliente un producto con altos estándares de calidad, de esta manera, el cliente y usuario final obtendrán un excelente producto proveniente de un arduo trabajo en equipo.

- **Puntualidad.** Endúlzate siempre cumplirá con los acuerdos concretados en las negociaciones con sus clientes. De esta manera, llevando a cabo de manera eficaz y eficiente las actividades planeadas en los tiempos pactados en los acuerdos con los clientes a la hora de la exportación. Así mismo, se enviará o dará a conocer oportunamente información o cualquier otro requerimiento del comprador.

- **Responsabilidad.** La empresa Endúlzate, se hace responsable de lo que suceda con el producto tanto en el proceso de exportación según los acuerdos concretados con nuestros clientes como en calidad del producto.

2.2.5 Creencias.

- En Endúlzate creemos que todo lo que se hace con pasión, se ve reflejado en la satisfacción del cliente.
- En Endúlzate creemos en Colombia, su tradición y sus costumbres, reflejadas en la panela.
- En Endúlzate creemos en la vitalidad, reflejada en la energía otorgada por lo que consumimos.
- En Endúlzate creemos en la buena alimentación, reflejada en productos naturales que favorezcan nuestra salud.
- En Endúlzate creemos en la importancia de la variedad sensorial, la cual, aleja a las personas de la rutina
- En Endúlzate creemos en una dinámica de trabajo justa para los empleados
- En Endúlzate creemos en los colores, pues estos pintan los campos donde es cosechada la caña de azúcar.
- En Endúlzate creemos en un planeta más sano, en tanto las personas lo cuidemos y lo amemos.

2.2.6 Imagen tangible.

Figura 3

Imagen tangible del empaque de panela pulverizada

Fuente: elaboración propia

3. PRODUCTO

3.1 Panela pulverizada sabor natural

El endulzante a base de panela proviene de la caña la cual tiene un proceso especial para convertirse en endulzante.

En principio se realiza el corte de la caña, por medio del corte del palo de la caña este debe realizarse a una altura específica para no dañar la planta.

En la etapa conocida como "molienda" o "extracción de jugos", la caña se somete a compresión en los rodillos o mazas del molino, lo cual propicia la salida del contenido líquido de

los tallos. Los productos finales de esta fase son el "jugo crudo" y el "bagazo"; el primero es la materia prima que se destina a la producción de panela, mientras el segundo, se emplea como material combustible para la hornilla una vez se ha secado.

En segundo lugar, se retiran todas aquellas impurezas gruesas y de carácter no nutricional que se pueden separar de los jugos por medios físicos como la decantación (precipitación) y la flotación, así como por medios térmicos y bioquímicos que buscan obtener un producto de óptima calidad. “Esta etapa consta de las operaciones de pre limpieza, clarificación y encalado. La limpieza de los jugos ocurre gracias a la acción combinada del calentamiento suministrado por la hornilla y la acción aglutinante de ciertos compuestos naturales” (La tobiana).

En tercer lugar, se da el proceso de evaporación se da en las hornillas o pailas; el calor suministrado es aprovechado básicamente en el cambio de fase del agua (líquido a vapor) eliminándose cerca del 90% del agua presente con esto se aumenta el contenido inicial de los sólidos solubles hasta el punto de panela o punto miel, en este punto se alcanza una temperatura hasta 120°C en promedio.

En cuarto lugar, el producto pasa por el proceso de Concentración: es la fase final del proceso donde se encuentra en el punto de miel, se presenta a temperaturas superiores a los 120°C, se realiza en la paila punteadora o concentradora.

Después, en esta etapa se agitan las mieles, una vez han alcanzado el punto de miel y han sido sacadas de la hornilla, con el propósito de cambiarles la textura y estructura y hacerles perder su capacidad de adherencia. Al incorporarles aire a las mieles, los cristales de sacarosa crecen, adquieren porosidad.

Finalmente se pasa al lugar donde se realiza la homogenización, en este paso se evapora y se deja en reposo después de un tiempo determinado se pasa de un lado a otro con las espátulas, por último, “se utiliza una zaranda, aproximadamente dos veces para obtener una consistencia granulada” (trapiche panelero gualanday).

La panela es una fuente inmediata de energía, ya que entre el 6% y 15% de su peso seco son azúcares reductores que el organismo metaboliza fácilmente. “La panela contiene sacarosa, así como también minerales, glucosa, fructosa y diversas grasas, proteínas y vitaminas, por lo que es nutricionalmente más ricos que el azúcar” (Superintendencia de industria y comercio).

El producto terminado es empacado en sobres de 7 gramos para tener reunido finalmente un kilo del producto dentro en una caja pequeña.

3.2 Panela pulverizada de distintos sabores

Este tipo de panela, se realiza por medio del procesamiento anteriormente nombrado, sin embargo al final del proceso de producción es agregado el saborizante. Este tipo de panela se lleva al empaque de 1 kilogramo.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1 Descripción del entorno de negocios

La dinámica del mercado de los endulzantes a nivel global, según estudios de tendencias de consumo mundiales realizados por organizaciones como Trends Watching y Euromonitor Internacional en lo que respecta a alimentos, se han visto influenciadas por preferencias de los consumidores hacia productos naturales, que no causen enfermedades como la diabetes, que sean funcionales y benéficos para la salud. En este sentido, estas consideraciones por parte de los consumidores han hecho que el uso de endulzantes aumente, desplazando poco a poco a productos como el azúcar y endulzantes químicos. Esta tendencia ha sido más notoria en el mercado estadounidense y europeo debido a diferentes factores, entre ellos la preocupación

por el cuidado del organismo, el cuidado medioambiental y la capacidad adquisitiva; ésta última reflejada en la posibilidad para pagar un precio más alto por obtener un producto que no cause daños a su salud, contrario beneficie el organismo.

Así, al incrementarse la preferencia por los alimentos saludables se afecta positivamente el consumo de endulzantes en Europa, lo cual, permite identificar la región alemana como un mercado altamente potencial para este producto. Puesto que el comportamiento del consumidor en esta zona no solo se enmarca en la tendencia antes mencionada, sino que se caracteriza por tener condiciones que se pueden catalogar como variables fijas como las geográficas, pues Alemania presenta bajas temperaturas la mayor parte del año, lo que ha creado el hábito de beber té y café en las personas. Lo anterior, encamina a los habitantes a consumir endulzantes en estas bebidas; en este sentido, Alemania dista de tradiciones alimenticias como las de los países del sur de Europa que favorecen la exportación de panela pulverizada. Además Alemania en comparación con las demás economías europeas es la más estable de la región, lo cual, disminuye el riesgo en el tema económico y financiero a la hora de entrar en éste mercado.

De la misma manera, el consumo de endulzantes poblacional en alemana fue de 2,898,357.80 toneladas según Euromonitor Internacioal, estas personas prefieren endulzantes que no contengan químicos, convirtiéndose en el país europeo con el mayor porcentaje de consumo de endulzantes en Europa. Además, Alemania es una de las áreas en la que las personas le otorgan alto valor a los productos con una historia detrás del mismo, a diferenciándose de mercados como el estadounidense.

Así las cosas, se suman diversos aspectos cuantitativos por los cuales Alemania se convierte en un mercado altamente atractivo para la panela pulverizada colombiana. En primer lugar, Alemania no es un país productor de caña, por consiguiente, depende cien por ciento de las importaciones de éste producto, lo cual es un punto a favor a la hora de evaluar el potencial de exportación de éste producto al país germano.

En segundo lugar, las importaciones de endulzantes en la "Unión Europea asciende a 16 millones de toneladas (2012)" (Koekoek, 2014, pág. 5), de las cuales 2000 toneladas corresponden a panela. De esta manera, del cien por ciento de las importaciones de la UE en materia de endulzantes naturales, "el 11% es adquirido por Alemania" (Koekoek, 2014, pág. 5), lo que correspondería a 1'760.000 toneladas anuales. De esta forma, el entorno de negocios de los endulzantes en Alemania envuelve diversos factores y tendencias benéficas para las exportaciones de los países productores.

En tercer lugar, Alemania es re-exportador de azúcar de caña. Entre el 2008-2012, Alemania exportó de un 10% a un 50% del volumen total de las importaciones de éste producto hacia diversos países de la unión Europea. Lo que implica que el producto será conocido en diversas regiones de la Unión europea, lo que muestra una oportunidad para diversificar el mercado, aprovechando como puente el mercado germano.

De la misma manera, aunque la caña de azúcar, planta de donde proviene la panela, es cultivada en diversas zonas del mundo tiene propiedades únicas en cada territorio. Así, cada zona tropical tiene una especie de planta diferente, por lo cual, la panela de Colombia se diferenciaría del producto realizado en otras partes del globo, por características propias de los suelos y clima de la región, es decir, debido a las condiciones medioambientales distintivas de nuestro país.

En cuanto a tendencias en los compradores, según estudios del CBI, los consumidores Alemanes se interesan cada vez más por los productos naturales. Debido a que, los ingredientes libres de químicos son percibidos como benéficos y más seguros para el organismo según ésta entidad. Adicionalmente, los endulzantes sintéticos, han tenido una reducción en cuanto a la preferencia del comprador debido a los numerosos resultados de investigaciones, que afirman que es perjudicial para la salud; un ejemplo de lo anterior, según el estudio de endulzantes en Alemania de Euromonitor International es que en 2014 hubo una reducción del 7% en el consumo del azúcar y un 10% en el uso de mieles artificiales. Lo anterior, describe una barrera de entrada de bajo impacto que favorece la venta de panela pulverizada en este mercado.

Por otro lado, es evidente la preferencia de los consumidores alemanes por "sustitutos naturales para el azúcar como, la miel de agave, jarabe de cebada, azúcar de remolacha, fructuosa, jarabe de arroz" (Koekoek, 2014, pág. 6) lo que da a conocer la viabilidad de los endulzantes naturales en éste mercado. No obstante, los productos mencionado anteriormente son competidores directos de la panela pulverizada, por ésta razón, es importante educar al consumidor en cuanto a las propiedades de la panela colombiana que es producto que contribuye a mantener una vida saludable y del que hasta ahora se conoce de manera superficial en el mercado alemán.

En este sentido, tocando el tema funcional del producto, la panela, tiene un índice glicémico (IG) bajo. Si se hace una comparación, los azucares normales contienen un IG de 60 mientras que, la panela contiene in IG entre 30 a 35. "Lo que indica que el organismo toma más tiempo en procesar el azúcar, por lo cual los niveles de azúcar en la sangre aumentan de manera lenta". Así, la característica mencionada anteriormente, es relevante para las personas que buscan endulzantes dietéticos o con bajas calorías.

De la misma manera, los certificados como Fair trade y sello orgánico son relevantes en los productos en el mercado Alemán. Puesto que en el primer caso, le da la certeza al comprador que la panela se fabricó bajo normas que respetan las buenas condiciones de trabajo de los empleados y en el segundo se certifica la técnica empleada en el cultivo y no uso de elementos químicos durante el proceso de producción de la panela.

Finalmente, el entorno de negocios en Alemania se visualiza con razones importantes para catalogarlo como potencial para el azúcar de palma o panela, pues tanto las características del consumidor como el escenario del sector permiten que este producto ingrese a competir con características como los beneficios a la salud, la producción natural y la historia detrás del producto. De esta manera, es importante manejar adecuadamente las estrategias comerciales para llegar al mercado alemán con un diferenciador fuerte para lograr un posicionamiento importante.

4.2 Descripción del mercado

4.2.1 Segmento objetivo.

- **Cliente.** Endúlzate se dirige a tiendas importadoras y distribuidoras alemanas. Estas empresas han sido clasificadas teniendo en cuenta la cantidad de producto que importan. Para tener una medición más exacta. Endúlzate se orienta a las empresas que estén interesadas en importen entre 25.000 a 35.000 kilogramos mensuales de panela. Estas cifras se postulan a partir de la capacidad de producción del proveedor de Endúlzate máximo 60.000Kg. Cada mes. De la misma manera, se evalúa la región empresarial alemana (poner región) en la que se agrupan las empresas encaminadas a la importación de panela y donde el potencial de compradores es más alto. Además que tengan la infraestructura necesaria, para preferir que el producto sea dejado embarcado en el puerto. Por último, el comprador de Endúlzate se caracteriza por el interés hacia los endulzantes naturales o que quiera incluir este producto en su portafolio. Este cliente se encuentra principalmente en la Hamburgo pues ahí se concentras diversas grandes importadores, debido al puerto y la accesibilidad de la zona vía marítima, además es el paso más importante en Europa para la mercadería de todo tipo". Con más de 32000 empresas, Hamburgo es el centro comercial más importante de Europa."(Hamburg).

- **Usuario final.** El mercado de consumo está dirigido a hombres y mujeres alemanes que consuman endulzantes, y que no padezcan de ninguna enfermedad que no les permita consumir este tipo de productos. Así mismo, personas entre 25 y 35 años, rango en el que según la media de edad del país las personas tienen ingresos estables, pues la panela tiene un valor monetario más alto que los endulzantes tradicionales, sumado a esto, el usuario final tiene un alto iteres por el cuidado de su salud lo que lleva a las personas a evaluar los productos que consumen, ésta tendencia es dada a conocer por estudios de Euromonitor Internacional. Otro aspecto importante, es la capacidad adquisitiva del usuario "media alta, es decir ingresos entre 30.934 a 31.525 Euros" anuales (Banco Mundial, 2014). Lo anterior debido a que es en estos rangos en los que las personas pagaría un valor más alto por un producto que se establece como uno Premium por las tiendas especializadas del mercado

alemán. Otro aspecto de gran relevancia es el interés por el certificado de origen, pues este tipo de consumidores le dan un alto valor a la historia detrás del producto.

4.2.2 Necesidades.

Se ha identificado que en el mercado alemán de endulzantes se encuentran principalmente productos artificiales como Splenda o químicamente tratados como el azúcar blanco refinado, lo cual crea la necesidad de accesibilidad por parte de las personas que prefieren alimentos naturales y benéficos para su salud a una nueva opción de endulzante natural que no cause efectos secundarios. De esta manera, la necesidad de encontrar un endulzante que se adecue a sus preferencias por medio de la propuesta de valor de la panela. En este escenario, el mercado de los endulzantes naturales aumenta, por lo cual las empresas comercializadoras de endulzantes se inclinan por la consecución del producto natural.

4.2.3 tamaño del mercado.

El tamaño del mercado en Alemania se determinará teniendo en cuenta estadísticas provenientes de fuentes como Euromonitor y el Centre for the Promotion of Imports from developing countries (CBI).

Actualmente, según un reporte de Euromonitor Internacional el consumo de endulzantes en el mercado Alemán está determinado por las siguientes cifras

Figura 4

Consumo de endulzantes por toneladas en Alemania

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Azúcar y Edulcorantes - Volumen Total - '000 toneladas	508,2	532,2	582,8	531,6	452,1	419,8
Edulcorantes - Consumo de volumen – Toneladas	2.999.881,80	2.924.805,70	2.913.899,00	2.906.639,70	2.898.547,00	*2.898.357,80*

Fuente: Euromonitor International

El tamaño del mercado se obtendrá teniendo en cuenta las importaciones de 2014 y lo que va de 2015 de endulzantes en Alemania, así tendremos la información sobre el volumen de compra en ese mercado por parte de las empresas importadoras de éste producto, las que son nuestros clientes directos.

En este sentido, se hace una clasificación de países de los se importan endulzantes en Alemania, teniendo como referencia el volumen de producto en kilogramos. De esta manera, se obtendrán datos de manera global en cuanto a las cantidades que se importan en Alemania. Este proceder, arrojará el puesto en el que se encuentra Colombia como país del cual se importan endulzantes en Alemania.

Siguiendo con lo anterior y ya habiendo obteniendo la importancia de Colombia como país importador para el mercado alemán, se analizan las exportaciones de endulzantes hacia Alemania en los dos últimos años, con el fin de clasificar las empresas según el volumen que han vendido hacia el país germano y obtener el porcentaje correspondiente en el mercado de exportación Colombiano de endulzantes hacia Alemania. De este modo, las empresas clasifican así:

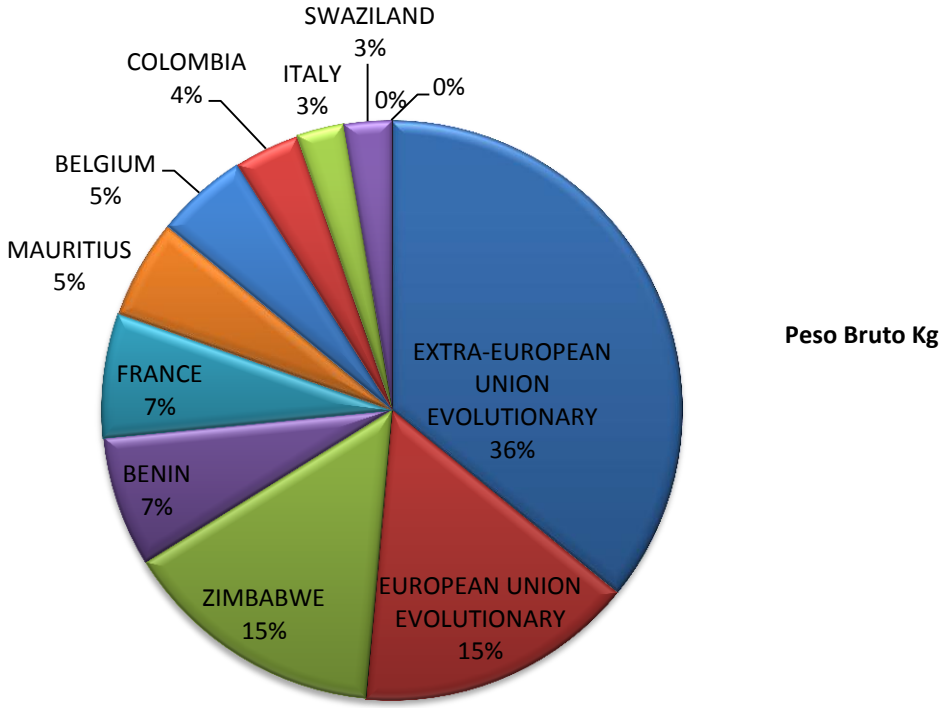
En principio, el mercado de exportación de endulzantes colombiano hacia Alemania representa el 100%, éste se divide según el volumen de exportación de cada empresa para

determinar qué porcentaje de mercado le corresponde. De esta manera, al evaluar las cantidades vendidas a las empresas alemanas se clasifica a Endúlzate; teniendo en cuenta la capacidad de producción máxima del proveedor de Endúlzate se obtiene el porcentaje que puede cubrir según la demanda de las empresas importadoras alemanas e identificar el mercado operacional en términos de volumen.

- **Importaciones Alemanas de azúcar de palma (panela) 2014.**

Figura 5

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Alemania en 2014-2015



Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de Sicex.

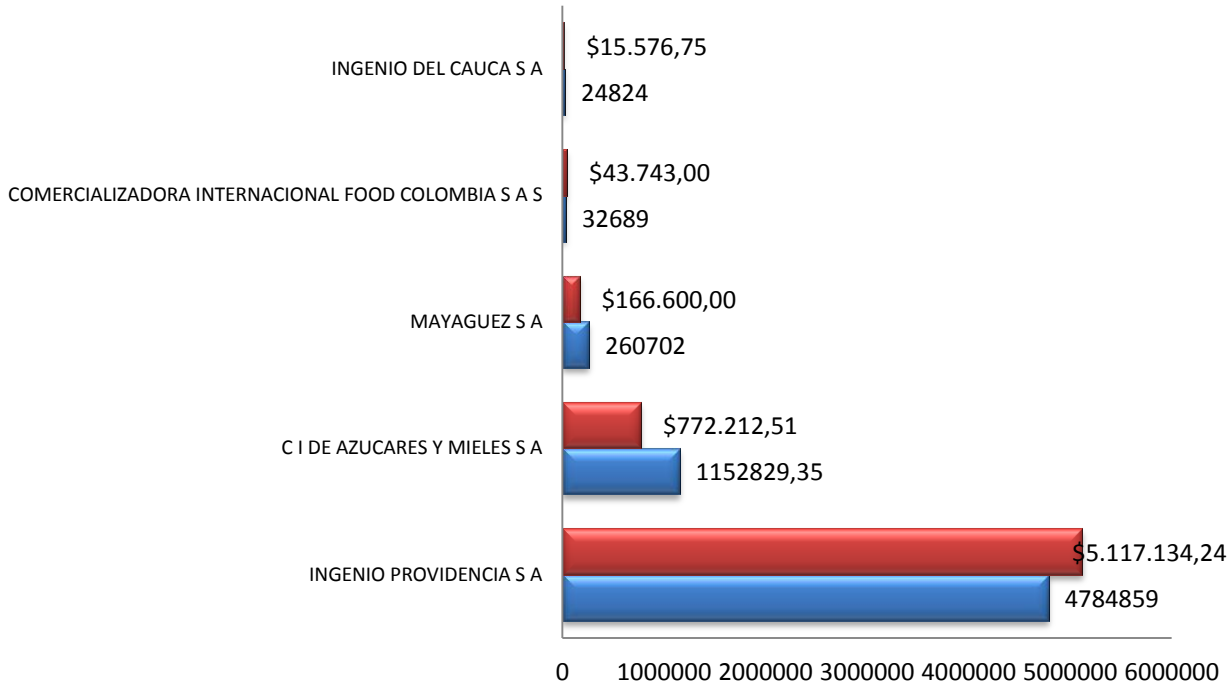
En el diagrama se puede observar que las regiones de las cuales Alemania importa una mayor cantidad del producto son países extra europeos con una participación del 36% que equivale a 60.4700.000 Kilogramos brutos, seguido por paises europeos de la unión europea(15%) 26.321.900 kg, Zimbawe (15%) 24.848.300 kg Benín (7%) 12.270.500 kg

Francia (7%) 11.664.200 kg, Mauritania (5%) 9.302.300 kg, Bélgica (5%), Colombia (4%) 6.160.800 kg, Para ampliar la información es preciso consultar anexos punto 3.

En la gráfica anterior se visualiza que Colombia es el quinto país del cual Alemania importa endulzantes, en este sentido del total del mercado de importaciones el producto Colombiano representa el (4%), lo cual equivale a 6.160.800 kg kilogramos. Así, Colombia se sitúa en el octavo lugar como país del cual Alemania importa el producto. De esta manera, al identificar potencialidad dentro del mercado Alemán, es necesario identificar las cantidades de producto exportado para ubicar la capacidad y rango en que se encuentra Endúlzate.

Figura 6

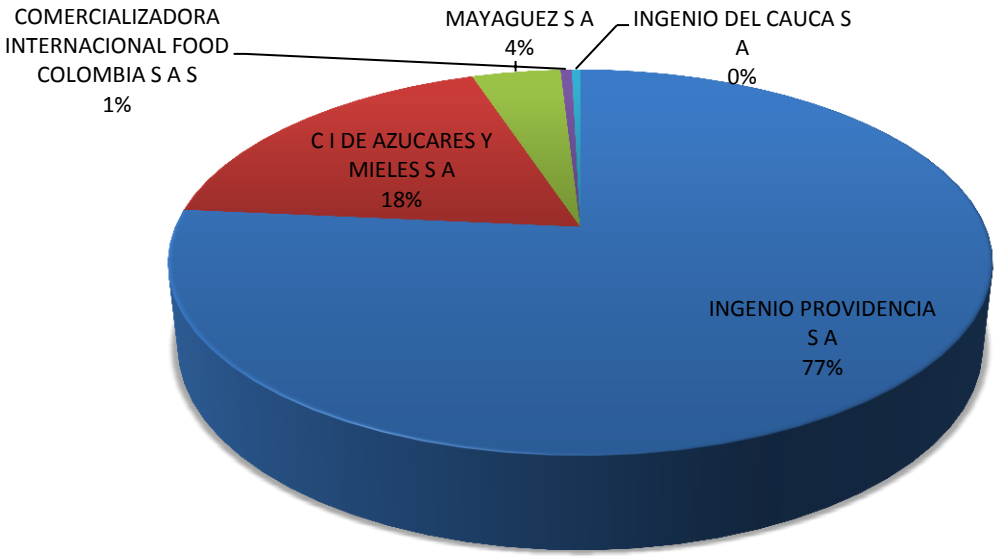
Comercio bilateral Colombia-Alemania 2014 kg-Valor FOB



Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de Sicex.

Figura 7

Comercio bilateral Colombia-Alemania Kg. -Valor FOB

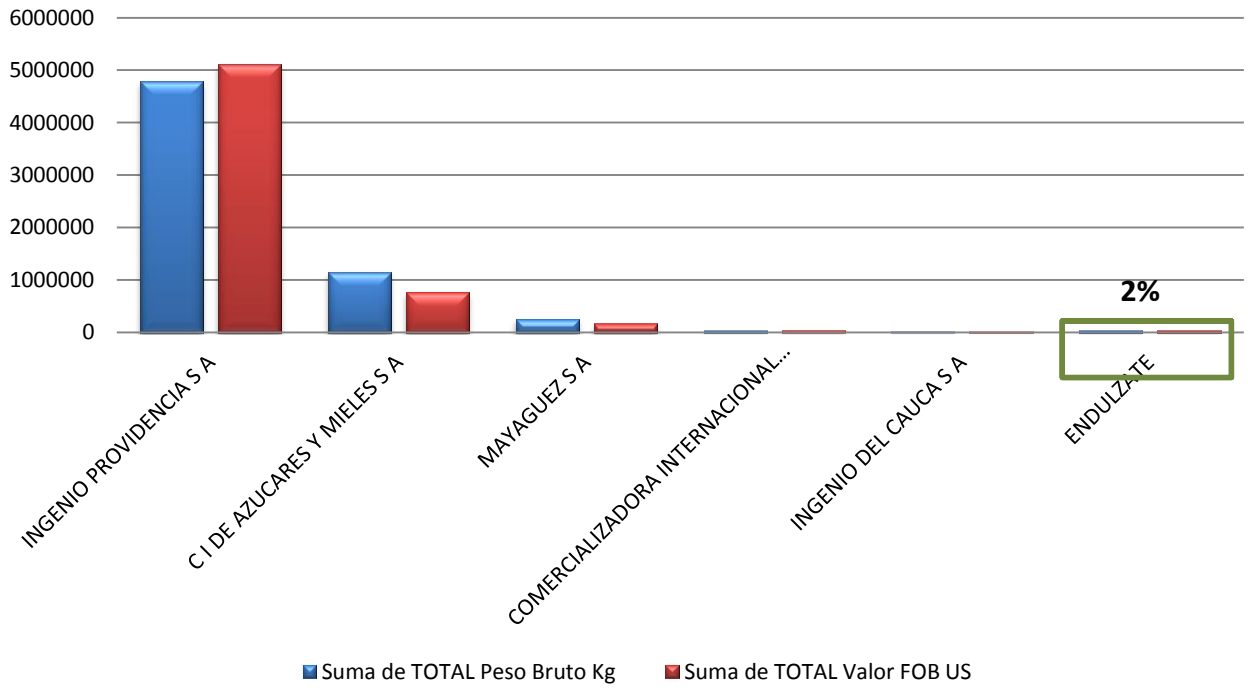


Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de Sicex.

La grafica anterior, muestra el porcentaje del volumen en kilogramos que cada empresa colombiana ha exportado hacia Alemania en el año 2014. De esta manera, en promedio se han exportado 6.115.266,5 Kg. de panela, entre 2014 y 2015 constituyendo el 100%. Realizando una división porcentual del mercado de exportación, existen cuatro empresas exportadoras de panela al mercado alemán, el 1% es exportado por la comercializadora internacional food Colombia. El 18% por la Comercializadora Internacional de azucares y mieles. El 4% por Mayaguez S.A. y llegando casi al cero por ciento con exportaciones de 24.824 kilogramos el ingenio del Causa S.A.

Figura 8

Mercado objetivo- Endulzantes



Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de Sicex.

Teniendo en cuenta que la capacidad de producción del aliado de Endúlzate es de 12000 kg de manera semanal, 48,000kg en un mes, por lo cual, en un año produce 576,000 kg. Asimismo, la capacidad máxima es de 60.000 kilogramos en un mes lo que equivale a 720,000 kilogramos en un año; la suma de referencia para este estudio es 576000kg anuales. En cuanto al mercado objetivo al que Endúlzate pretende llegar, está representado por el 2% del total que es importado desde Colombia por los clientes alemanes, lo que equivaldría a 122305 kg anual. Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende romper mercado con 61152 kg anuales que representan el 50% del mercado objetivo, de esta manera Endúlzate exportara 5016 kilogramos mensuales en el primer año.

4.3 Análisis de la competencia

Figura 9

Análisis de la competencia en el mercado alemán

MARCA / ENDULZANTE/Kg	PROPIEDADES	ASPECTOS DIFERENCIADORES DEL MERCADO	PRECIO PROMEDIO (pesos colombianos)$	ENDULZANTE	PROPIEDADES	ASPECTOS DIFERENCIADORES DEL MERCADO
STEVIA	cero calorías, cero glucémico, 30 veces más dulce que el azúcar	100% natural libre de calorías libre de Carbohidratos Ningún índice glucémico Sabe a azúcar Adecuado para diabéticos	**11,237.96**	AZUCAR DE CAÑA (PANELA)	carbohidratos, vitaminas, proteínas grasas, agua y minerales que, como el calcio, el fósforo, el hierro, el sodio, el potasio y el magnesio,	Natural, benéfica para la salud, Historia detrás del producto, empaque biodegradable, practicidad, no efecto residual, brinda energía, diversidad de sabores, certificación Bio(en proceso).
NATREEN	cero cloráis, sin aspartame, endulza como el azúcar	Libre de calorías, variedad de productos, empaque, sin efecto residual, libre de aspartame	**26,430.06**			
ROHRZUCKER STICKS	Natural, benéfico para la salud	Natural, benéfico para la salud, empaque, diversificación de productos, certificación bio,	**20,032.77**			

		diversidad de sabores	
AROMETTI	azúcar, aroma	sabor almendra, amaretto, empaque que protege de la humedad y calor	**21.540,00**
BIO ZUCKER	orgánico	sabor, empaque, usabilidad, natural certificación bio,	**21,867.40**
WEISSER	precio, usabilidad, sabor	sabor, precio	**8,346.34**
GILLER-FUCHTZUCKER (fructuosa)	Natural, benéfico para la salud	capacidad de endulzar, natural	**18,306.30**
SPLENDA	cero calorías, sin sabor residual, diversidad de usos	Cero calorías, Sabor no amargo, empaque, diversidad de producto	**12,783.26**
ASSUGRING	Bajo en calorías Benéfico para los dientes	variedad de portafolio: Diversidad en la forma de presentación del producto (empaque) Edulcorante de mesa	**20,034.83**

AZUCAR DE COCO	Natural, benéfico para la salud,	Natural, benéfico para la salud, precio asequible, usos diversos	**13,966.20**

Fuente: elaboración propia

La competencia del mercado de los endulzantes en Alemania, está determinada por diversos factores que se deben tener en cuenta a la hora de exportar panela pulverizada a este país. En el anterior cuadro comparativo se determinan varios factores claves para evaluar a las marca competidoras.

En primer lugar, los alimentos naturales incluyendo la panela a diferencia de los endulzantes artificiales, tienen propiedades benéficas para la salud como vitaminas y minerales, cero por ciento de aspartame, entre otros; características que son altamente valoradas por los consumidores, reafirmando la preferencia por el consumo de alimentos naturales en Alemania. De esta manera, se crea una ventaja de los endulzantes naturales sobre los artificiales aunque, los endulzantes naturales, tienen un valor monetario más alto que el azúcar convencional y algunos endulzantes artificiales.

En segundo lugar, con respecto a los endulzantes son más competitivas las marcas que obtienen sello orgánico y Fair Trade, pues el comprador tiene en cuenta estos sellos a la hora de comprar y los relaciona con productos Premium y de alta calidad. Con respecto al producto de Endúlzate, está en la última etapa para la consecución del sello orgánico y se espera tener esta acreditación antes de iniciar negociaciones con el comprador.

En tercer lugar, algunos de los endulzantes artificiales como Stevia, tiene efecto residual (amargo) a la hora de consumirlo, este aspecto propio del producto no se refleja en la panela. Lo cual se considera una ventaja importante, pues algunos consumidores no hacen uso de productos como Stevia por este factor.

Así mismo, aspectos como la diversidad de productos en las marcas se evidencia en el mercado, como diversidad de sabores. En cuanto a la panela, esta actividad permite hacer uso de sus residuos para crear diversos productos como alimentos para animales, lo que permite la diversidad de producto.

Finalmente, para el mercado de los endulzantes son importantes factores diferenciadores como la usabilidad del producto, ya sea con bebidas, para la preparación de alimentos, entre otros. De la misma forma, aspectos como la composición sin aspartame y la capacidad de endulzar, es subrayada en las propiedades de los endulzantes analizados.

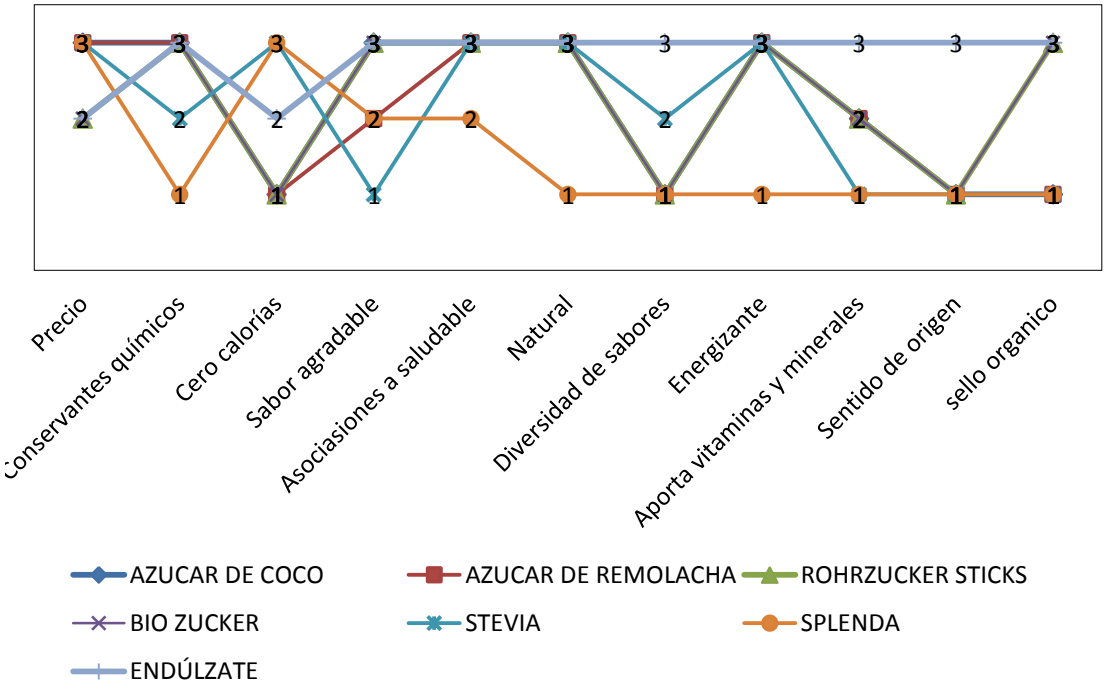
4.3.1 Otros aspectos a tener en cuenta.

Aunque la caña de azúcar, planta de donde proviene la panela, es cultivada en diversas zonas del mundo tiene propiedades únicas en cada territorio. Así, cada zona tropical tiene una especie de planta diferente, por lo cual, la panela de Colombia se diferenciaría del producto realizado en otras partes del globo, por características propias de los suelos y clima de la región, es decir, debido a las condiciones medioambientales distintivas de nuestro país.

De la misma manera, la panela pulverizada, compite con diversos endulzantes naturales como maíz y jarabe de agave y de concentrado de manzana. Estos edulcorantes se utilizan cada vez más para sustituir el azúcar, especialmente como ingredientes alimentarios. La panela pulverizada también compite con marcas posicionadas en el mercado como Stevia, un endulzante natural y saludable. Sin embargo, la ventaja que la panela tiene sobre la Stevia es que no tiene el regusto negativo asociado con ese product.

4.3.2 Curva de valor.

Figura 10
Curva de valor



Fuente: elaboración propia

La curva de valor realizada para la panela en Alemania, refleja la dinámica competitiva en este mercado. Así, se evaluaron las percepciones de valor que cada uno de los competidores como el azúcar de coco, rohrzucker sticks, bio zucker, stevia, splenda, azúcar tradicional y endúlzate, tiene respectivamente con respecto al estudio de competidores realizado anteriormente. Lo cual permite visualizar cuales son las estrategias competitivas de cada uno de los actores del mercado de endulzantes en Alemania. En este caso las variables que se identificaron para realizar la curva de valor son, precio, conservantes químicos, cero calorías, diseño y material del empaque, sabor agradable, asociaciones a saludable, natural, diversidad de sabores, energizante (fructosa y sacarosa), aporta vitaminas y minerales, sentido de origen, diversidad de presentaciones, certificaciones, manejo de residuos en la producción.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriormente nombrados, se pudo conocer la manera en la que compiten estos endulzantes, por ejemplo, para algunos como Stevia y Splenda, el factor

cero calorías es relevante, sin serlo para los otros endulzantes. En los endulzante naturales, brindar vitaminas, minerales y sustanciosa benéficas para la salud es imprescindible a la hora de atraer consumidores.

Finalmente, el análisis realizado por medio de la curva de valor, le permite a Endúlzate implementar estrategias que le permitan reforzar los aspectos diferenciadores como el sentido de origen y la historia detrás del producto, la promulgación del manejo de residuos en la elaboración del producto y el certificado orgánico (en proceso). Además, la curva de valor es una herramienta que contribuye a la ideación de tácticas para posicionarse en el mercado alemán.

4.4 Análisis DOFA

Para Endúlzate es relevante conocer el mercado al cual incursionará; esto lo realizará desde distintas perspectivas por medio del desarrollo de la matriz DOFA. Lo cual, es un aspecto clave para el desarrollo de estrategias que le peritan alcanzar a la panela de Endúlzate un posicionamiento importante en el mercado Alemán. De esta manera, se analizan las debilidades y fortalezas de la empresa para un mayor conocimiento interno, lo que permite trabajar en pro del mejoramiento del producto o procesos. A su vez, se identifican las amenazas y oportunidades que brinda el mercado, aspectos mediante los cuales se desarrollan estrategias en beneficio de Endúlzate.

Figura 11

Análisis DOFA

Debilidades	Oportunidades
• Falta de reconocimiento y confianza por ser una empresa nueva en el mercado • Falta de certificación Fair Trade • Primera vez en la actividad de exportación.	• Tendencias positivas en cuanto a la alimentación saludable y endulzantes sin químicos • Poder adquisitivo alto por parte de los consumidores Alemanes • Búsqueda de productos provenientes de la caña de azúcar (naturales) por parte de los canales de distribución • Preferencia por productos con sentido de origen

	y una historia detrás del producto • Uso constante de endulzantes, especialmente en época de invierno • Preferencia por bebidas como el té o café • Alemania constituye el mayor porcentaje (11%) del mercado de endulzantes orgánicos en la Unión Europea. • Acuerdo de libre comercio entre la Unión Europea y Colombia • Preferencia por productos que causen un impacto mínimo al medio ambiente
Fortalezas	**Amenazas**
• Endulzante natural que aporta vitaminas y minerales a nuestro cuerpo No tiene efecto residual, el endulzante no deja un sabor amargo a la hora de consumirlo. • Endulzante con una historia y tradición colombiana, sentido de origen • Manejo de residuos en la producción del producto • Empaque biodegradable • Producto que brinda variedad sensorial • Empaque práctico • Puede ser utilizado con diversidad de bebidas frías y calientes • Proceso de consecución de la certificación orgánica • Producto ganador en diversas ferias en Colombia debido a sus características de alta calidad No aporta calorías vacías	• Infraestructura vial Colombiana eleva los costos de exportación • Endulzantes naturales con un menor precio • Alta producción de panela en países de Asia meridional

Fuente: elaboración propia

5. ESTRATEGIA DE MERCADEO

5.1 Mezcla de mercadeo

5.1.1 Producto.

El producto, es panela pulverizada en principio natural y después de tener un reconocimiento en el mercado se iniciará la oferta de panela pulverizada saborizada. En principio, la panela se expone al cliente (tienda distribuidora) y después al usuario final. Este endulzante es natural, es decir no se hace uso de ningún tipo de sustancia química en su proceso de elaboración que va desde la siembra hasta la transformación en panela pulverizada. Durante la producción del endulzante se realiza manejo de residuos, el bagazo que es lo que queda después de la extracción de los jugos de la panela es utilizado en la hornilla para la cocción de los jugos de la caña, asimismo, el bagazo, es almacenado en un área especial donde no contamine o cause inconvenientes con el proceso de producción. También, se ofrecerá un producto con el sello orgánico que está en proceso y que se obtendrá en el 2018.

De la misma manera, el producto de Endúlzate se puede encontrar en cajas de un kilogramo en sobrecitos individuales de 7 gramos, en sabor natural, y se pretende diversificar el producto después de 3 años de la iniciación de las exportaciones con sabores como maracuyá, limón y naranja (con saborizantes naturales). El empaque puede variar dependiendo las necesidades del comprador, es importante resaltar que éste es biodegradable para minimizar el impacto ambiental. Asimismo, el producto tiene una vida útil de 4 meses y es llevado al comprador por mínimo 5000 kilogramos, el máximo de venta es de 7000 kilogramos, en el primer año, el cual en principio se pretende negociar como FOB.

Finalmente, la generación de valor para el comprador se visualiza en crear asequibilidad a un producto natural, diferente de los convencionales de alta calidad y con un componente innovador que es la historia detrás de su elaboración y la diversidad de sabores éste último, después de 3 años de exportación. En cuanto al usuario final, encontrará un endulzante

beneficio para la salud, con variedad sensorial, realizado por campesinos colombianos. Para lo anterior es importante la generación de estrategias y objetivos que diferencian el producto en este mercado.

Objetivos

- Resaltar en los usuarios finales que consumen endulzantes del cuidado de la salud, por medio del uso de endulzantes naturales que aporten vitaminas y minerales desde el inicio de la exportación.
- Concretar negociaciones con nuevos clientes (tiendas distribuidoras) en diversos punto de Alemania a partir del segundo año.
- Incrementar gradualmente el monto de pedidos año a año
- Posicionar el producto entre nuestros clientes en un lapso de 3 años como un endulzante de alta calidad
- Diversificar el mercado en los 4 años después de la iniciación de ventas, penetrando otros sectores de la Unión Europea como España e Italia
- Desarrollar nuevos productos de la mano de nuestro socio 4 años después de la primer venta

Estrategias

- Exponer en el empaque un mensaje en cuanto al cuidado de la salud. También, por medio de las redes sociales postear artículos sobre los beneficios del uso de la panela como endulzante natural sobre los endulzantes químicos u otro tipo de endulzantes naturales. También, apoyar campañas que tengan que ver con la buena alimentación y productos saludables
- Buscar clientes en diversos lugares de Alemania con ayuda de Procolombia. También, Participar en eventos como las macrorruedas realizadas por Procolmbia en Colombia, donde vienen compradores extranjeros.
- Cumplir a cabalidad el proceso de exportación para crear credibilidad y confianza nuestros clientes. Así mismo realizar alianzas estratégicas con empresas colombianas ubicadas en Alemania.

- Desarrollar nuevos productos como la panela pulverizada saborizada con quínoa o avena.
- Realizar visitas empresariales con Porcolombia en otros países de la Unión Europea. Asimismo contactar distribuidoras de propietarios Colombianos de alimentos con la panela en la Unión Europea

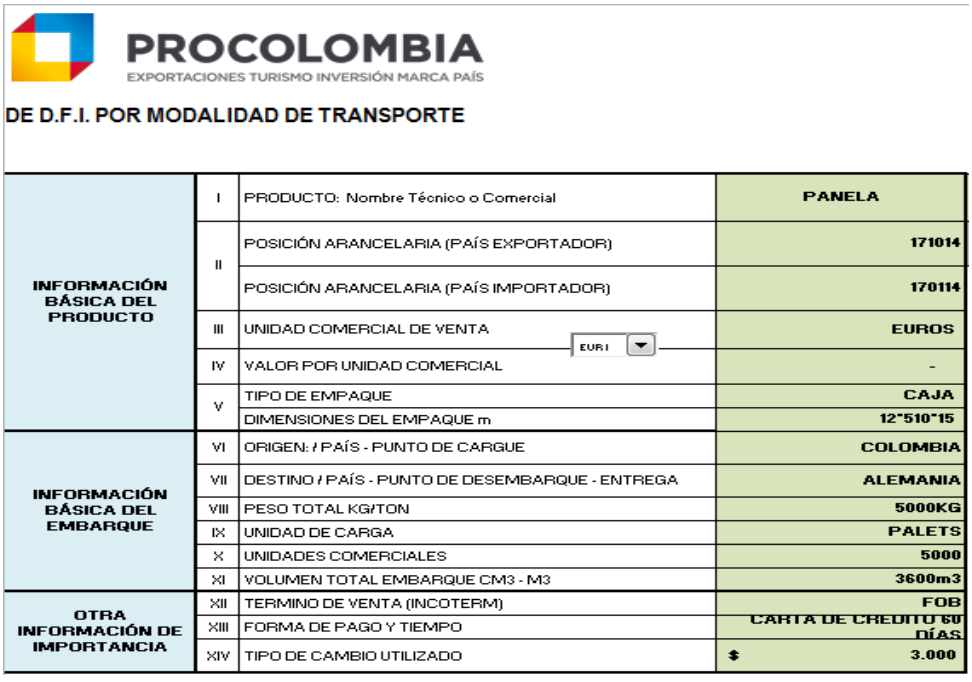
5.1.2 Precio.

En el precio del producto está determinado por costos como la adquisición del producto, del empaque, transporte hasta el puerto de embarque, la unitarización, descargue, documentos referentes a la exportación y otros costos de logística internacional que se visualizarán en el valor FOB.

Para obtener el valor del Precio FOB, se utilizó la herramienta de costos de exportación de Procolombia, la cual se expone a continuación.

Figura 12

Simulador de costos de exportación parte 1.



PROCOLOMBIA
EXPORTACIONES TURISMO INVERSIÓN MARCA PAÍS

DE D.F.I. POR MODALIDAD DE TRANSPORTE

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PRODUCTO	I	PRODUCTO: Nombre Técnico o Comercial	PANELA
	II	POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS EXPORTADOR)	171014
		POSICIÓN ARANCELARIA (PAÍS IMPORTADOR)	170114
	III	UNIDAD COMERCIAL DE VENTA	EUROS
	IV	VALOR POR UNIDAD COMERCIAL	-
	V	TIPO DE EMPAQUE	CAJA
		DIMENSIONES DEL EMPAQUE m	12*510*15
INFORMACIÓN BÁSICA DEL EMBARQUE	VI	ORIGEN: / PAÍS - PUNTO DE CARGUE	COLOMBIA
	VII	DESTINO / PAÍS - PUNTO DE DESEMBARQUE - ENTREGA	ALEMANIA
	VIII	PESO TOTAL KG/TON	5000KG
	IX	UNIDAD DE CARGA	PALETS
	X	UNIDADES COMERCIALES	5000
	XI	VOLUMEN TOTAL EMBARQUE CM3 - M3	3600m3
OTRA INFORMACIÓN DE IMPORTANCIA	XII	TERMINO DE VENTA (INCOTERM)	FOB
	XIII	FORMA DE PAGO Y TIEMPO	CARTA DE CREDITO 60 DÍAS
	XIV	TIPO DE CAMBIO UTILIZADO	$ 3.000

Fuente: Procolombia

Figura 13

Simulador de costos de exportación, modalidad marítima

CONCEPTO COSTOS EXPORTACIÓN		MARÍTIMO		
		Costo Unitario	Costo Total	TIEMPO (DÍAS)
	EMPAQUE	0.03	3.348,00	1,00
	EMBALAJE	2,61	160,00	1,00
PAIS EXPORTADOR	VALOR EXW	3.508,00	**3508**	**2,00**
	Costos Directos			
	UNITARIZACIÓN	0,000	-	1,00
	MANIPULEO LOCAL EXPORTADOR	18,000	18,00	1,00
	DOCUMENTACIÓN	350,000	350,00	2,00
	TRANSPORTE (HASTA PUNTO DE EMBARQUE)	800,000	400,00	2,00
	ALMACENAMIENTO INTERMEDIO	8,000	40,00	5,00
	MANIPUELO PREEMBARQUE	20,000	100,00	1,00
	MANIPULEO EMBARQUE	8,500	41,00	2,00
	BANCARIO	20,000	20,00	1,00
	AGENTES	40,000	40,00	1,00
	Costos Indirectos			
	ADMINISTRATIVOS - Costo Indirecto	20,000	20,00	
	CAPITAL-INVENTARIO	500,000	2.500,00	
	SEGURO***	32,000	160,00	
	COSTO DE LA DFI PAÍS EXPORTADOR	0,738	**3.689,00**	
	VALOR : FCA.No Incluye Embarque	1,431	**7.156,00**	**16,00**
	VALOR : FAS No Incluye Embarque	1,431	**7.156,00**	**16,00**
	VALOR : FOB	1,439	**7.197,00**	**18,00**

Fuente:Procolombia

Datos específicos de 5000 kg de panela pulverizada.

En la tabla anterior se pueden observar los costos con referencia a logística de la exportación, para éste ejercicio, la divisa de referencia fue el euro a $3000 COP. Así mismo, los valores que se ubican en la casilla de costo unitario hacen referencia a 1000kg que equivale a 1 tonelada. De esta manera, el valor FOB de 5000 kilogramos equivale a 7191 Euros.

Sumado a lo anterior, se analizó el valor agregado del producto, representado por el sentido de origen y el sello orgánico que se obtendrá antes de dar inicio al proceso de exportación, además de ser elaborado de manera natural y tener un sistema de manejo de residuos en la producción.

Por otro lado, para fijar el precio del producto se tuvo en cuenta el costo promedio del kilogramo que varía entre $ 6000 y $ 7000 pesos colombianos, según registros de exportación de este producto. De la misma manera, el análisis de los competidores fue un elemento que se tuvo en cuenta en el precio en este caso el kilogramo de azucares orgánicas o bio está entre 5,75 y 6,66 euros, (estos precios obtenidos de las góndolas en algunos supermercados Alemanes). lo que equivaldría aprox. a $18.000 y $20.000 pesos colombianos, si se tiene el canal de distribución, las importadoras internacionales usualmente se benefician con un 30%, mientras que los detallistas con un 20%, si se aplican estas reducciones a los precios en góndola, es decir

$18000COP*(50%)= $ 9000COP, esta aproximación permite conocer hasta que rango de precio aproximado es competitivo el producto.

Así las cosas, el valor FOB por cada 1000 kilogramos es de 1.600 Euros para la panela natural lo que equivaldría a $ 4.300 COP. Teniendo en cuenta lo anterior más un margen de contribución del 33% que equivaldría a $2.221 COP, por lo cual, el precio del producto se fija por kilogramo para la panela natural en $6.600 pesos colombianos.

Objetivos

- Incrementar el valor de las ventas en el año a año teniendo en cuanta la competitividad de los precios del producto

- Mantener un margen de contribución igual o por encima al 30% en el primer año.
- Obtener una participación importante en el mercado, principalmente entre los importadores (tiendas distribuidoras especializadas)
- Optimizar las utilidades periodo a periodo
- Minimizar los costos de exportación periodo a periodo.

Estrategias

- En principio se pretende ingresar al mercado con precios bajos con el fin de atraer clientes y tener una estructura inicial importante.
- Incrementar gradualmente el precio con el ánimo de mantener el margen de contribución establecido 30% en el primer año con un aumento del 2% año a año.
- Realizar el proceso de exportación de manera más efectiva, apoyándonos en entidades como Procolombia, desde la tercera exportación.
- Evaluar periodo a periodo que gastos son innecesario, de esta manera se optimizará la utilidad y se minimizarán los costos por medio de matrices de costo e informes.

5.1.3 Distribución.

La distribución se lleva a cabo por medio del proceso de exportación dentro del cual se requiere un proveedor de empaque y el proveedor del producto. Seguidamente las personas de la Asociación de paneleros de Salen empacan el producto y ubican en el respectivo carro que transportará este producto hasta el puerto de Buenaventura.

Por otro lado, los clientes encontrarán información de la empresa tanto en la página web como en diversas rede sociales. Así mismo, serán contactados por nuestro profesional en comercio exterior durante el proceso de embarque. Endulzante es una empresa distribuidora en la cadena de suministro.

Objetivos

- Crear estrategias por medio del servicios posventa y retroalimentación por parte del comprador, en pro de mejorar el producto o crear nuevos, de esta manera se obtendrá un endulzante más competitivo y de excelente calidad, lo cual se realizará desde el primer envío
- Promover las ventas por medio de las redes sociales y/o revistas especializadas en alimentos saludables desde el inicio de la exportación
- Realizar el proceso de exportación cada vez de manera cada vez más efectiva a partir de la cuarta exportación.

Estrategias

- Realizar proyectos de mejoramiento de la producción, de esta manera se obtendrán certificaciones que beneficien tanto al proveedor como a Endúlzate. Así mismo, el desarrollo de producto se realizará de manera conjunta con el proveedor.
- Propiciar interacciones efectivas por medio de temas y publicaciones interesantes con nuestros clientes por medio de las redes sociales en pro de la consolidación de negocios
- Evaluar que agente es el más propicio en cuanto a logística internacional, así mismo se pretende realizar alianzas con los transportadores y realizando acuerdos con los proveedores.

5.1.4 Comunicación.

La estrategia de comunicación va encaminada tanto a los canales de distribución como al cliente final. De este modo, se desarrollará una página web de la empresa, se realizara publicidad en revistas especializadas, seremos participes de diversas ferias y actividades del sector panelero. Además de la mano de Procolombia se realizarán visitas empresariales a Alemania. También, se entregaran tarjetas de la empresa.

Así mismo, nos daremos a conocer en redes sociales que son utilizadas ampliamente por las personas. En Alemania por cada 100 personas, entre 2010 y 2014, el 84 % hace uso de internet. Por esta razón la creación de cuentas en Facebook, twitter e Instagram son importantes en la estrategia de comunicación. Así mismo se desarrollará un blog donde los clientes y usuarios finales podrán comentarios acerca de nuestro producto, también se enviarán correos informativos a nuestros clientes constantemente, de esta manera ellos estarán informados de las promociones y nuevos productos o procesos de la empresa.

Objetivos

- Comunicar de manera asertiva las características y propiedades de la panela desde la puesta en marcha del proyecto.
- Fortalecer la relación con nuestros clientes después de cada exportación.
- Fortalecer la publicidad de nuestros productos y nuestra empresa año a año.
- Incrementar las ventas a causa de la exposición constante de nuestra empresa en diversas redes sociales, blog y revistas especializadas año a año.

Estrategias

- Realizar tanto en el empaque leyendas sobre las propiedades y características más importantes de nuestro producto y empresa, como en la página web.
- Innovar el logo de la empresa acorde con las nuevas tendencias del Mercado Alemán.
- Crear alianzas estratégicas que nos permitan dar a conocer el nombre de nuestro producto, en hoteles, líneas aéreas.
- Por medio de Procolombia crear una conexión cada vez más efectiva entre la marca y el cliente, así el comprador y usuario final creará un sentimiento de identificación acorde con sus preferencias y filosofía.
- Envías muestras sin valor comercial a nuestro clientes
- Asistencia a ferias en las cuales se interactúe con clientes internacionales.

- Por medio de un blog generar una cadena de amigos en la cual se incentive el consumo de alimentos saludables entre ellos endulzantes naturales como la panela.

5.2 Presupuesto de mercadeo

En cuanto al presupuesto de mercadeo, se destinara un 4% de la inversión inicial en el año 1 que equivalen aproximadamente a $300.000 COP, para la implementación de una página web, una suscripción a revista especializada, las tarjetas de presentación y posibles visitas empresariales. Para el año 2 y 3 se destinaran $3000.000 COP.

De la misma manera, se debe tener en cuenta la fluctuación de este porcentaje de acuerdo a las necesidades de la empresa o la época del año en la cual se hagan necesarios cambios o implementación de nuevos canales de comunicación.

Finalmente, el porcentaje asignado por período, después de la realización inicial del mercadeo, se utilizará para la realización de mejoras e innovaciones, en la página web, acceso a revistas especializadas, tarjetas, participación en eventos o visitas empresariales.

5.3 Objetivos comerciales

- Ofrecer un producto con altos estándares de calidad, natural y benéfico para la salud, el cual cuente con el certificado orgánico para el año 2018.
- Innovación de productos derivados de la panela, por medio del análisis de las tendencias del mercado y de las preferencias de los consumidores, también por medio del servicio pos venta y retroalimentación del comprador, iniciando el segundo año de exportaciones.
- Crear lazos comerciales por medio de Procolombia desde el inicio del proyecto y crear confiabilidad mediante el cumplimiento y la cordialidad de la empresa. Así mismo,

mediante tarifas preferenciales en periodos del año específicos para obtener la fidelidad del cliente.

- Extender la venta de nuestro producto a diversas zonas de Alemania después del tercer año y después del 6 año a países con potencial en la Unión Europea como España e Italia.
- Brindar un servicio posventa de alta eficiencia, priorizando siempre la satisfacción y buena atención al cliente, por medio de metas fijadas al inicio del año.
- Realizar campañas publicitarias que impacten en el público alemán por medio de las redes sociales, blogs y revistas especializadas. Obtener porcentajes de satisfacción por encima del 80%. Evaluar los comentarios por parte de los compradores de su experiencia con endúlzate de esta manera se logrará poco a poco posicionar la marca.
- Atraer nuevos clientes por medio del cumplimiento y acompañamiento en el proceso de entrega del producto de acuerdo a lo pactado en las negociaciones. También se pretende buscar a las empresas comercializadoras Colombianas establecidas en Alemania, de ésta manera el proceso de negociación será más fácil.
- Crear alianzas estratégicas con comercializadoras colombianas en Europa, hoteles o aerolíneas en las que se dé a conocer el producto y la marca después del tercer año de puesta en marcha
- Desarrollar campañas en cuanto a la historia detrás del producto y la adopción de endulzantes naturales en la alimentación por medio del código QR que se implementará en las cajas en el tercer año de implementación del proyecto.
- Realizar videos en los cuales se muestre la utilidad del azúcar de palma (panela) por medio de un canal en YouTube desde la iniciación del proyecto.

5.4 Estimativos de ventas

Figura 14

Estimativo de ventas del primer año

VENTAS AÑO 1		
PERIODO	**$**	**%**
feb/2018	33.633.600	8,33%
mar/2018	33.633.600	8,33%
abr/2018	33.633.600	8,33%
may/2018	33.633.600	8,33%
jun/2018	33.633.600	8,33%
jul/2018	33.633.600	8,33%
ago/2018	33.633.600	8,33%
sep/2018	33.633.600	8,33%
oct/2018	33.633.600	8,33%
nov/2018	33.633.600	8,33%
dic/2018	33.633.600	8,33%
ene/2019	33.633.600	8,33%

Fuente: Simulador de la cámara de comercio de Bogotá

Teniendo en cuenta que la capacidad de producción del aliado de Endúlzate es de 12000 kg de manera semanal, 48,000kg en un mes, en un año produce 576,000 kg. Asimismo, la capacidad máxima es de 60.000 kilogramos en un mes lo que equivale a 720,000 kilogramos en un año; la suma de referencia para este estudio es 576000 kg anuales. En cuanto al mercado objetivo al que Endúlzate pretende llegar, está representado por el 2% del total que es importado desde Colombia por los clientes alemanes, lo que equivaldría a 122305 kg anual. Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende romper mercado con **61152** kg anuales que representan el 50% del 2% anteriormente nombrado (mercado objetivo), de esta manera Endúlzate exportara **5016 kilogramos mensuales en el primer año.**

Lo anterior, se da a partir de un trabajo conjunto con Procolombia, pues por medio esta entidad de sus programas de ayudas a los empresarios promueve el acercamiento con clientes, como las oportunidades en tiempo real, misiones empresariales, bases de datos entre

otros. Por esta razón se pretende iniciar con 5016 Kilogramos de producto teniendo en cuenta la capacidad de producción y los seguros encuentros con compradores Alemanes.

El inicio del proyecto es en 2018 cuando se tenga la certificación de sello orgánico, el cual es este momentos lleva un 60% del proceso aproximadamente. En las ventas se visualiza que el primer mes (enero) no se realizaran exportaciones pues en este lapso de tiempo que se realizaran las acciones necesarias para llevar a cabo la exportación.

Así, en el primer año se espera vender $ 403.600.000 millones de pesos. El crecimiento anual para el año 2 es de 11,99%, vendiendo mes a mes de manera contaste, para este fin, Procolombia es un aliado de vital importancia, así como la asistencia a diversas ferias y eventos. Para el año 3 se espera un crecimiento del 10.72%.

Figura 15

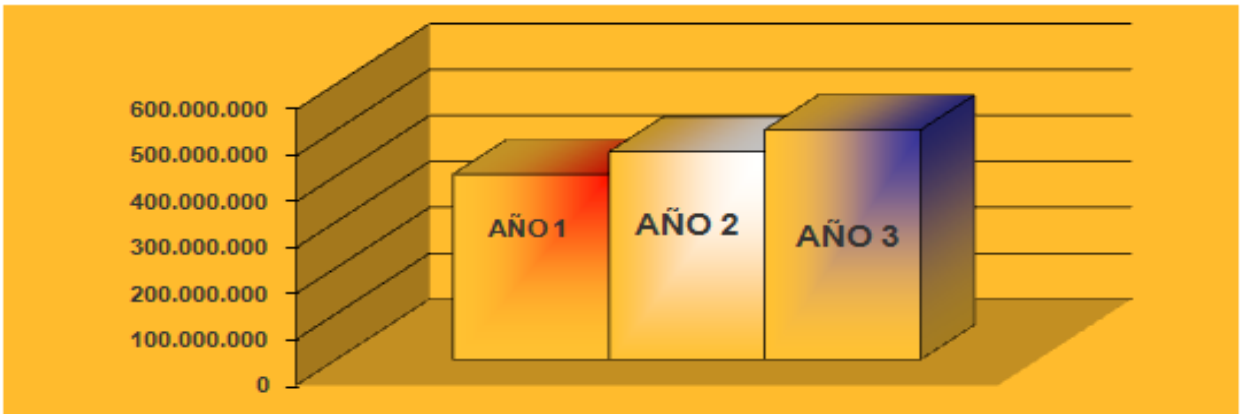
Estimativo de ventas mes a mes del primer año

Fuente: Simulador financiero Cámara de Comercio de Bogotá

Si se tiene en cuenta que las ventas inician en febrero de 2018 cuando se tenga previamente el pedido por parte del comprador la gráfica anterior muestra este comportamiento. Así mismo teniendo en cuenta estrategias comerciales como las macrorruedas, conferencias con compradores por parte de Procolombia, así como las estrategias posventa y el seguimiento a los compradores, se espera tener mes a mes pedidos de los compradores de manera constante.

Figura 16

Ventas proyectadas



Fuente: Simulador de la cámara de comercio de Bogotá

Figura 17

Proyección de ventas del segundo y tercer año

PERIODO	$	PROM.MES	CRECIMIENTO ANUAL
AÑO 1	**403.603.200**	**33.633.600**	
AÑO 2	**451.994.400**	**37.666.200**	**11,99%**
AÑO 3	**500.464.800**	**41.705.400**	**10,72%**

Fuente: Simulador de la cámara de comercio de Bogotá

Figura 18

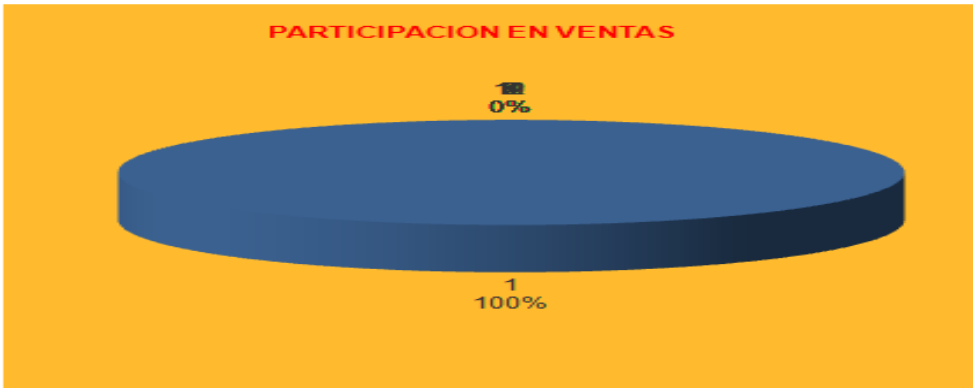
Ventas totales por producto

	EN PESOS		EN UNIDADES	
PRODUCTO	**VENTAS AÑO**	**%**	**VENTAS AÑO**	**%**
panela pulverizada	403.603.200	100,00%	61.152	100,00%
TOTAL	**403.603.200**	**100,00%**	**61.152**	**100,00%**

Fuente: Cámara de comercio de Bogotá

Figura 19

Participación en ventas



Fuente: Cámara de comercio de Bogotá

La panela pulverizada natural ocupa el 100% de la participación en ventas, la panela saborizada se llevara al mercado cuando la empresa tenga reconocimiento pues es un producto innovador.

6. ESTRATEGIA OPERATIVA

6.1 Descripción técnica de productos

Figura 20

Características del producto

Panela pulverizada
Endulzante natural, realizado con un único ingrediente, los jugos de la caña de azúcar, los cuales, tienen un proceso para llegar a la presentación de pulverizada **Presentación** La presentación será en sobres individuales de 7 gramos que están contenidos dentro de una caja, el empaque es biodegradable, cada unidad de producto contiene 1 kilogramo de producto.

Equipo Humano requerido

Operarios

Jefe de planta de producción

Perfil

Son personas capacitadas en la elaboración de panela, además tienen conocimiento del manejo de residuos.

Lugar de producción

Vereda Salen, municipio de Isnos Huila

Figura 21

Ficha Técnica de la panela Para Cada 100 Gramos

Carbohidratos en mg		Vitaminas en mg	Miligramos
Sacarosa	72 a 78	Provitamina	2.00
Fructosa	1.5 a 7	Vitamina A	3.80
Glucosa	1.5 a 7	Vitamina B1	0.01
Minerales en mg		Vitamina B2	0.06
Calcio	40 a 100	Vitamina B5	0.01
Magnesio	70 a 90	Vitamina B6	0.01
Fósforo	20 a 90	Vitamina C	7.00
Sodio	19 a 30	Vitamina D2	6.50
Hierro	10 a 13	Vitamina E	111.30
Manganeso	0.2 a 0.5	Vitamina PP	7.00
Zinc	0.2 a 0.4	Proteínas	280mg
Flúor	5.3 a 6.0	Agua	1.5 a 7.0
Cobre	0.1 a 0.9	Calorías	312

Fuente: Asociación de paneleros de Salén

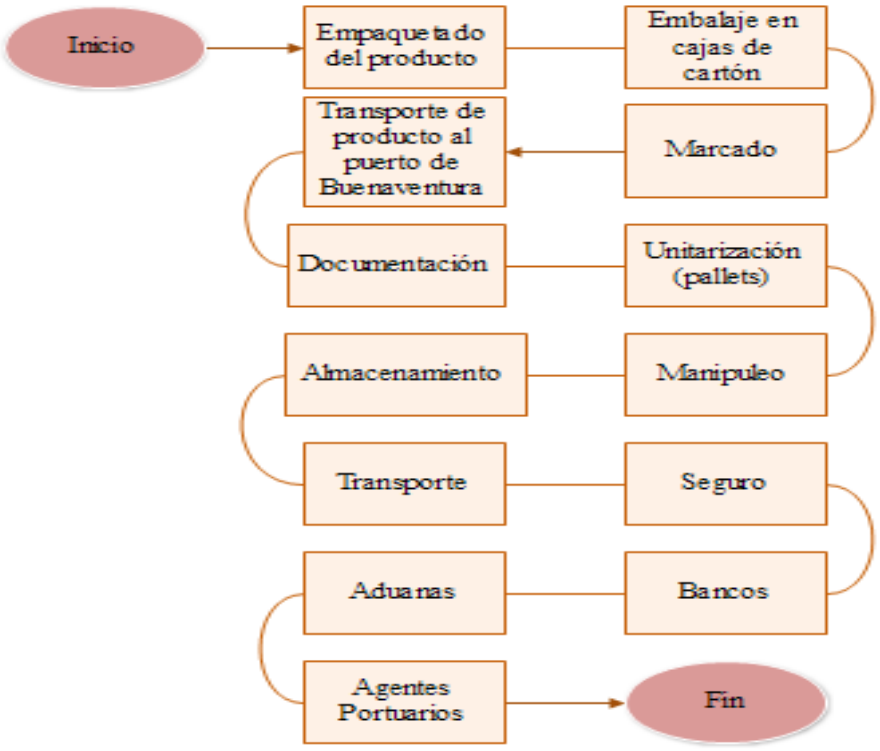
6.2 Localización y tamaño de la empresa

Endúlzate, es una empresa que se ubicará en el municipio de Pitalito al sur del Huila es la segunda ciudad de este departamento, puesto que el proceso de empaque del producto se llevará a cabo en el municipio de Isnos Huila ubicado a 30 minutos este lugar. Así de forma estratégica, la ubicación será cerca al lugar de producción y embalaje, desde donde se pone el producto en la mula respectiva que llevara la carga hasta el puesto de Buenaventura.

6.3 Procesos

Figura 22

Proceso de exportación de la panela pulverizada



Fuete: elaboración propia

Este proceso puede tomar aproximadamente una semana, puesto que cada paso que conforma el proceso de exportación requiere a su vez diversas actividades, desde el empaque hasta la puesta en puerto en Colombia. En este proceso se involucran actividades de logística internacional.

- **Empaquetado del producto**. En esta etapa, la panela es empacada en la planta productora de panela por parte de las personas pertenecientes a la asociación de paneleros de Salen, quienes llevan el producto hasta el punto de carga en el respectivo embalaje.

- **Embalaje**. El embalaje es una etapa importante en el proceso de exportación puesto que este debe ser resistente y apropiado para que la panela llegue a su destino en perfectas condiciones. Así mismo, la acomodación es importante para la preservación del producto.

- **Marcado**. El marcado se da sobre el embalaje, de esta manera se deben señalar marcas estándar o de expedición como información sobre el importador, destino, dirección, número de referencia, número de unidades, entre otros. Además marcas informativas como el país de origen, puerto de salida, puerto de entrada, peso bruto, peso neto, dimensiones de las cajas. De la misma manera, marcas de manipulación como advertencias a la hora de transportar o manipular la carga.

- **Transporte de la panela al puerto de destino**. La panela es puesta en el camión que llevará la carga hasta el puesto de destino, es importante mencionar que en el transporte terrestre se necesitan algunos permisos y certificaciones para trasportar sin inconvenientes.

- **Documentación**. Dentro de la documentación se debe tener en cuenta el certificado de origen, la declaración juramentada y otros documentos de exportación requeridos por la aduana, así mismo este proceso puede ser desarrollado por un agente aduanero que brindará una tarifa según sea el caso.

- **Unitarización (pallests)**. En esta etapa, son ubicadas las cajas que contienen 1 kilogramo de panela, según las medidas del pallet se apilan, poniendo en las esquinas un refuerzo de cartón y finalmente se cubren con un plástico. D esta manera, la carga estará protegida y se disminuirán los costos. La actividad de unitarización es realizada por personas especializadas quienes según la cantidad cobran una determinada cantidad monetaria.

- **Manipuleo**. El manipuleo, tiene que ver con el cargue y descargue de la carga, esta actividad se visualiza en el descargue de la panela de la mula y a la hora de cargarla en el respectivo embarque. Esta actividad tiene un costo de aproximadamente $130000 pesos colombianos.

- **Almacenamiento**. El almacenamiento se da cuando la carga debe utilizar una bodega en el puerto hasta que es cargada en la embarcación, los primeros tres días en el puerto son gratuitos, a partir del cuarto día hay un costo que aumenta con cada día que pase. Algunas veces el tiempo en bodega se hace más largo debido a que algunas embarcaciones zarpan con retraso.

- **Transporte.** El transporte se ve reflejado en la embarcación escogida que llevará la carga desde el punto de salida del puerto hasta el punto de destino. Hay diferentes empresas que prestan este servicio, así es preciso escogerla según nuestra necesidad y presupuesto.

- **Seguro**. En este caso, aunque se estima el valor del seguro de la carga, en una negociación donde se llegue a un acuerdo de precio FOB, el exportador en este caso Endúlzate no pagará este ítem, sin embargo se debe tener en cuanta en el proceso de exportación.

- **Bancos**. Se debe pagar al banco según la modalidad escogida de pago en este caso será una trasferencia, la cual cuesta entre 27 y 35 US dólares.

- **Aduana**. En este paso se cuantifican los gasto en los que se ha incurrido en el puerto del país de origen, en este paso se debe evaluar otros ítems que son cobrados por la aduana ubicada en el puerto escogido para salir en este caso el puerto de buenaventura.

- **Agentes portuarios**. Los agentes portuarios están representados en las personas por medio de las cuales obtenernos casi la totalidad de documentos y diversos pasos en el desarrollo de la exportación, ellos cobran un porcentaje del 33% (en dólares) del costo total.

- **Servicio pos venta.** En esta etapa de proceso se contacta de manera telefónica o mail al comprador para asegurarse del arribo de la carga y obtener comentarios del comprador. Así mismo se enviara una encuesta de calificación para determinar la calidad del servicio.

6.3.1 Pasos de la logística de despacho de exportación.

Figura 23

Logística de exportación

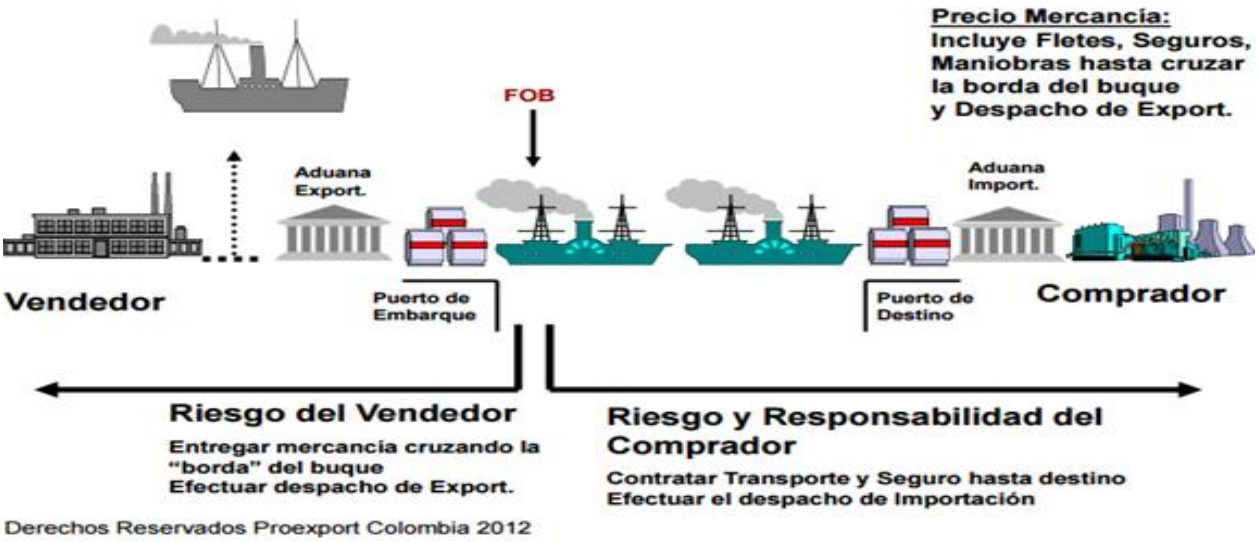
Funete: Promex

El proceso logístico a la hora de realizar una exportación depende de distintas variables, sin embargo, generalmente los pasos generales de la exportación en FOB son los que se pueden observar en el gráfico anterior. Es importante mencionar que cada uno de estas etapas requiere de precisión en la información de la persona o empresa que está realizando la exportación, para que de este modo el proceso se realice a cabalidad y en el tiempo esperado.

6.3.2 Responsabilidad en el INCOTERM FOB.

Figura 24

Responsabilidades del comprador y del vendedor cuando se usa el INCOTERM FOB



Fuente: Procolombia

6.4 Distribución de la planta

En este caso del proceso de exportación, no hay una planta, sino el desarrollo del proceso que nos llevan finalmente a embarcar la carga en el puerto de origen. En este sentido, una vez se recibe el producto terminado, se procede a ubicarlo en la mula que lo trasportará hasta el puerto de salida, el escogido por endúlzate es el de Buenaventura, a partir de ese momento se desarrollan diferentes etapas que tiene que ver con logística física internacional.

6.5 Identificación de necesidades de maquinaria y equipos

Endúlzate requiere una oficina que se ubicara en el municipio de Isnos Huila, dentro de esta se necesitara un escritorio, dos computadores e impresora.

- **Computador.** Este debe tener una amplia capacidad de almacenamiento, una alta resolución de la cámara y un procesador rápido pues por medio de este, se manejaran las bases de datos, se realizaran las investigaciones necesarios para la información de mercado, las actualizaciones de las redes sociales, se enviarán correos a nuestros clientes y se realizarán videoconferencias con los mismos.

- **Celular corporativo para el técnico en comercio internacional.** Este debe tener una memoria amplia para guardar los diferentes números telefónicos de las personas que están alrededor de la exportación y venta del producto.

6.6 Plan de compras e inventarios

En este caso, se requerirá un 12% de producto de inventario, lo cual equivaldría a 600 kilogramos y unidades, las cuales se usaran como colchón si algo llega a ocurrir con la panela enviada en la exportación. Esta excedente de mercancía se almacenará en la bodega del aliado la Asociación de paneleros de Salen. En caso de no ser requerido este porcentaje y en vista de la duración del producto, hasta 8 meses, se utilizará en un nuevo pedido.

6.7 Gestión de calidad

En Endúlzate es de gran importancia desarrollar cada paso del proceso de manera excelente y asertiva. Por esta razón, se presta especial atención a cada uno de los procesos llevados a cabo.

En primer lugar se evalúa el proveedor, las prácticas de producción del producto, la calidad del producto, el manejo de residuos que tenga y los sellos o certificaciones que tenga en cuanto a proceso y producto, teniendo en cuanta los requisitos básicos requeridos por entidades como el ICA, las visitas que esta entidad realiza a la planta es de vital importancia para la evaluación y confiabilidad de nuestro proveedor.

Así mismo, existe una atención importante en cuanto al proceso de negociación y exportación por lo cual en primer lugar, se capacitará a la persona encargada de la negociación; así, se instruirá en temas de Negociación Internacional y logística física internacional con el ánimo de realizar acuerdos efectivos y benéficos para las partes involucradas, esta actividad se llevará a cabo por medio de los curso brindados por Procolombia. Se evaluará la capacidad de negociación según las ventas que se concreten.

El servicio posventa se evaluara con encuestas de satisfacción o llamadas consultivas para tener una retroalimentación por parte del cliente. Se realizara una tabla que relacione el tiempo, la satisfacción u otros comentarios que tenga el comprador. Al final se tendrá una escala de metas para determinar la efectividad del servicio prestado.

Finalmente, para el sistema de gestión de calidad estará a cargo de una empresa externa que prepare y asesore a Endúlzate para aplicar a las certificaciones más convenientes.

7. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

7.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Endúlzate se encamina a una estructura visible y comprensible para los empleados, así, los proceso serán claros y se desarrollarán de manera asertiva por parte de las personas que conforma la empresa.

En este sentido, para Endúlzate la estructuración enfocada en un ambiente organizacional adecuado y agradable para los empleados es relevante, así como la fijación de límites, las acciones de cada cargo y las decisiones que se pueden tomar.

En la estructura organizacional está el Administrador, el Técnico o tecnólogo en comercio exterior y un auxiliar contable.

7.1.1 Áreas funcionales.

La empresa se divide en principio en dos áreas funcionales las cuales son la administrativa y la operativa. En este contexto el área administrativa se encarga de la operación de la empresa en términos genéricos, en cuanto a toma de decisiones de corte gerencial, en forma más explícita, en implementación de acciones estratégicas, direccionamiento del negocio, fijación de metas, objetivos de ventas, manejo de la dinámica financiera y contable de la empresa que ayudan a la consecución de los objetivos presentados en el tema financiero. Así mismo, en principio se encarga de las promociones y actividades de mercadeo, estrategias comerciales y maneras de cautivar clientes, investigación, innovación y nuevas tendencias del mercado, así mismo, contrataciones, entre otros.

En el área administrativa intervienen el administrador y el auxiliar contable quien realiza funciones de secretariado. Estas personas conforman el equipo que permite una adecuada dinámica empresarial, lo cual permite plantear y evaluar diversas ideas, estrategias más efectivas innovadoras y benéficas para la empresa.

En el área operativa, se encarga de las funciones y requisitos del proceso de exportación, logística de la carga, documentación como vistos buenos, verificación de permisos, expedición de certificado de origen, bancos, contacto con aduanas y agentes comerciales. En esta área se involucran las diversas actividades de logística física internacional, teniendo en cuenta el INCOTERM pactado con el cliente.

En esta área interviene la emprendedora y la profesional en comercio exterior quien realizará las cotizaciones correspondientes, desarrollará y evaluará las mejores rutas y estrategias para minimizar costos y asegurar la carga; teniendo en cuenta las obligaciones, penalidades y garantías en el proceso de exportación lo anterior deberá ser puesto en conocimiento a la administradora.

7.1.2 Criterios de organización.

En Endúlzate, se busca tener una estructura organizacional bien definida, clara y comprensible, en este sentido, se organizan las área funcionales teniendo en cuenta las necesidades y tamaño de la empresa. En el caso de endúlzate la áreas funcionales están conformadas por área administrativa y el área operativa. La primera, encargada de la dinámica de la empresa en términos admirativos y la segunda se encarga de la logística física internacional y las diversas actividades l rededor de la exportación.

De esta manera, es la emprendedora y la profesional en comercio exterior son quienes tienen la responsabilidad de llevar a cabo el proceso de exportación, en este sentido, tomarán las decisiones en cuanto a la logística y contratación de agencias o empresas que presten los servicios requeridos.

En cuanto al área administrativa se encaminara hacia el área comercial y de contacto con los clientes, pues se encarga de crear las estrategias y acciones necesarias encaminadas a las ventas, consecución y relacionamiento con de los clientes. En el área también se desarrollarán las diversas estrategias gerenciales y planeación estratégica, que contribuyan al crecimiento y perdurabilidad de la empresa.

Así las cosas, cada área contribuirá a satisfacer las necesidades de la empresa en los distintos ámbitos, de esta manera, Endúlzate reparte las responsabilidades en pro de la organización y el buen funcionamiento de los procesos llevados a cabo en la empresa.

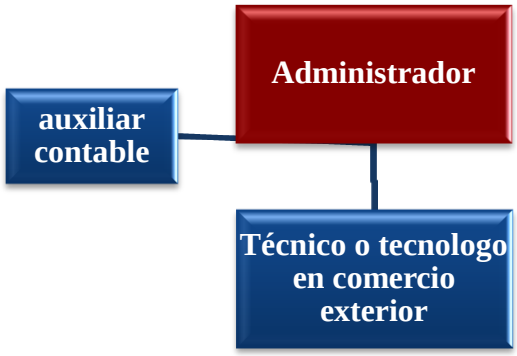
7.1.3 Diseño del organigrama y análisis de cargos.

La estructura organizacional de Endúlzate inicialmente está conformada por el administrador (emprendedora) Ángela Patricia Pérez, quien trabaja con un auxiliar contable quien realiza funciones del registro del pasivo, activo y patrimonio de la empresa, así como entregar los informes financieros al contador (prestación de servicios). También, apoya al administrador en temas de secretariado manejo de una agenda con las reuniones empresariales, las videoconferencias, redacción de documentos como cartas de presentación cotizaciones entre otros. De la misma manera es necesaria la ayuda de un técnico o tecnólogo en comercio exterior, quien se encargue de realizar tanto la documentación como lo requerido de la logística internacional.

Por otro lado, es necesario contratar una persona de servicios generales, la cual, estará contratada/o por prestación de servicios.

Figura 25

Organigrama



Fuente: elaboración propia

7.1.4 Análisis de cargos.

- **Administrador**

Nombre del cargo	Administrador
Área funcional	Administrativa, Recurso Humano, estratégica y comercial
Nivel de estudios	Profesional o tecnólogo en administración de empresas
Experiencia	Mínimo 2 años
Relaciones e interacciones	Auxiliar contable, tecnólogo en comercio exterior,
Jefe inmediato	Administrador
Salario mensual	900.000 más prestaciones
Horario	8:30 am - 5:30 pm
Jornada	Diurna, 8 horas
Personas a cargo	Auxiliar contable, profesional en comercio exterior,
	· Se encarga de las negociaciones y búsqueda de clientes. · Coordinar los encuentros con los clientes. · Coordinar y supervisar al personal · Realizar los pagos de nómina con el soporte y apoyo del auxiliar contable. · Identificar puntos débiles y oportunidades de mejora en la dinámica de la empresa. -Crear estrategias que involucren la perdurabilidad y el crecimiento de la empresa en el mercado -Estar al tanto del proceso de exportación -Recibe informes del asesor de calidad para poner en prácticas las acciones que se requieran.

	-Busca eventos o ferias en las que se participará -Desarrollar estrategias de mercadeo -Contactar a comprador servicio pos venta
Responsabilidades	-Supervisar que los empleados se relaciones de la mejor manera con el cliente · Mantener y fortalecer las relaciones con los proveedores. · Realizar reuniones quincenales con los empleados para revisar resultados, establecer objetivos y conocer las percepciones preguntas de los empleados en cuanto al ambiente organizacional y tareas -Llevar a cabo las negociaciones con los compradores Estar al tanto de las diferentes actividades que se lleven a cabo en la empresa y analizar las evaluaciones de postventa

Fuente: elaboración propia.

- **Auxiliar contable**

Nombre del cargo	Auxiliar contable
Área funcional	Administrativa
Nivel de estudios	Técnico o tecnólogo en contabilidad
Experiencia	Mínimo 1 años
Relaciones e interacciones	Administrador
Jefe inmediato	Administrador
Salario mensual	$650.000 más prestaciones
Horario	8:30 am - 5:30 pm
Jornada	Diurna, 8 horas
Contrato **Personas a cargo**	Termino indefinido ninguna
Funciones	-Realizar el estado de resultados, balance general, flujo de caja y otros estados financieros mes a mes. -Elaborar los reportes correspondientes a compras y gastos

	-Desarrollar informes de la gestión financiera del respectivo periodo de estudio - Liquidar impuestos de retención en la fuente y aportes parafiscales. -Apoyar al área administrativa en la definición del presupuesto para el año fiscal -Manejo de la nómina de los empleados junto con el Administrador
Responsabilidades	· Mantener confidencialidad en sobre la información contable, de clientes y demás información única de la empresa. · Realizar seguimiento a las citas agendadas y pedir confirmación.
	· Controlar los procesos de facturación y registro de pagos.
	· Atender los medios de contacto del cliente hacia la empresa. · Brindar respuestas y soluciones oportunas a las inquietudes y sugerencias de los clientes. · Reportar directamente a la administración

Fuente: elaboración propia

- **Técnico o tecnólogo en comercio exterior**

Nombre del cargo	Técnico o tecnólogo en comercio exterior
Área funcional	Área operativa
Nivel de estudios	Tecnólogo o profesional
Experiencia	Mínimo 1 años
Relaciones e interacciones	Administrador, Gerente general
Jefe inmediato	Gerente general
Salario mensual	$900.000 más prestaciones
Horario	8:30 am - 5:30 pm
Jornada	Diurna, 8 horas
Contrato	Termino indefinido

Personas a cargo	Administrador
Funciones	-Administrar los proceso de exportación -Analizar las mejores opciones en logística física internacional -Contactar a la naviera u otra entidad necesaria para el proceso -Tomar decisiones de rutas, embalaje entre otros conjuntamente con la administradora. -Seguir el proceso de exportación de cada envío -Realizar cotizaciones tentativas para los proceso de negociación -Estar al tanto del proceso de exportación desde que se empaca hasta que llega al comprador. -Estar al tanto con la actualización de los documentos requeridos en la exportación. -Crear estrategias para mejorar los procesos de logística internacional como el empaque, manipuleo, embalaje. -Estar al tanto de los inventarios.
Responsabilidades	-Tomar decisiones logísticas que beneficien a la empresa -Confidencialidad con los datos de la empresa y del proceso de exportación -Realizar cada mes un informe de la gestión -Estar al tanto de la carga a lo largo del proceso de exportación -Realiza documentación verídica y actualizada del proceso de exportación -Tomar decisiones sobre el proceso de logística en conjunto con el administrador.

Fuente: elaboración propia

7.2 Estructura de personal

7.2.1 Políticas de gestión del talento humano.

Para Endúlzate el recurso humano es de gran importancia para el buen funcionamiento de la empresa, del ambiente organizacional y el desarrollo de las diversas actividades desarrolladas. Por tal razón, las personas además de tener el conocimiento técnico en cada una de las labores, debe demostrar compromiso, responsabilidad y respeto, para interrelacionarse con las personas que están involucradas con la empresa de manera directa e indirecta.

Así mismo, el personal debe tener experiencia en resolución de problemas, habilidades de comunicación, técnicas de organización de información y de recursos. De esta manera la empresa se caracterizará por brindar la mejor atención y venta del producto ante nuestros clientes, proveedores y demás personas involucradas en el proceso de exportación.

Finalmente, en Endúlzate le apostamos al desarrollo de altos estándares en cuanto a servicio al cliente y relacionamiento con las personas, pues de esta manera la organización no solo creará dinámica agradable dentro de la empresa sino que le dará un valor agregado a los clientes. Por lo cual, en Endúlzate se realizarán capacitaciones continuas en temas tanto técnicos como de relacionamiento con el cliente, motivación, entre otros. De esta manera, se forjará un equipo con bases sólidas que se irán dando a conocer en la práctica, evaluándolas en los comités y en la percepción del cliente.

7.2.2 Política de contratación.

El inicio del desarrollo de las políticas de contratación está representado por el análisis de cada cargo, las actividades o el rol que cumplirá, el alcance en cuanto a responsabilidades y toma de decisiones dentro de Endúlzate. Así mismo, se crea el perfil y los requisitos que debe tener la persona que se empleará para cada uno de los cargos.

Seguidamente, se procede a publicar a la publicación de las vacantes por medio de las redes sociales, agencias de empleo online y otros medios electrónicos; es preciso señalar que se hará un seguimiento a la actividad de las personas en estos medios. La vacante estará expuesta a las personas con una durabilidad de entre 20 y 30 días, periodo en el cual se realizarán las respectivas actualizaciones o estado de la vacante.

De esta forma, en el momento en el que se seleccionen los perfiles con potencial para desempeñarse en cada cargo, se procede a llamar a cada persona para brindarle información del proceso y requiriéndole el envío de una hoja de vida actualizada y debida mente diligenciada con los soportes de sus estudios, experiencia, capacitaciones entre otros. Así, se concretará una cita virtual con cada uno de los aspirantes con el ánimo de entrevistar y evaluar de manera más efectiva a los posibles empleados; en este paso se tendrá en cuenta los motivos por los cuales le gustaría hacer parte de Endúlzate.

En este camino, se evaluarán distintos aspectos en cada uno de los cargos, pues estos requieren habilidades y formación educativa distinta. En el caso de administrador, sumado a la entrevista virtual, deberá demostrar por medio de casos la capacidad de manejo administrativo, estratégico y financiero, también debe desarrollar una prueba psicológica.

Se contratará un auxiliar contable que desarrolle actividades de secretariado, por tal razón, se tienen en cuenta más conocimientos técnicos y de relacionamiento con las personas. De esta amanera, deberá presentar un aprueba psicológica y deberá mostrar sus conocimientos en contabilidad y manejo de Excel, Word y power point; así mismo, se realizará una prueba en atención al cliente.

En cuanto a la selección y contratación del técnico o tecnólogo en comercio exterior, la personas deberá presentar una prueba psicológica, adicionalmente, debe demostrar por medio de un caso sus conocimientos en comercio exterior, logística internacional y resolución de problemas, también tener manejo de Excel, Word y power point y conocimiento del idioma ingles nivel intermedio.

Finalmente, el proceso de selección y reclutamiento es llevado a cabo por el administrador. En cuanto a la contratación, para cada uno de los empleados se celebrará un contrato a término indefinido, el cual no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre la empresa Endúlzate y el empleado. La manera de realizar el contrato es de forma escrita, adicionalmente el empleado recibirá su salario según el cargo. Por su parte, la empresa cumplirá con las prestaciones sociales como "vacaciones proporcionales al tiempo laborado, Cesantías un mes de salario por cada año, establecidas en la ley colombiana, Intereses de cesantías, el reconocimiento del 1% mensual de interés sobre cesantías acusadas" (ActivosS.A).

7.2.3 Política salarial.

En cuanto a las políticas salariales, se tiene como base el "Decreto 2731 de 30-12-2014. Salario Mínimo 2015en el cual se afirma que el salario mínimo que regirá durante 2015 será "$644.350. El incremento de 4,6%" (Ministerio del trabajo, 2015), de ahí se establecen los salarios para los respectivos cargos. Sumado a lo anterior, se tiene en cuenta los estudios que hayan realizado, la experiencia, diversas capacitaciones, entre otros. Otra variable que se tiene en cuenta son los precios del mercado y el promedio de remuneración de los empleados para cada cargo en específico en la industria. Teniendo en cuenta lo anterior, se fija el salario final, el monto de prestaciones y parafiscales para cada cargo.

En cuanto a la manera de hacer llegar el pago a los empleados, el proceso se realizará por medio de una consignación a una cuanta de ahorros previamente notificada por cada uno de los empleados. Esta operación es llevada a cabo por el auxiliar contable, quien registrará la facturación y demás movimientos.

8. PLAN ECONÓMICO

8.1 Plan de inversiones

Para llevar a cabo el proyecto Endúlzate se hace necesaria una inversión de $ 70’180.000 de los cuales $ 43’680.000 son recursos propios y $ 26.500.000 recursos provenientes de un crédito.

De esta manera, la inversión se compone por un 62,34% de recursos propios, de los cuales el 90% corresponde a capital de trabajo y un 10 % a activos fijos. El restante 37,76% de crédito se compone por un 100% de capital de trabajo.

Figura 26

Inversión y financiación

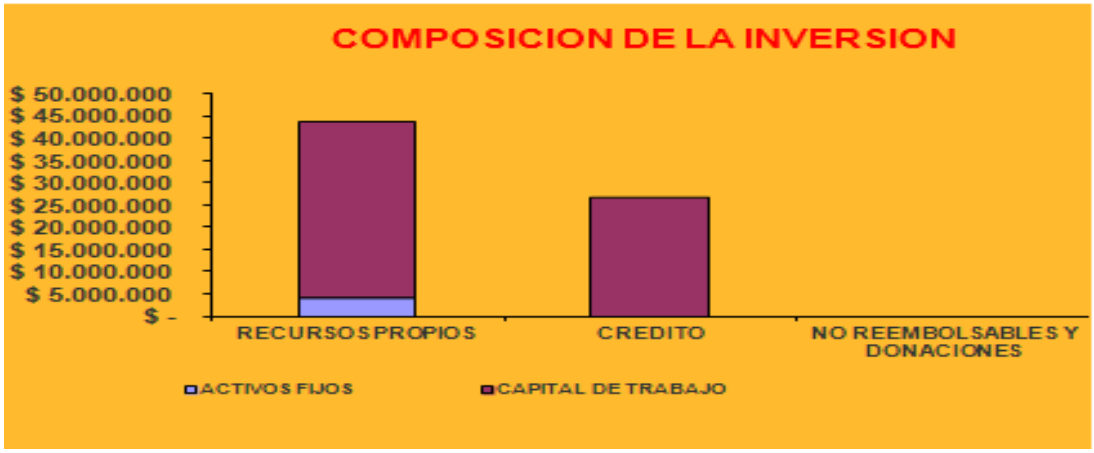
RESUMEN DE INVERSION Y FINANCIACION

	RECURSOS PROPIOS		CREDITO		NO REEMBOLSABLES Y DONACIONES		TOTAL	
ACTIVOS FIJOS	$ 4.180.000	10%	$ -		$ -		$ 4.180.000	6%
CAPITAL DE TRABAJO	$ 39.500.000	90%	$ 26.500.000	100%	$ -		$ 66.000.000	94%
Total general	$ 43.680.000		$ 26.500.000		$ -		$ 70.180.000	
DISTRIBUCION INVERSION	62,24%		37,76%					

Fuente: Simulador Financiero Cámara de Comercio de Bogotá

Figura 27

Composición de la inversión



Fuente: Simulador Financiero Cámara de Comercio de Bogotá

8.1.1 Presupuesto de inversión fija.

Figura 28

Activos fijos

ACTIVOS FIJOS				
	TOTAL			
Periodo de inversión:	APORTES	CRÉDITO	OTRAS FUENTES	TOTAL
TERRENOS				
EDIFICIOS				
MAQUINAS				
EQUIPOS				
VEHICULOS				
MUEBLES Y ENSERES	480.000			480.000
HERRAMIENTAS	100.000			100.000
COMPUTAD. PRODUC.	3.600.000			3.600.000
COMPUTAD. ADMON.				
CAPITAL DE TRABAJO	39.500.000	26.500.000		66.000.000
TOTAL	43.680.000	26.500.000		70.180.000

Fuente: Simulador Financiero Cámara de Comercio de Bogotá

Teniendo en cuenta la inversión realizada que es de $ 70’180.000, se designan para capital de trabajo el 94% y para activos fijos el 6%.

8.1.2 Presupuesto de capital de trabajo.

En cuanto al tema correspondiente a capital de trabajo, se destinará 66’000.000 que son imprescindibles para la puesta en marcha del proceso, además contribuye como una medida preventiva en caso de la ocurrencia imprevistos o gastos no planeados, este dinero proviene de aportes de los socio y del crédito. También, cabe resaltar que este monto se debe incluir al inicio del proyecto.

8.2 Estructura de costos

8.2.1 Estructura de los costos fijos.

Figura 29

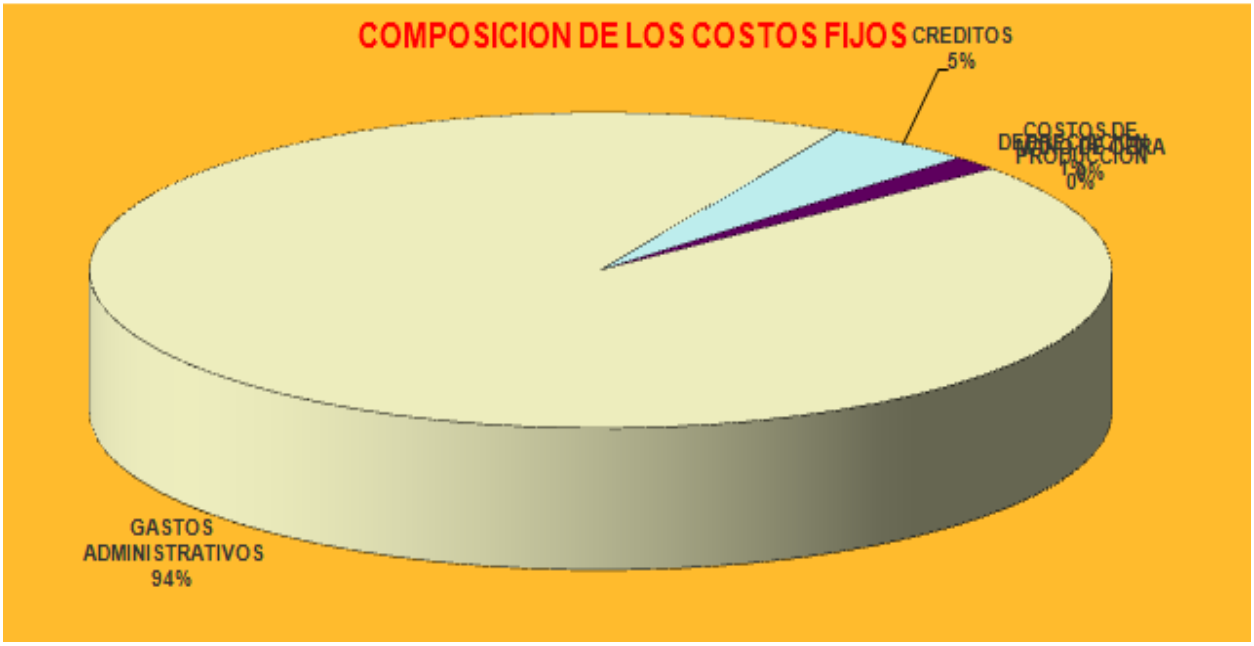
Composición de los costos fijos

TIPO DE COSTO	MENSUAL	ANUAL
MANO DE OBRA	$ -	$ -
COSTOS DE PRODUCCION	$ -	$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 6.959.585	$ 83.515.020
CREDITOS	$ 344.170	$ 4.186.361
DEPRECIACION	$ 112.333	$ 1.348.000
TOTAL	**$ 7.303.755**	**$ 89.049.381**

Fuente: simulador financiero Cámara de Comercio de Bogotá

Figura 30

Composición de los costos fijos



Fuente: simulador financiero Cámara de Comercio de Bogotá

Los costos y gastos fijos ascienden a$89’049.381anual, teniendo en cuenta la naturaleza del negocio, no se presupuesta mano de obra, no se establecen costos de producción, pues es una comercializadora. Por otro lado, se calculan $ 83’515.020 para gastos administrativos, $4’186.361 Pesos anuales y 1’348.000 de depreciación.

8.2.2 Estructura de costos variables.

Los costos variables del proceso de exportación se calcularon por medio de la herramienta de costos de Procolombia, la cual arrojó el siguiente valor FOB para cada uno de los productos.

Figura 31

Panela pulverizada natural

Valor por cada 1000 KG	VALOR FOB TOTAL
1,439	7.197,00
excepciones: documentación permisos y agenciamiento	

Fuente: simulador de costos de exportación de Procolombia

Los valores anteriores están dados en Euros con una tasa de cambio de $3000 COP.

Teniendo en cuenta lo anterior, los costos variables asignados a cada producto fueron $4300 COP por kilogramo. Estos valores son el resultado de todos los aspectos de logística internacional (valor FOB) y empaque del producto de manera unitaria.

8.2.3 Determinación del margen de contribución.

Figura 32

Margen de contribución

PRODUCTOS	PRECIO DE VENTA	MATERIA PRIMA	M.O. VARIABLE	GASTOS DE VENTA	TOTAL COSTOS VARIABLES	MARGEN DE CONTRIBUCION		CONTRIBUCION A VENTAS	TOTAL
panela pulverizada	6.600	4.300		79	4.379	2.221	33,65%	100,00%	33,65%
							AÑO 2	100,00%	33,65%

Fuente: Simulador financiero Cámara de Bogotá

El margen de contribución es del 33,65%, este margen es conservador teniendo en cuenta que la empresa es nueva en el mercado y sus precios no serán tan altos. Así mismo, en este escenario se puede observar que por cada peso vendido se obtendrán 34 centavos destinados a cubrir los costos, gastos fijos y generar utilidad. saborizada

8.3 Determinación del punto de equilibrio.

Figura 33

Punto de equilibrio

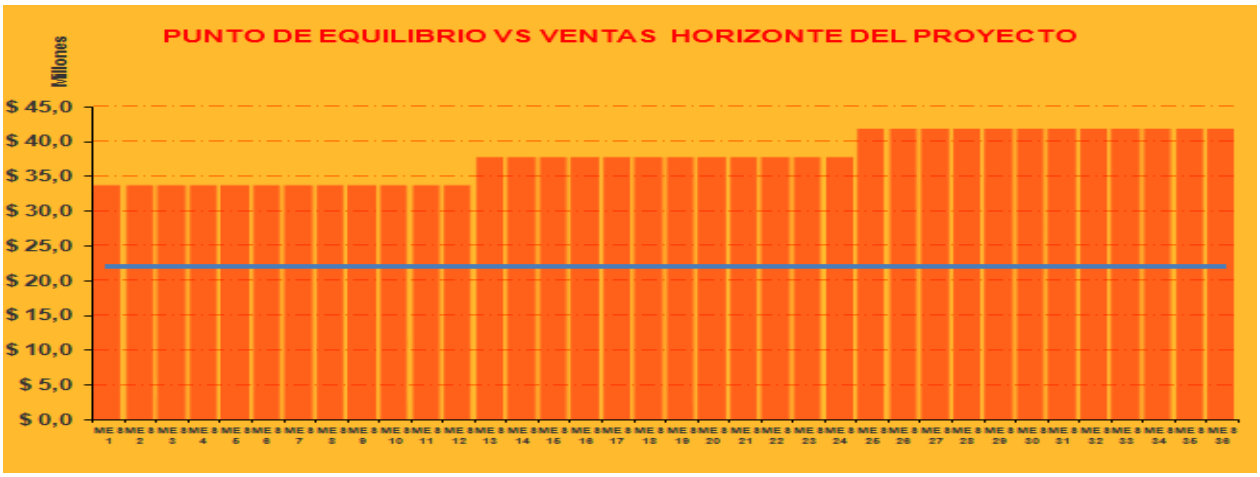
PUNTO DE EQUILIBRIO **VENTAS TOTALES ANUALES: $ 264.646.035**

PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
panela pulverizada	264.646.035	40.098	22.053.836	3.341,49
TOTAL VENTAS ANUALES	$ 264.646.035	VENTAS MENSUALES	$ 22.053.836	

Fuente: Simulador Cámara de Comercio de Bogotá

Figura 34

Punto de equilibrio versus ventas horizonte del proyecto



Fuente: Simulador Cámara de Comercio de Bogotá

El punto de equilibrio es un elemento dentro del cual se tiene en cuenta la estructura de costos y gasto, así como el margen de contribución. En este caso el punto de equilibrio se alcanza de manera rápida en primer año, pues las ventas se realizan constantemente por medio de contratos mes a mes estos clientes son los contactados por Procolombia, también contactados por medio electrónico. El pago es de contado a 60 días. De la misma forma, las ventas de equilibrio están representadas por $ 264.646.035COP al año, siendo mensualmente una cifra de $22’100.00 COP.

9. PLAN FINANCIERO

9.1 Los estados financieros

9.1.1 Estado de resultados.

Figura 35

Estado de pérdidas y ganancias mensual del primer año

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
VENTAS	**33.633.600**	**33.633.600**	**33.633.600**	**33.633.600**	**33.633.600**	**33.633.600**
- COSTO DE VENTAS	22.025.133	22.025.133	22.025.133	22.025.133	22.025.133	22.025.133
UTILIDAD BRUTA	**11.608.467**	**11.608.467**	**11.608.467**	**11.608.467**	**11.608.467**	**11.608.467**
- GASTOS ADMON.	6.959.585	6.959.585	6.959.585	6.959.585	6.959.585	6.959.585
- GASTOS DE VENTAS	403.603	403.603	403.603	403.603	403.603	403.603
UTILIDAD OPERACIONAL	**4.245.278**	**4.245.278**	**4.245.278**	**4.245.278**	**4.245.278**	**4.245.278**
- OTROS EGRESOS	397.500	389.092	380.558	371.896	363.103	354.179
- PREOPERATIVOS	43.833	43.833	43.833	43.833	43.833	43.833
UTILIDAD A. DE IMP.	**$ 3.803.945**	**$ 3.812.353**	**$ 3.820.887**	**$ 3.829.550**	**$ 3.838.342**	**$ 3.847.266**

MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
33.633.600	**33.633.600**	**33.633.600**	**33.633.600**	**33.633.600**	**33.633.600**
22.025.133	22.025.133	22.025.133	22.025.133	22.025.133	22.025.133
11.608.467	**11.608.467**	**11.608.467**	**11.608.467**	**11.608.467**	**11.608.467**
6.959.585	6.959.585	6.959.585	6.959.585	6.959.585	6.959.585
403.603	403.603	403.603	403.603	403.603	403.603
4.245.278	**4.245.278**	**4.245.278**	**4.245.278**	**4.245.278**	**4.245.278**
345.121	335.928	326.596	317.124	307.511	297.753
43.833	43.833	43.833	43.833	43.833	43.833
$ 3.856.324	**$ 3.865.517**	**$ 3.874.849**	**$ 3.884.321**	**$ 3.893.934**	**$ 3.903.692**

Fuente: Simulador Cámara de Comercio de Bogotá

El estado de resultados en el año uno, refleja que en el segundo año se inicia la generación de utilidades. Aun así, la utilidad operacional se nivela en el segundo año y tiene un crecimiento constante en los meses siguientes. Finalmente, se puede observar la ascendencia en

la utilidad de la empresa inicia desde el primer mes $ 3.803.945y en el último mes las ganancias ascienden a $ 3.903.692 COP. Las ventas tiene este comportamiento debido a que el análisis se desarrolla a partir de la previa negociación y pedido del comprador.

Finalmente, esta variable permite visualizar que el monto de ventas es suficiente para cubrir los costos y gastos totales de la empresa.

9.1.2 Flujo de caja.

En este ítem se visualiza un flujo neto operativo que progresivamente alcanza cifras positivas en el mes 3 teniendo en cuenta los ingresos de mayor proporción ingresos que egresos, por lo que tendrá u mejor flujo de efectivo que afectará positivamente el ciclo operacional, esto a causa del modelo de negocios de pedido previo. Otra variable de importancia es el flujo no operacional, en este caso, es positivo debido a la inversión inicial.

Por otro lado, el menor superávit se visualiza en el mes 2 con un valor de $321.974.

Figura 36

Flujo de fondos mensual

CONCEPTO	PREOPER.	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
INGRESOS OPERATIVOS							
VENTAS DE CONTADO							
VENTAS A 30 DIAS							
VENTAS A 60 DIAS				33.633.600	33.633.600	33.633.600	33.633.600
VENTAS A 90 DIAS							
VENTAS A 120 DIAS							
VENTAS A 150 DIAS							
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS				**33.633.600**	**33.633.600**	**33.633.600**	**33.633.600**
EGRESOS OPERATIVOS							

MATERIA PRIMA	2.580.000	21.912.800	21.912.800	21.912.800	21.912.800	21.912.800	21.912.800
GASTOS DE VENTA		403.603	403.603	403.603	403.603	403.603	403.603
MANO DE OBRA VARIABLE							
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA							
OTROS COSTOS DE PRODUCCION							
GASTOS ADMINISTRATIVOS		6.959.585	6.959.585	6.959.585	6.959.585	6.959.585	6.959.585
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	**2.580.000**	**29.275.988**	**29.275.988**	**29.275.988**	**29.275.988**	**29.275.988**	**29.275.988**
FLUJO NETO OPERATIVO	**(2.580.000)**	**(29.275.988)**	**(29.275.988)**	**4.357.612**	**4.357.612**	**4.357.612**	**4.357.612**
INGRESOS NO OPERATIVOS							
APORTES							
ACTIVOS FIJOS	4.180.000						
CAPITAL DE TRABAJO	39.500.000						
FINANCIACION							
ACTIVOS FIJOS							
CAPITAL DE TRABAJO	26.500.000						
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	**70.180.000**						
EGRESOS NO OPERATIVOS							
GASTOS PREOPERATIVOS	2.630.000						
AMORTIZACIONES		560.538	568.947	577.481	586.143	594.935	603.859
GASTOS FINANCIEROS		397.500	389.092	380.558	371.896	363.103	354.179
IMPUESTOS							
ACTIVOS DIFERIDOS							
COMPRA DE ACTIVOS	4.180.000						

FIJOS	0						
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	**6.810.000**	**958.038**	**958.038**	**958.038**	**958.038**	**958.038**	**958.038**
FLUJO NETO NO OPERATIVO	**63.370.000**	**(958.038)**	**(958.038)**	**(958.038)**	**(958.038)**	**(958.038)**	**(958.038)**
FLUJO NETO	**$ 60.790.000**	**$ - 30.234.027**	**$ - 30.234.027**	**$ 3.399.573**	**$ 3.399.573**	**$ 3.399.573**	**$ 3.399.573**
+ SALDO INICIAL		**$ 60.790.000**	**$ 30.555.973**	**$ 321.947**	**$ 3.721.520**	**$ 7.121.093**	**$ 10.520.667**
SALDO FINAL ACUMULADO	**$ 60.790.000**	**$ 30.555.973**	**$ 321.947**	**$ 3.721.520**	**$ 7.121.093**	**$ 10.520.667**	**$ 13.920.240**

Fuente: Simulador Financiero Cámara de Comercio de Bogotá

9.2 Análisis de la rentabilidad económica de la inversión.

9.2.1 Valor presente neto (VPN).

Si se tiene en cuenta la tasa de oportunidad establecida, la cual es del 18%, ésta se fijó teniendo en cuenta que es una empresa nueva en el mercado y aun no tiene un reconocimiento y posicionamiento importante, la tasa de oportunidad arroja $8’207.078 COP adicionales si se invierte en este proyecto en contrate con invertir en otro que rente el 18%.Es importante señalar que esta cifra determina la viabilidad del proyecto.

9.2.2 Tasa interna de retorno (TIR).

En términos de tasa interna de retorno, el proyecto tiene una TIR del 24.93% promedio anual. La cifra anterior proviene del estudio del mercado realizado previamente, donde se pudo observar los potenciales compradores, el número de pedidos y las oportunidades de crecimiento del negocio. De la misma manera un aspecto importante que justifica la cifra de la

TIR, es el margen de contribución puesto que las ventas son positivas de periodo anual a periodo anual y los costos son menores, lo cual expone como resultado un margen significativo de la actividad.

9.2.3 Periodo de recuperación de la inversión (PRI).

El periodo de recuperación de la inversión proviene del estado de resultados mediante la suma de utilidades y la resta de las inversiones hasta tener un total de cero, en este caso el tiempo en alcanzar el total anterior es de dos años. Pues, la inversión es de $70’180.000 y las utilidades de los periodos previos son superiores la inversión es recuperada, por lo cual la recuperación ocurre en el segundo año.

9.3 Proyección de los estados financieros a tres años

9.3.1 Estado de resultados proyectado.

Figura 37

Estados de resultados proyectados

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	**403.603.200**	**451.994.400**	**500.464.800**
INV. INICIAL	2.580.000	2.580.000	2.580.000
+ COMPRAS	262.953.600	294.481.200	326.060.400
- INVENTARIO FINAL	2.580.000	2.580.000	2.580.000
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	262.953.600	294.481.200	326.060.400
+ MANO DE OBRA FIJA			
+ MANO DE OBRA VARIABLE			
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION			
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	1.348.000	1.348.000	1.348.000
TOTAL COSTO DE VENTAS	**264.301.600**	**295.829.200**	**327.408.400**
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	**139.301.600**	**156.165.200**	**173.056.400**
GASTOS ADMINISTRATIVOS	83.515.020	83.515.020	84.176.520
GASTOS DE VENTAS	4.843.238	5.423.933	6.005.578
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	**50.943.342**	**67.226.247**	**82.874.302**
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	4.186.361	2.756.372	1.046.652
- GASTOS PREOPERATIVOS	526.000	526.000	526.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	**46.230.981**	**63.943.875**	**81.301.650**
IMPUESTOS	16.180.843	22.380.356	28.455.578
UTILIDAD NETA	**$ 30.050.137**	**$ 41.563.519**	**$ 52.846.073**

Fuente: Simulador Financiero Cámara de Comercio de Bogotá

Figura 38

Cambios porcentuales del primer año

	AÑO 2 VS. 1	AÑO 3 VS. 2
VENTAS	11,99%	10,72%
COSTO DE VENTAS	11,93%	10,67%
GASTOS ADMINISTRATIVOS		0,79%
UTILIDAD NETA	38,31%	27,15%

Fuente: Simulador Financiero Cámara de Comercio de Bogotá

9.3.2 Flujo de caja proyectado.

Figura 39

Flujo de fondos anual

FLUJO DE FONDOS ANUAL

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO			
VENTAS A 30 DIAS			
VENTAS A 60 DIAS	336.336.000	443.929.200	492.386.400
VENTAS A 90 DIAS			
VENTAS A 120 DIAS			
VENTAS A 150 DIAS			
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	**336.336.000**	**443.929.200**	**492.386.400**
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	265.533.600	294.481.200	326.060.400
GASTOS DE VENTA	4.843.238	5.423.933	6.005.578
MANO DE OBRA VARIABLE			
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA			
OTROS COSTOS DE PRODUCCIO			
GASTOS ADMINISTRATIVOS	83.515.020	83.515.020	84.176.520
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	353.891.858	383.420.153	416.242.498
FLUJO NETO OPERATIVO	**(17.555.858)**	**60.509.047**	**76.143.902**
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	4.180.000		
CAPITAL DE TRABAJO	39.500.000		
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS			
CAPITAL DE TRABAJO	26.500.000		
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVO	**70.180.000**		
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS	2.630.000		
AMORTIZACIONES	7.310.101	8.740.089	10.449.810
GASTOS FINANCIEROS	4.186.361	2.756.372	1.046.652
IMPUESTOS		16.180.843	22.380.356
ACTIVOS DIFERIDOS			
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	4.180.000		
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	**$ 18.306.462**	**$ 27.677.305**	**$ 33.876.818**
FLUJO NETO NO OPERATIVO	**$ 51.873.538**	**$ -27.677.305**	**$ -33.876.818**
FLUJO NETO	**$ 34.317.680**	**$ 32.831.742**	**$ 42.267.084**
+ SALDO INICIAL	**$ 60.790.000**	**$ 34.317.680**	**$ 67.149.422**
SALDO FINAL ACUMULADO	**$ 34.317.680**	**$ 67.149.422**	**$ 109.416.506**

Fuente: Simulador Financiero Cámara de Comercio de Bogotá

9.3.3 Balance proyectado.

Figura 40

Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO

ACTIVO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CAJA	60.790.000	34.317.680	67.149.422	109.416.506
CUENTAS POR COBRAR		67.267.200	75.332.400	83.410.800
INVENTARIOS	2.580.000	2.580.000	2.580.000	2.580.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	63.370.000	104.164.880	145.061.822	195.407.306
ACTIVOS SIN DEPRECIACION	4.180.000	4.180.000	4.180.000	4.180.000
DEPRECIACION		1.348.000	2.696.000	4.044.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	4.180.000	2.832.000	1.484.000	136.000
OTROS ACTIVOS	2.630.000	2.104.000	1.578.000	1.052.000
TOTAL ACTIVOS	**70.180.000**	**109.100.880**	**148.123.822**	**196.595.306**
PASIVO				
CUENTAS POR PAGAR				
PRESTAMOS	26.500.000	19.189.899	10.449.810	(0)
IMPUESTOS POR PAGAR		16.180.843	22.380.356	28.455.578
PRESTACIONES SOCIALES				
TOTAL PASIVO	**26.500.000**	**35.370.742**	**32.830.166**	**28.455.578**
PATRIMONIO				
CAPITAL	43.680.000	43.680.000	43.680.000	43.680.000
UTILIDADES RETENIDAS			30.050.137	71.613.656
UTILIDADES DEL EJERCICIO		30.050.137	41.563.519	52.846.073
TOTAL PATRIMONIO	**43.680.000**	**73.730.137**	**115.293.656**	**168.139.729**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**70.180.000**	**109.100.880**	**148.123.822**	**196.595.306**

9.4 Distribución de las utilidades.

La empresa realiza la compra de los productos de contado cada mes, así mismo, la forma de pago que se utilizará con el comprador Alemán será por medio de una carta de crédito, esta tendrá un plazo de pago del 100% de 60 días.

9.5 Cartera y pago a proveedores

Figura 41
Cartera y pago a proveedores

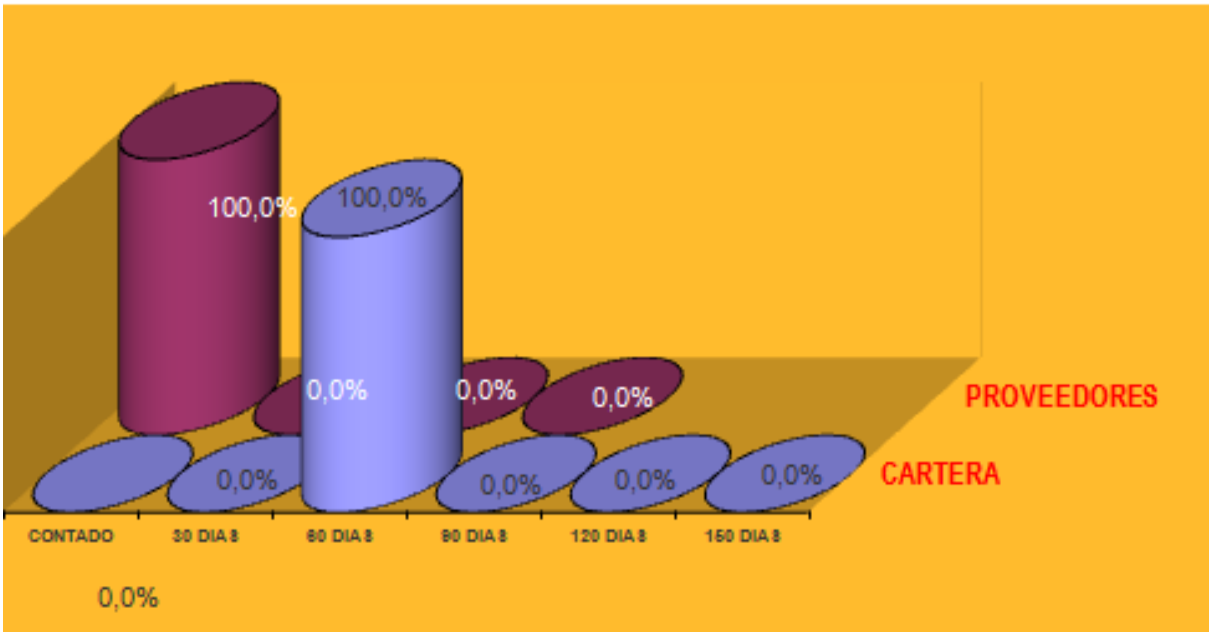
COMPORTAMIENTO DE CARTERA Y PAGO A PROVEEDORES

TIEMPO	CARTERA	PROVEEDORES
CONTADO		100,00%
30 DIAS		
60 DIAS	100%	
90 DIAS		
120 DIAS		
150 DIAS		

Fuente: Simulador Financiero Cámara de Comercio de Bogotá

Figura 42

Comportamiento de cartera y pago a proveedores



Fuente: Simulador Financiero Cámara de Comercio de Bogotá

10. ASPECTOS DE LEGALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN

10.1 Constitución legal de la empresa.

La empresa Endúlzate se constituirá como una persona jurídica con un tipo de Sociedad por Acciones Simplificadas, en este caso la empresa está conformada por una única accionaria quien toma decisiones y es quien aporta el capital inicial de la empresa.

10.1.1 Aspectos generales sociedad por acciones simplificadas.

"Por medio de la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008, se creó en nuestra legislación, la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Por virtud del artículo 46 de la citada ley, esta entró en vigencia el mismo día de su promulgación, lo cual ocurrió el 5 de diciembre del citado año" (Cabrera, pág. 13) De esta manera, según el artículo 2º Ley 1258 de 2008, este tipo de empresa, adquiere personalidad jurídica "una vez queda inscrito en el registro mercantil el documento de constitución de la misma" (Cabrera, pág. 14).Para llevar a cabo lo anteriormente nombrado se requieren diversos requisitos y pasos, los cuales son nombrados a continuación.

10.1.1.1 Persona jurídica

En principio, una persona jurídica es un ente "ficticio, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente" (Cámara de Comercio de Bogotá). Para registrarse como persona juridica ante la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) son necesarios los siquientes requisitos

- Original del documento de identidad.
- Formulario del Registro Único Tributario (RUT).
- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES).

- Carátula única empresarial y anexos según corresponda (Persona Natural, Persona Jurídica, Establecimiento de comercio o Proponente).
- Formulario registro con otras entidades

10.1.2 Características

- La figura de Sociedad por Acciones Simplificada permite ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, sin tener un límite máximo establecido.
- En cuanto a las responsabilidades, éstas se limitan teniendo en cuenta el monto de sus aportes
- En cuanto esté inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica distinta de sus accionistas (Bancoldex, 2008, pág. 5)
- Que cuenta con múltiples ventajas que facilitan la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial (Bancoldex, 2008, pág. 5).
- Permite que los empresarios fijen la reglamentación que guiará su sociedad de acuerdo a sus intereses y necesidades.
- Esta sociedad se puede crear por medio de un documento privado, el cual facilita este proceso.
- las empresas pueden beneficiarse de la limitación de responsabilidad de los socios.
- "La SAS sólo estará obligada a tener revisor fiscal cuando los activos brutos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a cinco mil salarios mínimos y/o sus ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a tres mil salarios mínimos o cuando otras leyes especiales así lo exijan (Decreto 2020 de 2009)" (Bancoldex, 2008, pág. 8)

10.1.3 Procedimiento para la constitución de una SA.

Para la creación de una Sociedad por Acciones Simplificada se hacen necesarios tres aspectos esenciales. En principio se debe realizar un contrato unilateral constitutivo de la SAS. Este documento según Bancoldex debe tener como mínimo la siguiente información

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas;
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada", o de las letras S.A.S.; en este caso Endúlzate.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución;
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse;
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse al menos un representante legal.

Seguidamente, se deben autenticar las firmas de la personas en cuestión previo a la inscripción en el registro mercantil. “Esta autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado, en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal” (Bancoldex, 2008, pág. 12).

Finalmente, el documento debe ser inscrito en Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal. Sumado a lo anterior, se debe diligenciar los “formularios del Registro Único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y se lleva a cabo el pago de lo atinente a matrícula mercantil, impuesto de registro y derechos de inscripción” (Bancoldex, 2008, pág. 12).

10.1.3.1 Construcción y funcionamiento.

Figura 43

Constitución y Funcionamiento de la empresa

Constitución y Funcionamiento	
	Sociedad por Acciones Simplificada
Proceso de constitución	Documento privado, inscrito en el registro mercantil (si los aportes iniciales incluyen bienes inmuebles, se requiere escritura pública).
Pluralidad de socios	Mínimo: 1 accionista Máximo: infinito
Responsabilidad de los asociados	Limitada, al monto de los aportes, salvo en casos de fraude a la ley o abuso de la SAS en perjuicio de terceros
Régimen de aportes	Pago de los aportes puede diferirse hasta por un plazo máximo de dos años.
Posibilidad de establecer montos máximos y mínimos de capital	Es factible crear reglas estatutarias en este sentido, así como las consecuencias previstas en caso de su incumplimiento.
Régimen de accionistas	
Títulos de participación	Existe libertad para crear diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes: (I) acciones ordinarias, (II) acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, (III) acciones privilegiadas, (IV) acciones con voto múltiple, (V) acciones con dividendo fijo y (VI) acciones de pago.
Acuerdos de accionistas	Son oponibles a la sociedad sin importar el material sobre el cual versen. El representante legal no computa votos emitidos en contra. Puede promoverse la ejecución específica de las obligaciones ante la Superintendencia de Sociedades.
Conflicto entre accionistas	Arbitraje, Superintendencia de Sociedades o por excepción, jurisdicción ordinaria para todos los efectos.

Fuente: Guía básica, Sociedad por Acciones Simplificada, Bancoldex. Elaboración propia

- **Marca.**

La marca se expedirá por medio de la Súper Intendencia de Industria y Comercio, la cual, tiene un proceso que dura aproximadamente 6 meses.

Documentación:

- Si el solicitante actúa a través de apoderado, deberá anexar el poder. Este poder no necesita de presentación personal, autenticación o legalización y podrá otorgarse mediante documento privado. Igualmente, es permitido que el poder se refiera a una o más solicitudes identificadas, o a todas las solicitudes y/o registros existentes o futuros del titular. Los poderes no requerirán presentación personal, autenticación o legalización y podrán otorgarse mediante documento privado. No es necesario aportar el certificado de existencia y representación legal de la persona jurídica solicitante de la marca. La SIC podrá consultar los registros públicos de los Certificados de Existencia y Representación de las Cámara de Comercio.
- El comprobante del pago de la tasa única, cancelado en cualquier sucursal del Banco De Bogotá, cuenta corriente No. 062754387 a nombre de la Superintendencia de Industria y Comercio, Código Rentístico 01. La copia del recibo de consignación debe reemplazarse en la Pagaduría de la Superintendencia de Industria y Comercio por un recibo oficial que debe ir anexo a la solicitud.
- Si la marca solicitada es mixta, el formulario debe ir acompañado de un arte de tamaño: 12cm x 12cm.
- Es recomendable pero no obligatorio que las solicitudes físicas de marcas sean presentadas con una carpeta de color amarillo, para ayudar a diferenciarlas de otros trámites como los de nombres y enseñas comerciales o los de patentes. Si el solicitante decide acompañar la solicitud con dicha carpeta, ésta debe contener los siguientes datos: nombre y domicilio del solicitante, marca solicitada, clase de la Clasificación Internacional de Niza a la cual pertenece y nombre del

representante legal o apoderado si es del caso. (Super Intendencia de Industria y Comercio)

10.1.4 Consulta de razón social

La consulta de la razón social se refiere a la verificación que se realiza en el portal nacional de creación de empresas si existe o no una empresa con la misma razón social. En este caso la consulta se realiza el 30 de Mayo del 2015 y el sistema corroboró que no existe ninguna empresa con la mima razón social, para que esto sea verídico a continuación se muestra el resultado de la búsqueda (Portal nacional de creación de empresa)

Figura 44

Verificación de la razón social de la empresa

Fuente: Portal Nacional de creación de empresas

10.1.5 Código CIIU

El código CIIU según la Cámara de Comercio de Bogotá, se utiliza "con el propósito de clasificar las actividades económicas de los empresarios del país de la manera más precisa, las cámaras de comercio del país, a partir del año 2000", se rigen por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas.

El Código CIIU fue elaborado por la Organización de Naciones Unidas y la revisión 4 es una adaptación para Colombia hecha y revisada por el DANE. (Cámara de Comercio de Bogotá)

En este sentido, la actividad que desarrolla la empresa Endúlzate hace referencia al código 46 31 comercio al por mayor de productos alimenticios. En este grupo se encuentra la comercialización de panela.

11. REQUISITOS DE EXPORTACIÓN

11.1 Pasos y requisitos para la exportación en Colombia.

11.1.1 Ubicación de la sub-partida arancelaria.

"Para localizar la subpartida arancelaria de su producto, debe consultar el arancel de aduanas, Decreto 4927 de 2011" (Ministerio de comercio industria y turismo, 2015).Esto lo debe realizar en la página de la DIAN.

11.1.2 Registro como exportador.

Para adelantar actividades de exportación, se debe tramitar un registro (Ministerio de comercio industria y turismo, 2015), especificando dicha actividad en el Registro Único Tributario RUT.

11.1.3 Estudio de mercado y localización de la demanda potencial.

"La exportación requiere inicialmente de una selección de mercado, donde se determinen las características específicas del país o región a donde se quiere exportar: identificación de canales de distribución, precio de la exportación, hábitos y preferencias de consumidores" (Ministerio de comercio industria y turismo, 2015). Es importante tener en cuenta el país o región a la cual se quiere exportar así, se tendrá una visión de los "requisitos de ingreso, vistos buenos, impuestos, preferencias arancelarias y otros factores que están involucrados en el proceso de venta en el exterior" (Ministerio de comercio industria y turismo, 2015).

11.1.4 Procedimientos de vistos buenos.

"Es importante que consulte si su producto requiere de vistos buenos y/o permisos previos para la autorización de la exportación. Estos deben ser tramitados antes de presentar la Declaración de Exportación (DEX) ante la DIAN" (Ministerio de comercio industria y turismo, 2015).

Según el documento de requisitos de exportación del ministerio de Comercio, industria y turismo, algunos ejemplos de vistos buenos son:" ICA (Sanidad animal y vegetal), INVIMA (Medicamentos, Alimentos, Productos Cosméticos), AUNAP (Pescado y subproductos), Ministerio de Ambiente (Preservación Fauna y Flora Silvestre), Secretaría de

Ambiente (Madera y Semillas), ANM (Piedras Preciosas y Metales Preciosos), Ministerio de Cultura (Arte, Cultura y Arqueología)".

En el caso de la panela se hace necesario el registro INVIMA, el cual está vigente hasta el día 8 de Febrero de año 2022 y se muestra a continuación [1]

11.1.5. Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN.

"Una vez se tenga lista la mercancía y según el término de negociación –Incoterms- utilizado, si es del caso, utilice un Agente de Carga (Vía Aérea) o Agente Marítimo para la contratación del transporte internacional" (Ministerio de comercio industria y turismo, 2015).De la misma manera es necesaria la Solicitud de Autorización de Embarque la cual puede ser obtenida en la DIAN.

Según el informe del ministerio de Comercio, el trámite anteriormente nombrado, se " puede hacer directamente si la exportación tiene un valor inferior a USD10.000. Si es mayor a este monto, debe realizar este procedimiento a través de una Agencia de Aduanas, que esté autorizada por la DIAN". Este trámite debe hacerse ante la Administración de Aduanas por donde se va a despachar la mercancía, anexando entre otros, los siguientes documentos:

- Factura Comercial
- Lista de Empaque (si se requiere)
- Registros Sanitarios o Vistos Buenos (si lo requiere el producto)
- Documento de Transporte
- Otros documentos exigidos para el producto a exportar

[1] Ver el documento del INVIMA en anexos

Una vez presentados los documentos e incorporados al sistema informático aduanero, este determina si se requiere inspección física, automática o documental, si es física se hace en las bodegas del puerto de salida, la aerolínea o en el lugar habilitado por la DIAN. Terminada esta diligencia y si todo está bien, la mercancía puede ser embarcada y despachada al exterior. Hecha esta operación y certificado el embarque por la empresa de transporte la Solicitud de Autorización de Embarque se convierte en Declaración de Exportación - DEX. (Ministerio de comercio industria y turismo, 2015)

11.1.6 Medios de pago.

Existen diversos medios de pago en la exportación como cartas de crédito, letras avaladas, garantías, entre otras, que brindan seguridad en la transacción.

11.1.7 Procedimientos cambiarios (reintegro de divisas).

"Toda exportación genera la obligación de reintegrar las divisas a través de los intermediarios cambiarios (bancos comerciales y demás entidades financieras) por tanto, los exportadores deben efectuar la venta de las divisas a estos intermediarios" (Ministerio de comercio industria y turismo, 2015),para realizar esta actividad de manera exitosa, se debe diligenciar el formulario Declaración de Cambio No 2.

11.1.8 Pasos y requisitos para la exportación hacia Alemania.

Según la herramienta de mi exportación de la página europea Exporthelp desk, los requisitos para el ingreso de panela pulverizada a Alemania son:

11.2 Requisitos específicos

- Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal
- Certificado de importación de productos agrícolas (Solo aplicable a productos importados al amparo de condiciones preferentes)
- Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos y los piensos
- Etiquetado de productos alimenticios
- Normas de comercialización de productos químicos peligrosos, pesticidas y biosidas (Solo aplicable cuando se destine a ser usado en productos fitosanitarios y/o biosidas)
- Voluntario - Productos de producción ecológica. (Export helpdesk, 2015)

11.2.6 Gravámenes interiores

"El gravamen interior que se debe cancelar en Alemania es del 7% (IVA)" (Export helpdesk, 2015).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ActivosS.A. (s.f.). Recuperado el 28 de 05 de 2015, de ActivosS.A: http://www.activos.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=55

Banco Mundial. (2014). Recuperado el 28 de 05 de 2015, de Banco Mundial: http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KN

Bancoldex. (05 de 12 de 2008). Recuperado el 30 de 05 de 2015, de Bancoldex: http://www.bancoldex.com/documentos/2180_Guia_SAS-web.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Recuperado el 30 de 05 de 2015, de http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Inicie-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-Persona-Juridica

Cabrera, L. G. (s.f.). Super intendencia de sociedades. Recuperado el 30 de 05 de 2015, de http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/informesypublicaciones/cartillas-y-guias/Cartillas%20y%20Guias/121212-cartilla%20sociedad%20acciones%20simplificada%20(5).pdf

CBI Ministry of foreign affairs. (14 de 05 de 2014). Recuperado el 20 de 05 de 2015, de CBI Ministry of foreign affairs: http://www.cbi.eu/market-information/honey-sweeteners/palm-sugar/germany

Colombiatrade. (s.f.). Recuperado el 04 de 05 de 2015, de Colombiatrade: http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/ruta-exportadora?page=1&slide=4

La tobiana. (s.f.). Recuperado el 24 de 05 de 2015, de http://www.panela-latobiana.com/Proceso%20productivo.html

Euromonitor International. (s.f.). Recuperado el 22 de 05 de 2015, de Euromonitor Internacional: http://www.euromonitor.com/

Export helpdesk. (28 de 05 de 2015). Recuperado el 28 de 05 de 2015, de Export helpdesk: http://exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?page=form%2fform_MyExport.html&docType=main&languageId=en

Ministerio del trabajo. (05 de 01 de 2015). Recuperado el 27 de 05 de 2015, de Ministerio del trabajo: http://www.mintrabajo.gov.co/medios-enero-2015/4121-salario-minimo-de-644350-en-2015.html

Ministerio de comercio industria y turismo. (24 de 02 de 2015). Recuperado el 30 de 05 de 1015, de Ministerio de comercio industria y turismo: http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16267

Portal nacional de creación de empresa. (s.f.). Recuperado el 22 de 05 de 2015, de Portal nacional de creación de empresa: http://www.crearempresa.com.co/consultas/ConsultaNombre.aspx

Procolombia. (2013). Recuperado el 08 de 05 de 2015, de Procolombia: http://www.procolombia.co/publicaciones

Sicex. (s.f.). Recuperado el 02 de 05 de 2015, de Sicex: http://www.sicex.com/

Super Intendencia de Industria y Comercio. (s.f.). Recuperado el 14 de 10 de 2015, de Super Intendencia de Industria y Comercio: http://www.sic.gov Bibliografía .co/drupal/marcas

Super intendencia de industria y comercio. (s.f.). Recuperado el 27 de 05 de 2015, de Super intendencia de industria y comercio: http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/files/Panela.pdf

Trapiche panelero gualanday. (s.f.). Recuperado el 27 de 05 de 2015, de trapiche panelero gualanday: http://www.trapichepaneleroguala nday.com/LA_PANELA_PASOS_EN_LA_PREPARACION.pdf