

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA EXPORTADORA
DE PANELA “SUKERO S.A.S.”

JÉSSICA MILENA GUZMÁN ZAPATA
LIZ GERALDINE ROBAYO GUTIÉRREZ

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
LENGUAS MODERNAS
BOGOTÁ D.C
2012

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA EXPORTADORA
DE PANELA “SUKERO S.A.S.

JÉSSICA MILENA GUZMÁN ZAPATA
LIZ GERALDINE ROBAYO GUTIÉRREZ

Trabajo de grado para optar el título profesional de Lenguas Modernas
Tesis, plan de negocios

Director de tesis:
Carlos Salcedo

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
LENGUAS MODERNAS
BOGOTÁ D.C

2012

RESUMEN

"SUKERO S.A.S." es una empresa exportadora de panela a Estados Unidos y a Alemania, inicialmente desarrollada con el fin de brindar a los latinoamericanos en el exterior, la oportunidad de adquirir un producto de su país de origen a un precio asequible, con la seguridad de obtener un producto 100% natural y de excelente calidad.

Palabras claves:

Exportadora, panela, latinoamericanos, exterior, calidad.

ABSTRACT

"SUKERO S.A.S." is a company which will export cane sugar to the United States and Germany, initially, created with the purpose of giving to Latin-Americans that live in a foreign country the opportunity to buy overseas a product from their country of origin at an affordable price and with the certainty of getting a 100% natural product with the best quality.

Keywords:

To export, cane sugar, Latin-Americans, overseas, natural.

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., Junio de 2012

Dedico este proyecto a Dios, a mis padres y a mis hermanos, quienes han sido una compañía indispensable en este proceso y un apoyo para alcanzar mi título como profesional. Gracias a ellos, hoy logro una nueva meta en mi vida. De igual manera gracias a mi compañera y amiga Liz Robayo por realizar conmigo este proyecto tan determinante para nuestras vidas.

Jéssica Milena Guzmán Zapata

Dedico este logro a Dios por ser mi guía, a mis padres y hermano por su amor, confianza y por ser mí pilar en momentos difíciles, especialmente agradezco a mi mamá por enseñarme a ser perseverante y a luchar por alcanzar mis metas, de igual manera a mi amiga y compañera Jéssica Guzmán por compartir este gran proyecto. Gracias a todos ustedes hoy puedo ver realizada una importante meta en mi vida.

Liz Gutiérrez

AGRADECIMIENTOS

Hoy después de varios meses de trabajo e investigación continua, es posible entregar un excelente proyecto de grado en donde están plasmados nuestros conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera universitaria y sobre todo las experiencias obtenidas durante este tiempo.

Primero que todo, queremos agradecer a nuestro tutor por su paciencia, apoyo, correcciones, por aguantarnos, pero sobre todo gracias por creer en nosotras y en nuestro proyecto. Sin él no hubiese sido posible la realización del mismo. Aunque hubo días difíciles y de mucho trabajo cada tutoría será para recordar.

Igualmente agradecemos a nuestras familias por acompañarnos a lo largo de este camino, brindándonos la fuerza necesaria para continuar y no decaer, por ser un ejemplo a seguir. Gracias por confiar en nosotras y darnos la oportunidad de culminar esta etapa tan importante.

Gracias también, a todos aquellos maravillosos profesores que tuvimos la fortuna de conocer en esta grandiosa etapa que ya está por culminar, algunos ya no nos acompañan, pero han dejado huella en nosotras y siempre los recordaremos.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Resumen Ejecutivo	3
3. Objetivos.....	4
3.1 Objetivos a Corto Plazo (1 año)	4
3.2 Objetivos a Mediano Plazo (3 años)	4
3.3 Objetivos a Largo Plazo (5 años).....	4
4. Justificación	6
5. Estudio de Mercado	9
5.1 Análisis del Sector.....	9
5.1.1 Patrón de Consumo	11
5.2 Competencia	13
5.2.1 DOFA de la Competencia.....	14
5.2.2 CONCLUSIONES D	16
5.2.2 Conclusiones del Análisis de la Competencia	16
5.3 Estudio de Mercado	17
5.3.1 Mercado Objetivo.....	17
5.3.2 Características del Mercado Objetivo	18
5.3.3 Herramienta de Información del Mercado Objetivo.....	19
5.3.4 Resultados de la Herramienta de Información.....	20

5.3.5	Conclusiones de la Herramienta de Información Aplicada	43
5.4	Estrategia de Producto.....	44
5.5	Estrategia de Precio	44
5.6	Estrategia de Plaza	45
5.7	Estrategia de Promoción	45
6.	Estudio Operacional	48
6.1	Proceso de Exportación	48
6.1.1	Diagrama del Proceso Exportación.....	48
6.1.2	Etapas del Proceso de Exportación	48
6.2	Material Prima y Componentes Requeridos.....	54
6.2.1	Materia Prima y Componentes Requeridos por Unidad de Producto	54
6.3	Espacio Requerido.....	55
6.3.1	Plano de las Oficinas	55
6.4	Abastecimiento.....	56
6.4.1	Proveedores y Factores de Elección	56
7.	Estudio Organizacional.....	57
7.1	Nombre de la Empresa	57
7.2	Tipo de Sociedad y Sus Características.....	57
7.3	Misión.....	61
7.4	Visión	61

7.5	Logo	61
7.6	Slogan.....	63
7.7	Valores Corporativos.....	63
7.8	Requerimientos de la Creación de Empresa.....	64
7.8.1	Pasos, Costos y Documentos ante la Cámara Comercio	64
7.8.2	Pasos, Costos y Documentos ante la DIAN.....	65
7.8.3	Pasos, Costos y Documentos ante el Distrito	65
7.9	Impuestos y Permisos de Operación.....	66
7.9.1	Permisos o Requerimientos para Exportar a Europa.....	66
7.9.2	Requerimientos para Exportar a Estados Unidos	69
7.10	Recursos Humanos.....	71
7.10.1	Cargos, Perfiles y Responsabilidades	71
7.10.2	Proceso de Búsqueda, Selección y Contratación	72
7.11	Organigrama	73
7.12	DOFA de la Empresa	73
7.12.1	Estrategias Cruzadas de DOFA.....	74
8.	Análisis Financiero.....	77
8.1	Inversión Inicial	77
8.1.1	Constitución del Capital	78
8.2	Proyección de Ventas	78

8.3	Costos	79
8.3.2	Materia Prima y Componentes	79
8.3.3	Otros Costos.....	79
8.3.4	Administrativos.....	80
8.3.5	Otros Costos.....	80
8.4	Balance General	81
8.5	Flujo de Caja al Terminar el Primer Año de Operaciones	83
8.6	Estado de Resultados al Finalizar el Primer Año de Operaciones	84
8.7	Indicadores Financieros	85
8.7.1	TIR	85
8.7.2	VAN	85
8.7.3	Punto de Equilibrio.....	85
8.8	Conclusiones Financieras	85
9.	Responsabilidad Social Empresarial	86
10.	Conclusiones.....	87
11.	Bibliografía.....	88
12.	Anexos	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Principales productores de panela a nivel mundial</i>	6
Tabla 2: <i>Latinos en los países de la UE</i>	8
Tabla 3: <i>Superficie cultivada, producción y rendimiento de caña panelera en Colombia. Distribución por departamentos en 2003</i>	9
Tabla 4: <i>Participación departamental del área y producción nacional – 2005</i>	10
Tabla 5: <i>DOFA Doña Paula</i>	14
Tabla 6: <i>DOFA Aipsacol S.A.</i>	15
Tabla 7: <i>Ficha técnica conocedores de panela</i>	19
Tabla 8: <i>Ficha técnica no conocedores de la panela</i>	33
Tabla 9: <i>Contenedores y capacidad por carretera en Estados Unidos</i>	54
Tabla 10: <i>DOFA de SUKERO S.A.S.</i>	73
Tabla 11: <i>Estrategias cruzadas de DOFA</i>	74
Tabla 12: <i>Inversión inicial</i>	77
Tabla 13: <i>Proyección de ventas</i>	78
Tabla 14: <i>Materia prima</i>	79
Tabla 15: <i>Gastos de transporte</i>	79
Tabla 16: <i>Gastos administrativos</i>	80
Tabla 17: <i>Gastos de Publicidad</i>	80
Tabla 18: <i>Balance general inicial y al finalizar el primer año de operaciones</i>	81
Tabla 19: <i>Flujo de caja</i>	83
Tabla 20: <i>Estado de resultados</i>	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Balanza comercial de panela en Colombia	11
Figura 2: Distribución de la producción mundial de panela 2001	12
Figura 3: Origen de la población hispana en Estados Unidos	18
Figura 4: Género	20
Figura 5: Edad	20
Figura 6: Ocupación	21
Figura 7: País de origen	21
Figura 8: País de residencia	22
Figura 9: Asequibilidad de la panela en la región	22
Figura 10: Consumo de panela	23
Figura 11: Personas con las que consume panela	23
Figura 12: Sitios para adquirir la panela	24
Figura 13: Frecuencia con la que se consume panela	24
Figura 14: Cantidad de panela que se compra mensualmente	25
Figura 15: Preferencias en la presentación de la panela	25
Figura 16: Frecuencia con la que compra panela	26
Figura 17: Uso de la panela	26
Figura 18: Inversión en la compra de la panela	27
Figura 19: Percepción del precio (\$1.40 USD)	27
Figura 20: Preferencias del consumidor	28
Figura 21: Complemento de la panela	28

Figura 22: Razones para dejar de consumir panela.....	29
Figura 23: Características de la panela.....	29
Figura 24: Preferencias químicas de la panela	30
Figura 25: Empleo de la panela.....	30
Figura 26: Razones para comprar panela	31
Figura 27: Lugares para encontrar panela	31
Figura 28: Razones para no consumir panela.....	32
Figura 29: Género	34
Figura 30: Edad.....	34
Figura 31: Ocupación	35
Figura 32: País de origen	35
Figura 33: País de residencia.....	36
Figura 34: Endulzante consumido comunmente	36
Figura 35: Frecuencia de compra.....	37
Figura 36: Cantidad de endulzante consumida mensualmente.....	37
Figura 37: Sitios en los que se compra la panela.....	38
Figura 38: Presentaciones en las que se compra la panela.....	38
Figura 39: Razones para dejar de consumir panela.....	39
Figura 40: Calificación de las características de la panela	40
Figura 41: Probabilidad de consumo de panela	40
Figura 42: Percepción de los consumidores hacia el cambio de consumo de azúcar por consumo de panela	41
Figura 43: Percepción del precio.....	41
Figura 44: Preferencias químicas de la panela.....	42

Figura 45: Percepción de posible consumo de derivados de panela	42
Figura 46: Acceso Marítimo a Alemania.....	50
Figura 47: Acceso Marítimo a Estados Unidos.....	52
Figura 48: Plano de la oficina.....	55
Figura 49: Logo de la empresa en ingles.	61
Figura 50: Logo de la empresa en alemán.....	62
Figura 51: logo de la empresa en español.	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Balance General	91
Anexo 2: Flujo de caja.....	92
Anexo 3: Estado de Resultados	93
Anexo 4: Formato encuesta conocedores de la panela en español.....	94
Anexo 5: Formato encuesta no conocedores de la panela en español	99
Anexo 6: Formato encuesta no conocedores de la panela en inglés	103
Anexo 7: Formato encuesta conocedores de panela en portugués	107

1. Introducción

El presente trabajo contiene el plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de panela a los mercados de Alemania y Estados Unidos. Como tal, contiene cuatro capítulos principales que son el estudio de mercado, análisis operacional, estudio administrativo y análisis financiero.

El estudio de mercado contiene la encuesta que se realizó vía internet a latinos y extranjeros conocedores y no conocedores de la panela. Los resultados arrojaron que el mejor mercado para exportar este producto es a los países anteriormente mencionados, ya que la mayoría de los encuestados y latinoamericanos en el extranjero residen en Estados Unidos y algunos también en Alemania. Igualmente, este capítulo contiene las estrategias de producto, plaza, promoción y precio que se diseñaron con base en los resultados de la encuesta, así como también, el análisis de la competencia y del sector.

El capítulo referente a la operación, muestra todo el análisis relativo a la elección de los proveedores, los medios de transporte, embalaje y distribución del producto a los mercados objetivos.

El estudio administrativo muestra los diferentes cargos administrativos que se requieren para el éxito y buen desarrollo de esta empresa. En esta parte se indican las funciones de las que cada dirección está a cargo y sus objetivos y métodos de trabajo en SUKERO S.A.S.

El estudio financiero arroja todas las cifras de los egresos e ingresos de la empresa en los primeros cinco años de operación. Cada parte cuenta con una especificación de gastos y ganancias desde el primer año de operación, así como los estados financieros y los indicadores de rentabilidad.

2. Resumen Ejecutivo

SUKERO S.A.S. es una empresa exportadora de panela, también conocida en Latinoamérica como raspadura, rapadura, chancaca, piloncillo, papelón, panocha, empanizao o atado dulce, o gur, jaggery, como la conocen en Pakistán, Sri Lanka e India. La exportación se realizará inicialmente a Estados Unidos y a Alemania y estará dirigida a latinoamericanos y a todo aquel que conozca la panela en dichos países. A largo plazo se planea expandir el mercado a todos los extranjeros en dichos países y en muchos en donde el consumo y la producción de azúcar es de gran escala, por ejemplo, China, Australia, Estados Unidos, Sudáfrica, y Guyana, países que son unos de los grandes cultivadores y exportadores de caña de azúcar a nivel mundial y donde puede haber potencial para el consumo de panela.

La empresa iniciará operaciones en la ciudad de Bogotá en el mes de agosto de 2012. Las emprendedoras son Jessica Milena Guzmán Zapata y Liz Geraldine Robayo Gutiérrez, estudiantes de noveno semestre de Lenguas Modernas en la Universidad EAN, quienes tienen experiencia en temas de idiomas, cultura, traducción y emprendimiento.

La inversión inicial de la empresa es de 67'859.500 pesos. El primer año de operaciones se esperan ventas por valor de 402'920.000 y una utilidad final de 68'712.814 pesos. La proyección a 5 años arroja una TIR de 144,77% y un Valor Actual Neto de 162'582.614 pesos.

3. Objetivos

3.1 Objetivos a Corto Plazo (1 año)

Iniciar operaciones de la empresa.

Lograr ventas por un valor de 250.000 dólares.

Capturar el 2,5% del mercado de panela latinoamericano en Estados Unidos y el 10% de Alemania el primer año.

Lograr contactos con 3 empresas mayoristas de Estados Unidos y 1 de Alemania con miras a mayor diversificación de la distribución.

3.2 Objetivos a Mediano Plazo (3 años)

Incrementar las ventas en un 80%.

Capturar el 7,5% del mercado de panela latinoamericano en Estados Unidos y el 25% en el mercado alemán.

Lograr establecer distribución con 1 mayorista en Alemania y 1 en Estados Unidos aparte de los iniciales.

3.3 Objetivos a Largo Plazo (5 años)

Consolidarse como la empresa líder en distribución de panela en Alemania y una de las 5 principales en Estados Unidos.

Incrementar las ventas en un 100% con respecto al mediano plazo.

Tener una sede propia en Alemania y en Estados Unidos.

Llegar a los mayores países productores de caña de azúcar a nivel mundial.

4. Justificación

Según la "Food and Agriculture Organization" alrededor de 25 países en el mundo producen panela entre ellos Colombia. En la Figura 1 se puede observar que Colombia ocupa el segundo lugar de productores de panela en el mundo, después de India.

Tabla 1: *Principales productores de panela a nivel mundial*

Puesto	País	1998	2002	Acumulado Producción 1998 – 2002
1	India	8.404.000	7.214.000	42.448.000
2	Colombia	1.175.650	1.470.000	6.858.840
3	Pakistán	823	600	2.872
4	Myanmar	183	610	2.486
5	Bangladesh	472	298	2.145

Fuente: FAO

A diferencia del azúcar, la panela no se exporta de igual manera desde hace ya décadas no solo a nivel local, sino también a nivel mundial. La panela, “desde el punto de vista del mercado presenta también grandes diferencias, pues mientras el azúcar es producido en condiciones oligopólicas y frecuentemente es subsidiado, cuenta con un amplio mercado nacional e internacional, la panela en cambio es producida por muchos productores atomizados, sin subsidios, respondiendo generalmente a una demanda de carácter local o nacional y en pocas ocasiones es transada a nivel externo, para satisfacer las preferencias de colonias latinoamericanas de emigrantes en países de mayor desarrollo relativo”¹. Como bien se observó en la Tabla 1, Colombia aporta aproximadamente un 13% en la producción de panela a nivel mundial. “En el 2005 se produjeron en el país

¹ PRODUCCIÓN DE PANELA COMO ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN EN LA GENERACIÓN DE INGRESOS EN ÁREAS RURALES DE AMÉRICA LATINA, citado el 27 de Mayo de 2012. En línea, http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/AGSF_WD6s.pdf,

1.784.035 toneladas de panela, las cuales participaron con el 1.95% del PIB agropecuario total”² De estas toneladas, según el FAO, solo un 1% se utilizó como insumo en procesos industriales y tan solo un 0.4%, aproximadamente, se exportó.

“La actividad panelera es considerada la segunda agroindustria rural después del café, por el número de establecimientos productivos, el área sembrada y la mano de obra que vincula. Se calcula que esta actividad genera 353.366 empleos directos. Por estas condiciones, el sector panelero es soporte de paz, empleo y desarrollo en diferentes regiones” ³ La importancia socioeconómica que tiene la panela en Colombia es muy grande, pero lastimosamente la cantidad de panela que se produce no se vende en su totalidad y esos excedentes de panela que hay podrían exportarse no solo a los colombianos en el exterior, sino también a todos los latinos y extranjeros que quieran consumir un producto con múltiples características nutritivas y culturales en muchos países.

En el exterior, hay un mercado latino considerablemente grande, especialmente en Estados Unidos y Europa, con altos ingresos mensuales, dispuestos a pagar por un producto de excelente calidad. “En 2005, más del 13% de las y los migrantes a nivel mundial había nacido en un país de América Latina y el Caribe, es decir 25 millones de personas.” Tan solo en Estados Unidos, en el año 2010 según la Oficina de Censo, la población latina aumento en aproximadamente 20%. “Según

² SECTOR PANELERO COLOMBIANO, citado el 27 de Mayo de 2012. En <http://www.minagricultura.gov.co/archivos/Sector%20Panelero%20Colombiano.pdf> citado el 27 de Mayo de 2012.

³ SECTOR PANELERO COLOMBIANO, citado el 27 de Mayo de 2012. En <http://www.minagricultura.gov.co/archivos/Sector%20Panelero%20Colombiano.pdf>

el Censo, hay 45 millones de latinos en EE.UU., la mayoría en Estados del sur del país, como Florida, Texas, Nevada, Arizona y California.”⁴ En Europa el crecimiento de la población latina no ha sido la excepción. Según muestra la Tabla 2, la población latina en la Unión Europea es alta, llegando casi al 7,2% de la población total.

Tabla 2: *Latinos en los países de la UE*

Países	Total Latinos	Otras nacionalidades	Total población extranjera
España	1.064.916	1.956.892	3.021.808
Italia	204.826	2.022.741	2.227.567
Reino Unido	112.781	2.628.607	2.741.388
Alemania	93.760	6.107.491	6.201.251
Portugal	56.442	312.855	369.297
Francia	46.662	3.216.524	3.263.186
Suiza	38.979	1.485.684	1.524.663
Países Bajos	23.632	675.719	699.351
Suecia	18.981	462.160	481.141
Bélgica	10.573	837.823	848.396
Austria	6.842	758.461	765.303
Noruega	5.706	207.597	213.303
Dinamarca	4.160	253.192	257.352
Finlandia	1.469	106.877	108.346
Luxemburgo	833	161.452	162.285
Grecia	786	585.258	586.044
Total	1.691.348	21.779.333	23.470.681

Fuente: <http://www.legiscomex.com>

⁴ EE.UU: CRECE LA POBLACIÓN LATINA, citado el 27 de Mayo de 2012. En http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2010/12/101221_eeuu_censo_hispanos_ao.shtml, .

5. Estudio de Mercado

5.1 Análisis del Sector

En Colombia los mayores productores de panela en términos de participación de superficie cultivada se encuentran en los departamentos de Cundinamarca, Antioquia y Santander. La Tabla 3 muestra la superficie cultivada y el porcentaje de participación de producción de panela por departamentos en Colombia.

Tabla 3: *Superficie cultivada, producción y rendimiento de caña panelera en Colombia. Distribución por departamentos en 2003*

Departamento	Superficie (Ha.)	Producción (Tm.)	Rendimiento (Tm./Ha.)	Superficie Part.(%)	Producción Part.(%)
Santander	23.531	375.744	16.0	10%	23%
Cundinamarca	58.940	256.448	4.4	24%	15%
Boyacá	17.047	237.078	13.9	7%	14%
Antioquia	39.039	157.492	4.0	16%	10%
Nariño	15.727	130.792	8.3	6%	8%
Huila	12.118	121.404	10.0	5%	7%
Tolima	15.425	82.887	5.4	6%	5%
Cauca	14.897	65.546	4.4	6%	4%
Caldas	15.938	64.013	4.0	6%	4%
Norte Santander	10.230	44.085	4.3	4%	3%
Valle	5.552	27.483	5.0	2%	2%
Bolívar	2.246	22.400	10.0	1%	1%
Risaralda	4.155	21.117	5.1	2%	1%
Cauca	3.005	16.231	5.4	1%	1%
Cesar	2.835	12.193	4.3	1%	1%
Meta	1.024	8.332	8.1	0%	1%
Putumayo	1.383	4.444	3.2	1%	0%
Arauca	886	2.752	3.1	0%	0%
Chocó	1.501	2.562	1.7	1%	0%
Quindío	257	2.286	8.9	0%	0%
Sucre	247	1.838	7.4	0%	0%
La Guajira	21	168	8.0	0%	0%
Córdoba	54	138	2.6	0%	0%
Total general	246.057	1.657.431	6.7	100%	100%

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Santander con 23%, Cundinamarca con 15% y Boyacá con 14% lideran la producción de caña panelera en Colombia.

Por otro lado, la Tabla 4 muestra los departamentos en Colombia que más producen panela. Cundinamarca es la región que mayor cultivo de panela tiene con un 23% de área cultivada, de la cual solo se emplea el 14%, seguido de Antioquia con un 9% de producción y un 16% de área cultivada. Aunque Santander no cultive a gran escala, tiene casi el doble de producción frente a los demás departamentos, con un 21%.

Tabla 4: *Participación departamental del área y producción nacional – 2005*

Variable	Antioquia	Boyacá	Caldas	Cauca	Cund.	Huila	Nariño	Norte Santan.	Santander	Tolima	Valle
Área	16%	8%	7%	7%	23%	6%	7%	4%	9%	6%	2%
Producción	9%	15%	5%	3%	14%	9%	8%	3%	21%	5%	2%

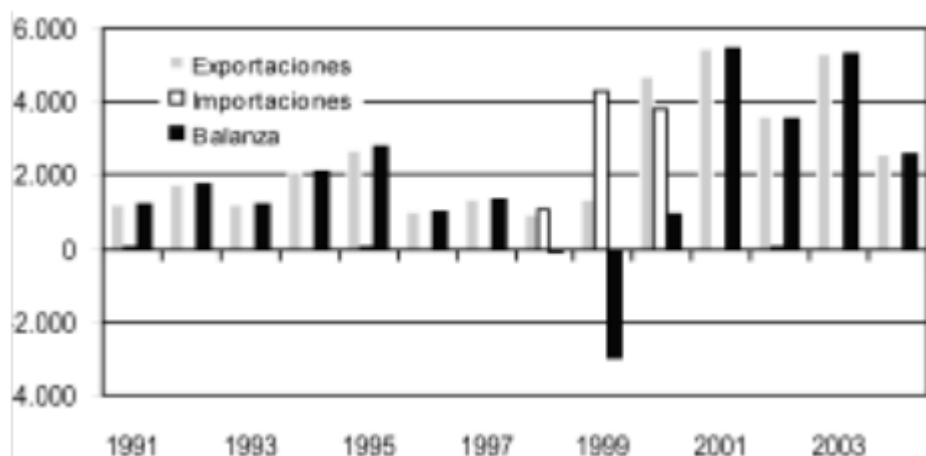
Fuente: Evaluaciones Agropecuarias

Fuente: Evaluaciones Agropecuarias

En el año 2002, los países a los cuales Colombia más exportó panela fueron Venezuela y EEUU; el 48% de las exportaciones de la panela estuvieron dirigidas a Venezuela y el 38% a EEUU⁵. La Figura 1 muestra la balanza comercial de la panela en Colombia, la cantidad de toneladas que se han exportado e importado y la actividad que ha tenido desde el año 1991 hasta el 2003, mostrando claramente un alto nivel de exportación.

⁵ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia. 28 de Marzo de 2012

Figura 1: Balanza comercial de panela en Colombia



Fuente: DANE. Cálculos Observatorios Agrocadenas.

5.1.1 Patrón de Consumo

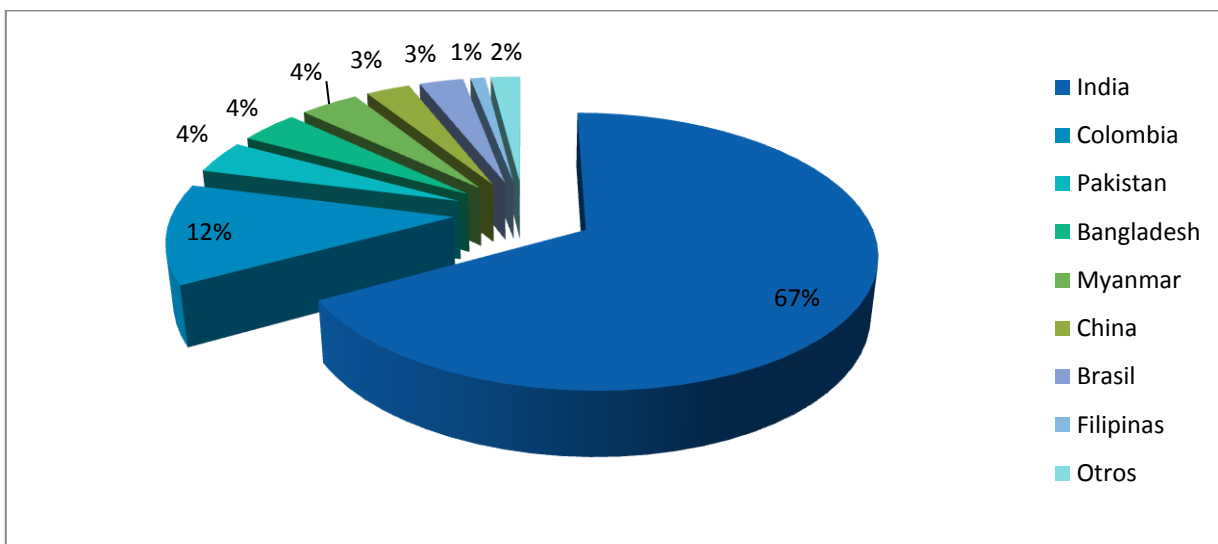
Colombia es el país que más consume panela por habitante en el mundo “34,2kg/Hab al año, cifra que supera con creces el promedio mundial de 2kg por habitante y del mayor productor mundial, la India, cuyo consumo fue de 7,9 Kg. /Hab”⁶. Así mismo, Colombia es uno de los mayores productores mundiales de panela, ubicado en el segundo lugar después de India como se puede observar en la Figura 2, la cual muestra el porcentaje de producción de los 9 países productores de panela a nivel mundial. “Se ha calculado también que existen cerca de 700.000 unidades agrícolas que cultivan caña para la producción de panela y aproximadamente 15.000 trapiches en todo el país.”⁷

⁶ LA CADENA AGROINDUSTRIAL DE LA PANELA EN COLOMBIA, citado el 02 de marzo de 2012. En

http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112163343_caracterizacion_panela.pdf,

⁷ BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS -BPA- Y BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA –BPM, citado el 02 de Marzo de 2012. En <http://www.fao.org/co/manualpanela.pdf>,

Figura 2: Distribución de la producción mundial de panela 2001



Fuente: FAO: Food and Agriculture Organization

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas, los medios de distribución más apropiados y más utilizados tanto en EEUU como en Alemania para distribuir la panela, son la internet y las tiendas latinoamericanas que se encuentran en estos dos países.

En cuanto a páginas en internet que distribuyen productos latinoamericanos están: www.latiendalatina.de/, esta página web distribuye a países como Austria, Francia, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, España, productos de Colombia, Argentina, Bolivia, Ecuador, Perú, México, Brasil, Venezuela y España, y se encuentra en Altstadt de Bonn, Heerstraße 20, Alemania; www.donalissy.de, es otra página web en Alemania que distribuye productos latinoamericanos; www.bodeguita.com, es una página web de distribución de productos latinoamericanos con sede en Florida con distribución a todos los Estados Unidos; www.amigofoods.com/, se encuentra en Miami, ofrece ventas online y distribución

al resto de país. Pero no solo hay páginas de internet que distribuyan productos latinos, también hay tiendas en muchas de las ciudades en el exterior.

En tiempos de crisis en Estados Unidos y en la Unión Europea, los países ven la necesidad de incrementar las posibilidades de ampliar sus mercados. En Estados Unidos por ejemplo, por la demanda que hay de productos latinos, la cadena de supermercados WAL ☆ MART abrirá sus primeros supermercados pensando prioritariamente en la comunidad hispana en Arizona y Texas, según un artículo en la página www.elmundo.es. “Otras cadenas regionales han explotado anteriormente tiendas con marcas hispanas, incluyendo Publix en Florida, que ofrece tres supermercados Publix Sabor, y HEB en Texas, que inauguró 'Mi Tienda' en Houston en 2006. Los supermercados Sedanos, en Florida, también ofrecen una gran variedad de productos originarios de países latinoamericanos e incluso españoles.”⁸ En Alemania, casi en cada ciudad hay una tienda latinoamericana, como “Tienda Latina Café” en Mittenwalder Str 27 10961 Berlín; o Ritmo Latino en Mosel Str 35, Frankfurt, entre muchas más.

5.2 Competencia

Existen varias empresas exportadoras de panela en Colombia, entre ellas “Doña Paula” y “Aipsacol S.A. (Agroindustria Panelera San Antonio Colombia S.A)”. Doña Paula es una empresa antioqueña que distribuye panela nacional e internacionalmente, en las ciudades principales de Alemania, España y Estados Unidos. Aipsacol S.A. es una empresa vallecaucana que exporta panela en

⁸ LOS HISPANOS HACEN CRECER A LOS SUPERMERCADOS DE EEUU EN TIEMPOS DE CRISIS, citado el 26 de Abril de 2012. En <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/03/24/cronicasdesdeeeuu/1237857808.html>

diferentes presentaciones, especialmente a Estados Unidos, España y Alemania. Actualmente Aipsacol S.A. y Doña Paula son la mayor competencia que tenemos a la hora de exportar, ya que son estas marcas las que lideran la oferta de la panela en portales de internet en el mismo mercado al cual se quiere exportar.

5.2.1 DOFA de la Competencia

Tabla 5: *DOFA Doña Paula*

Debilidades	Oportunidades
• Productos con alta cantidad de conservantes • Productos envasados y enlatados que no son atractivos para un mercado preocupado por la salud • Pocos productos exportados • Idioma único: español • Imagen corporativa débil • Poca promoción	• Tratados de libre comercio • Ferias de productos internacionales • Interés del mercado objetivo, por los productos ecológicos (bio-orgánicos y ambientales) • Ventajas que da el Comercio justo, en países de la Unión Europea
Fortaleza	Amenazas
• Una de las mejores marcas tradicionales de conservas del medio tanto a nivel regional, como nacional • Especializada en productos industrializados desde hace más de 38 años	• Mucha competencia en su campo nacional e internacionalmente • Rígidis estándares de calidad a nivel nacional e internacional • Apreciación del COP • Políticas de exportación

• Productos con sabor casero • Infraestructura de punta y personal capacitado • Conocimiento de mercados internacionales	
--	--

Fuente: Las autoras

Tabla 6: *DOFA Aipsacol S.A.*

Debilidades	Oportunidades
• El portal en internet solo se encuentra en español. • El logo de la empresa no representa que es una empresa de panela • Alta inestabilidad del mercado de maquila	• Aumento de la demanda internacional • Mayor consumo de productos orgánicos • El mercado percibe que la panela es un excelente sustituto del azúcar
Fortalezas	Amenazas
• Tecnología de punta para atender los estándares internacionales. • Excelente capacidad de producción y personal altamente capacitado	• Competencia internacional • Apreciación del COP • Políticas de libre comercio • Constante incremento en los estándares de calidad

• Buen rendimiento de la caña • Tratado de libre comercio con los Estados Unidos. • Gran línea de productos. • 30 años de experiencia en el mercado de la producción y exportación.	
--	--

Fuente: Las autoras

5.2.2 Conclusiones del Análisis de la Competencia

La razón de Doña Paula y Aipsacol S.A es producir y comercializar panela en el extranjero, ellos ofrecen diversas presentaciones de panela tales como: cuadrada, redonda, pulverizada, en cubos, partillas y panelón. Adicionalmente, Aipsacol S. A también ofrece el servicio de maquila. Ambas son empresas que cuentan con una trayectoria de más de 30 años y un posicionamiento de mercado en países como Alemania, Estados Unidos y España.

Por otro lado SUKERO S.A.S. tiene una ventaja competitiva frente a estas empresas al poseer un único producto 100% natural tipo exportación que esta guiado por una serie de estrategias de expansión y promoción que abarcan un mercado específico a corto plazo y uno mucho más amplio a largo plazo. Adicionalmente, la imagen corporativa de SUKERO S.A.S. tiene el objetivo claro de llegar no solo a quienes conocen la panela en Latinoamérica, sino también de dar a conocer el producto a nivel internacional, manejando un logo más global y

llamativo que el de Doña Panela y Aipsacol S.A., lo cual muestra a SUKERO S.A.S. como una empresa mucho más fuerte e impactante.

5.3 Estudio de Mercado

5.3.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo principal de SUKERO S.A.S. es la población de origen hispano americano residente en Estados Unidos y Alemania. El principal mercado es el norteamericano ya que la mayoría de latinos que viven fuera de sus países de origen, residen en dicho país y el mercado alemán, aunque pequeño, está concentrado en ciudades como Múnich, Berlín y Hamburgo.

Según un estudio de mercado, y estudios realizados por exportadores de panela colombianos, el mercado estadounidense está ya maduro y cuenta con una gran demanda de panela. La mayoría de consumidores son latinoamericanos. Gran parte de la población en Estados Unidos es hispanohablante. Según el censo del 2010, hay 48.901.000 habitantes hispanos en éste país y la mayoría residen en los Estados de California y Texas. (US Census, 2010).

Dicho censo también arrojó datos como el origen de la población hispana en Estados Unidos, como lo muestra la Figura 3.

Por otro lado, la población latinoamericana en Alemania es de 101.773.

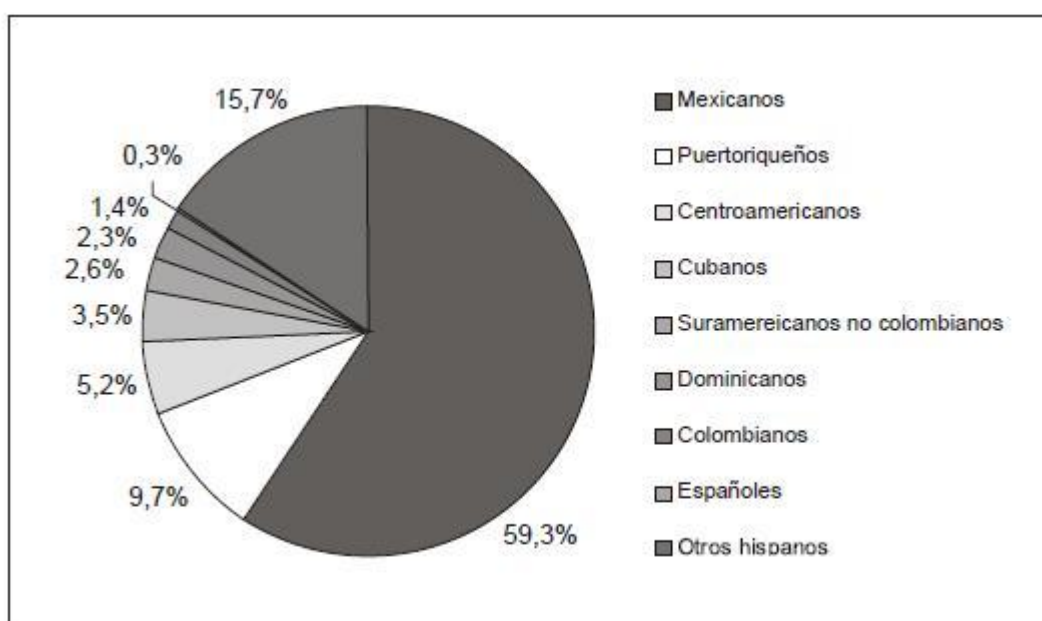
“La cantidad de Latinos en Alemania es 101.773, cerca 73.732 habitantes provienen de América del Sur y 30.461 habitantes provienen de Centroamérica y el Caribe, el 70 % es población femenina, cerca de 12.000 habitantes entre 25 y

45 años, en el 2010 se nacionalizaron cerca de 3 mil ciudadanos, 2 mil mujeres y 1 mil hombres.”⁹

La comunidad inmigrante en Berlín representa el 25,7%, en Fráncfort el 40%, y en Stuttgart alrededor del 38%.”

Se planea capturar el 2,5% del mercado latinoamericano en Estados Unidos y el 10% en Alemania durante el primer año.

Figura 3: Origen de la población hispana en Estados Unidos



Fuente: Oficina del censo de los Estados Unidos (en línea) www.census.gov

5.3.2 Características del Mercado Objetivo

El mercado objetivo es de origen extranjero, con características propias de la cultura latinoamericana y es un segmento de la población que se encuentra en

⁹ LATINOS EN BERLIN, citado el 20 de Abril de 2012. En <http://vulcanusweb.de/dialogando/LATINOS-EN-BERLIN-Sep-2011.htm>,

constante crecimiento. El ingreso per cápita es de 38.235 dólares anuales en promedio por familia.

5.3.3 Herramienta de Información del Mercado Objetivo

Análisis de Encuestas Conocedores de Panela.

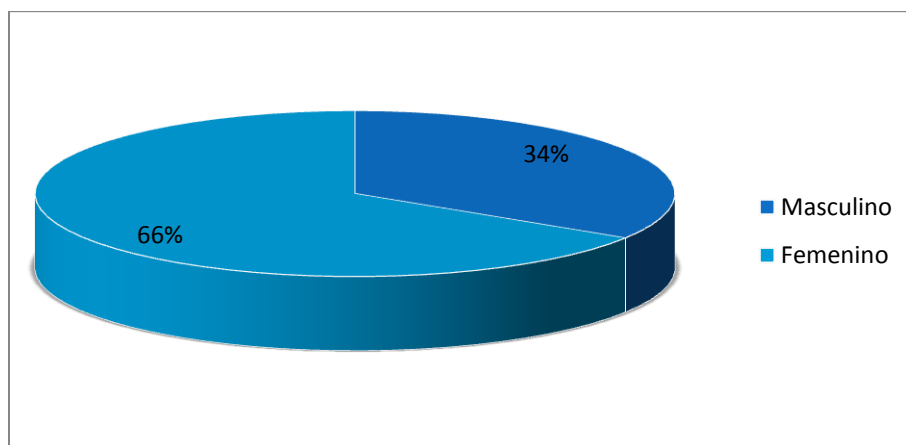
Tabla 7: *Ficha técnica conocedores de panela*

Ficha técnica	
Universo	Inmigrantes latinos residentes en el exterior
Muestra y cobertura	100 encuestas
Fecha de relevamiento	13 de febrero – 02 de Abril.
Técnica de muestreo	Encuestas realizadas vía Internet, por medio de grupos en las redes sociales de latinos residentes en el extranjero quienes conocen o han consumido panela
Lugar de realización:	Encuesta fácil.com y Google Docs.
Margen de error estimado	5%

Fuente: Las autoras

5.3.4 Resultados de la Herramienta de Información

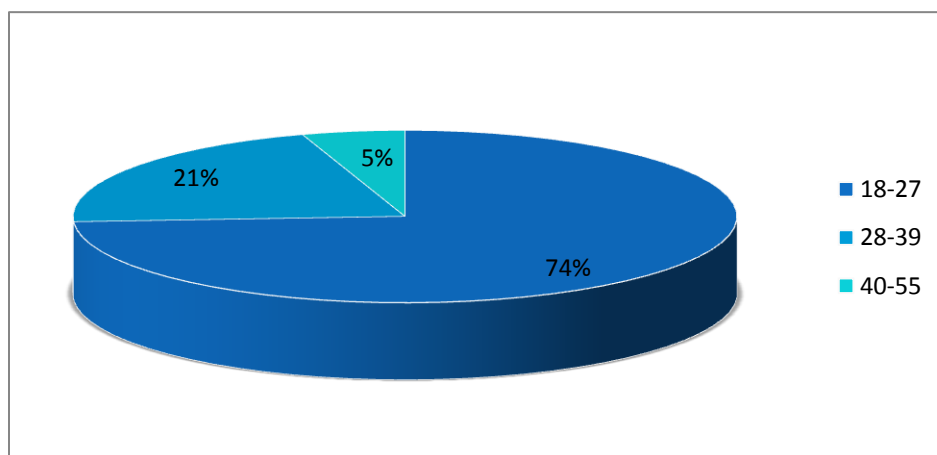
Figura 4: Género



Fuente: Las autoras

El 66% de los encuestados son del género femenino y el 34% restante son del género masculino, tal como se observa en la figura 4.

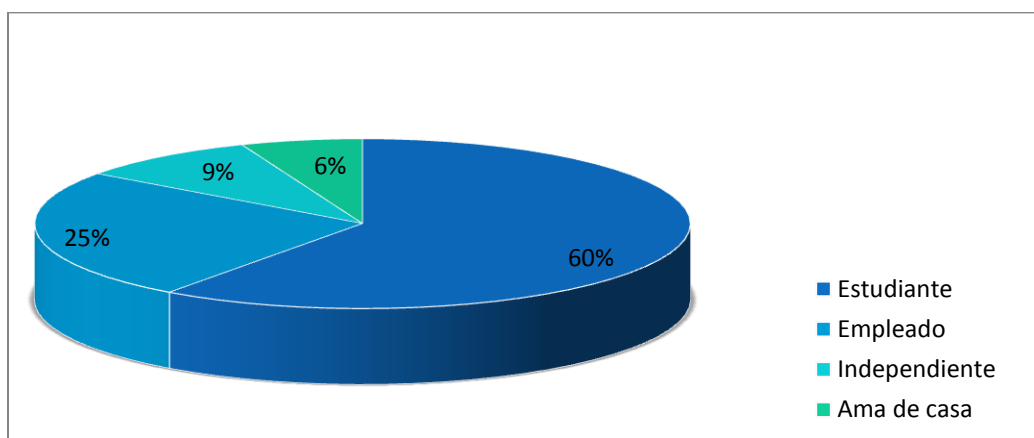
Figura 5: Edad



Fuente: Las autoras

El 74% de los encuestados se encuentran en el rango de edad de 18-27 años, el 21% tienen entre 28 y 39 años y el 5% se ubican entre 40 y 55 años, tal como se observa en la figura 5.

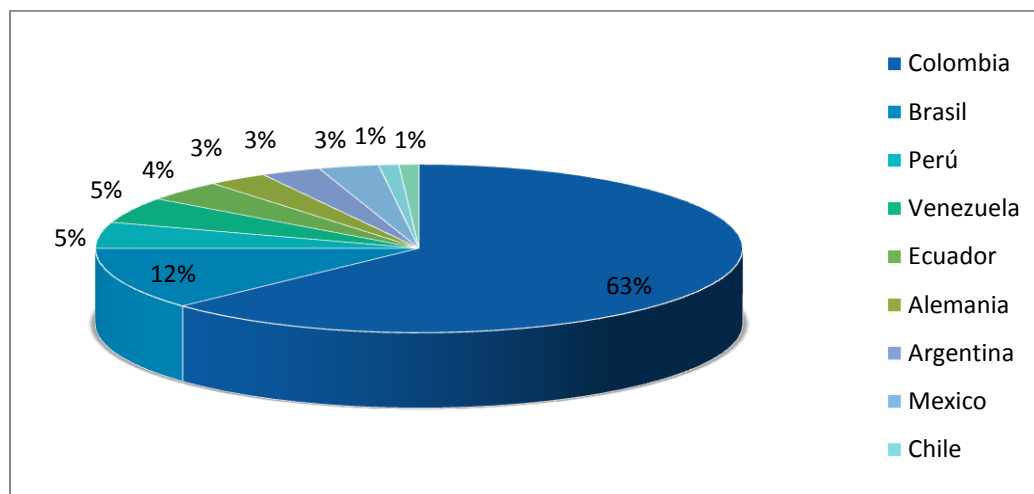
Figura 6: Ocupación



Fuente: Las autoras

El 60% de los encuestados son estudiantes, el 25% empleados, el 9% independientes y el 6% amas de casa, tal como se observa en la figura 6.

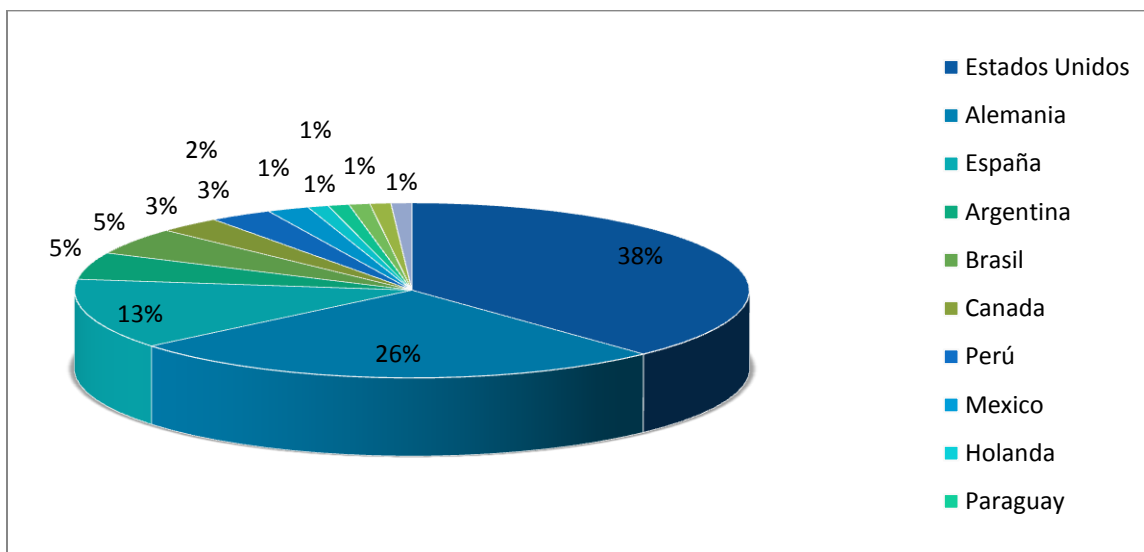
Figura 7: País de origen



Fuente: Las autoras

El 63% de los encuestados son de Colombia, seguido del 12% que son de Brasil, el 5% de Venezuela, el 5% de Perú, el 4% de Ecuador, el 3% de Alemania, el 3% de Argentina, el 3% de México, el 1% de Chile y el 1% de Paraguay, tal como se observa en la figura 7.

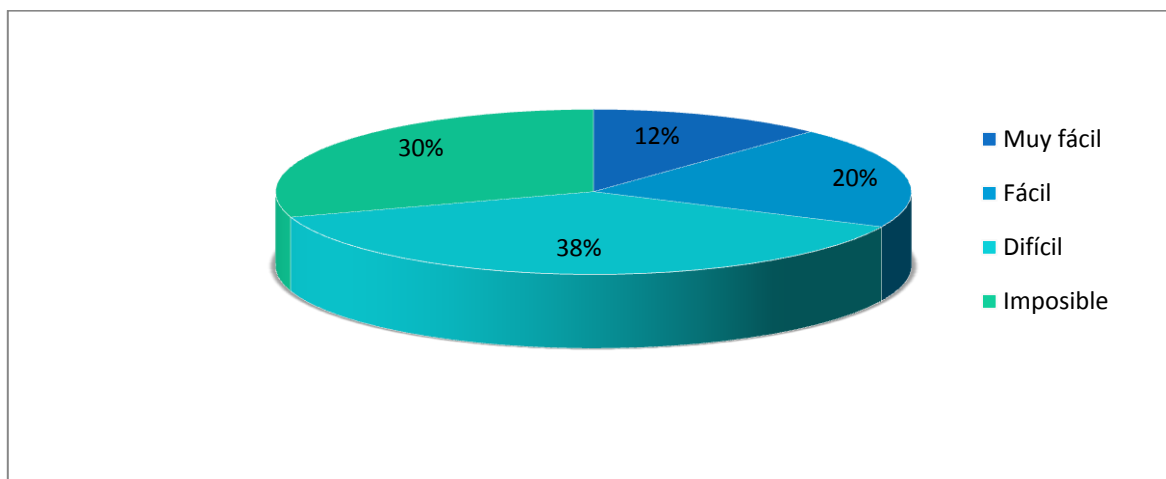
Figura 8: País de residencia



Fuente: Las autoras

El 38% de los encuestados residen en los Estados Unidos, el 26% en Alemania, el 13% en España, el 5% en Argentina, el 5% en Brasil, el 3% en Canadá, el 3% en Perú, el 3% en México, el 1% en Holanda, el 1% en Paraguay, el 1% en Chile y el 1% en Noruega, tal como se observa en la figura 8.

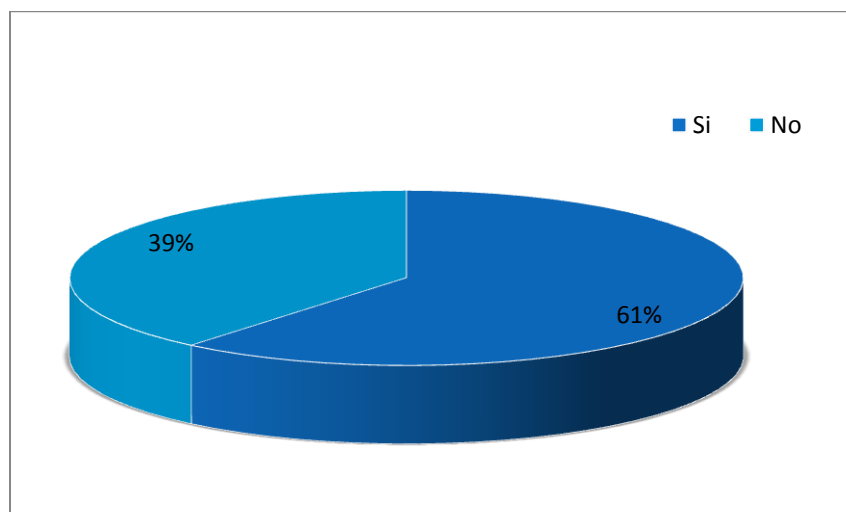
Figura 9: Asequibilidad de la panela en la región



Fuente: Las autoras

El 38% de los encuestados considera que conseguir panela es difícil, el 30% imposible, el 20% fácil y el 12% muy fácil, tal como se observa en la figura 9.

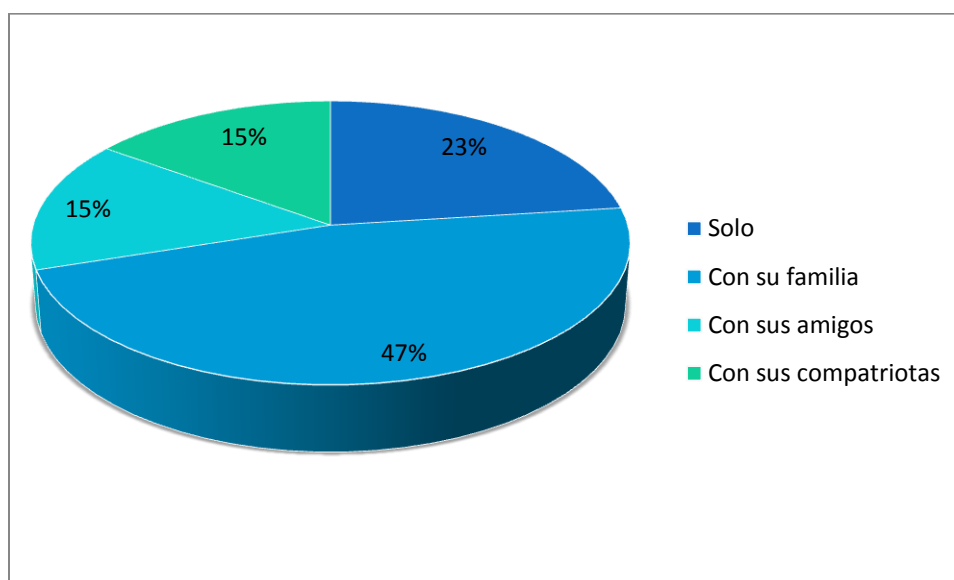
Figura 10: Consumo de panela



Fuente: Las autoras

El 61% de los encuestados si consume panela frente a un 39% que no, tal como se observa en la figura 10.

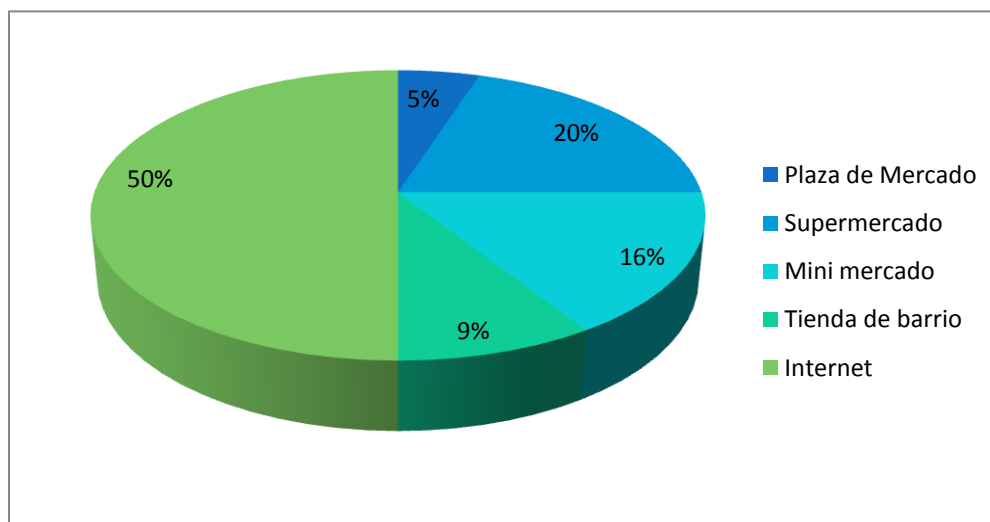
Figura 11: Personas con las que consume panela



Fuente: Las autoras

El 47% de las personas consume panela con su familia, el 23% solo, el 15% con sus amigos y otro 15% con sus compatriotas, tal como se observa en la figura 11.

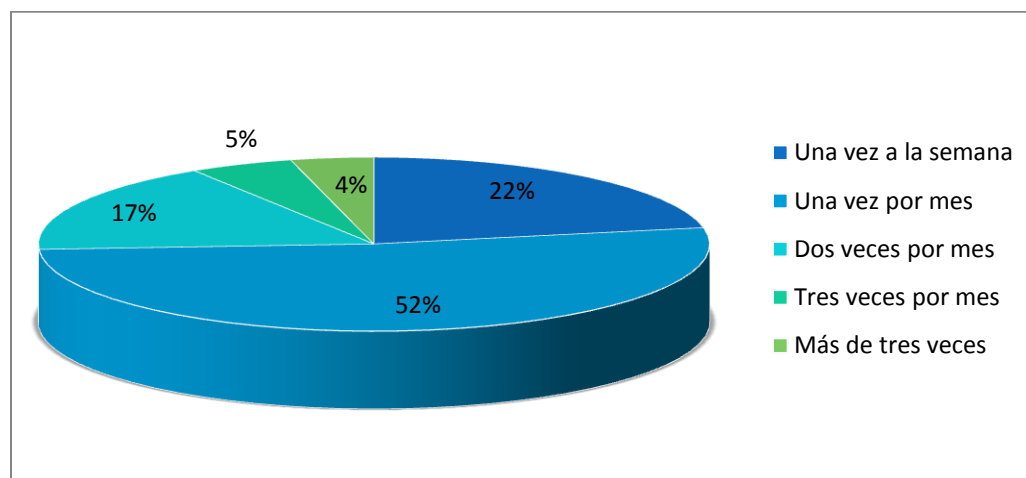
Figura 12: Sitios para adquirir la panela



Fuente: Las autoras

El 50% de los encuestados compran la panela en Internet, el 16% en mini mercados, el 20% en supermercados, el 9% en tiendas de barrio y el restante 5% en plazas de mercado, tal como se observa en la figura 12.

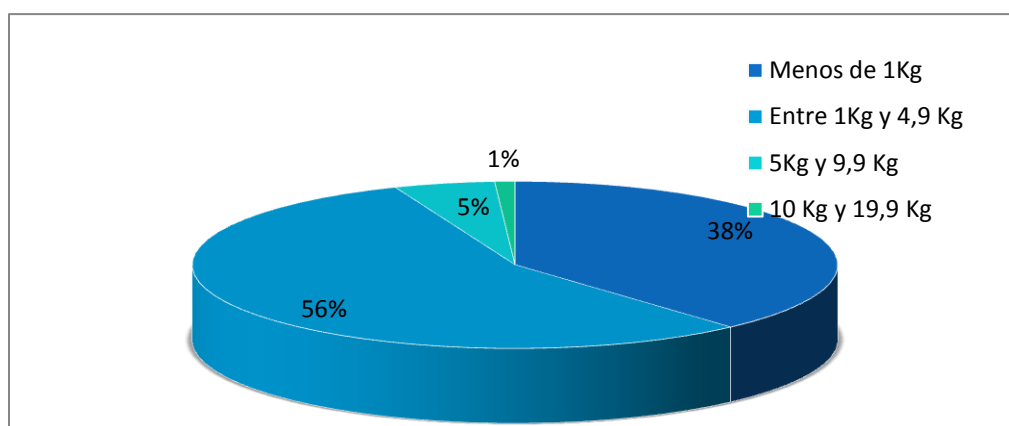
Figura 13: Frecuencia con la que se consume panela



Fuente: Las autoras

El 52% de los encuestados compra panela una vez al mes, el 22% una vez a la semana, el 17% dos veces al mes, el 5% tres veces al mes y el 4% más de tres veces al mes, tal como se observa en la figura 13.

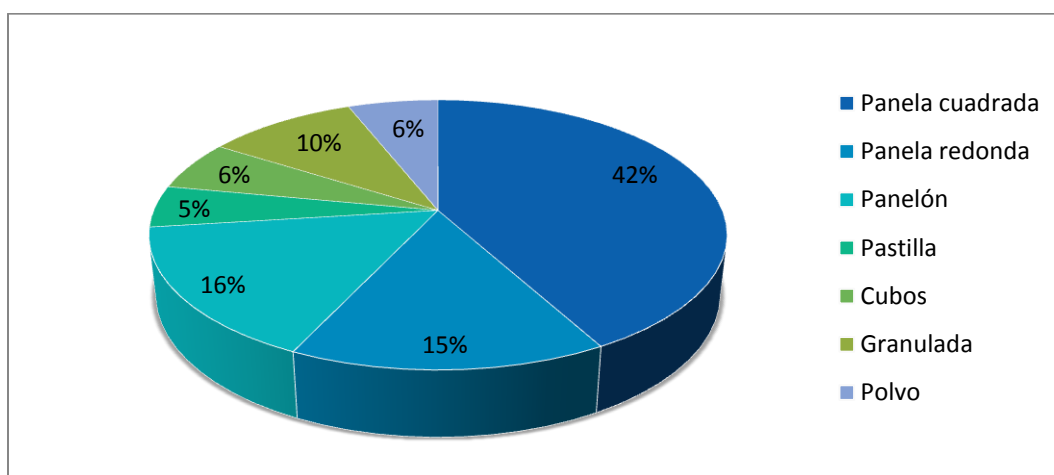
Figura 14: Cantidad de panela que se compra mensualmente



Fuente: Las autoras

El 56% de los encuestados compran aproximadamente entre 1 Kg y 4,9 Kg de panelas, el 38% menos de 1 Kg, el 5% entre 5 Kg y 9,9 Kg y el 1% entre 10 Kg y 19,9 Kg, tal como se observa en la figura 14.

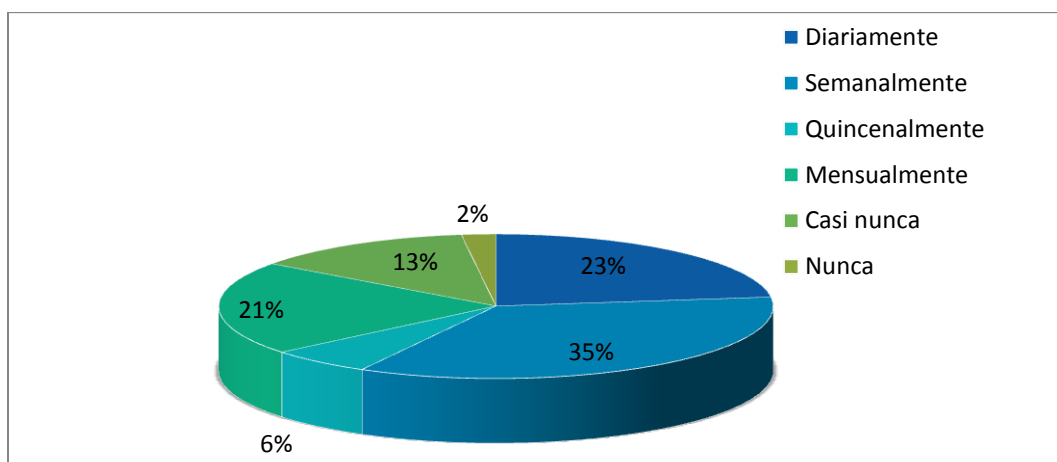
Figura 15: Preferencias en la presentación de la panela



Fuente: Las autoras

El 42% compra panela cuadrada, el 16% panelón, el 15% panela redonda, el 10% granulada, el 6% en cubos, el 6% en polvo y el 5% en pastilla, tal como se observa en la figura 15.

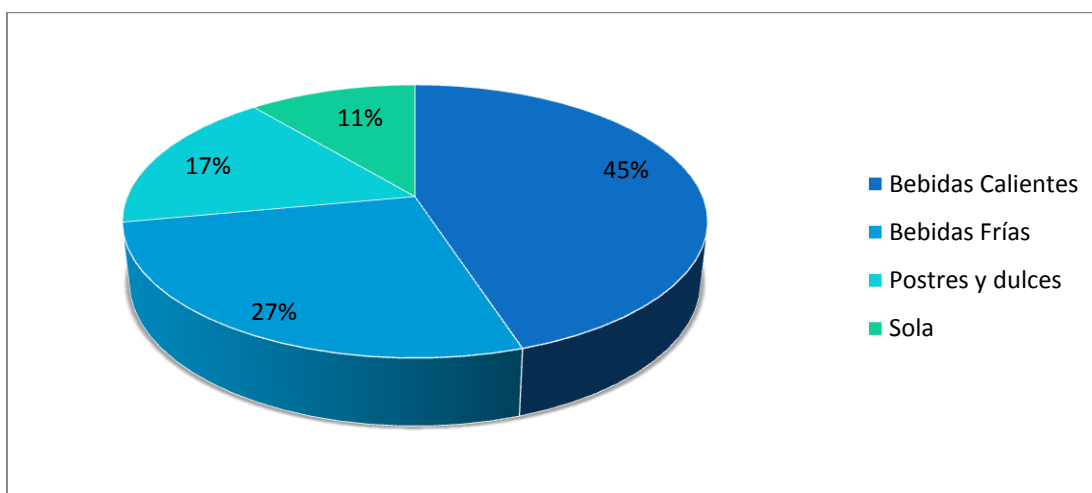
Figura 16: Frecuencia con la que compra panela



Fuente: Las autoras

El 35% de los encuestados consume panela semanalmente, el 23% diariamente, el 21% mensualmente, el 13% casi nunca, el 6% quincenalmente y el 2% nunca, tal como se observa en la figura 16.

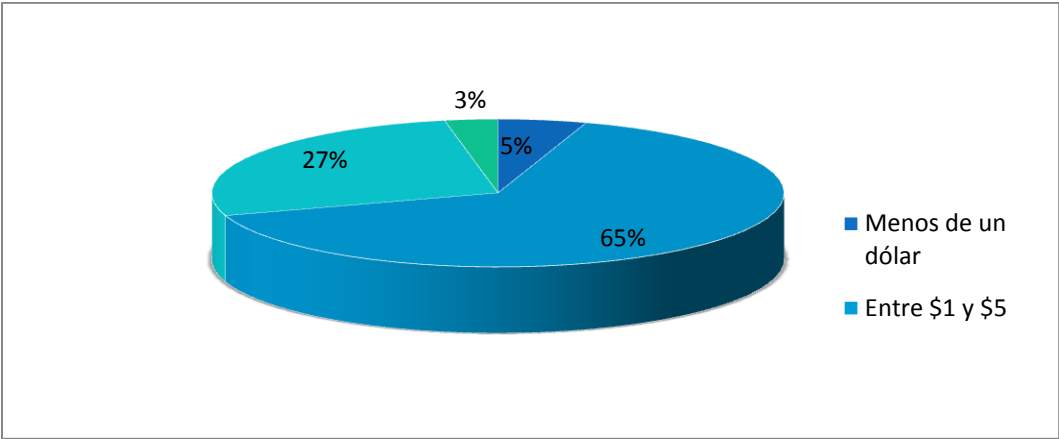
Figura 17: Uso de la panela



Fuente: Las autoras

El 45% de los encuestados utilizan la panela en bebidas calientes, el 27% en bebidas frías, el 17% en postres y dulces y el 11% sola, tal como se observa en la figura 17.

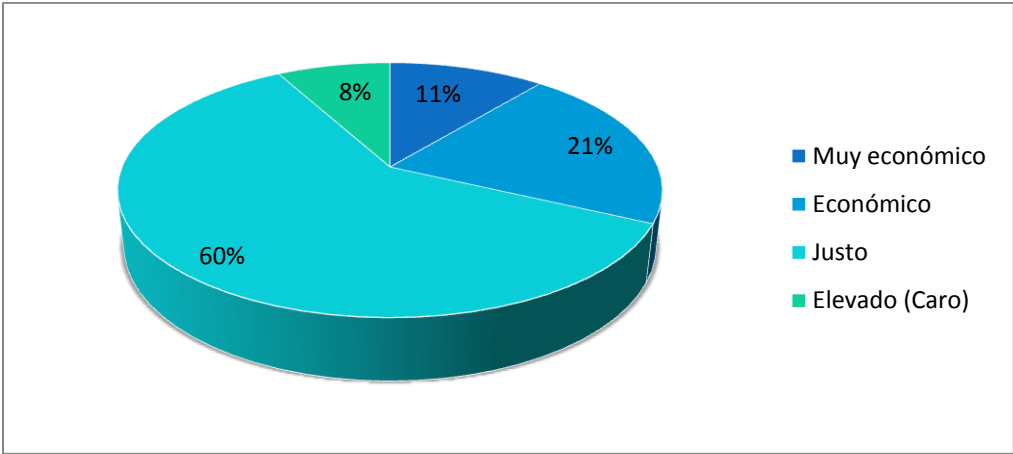
Figura 18: Inversión en la compra de la panela



Fuente: Las autoras

El 65% de los encuestados invierten mensualmente entre \$1 y \$5, en la compra de panela, el 27% entre \$6 y \$10, el 5% menos de un dólar y el 3% más de \$10, tal como se observa en la figura 18.

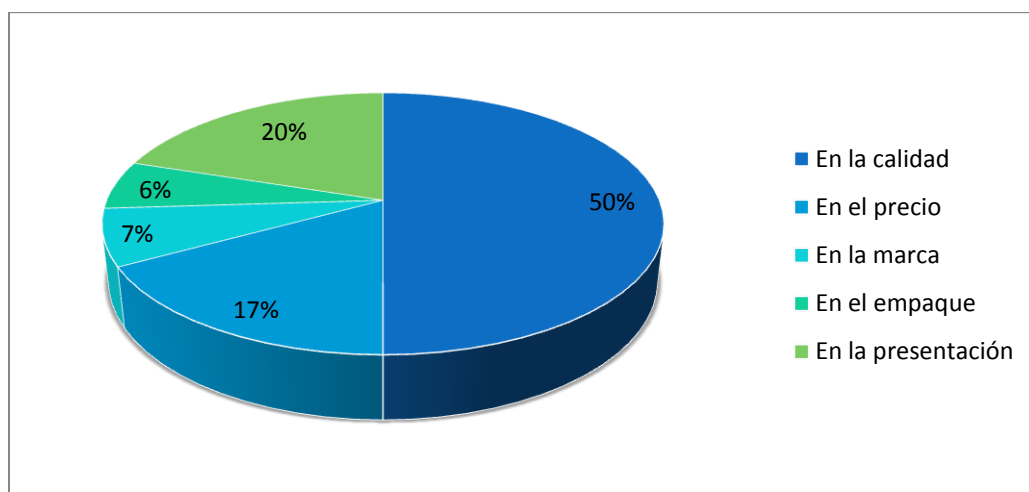
Figura 19: Percepción del precio (\$1.40 USD)



Fuente: Las autoras

El 60% de los encuestados considera que de \$1.40 por una libra de panela 100% natural, cuadrada y artesanal es justo, el 21% económico, el 11% muy económico y el restante 8% elevado, tal como se observa en la figura 19.

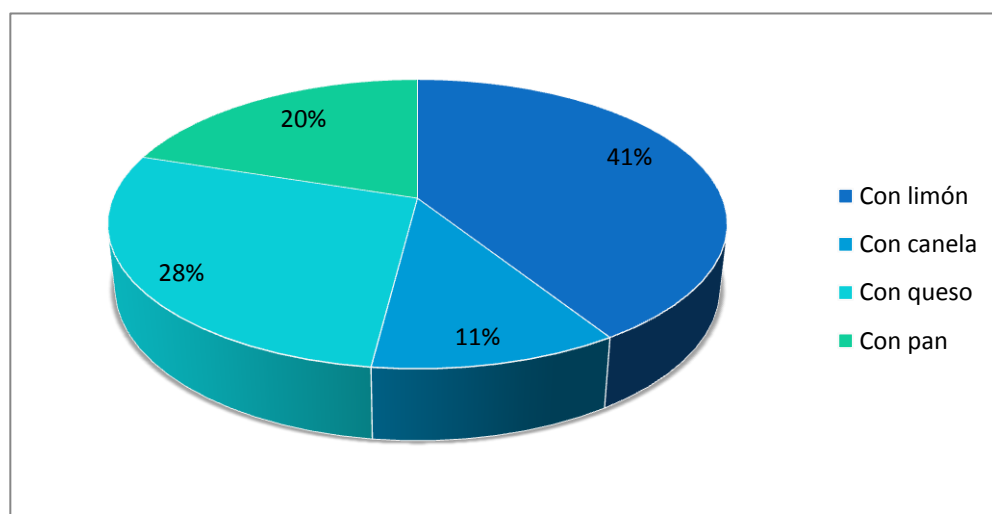
Figura 20: Preferencias del consumidor



Fuente: Las autoras

Al momento de comprar panela, el 50% de los encuestados se fija en la calidad, el 20% en la presentación, el 17% en el precio, el 7% en la marca y el 6% en el empaque, tal como se observa en la figura 20.

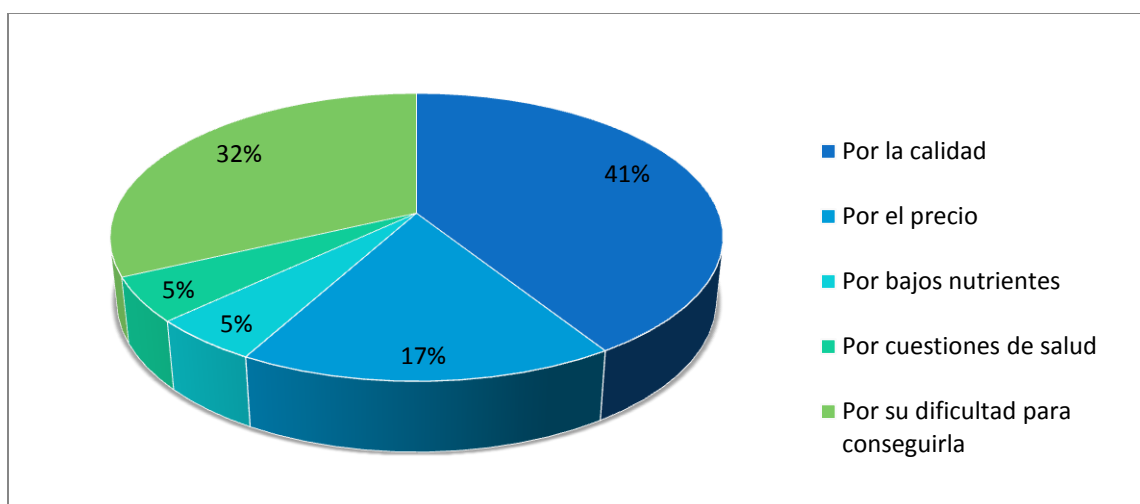
Figura 21: Complemento de la panela



Fuente: Las autoras

El 41% de los encuestados consume panela con limón, el 28% con queso, el 20% con pan y el 11% con canela, tal como se observa en la figura 21.

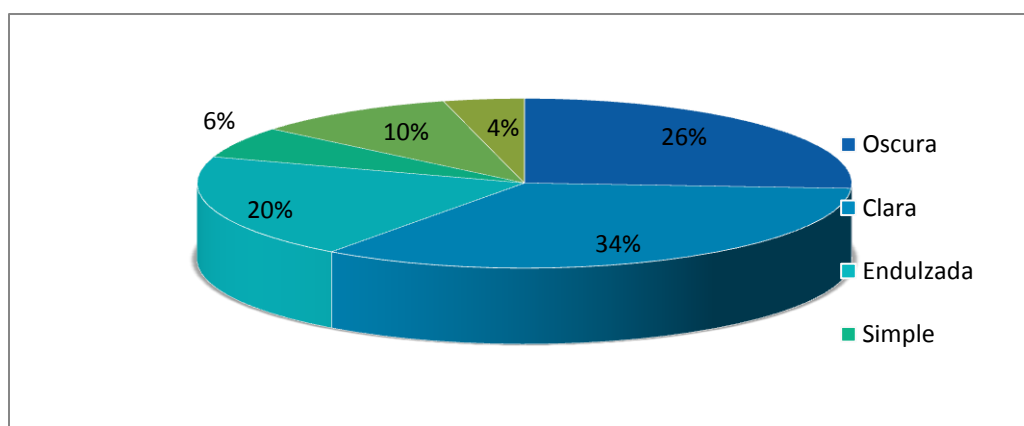
Figura 22: Razones para dejar de consumir panela



Fuente: Las autoras

El 41% de los encuestados dejaría de consumir panela por la calidad, el 32 por dificultad para conseguirla, el 17% por el precio, el 5% por sus bajos nutrientes y el otro 5% por salud, tal como se observa en la figura 22.

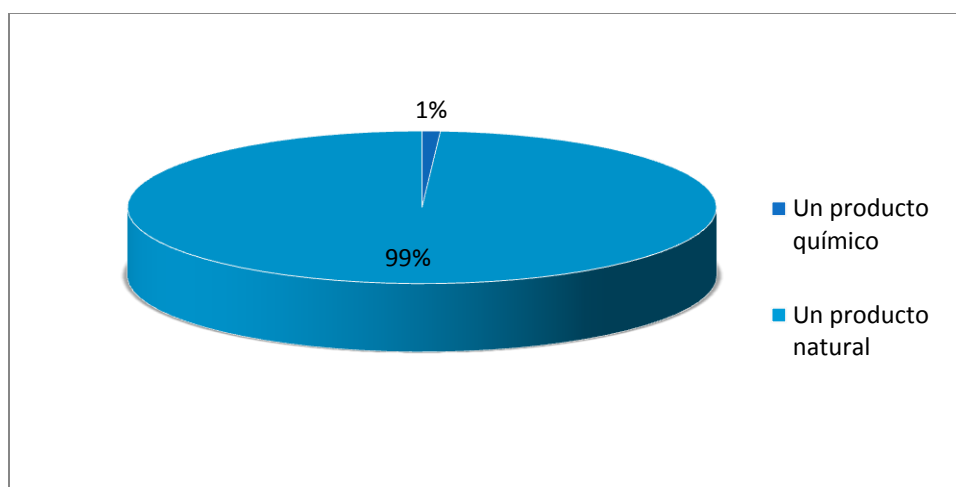
Figura 23: Características de la panela



Fuente: Las autoras

El 34% de los encuestados prefiere la panela clara, el 26% oscura, el 20% endulzada, el 10% con aceite de coco, el 6% simple y el restante 4% sin aceite de coco, tal como se observa en la figura 23.

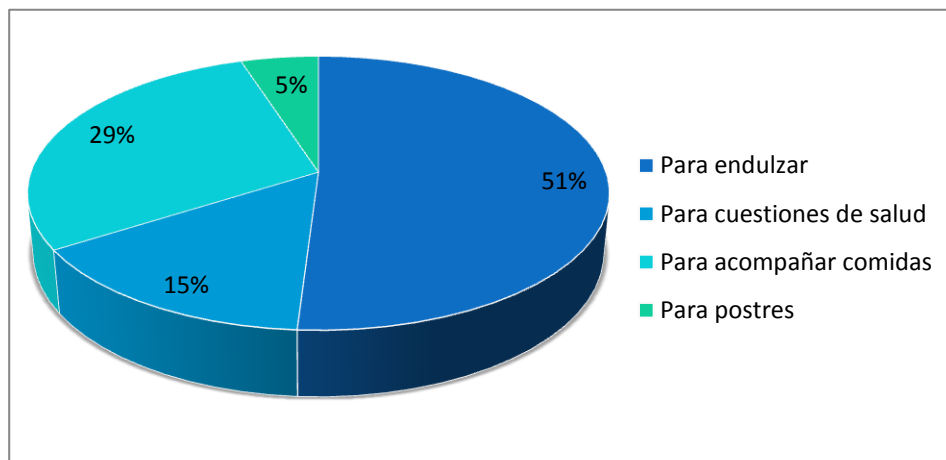
Figura 24: Preferencias químicas de la panela



Fuente: Las autoras

El 99% de los encuestados prefieren comprar un producto natural y el restante 1% un producto químico, tal como se observa en la figura 24.

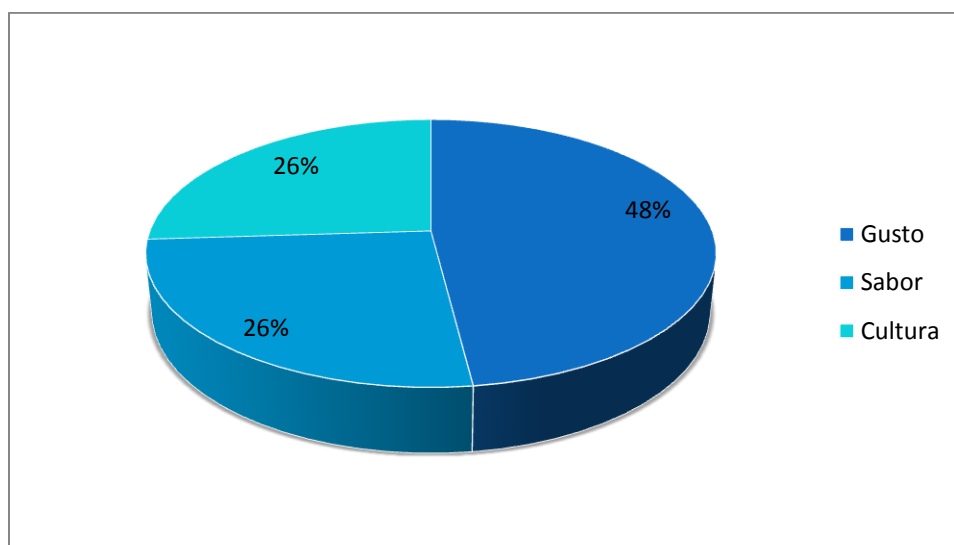
Figura 25: Empleo de la panela



Fuente: Las autoras

El 51% de los encuestados consume panela para endulzar, el 29% para acompañar las comidas, el 15% por cuestiones de salud y el 5% para postres, tal como se observa en la figura 25.

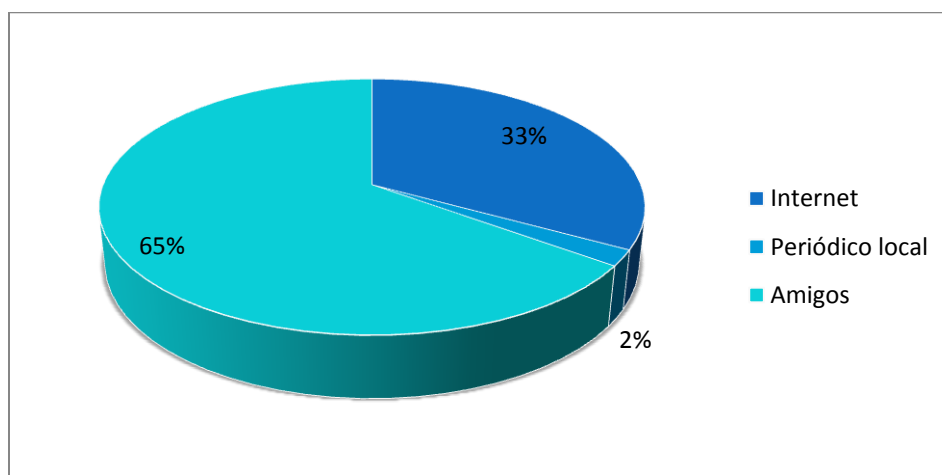
Figura 26: Razones para comprar panela



Fuente: Las autoras

El 48% de los encuestados compra panela por gusto, el 26% por cultura y el 26% por sabor, tal como se observa en la figura 26.

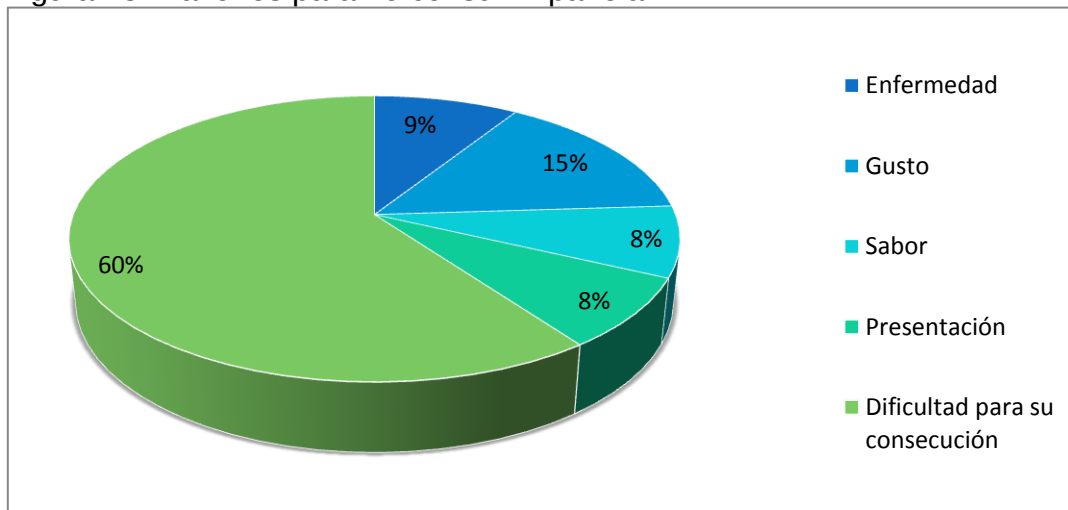
Figura 27: Lugares para encontrar panela



Fuente: Las autoras

El 65% de los encuestados busca información para comprar panela con amigos, el 33% en internet y el 2% en el periódico local, tal como se observa en la figura 27.

Figura 28: Razones para no consumir panela



Fuente: Las autoras

El 60% de los encuestados dejaría de consumir panela por su dificultad para conseguirla, el 15% gusto, el 9% por enfermedad, el 8% por su presentación y el otro 8% por su sabor, tal como se observa en la figura 28.

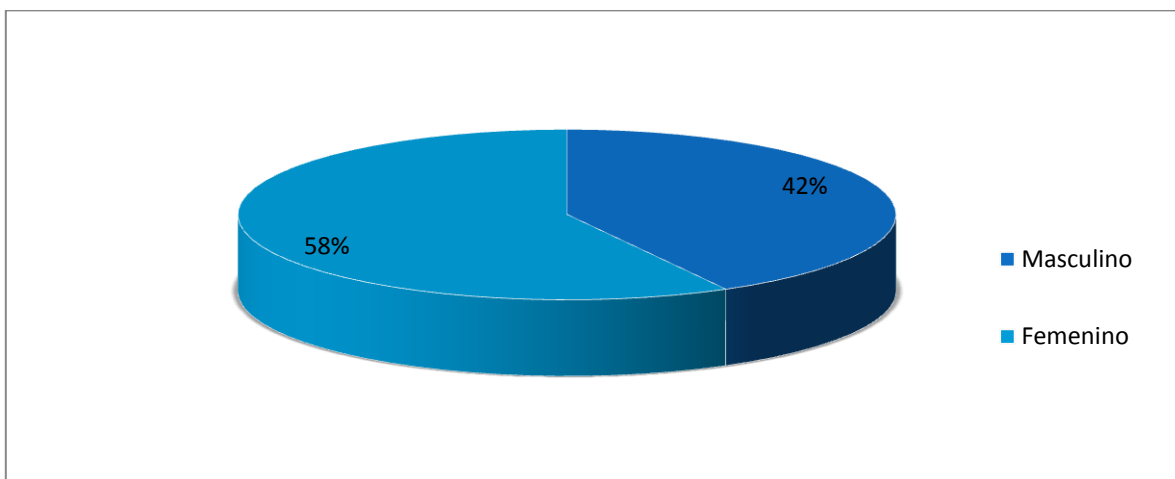
Analisis de Encuestas No Conocedores de la Panela.

Tabla 8: *Ficha técnica no conocedores de la panela*

Ficha técnica	
Universo	Extranjeros y colombianos en el exterior.
Muestra y cobertura	50 encuestas
Fecha de relevamiento	13 de febrero – 02 de Abril.
Técnica de muestreo	Encuestas realizadas vía internet, a través de grupos en las redes sociales de latinos en el extranjero o extranjeros consumidores de endulzantes.
Lugar de realización:	Encuesta fácil.com y Google Docs.
Margen de error estimado	5%

Fuente: las autoras

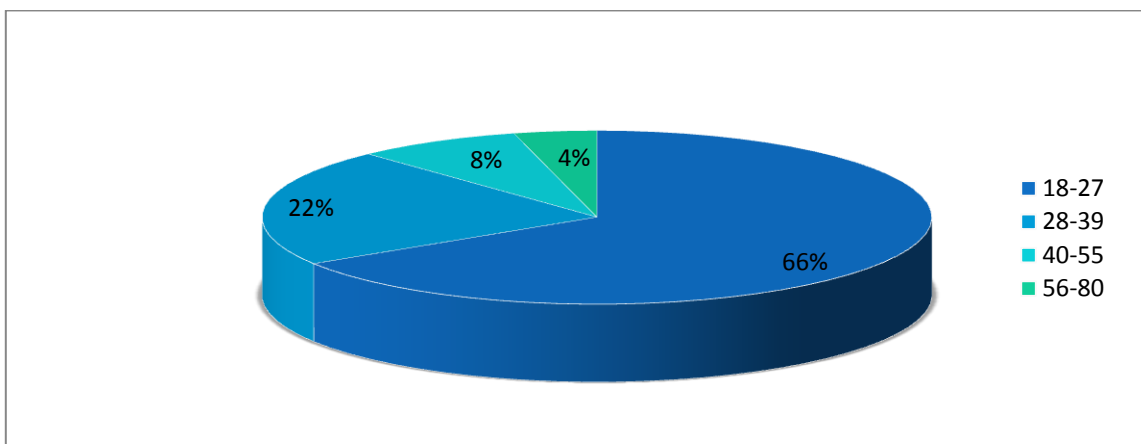
Figura 29: Género



Fuente: Las autoras

El 58% de los encuestados son mujeres y el 42% hombres, tal como se observa en la figura 29.

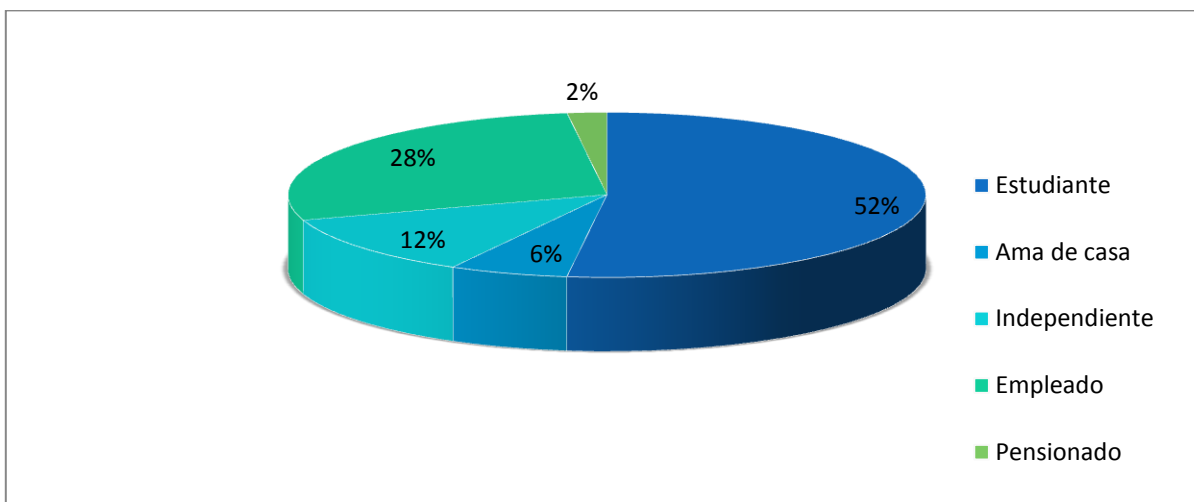
Figura 30: Edad



Fuente: Las autoras

El 66% tienen entre 18 y 27 años. El 22% tiene entre 28-39 años. El 8% entre 40 y 55 años y el 4% entre 56 y 80 años, tal como se observa en la figura 30.

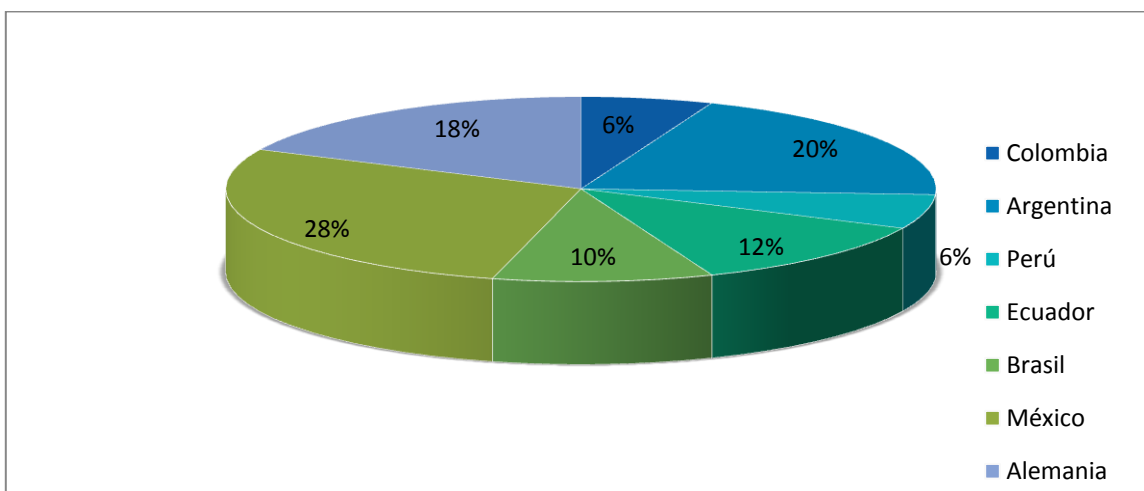
Figura 31: Ocupación



Fuente: Las autoras

El 52% de las personas encuestadas, son estudiantes. El 28% son empleados. El 12% trabajan de forma independiente. El 6% son amas de casa y el 2% son pensionados, tal como se observa en la figura 31.

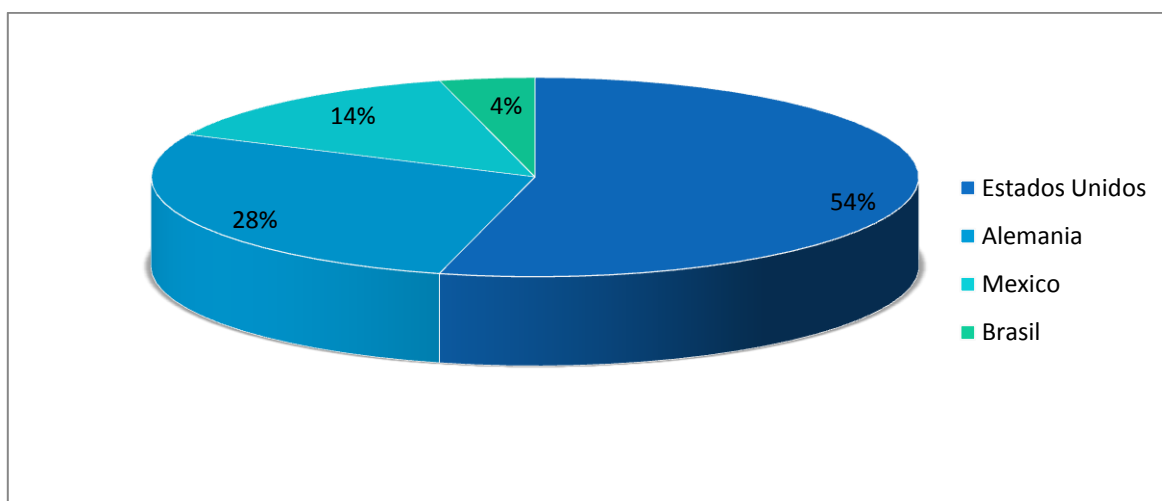
Figura 32: País de origen



Fuente: Las autoras

El 28% de los encuestados son de México, el 20% de Argentina, el 18% de Alemania, el 12% de Ecuador, el 10% de Brasil, 6% de Ecuador y el restante 6% de Colombia, tal como se observa en la figura 32.

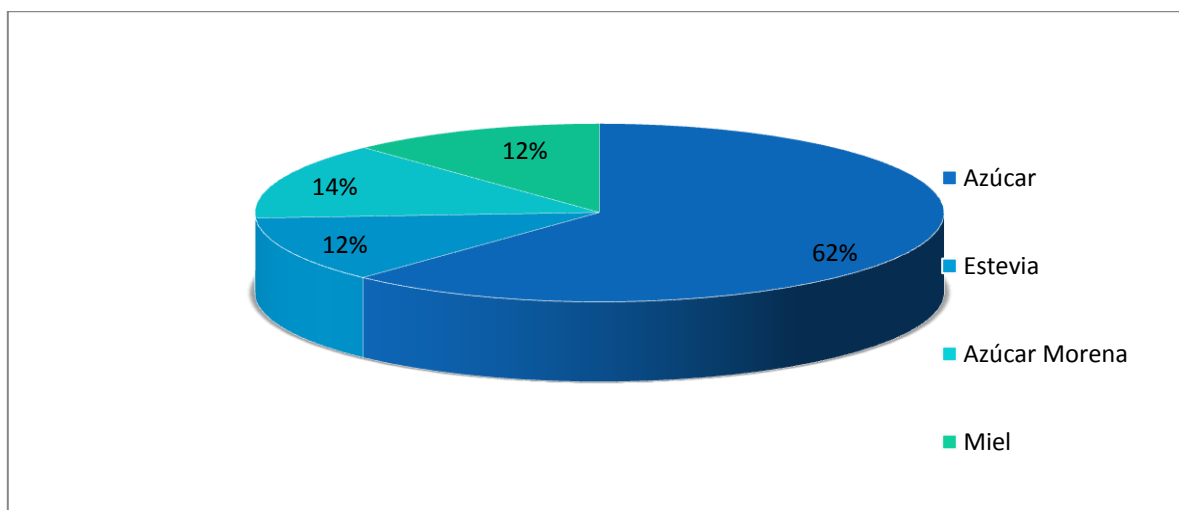
Figura 33: País de residencia



Fuente: Las autoras

El 54% de los encuestados vive en Estados Unidos. El 28% vive en Alemania. El 14% vive en México. El 4% en Brasil, tal como se observa en la figura 33.

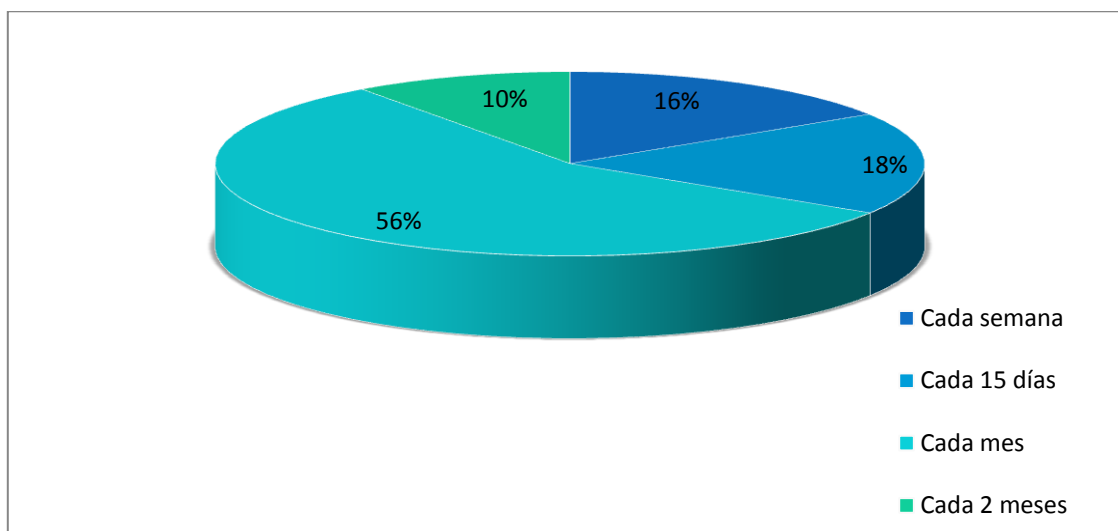
Figura 34: Endulzante consumido comunmente



Fuente: Las autoras

El 62% endulza con azucar. El 14% con azucar morena. El 12% con estevia y el 12% restante lo hace con miel, tal como se observa en la figura 34.

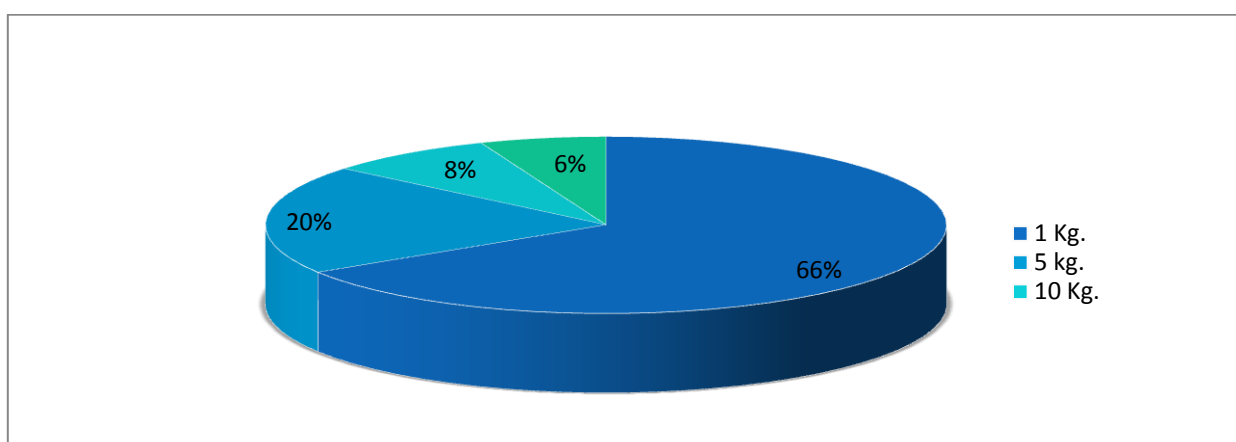
Figura 35: Frecuencia de compra



Fuente: Las autoras

El 56% compra sus endulzantes cada mes. El 18% cada 15 días. El 16% cada semana y el 10% cada 2 meses, tal como se observa en la figura 35.

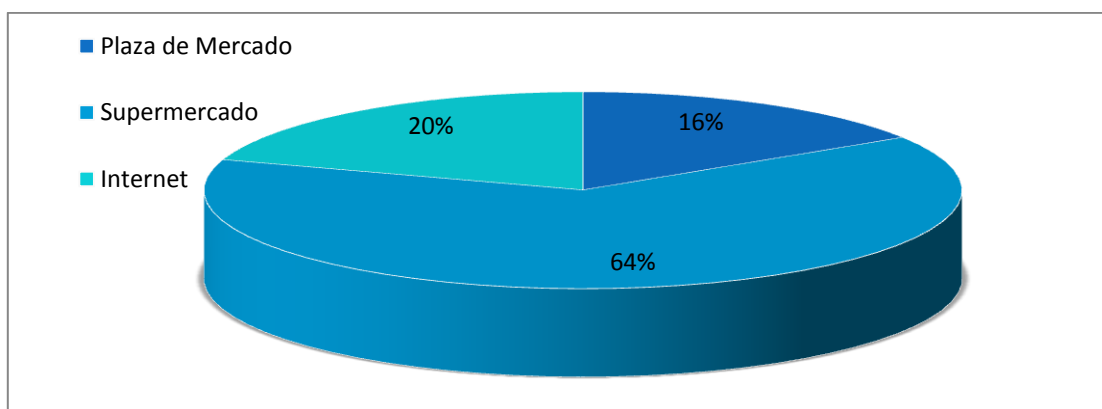
Figura 36: Cantidad de endulzante consumida mensualmente



Fuente: Las autoras

El 66% consume mensualmente 1Kilo de endulzante mensualmente. El 20% consume 5Kilos, el 8% 10Kilos y el 6% 20Kilos o más, tal como se observa en la figura 36.

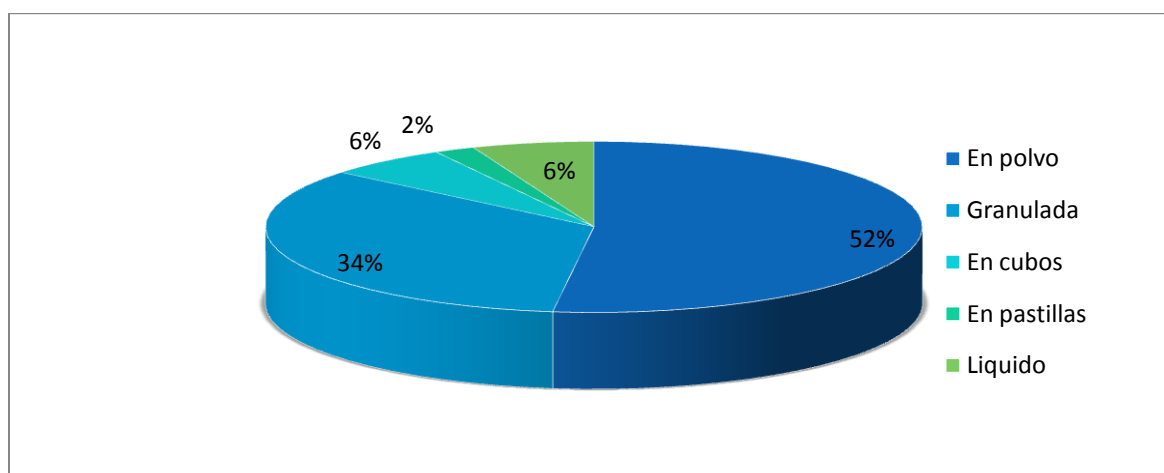
Figura 37: Sitios en los que se compra la panela



Fuente: Las autoras

El 64% de los encuestados compra los endulzantes en el supermercado. El 20% en internet y el 16% restante en la plaza de mercado, tal como se observa en la figura 37.

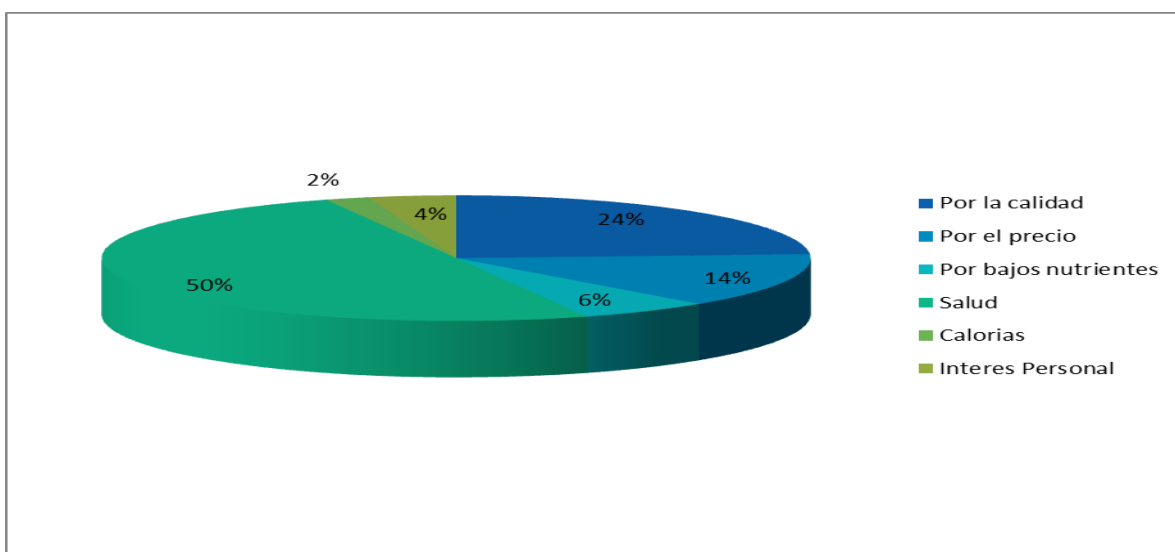
Figura 38: Presentaciones en las que se compra la panela



Fuente: Las autoras

El 52% de los encuestados prefiere comprar los endulzantes en polvo. El 34% prefieren comprarlos granulados, el 6% en cubos y otro 6% liquidos. Mientras que el 2% restante prefiere comprarlo en pastillas, tal como se observa en la figura 38.

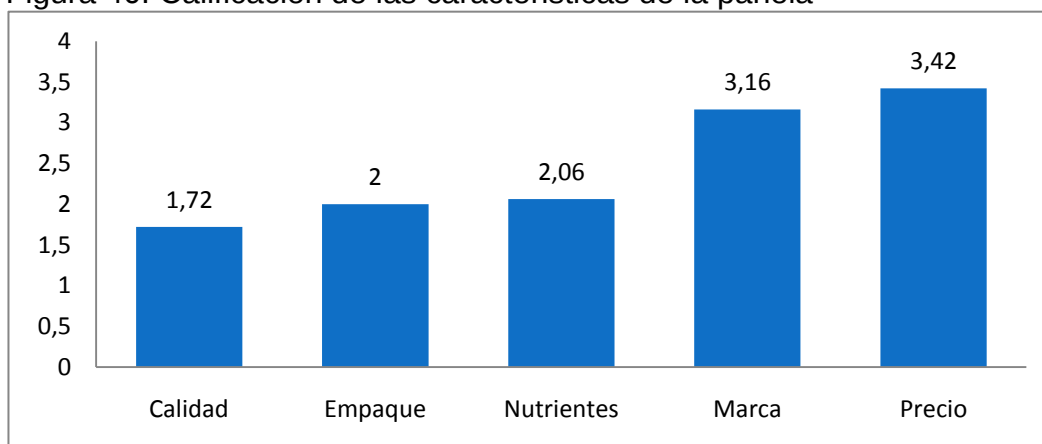
Figura 39: Razones para dejar de consumir panela



Fuente: Las autoras

El 50% ha dejado de consumir un endulzante por su salud, el 24% lo ha hecho por la calidad del producto, el 14% por el precio y un 6% por bajos nutrientes, el 4% por que así lo ha querido y el 2% restante lo ha hecho por las calorías, tal como se observa en la figura 39.

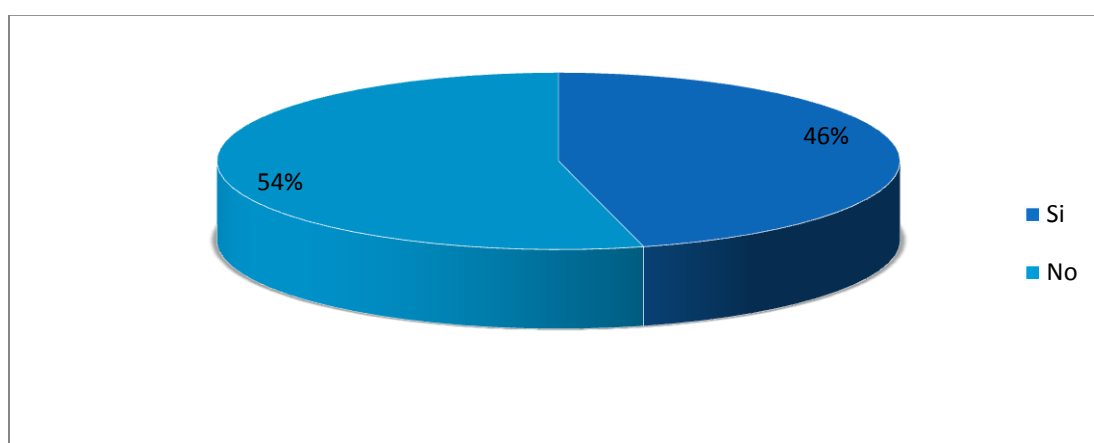
Figura 40: Calificación de las características de la panela



Fuente: Las autoras

Para la mayoría de los encuestados lo más importante es la calidad del producto. En segundo lugar está el empaque, en tercer lugar de importancia están los nutrientes, en cuarto lugar el precio y en último lugar, lo que menos le importa a los compradores es el precio, tal como se observa en la figura 40.

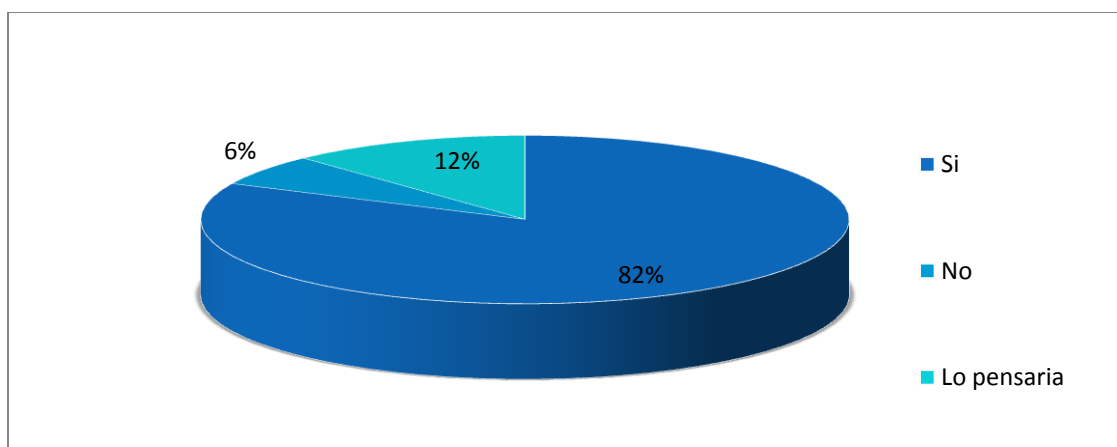
Figura 41: Probabilidad de consumo de panela



Fuente: Las autoras

El 54% de los encuestados ha escuchado hablar de la panela, mientras que el 46% no la ha escuchado nunca, tal como se observa en la figura 41.

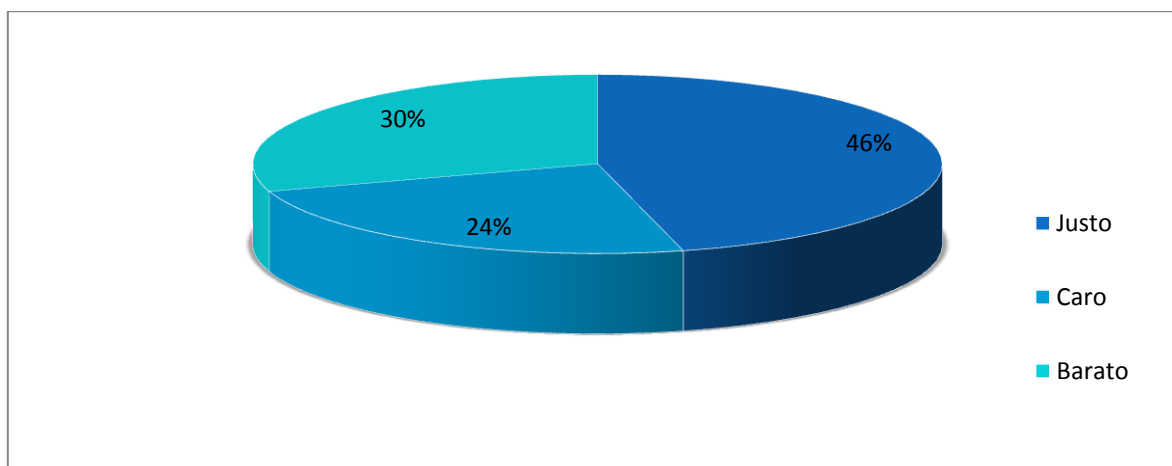
Figura 42: Percepción de los consumidores hacia el cambio de consumo de azúcar por consumo de panela



Fuente: Las autoras

El 82% de los encuestados estaría dispuesto a cambiar los endulzantes que actualmente consume por la panela. El 12% lo pensaría y el 6% restante no estaría dispuesto a cambiar los endulzantes que actualmente consume, tal como se observa en la figura 42.

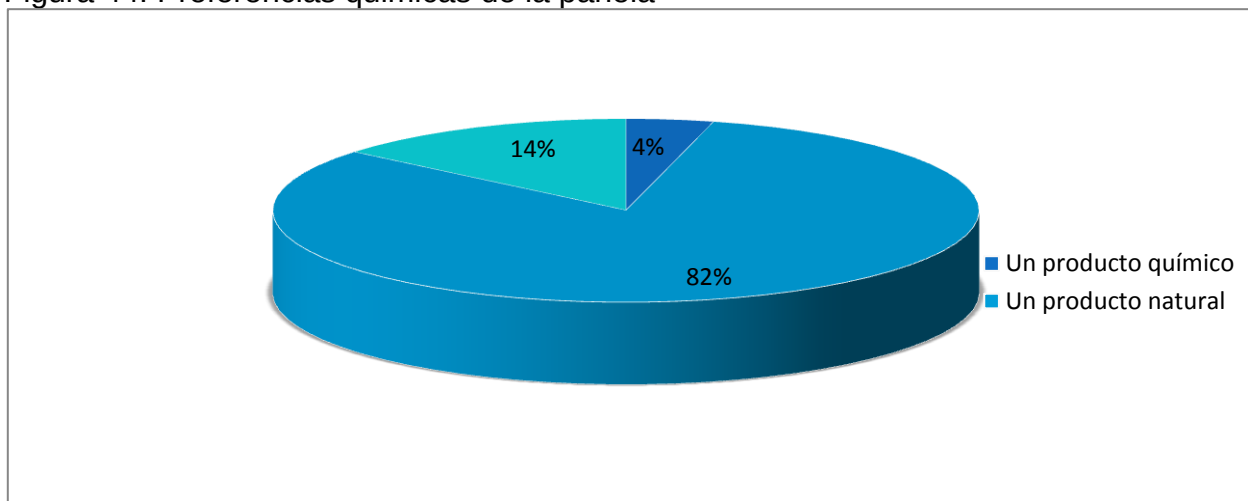
Figura 43: Percepción del precio



Fuente: Las autoras

El 46% de los encuestados considera que \$1,4 USD por una libra de panela es un precio justo. El 30% cree que esta barato y el 24% cree que esta caro, tal como se observa en la figura 43.

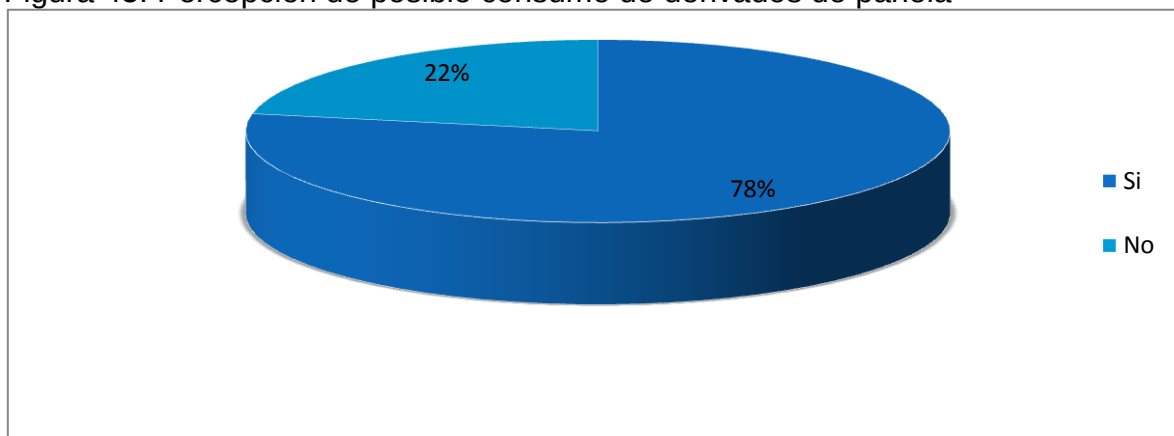
Figura 44: Preferencias químicas de la panela



Fuente: Las autoras

El 82% de los encuestados preferiría comprar la panela como un producto natural. Al 14% no le interesa si es un producto natural o químico y el 4% restante preferiría un producto químico, tal como se observa en la figura 44.

Figura 45: Percepción de posible consumo de derivados de panela



Fuente: Las autoras

El 78% de los encuestados consumiría otros productos derivados de la panela, mientras que el 22% no lo haría, tal como se observa en la figura 45.

Al preguntar a los encuestados porque dejarían de consumir panela, la mayoría respondió que la dejarían y en algunos casos la han dejado de consumir, debido a la dificultad para adquirirla, como se evidencia en las respuestas abiertas de la encuesta.

5.3.5 Conclusiones de la Herramienta de Información Aplicada

Las personas que no consumen panela lo hacen por la dificultad de adquisición en su país de residencia.

La mayoría de la gente compra la panela vía internet.

Un precio de 1.40 dólares americanos fue considerado como justo para una libra de panela cuadrada.

Si hay demanda para vender panela en países como Alemania y Estados Unidos.

La gente prefiere productos 100% naturales.

En cuanto a la dificultad para conseguir panela, las opiniones estuvieron divididas, un 50% considero que es fácil o muy fácil conseguirla, y un 50% que es muy difícil o imposible, quienes opinaron que es fácil conseguirla son consumidores que normalmente la consiguen por internet.

Generalmente se consigue por internet (un 50%). La calidad es el factor más importante a la hora de comprar panela.

5.4 Estrategia de Producto

Panela cuadrada por libra de excelente calidad, cuyo valor agregado es ser 100% orgánica, natural y tener aceite de coco, para ser exportada a mercados de Estados Unidos Y Alemania.

Como en el mercado internacional ya se tiene conocimiento de la panela, lo que se quiere es hacerla más atractiva y posicionarla en el mercado, por medio de la creación de un nombre y logotipo llamativo, de igual manera se pretende diseñar una etiqueta que muestre todos sus aportes nutricionales y cumpla con los estándares de calidad exigidos por cada país. Este producto logrará posicionarse en el mercado internacional por sus beneficios y diversidad de uso, la panela es un alimento rico en hierro, calcio, fosforo, proteínas y vitaminas que sirve como endulzante de bebidas aromáticas, té y otras, así como también sirve como un producto medicinal preparado en bebidas calientes para combatir la gripe.

5.5 Estrategia de Precio

El precio debe permitir incentivar la demanda del mismo así como obtener utilidades para los inversionistas. El estudio de precios de la competencia por Internet en el caso de Alemania mostro que en promedio una libra de panela en se vende al consumidor final en 2.60 euros sin incluir gastos de envío, los cuales en promedio ascienden a 2,50 euros adicionales al precio por libra; en Estados Unidos el precio es de 2.70 dólares, directamente en las tiendas donde se consiguen productos latinoamericanos. El precio a distribuidor será de 1,25 euros por libra de panela al distribuidor en Alemania y 1,20 dólares en Estados Unidos.

La razón por la cual es más económico el precio en Estados Unidos tiene que ver con el costo del flete así como con la mayor facilidad de consecución de panela en dicho mercado.

5.6 Estrategia de Plaza

Esta estrategia está enfocada al mercado latinoamericano en Alemania y en Estados Unidos. La panela se ofrecerá especialmente en internet, ya que en el estudio de mercado se encontró que los consumidores de panela principalmente compran el producto por éste medio. Se ofrecerá a través de páginas web tales como: www.latiendalatina.de, www.donalissy.de, www.bodeguita.com y www.amigofoods.com, en donde se encuentra gran variedad de productos latinoamericanos. Además se ofrecerá la panela en los puntos de venta en donde regularmente los latinos en el exterior compran, como el mercado chino y el turco. Por otro lado, teniendo en cuenta que en los grandes hipermercados alemanes y estadounidenses, se venden productos importados de Latinoamérica, se podría hacer una alianza con ellos para ofrecer la panela y que ésta esté disponible no solo para los latinoamericanos, sino también para los demás clientes de dichos lugares. Con respecto a la parte técnica, referente al embalaje y transporte de la panela, se tratará en el capítulo correspondiente a operación.

5.7 Estrategia de Promoción

El desarrollo de esta estrategia se enfocará en hacer lo posible para que nuestros clientes se informen de la existencia en el mercado de un producto de excelente calidad y 100% natural. La manera más viable para llevar a cabo dicho propósito,

es vía internet, aprovechando todos los espacios virtuales que hoy hay para llegar no solo a los latinos en Alemania y Estados Unidos, sino también a todos los residentes de estos países. Grupos en las redes sociales como “Colombianos en el exterior”, “latinos en el exterior”, “latinos en el mundo”, “comunidad latina”, son algunas de las posibilidades para dar a conocer la existencia de una panela más nutritiva, saludable y de buen sabor.

Los portales en internet son también una gran herramienta para mostrar y ofrecer nuestro producto, portales como: enlatino.com, al igual que los periódicos en estos países, como Deutsche Welle (DW) en Alemania, que muestra información actual latinoamericana, o en Estados Unidos periódicos como “La Voz”, “The bilingual new” y “El hispano”. Además se realizará publicidad en diversos periódicos latinos o dirigidos a latinos en dichos países, los cuales en su mayoría son gratis.

Las embajadas latino-americanas en Estados Unidos y Alemania, pueden ser también una gran fuente de promoción para nuestro producto. Embajadas como las de Colombia, Venezuela, entre otras, las cuales publican constantemente información de interés para sus ciudadanos en los países objetivos.

De igual manera, anualmente se realizan diferentes ferias de productor internacionales en el extranjero, en las cuales se podría participar y ofrecer el producto. Ferias como Anuga Food Tec en Colonia, Alemania. “Alemania cuenta con 24 centros de exhibición, un total de 2,7 millones m² de espacio cubierto, 150 ferias internacionales con más de 170.000 expositores y 10 millones de visitantes.

Las ferias son internacionales, hay exposición a compradores de todo el mundo”.¹⁰

El mercado latino no tiene un lugar específico en países como Alemania, en donde puedan comprar sus productos y generalmente, se dirigen al mercado Chino o Turco que es el que vende cierta variedad de productos demandados por hispanos. Teniendo estos mercados, se podría mostrar la presentación y exquisitez de la panela en estos espacios, ya sea con la creación de afiches, carteles, volantes y/o calendarios publicitarios. La degustación, o los concursos culinarios entre nuestros clientes, es una muy buena opción en estos mismos mercados e incluso en las ferias de productos que cada país ofrece periódicamente, mostrando la variedad de preparaciones que se pueden hacer con la panela, las cuales van desde un remedio casero, hasta un postre saludable y delicioso.

¹⁰ OPORTUNIDADES EN TIEMPOS DE DIVERSIFICACIÓN E INNOVACIÓN, citado el 30 de Abril de 2012. En, http://www.proexport.com.co/sites/default/files/agro_europa_2.pdf,

6. Estudio Operacional

Para la exportación del producto se debe tener en cuenta la partida arancelaria, que en este caso es 17.01.11.10.00.¹¹ La panela se conoce en procesos de exportación como chancaca, panela o raspadura y se encuentra clasificada en los productos de origen natural como “azúcar y melaza, caramelizados” y descrita como un producto con un contenido de sacarosa, en estado seco, superior o igual al 50 % en peso.

6.1 Proceso de Exportación

6.1.1 Diagrama del Proceso Exportación



6.1.2 Etapas del Proceso de Exportación

Lo primero en tenerse en cuenta a la hora de exportar un producto desde Colombia es la declaración de exportación. El proceso inicia al presentarse y aceptarse la solicitud de autorización de embarque a través del sistema informático aduanero. Dicha solicitud debe estar acompañada de algunos documentos soporte como vistos buenos o autorizaciones y demás documentos

¹¹ Citado el 25 de Abril de 2012. En www.proexport.com

que acrediten la operación de exportación. Antes de ingresar las mercancías a la zona primaria aduanera o bodegas del transportador, se debe presentar la validación y aceptación de la autorización de embarque. En la zona primaria aduanera lo que se hace es “una determinación selectiva o aleatoria del embarque o de la inspección física o documental”¹². Estando en este paso, la autoridad aduanera se encarga de la inspección ya sea documental o física de las mercancías. Inmediatamente cumplidos los pasos anteriores, se procede al embarque (cargue) de la mercancía en el medio de transporte seleccionado por el exportador, el cual ya debe tener una autorización aduanera antes de éste proceso. Luego se da la certificación de embarque y se asigna un número y la fecha del manifiesto de la carga. Cumplidos estos trámites, la mercancía se embarca y se transporta al destino de exportación. Allí, según los pasos requeridos en cada país, se procede al descargue, al paso por aduanas y finalmente al comprador.

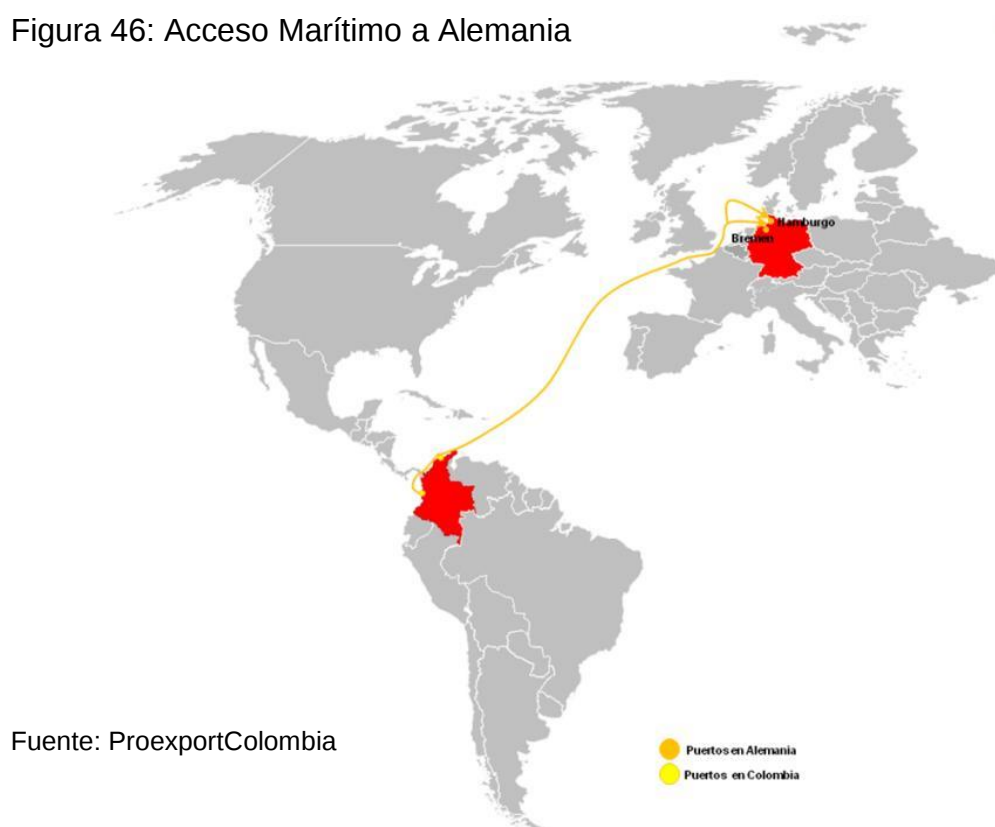
Flete Marítimo y Aéreo

Al estudiar las opciones para exportar a dichos países, se encontró que para Alemania la mejor opción es vía marítima. Aunque por esta vía se necesitan de más días para la exportación, el envío es muy económico y además, si se tienen en cuenta las propiedades físicas de la panela, transportarla, siempre y cuando este en un contenedor apropiado, no tendría ninguna complicación.

¹² ¿CÓMO SE REALIZA EL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE MERCANCÍAS? ARAUJO IBARRA- CONSULTORES DE NEGOCIOS INTERNACIONALES. citada el 30 de Marzo de 2012. En <http://portal.araujoibarra.com/faq/bfcomo-se-realiza-el-proceso-de-exportacion-de-mercancias>,

El flete marítimo desde el puerto de Buenaventura, Colombia hasta Hamburgo, Alemania tiene un costo de 25 dólares por un contenedor de 20'¹³. Estos precios no tienen cargos adicionales por combustible, comisiones a agentes comerciales y/o seguridad, los cuales pueden aumentar entre US\$0.05 y US\$0.15 por kilo¹⁴. Lo que muestra una evidente rentabilidad en el transporte vía marítima. Alemania cuenta con aproximadamente 60 puertos, de los cuales los más importantes están en Bremen y Hamburgo. Además, cuenta con modernas zonas portuarias y puntos estratégicos de importación y exportaciones en Europa, los cuales se pueden ver en el siguiente mapa. (Proexport, 2012)

Figura 46: Acceso Marítimo a Alemania



Fuente: ProexportColombia

¹³ COSTEO DE EXPORTACIONES: Pieza clave para la competitividad e internacionalización de su empresa, Código de Enmienda FMC R-Reduction2011-12-02, citado el 13 de Mayo de 2012. En http://camara.ccb.org.co/documentos/2833_taller_de_costeo.pdf,

¹⁴ CONSERVACIÓN, EMPAQUE, EMBALAJE Y TRANSPORTE, citado el 13 de Mayo de 2012. En http://interletras.com/manualCCI/Conservac_empaque_transp/transpack28.htm,

Es importante destacar el tipo de contenedor marítimo que se necesita para transportar la panela. Existen contenedores con refrigeración, con aislamiento y secos (sin aislamiento). Debido a las propiedades químicas de la panela, se requiere de un contenedor seco para su fácil transporte. Las tarifas encontradas, se hicieron basadas en un contenedor de 20' de propósito general.

De igual manera, el transporte de la panela hacia Estados Unidos es más viable vía marítima ya que es más frecuente la salida de cargas hacia este país, además, Estados Unidos posee una excelente infraestructura portuaria. Según análisis de Proexport, una carga vía marítima demoraría en promedio 6 días. En la Figura 47 se muestran los puertos marítimos en Colombia y en Estados Unidos, dejando ver la cantidad de rutas que se tiene por este medio.

Figura 47: Acceso Marítimo a Estados Unidos



Fuente: ProexportColombia

Tomando como mejor opción para exportar a Estados Unidos el acceso marítimo, se realizó un análisis de los puertos. El flete marítimo de 20', que puede llegar a almacenar hasta 30.000 Kg del producto, y el precio varía en cada uno de los puertos:

- Houston 1050 USD
- New Orleans 1195 USD

- Portland 1275USD
- Oakland 1275 USD
- Los Ángeles 1275 USD
- La florida 1220 USD

“Los estimados de cargos por flete, son ofrecidos como una conveniencia para el público que embarca y representan una aproximación de los fletes, los cuales no comprometen ni al embarcador ni a la naviera. Los fletes están sujetos a cambio y deben ser verificados antes de embarcar”.¹⁵

La carga de panela hacia Estados Unidos partirá desde Buenaventura hacia la Costa Oeste norteamericana. La carga desembarcará en el puerto de Los Ángeles que aunque no es el precio más económico, este puerto es el que se encuentra mejor ubicado, teniendo en cuenta, que inicialmente distribuiremos en los Estados de California y Texas, pues es donde se aglomeran el mayor número de hispanos.

Al transportar a Estados Unidos se debe tener en cuenta el transporte por carretera en ese país, así como el peso permitido el los camiones que desplazarían la panela desde el puerto hasta el lugar objetivo. En la Tabla 7 se muestra el peso permitido por cada contenedor, el tipo de la carga y el tipo del chasis que debe tener cada contenedor. Como ya se ha especificado anteriormente, la panela debe transportarse en un contenedor seco para evitar alteraciones en las propiedades físicas de ésta.

¹⁵ Citado el 13 de Mayo de 2012. En <http://www.hapag-lloyd.com>.

Tabla 9: *Contenedores y capacidad por carretera en Estados Unidos*

Contenedor	Tipo de Carga	Tipo de chasis	Libras	Kilos
20	Seca	Slider Chasis	39,200	17,780
	Seca	Slider Chasis de 3 ejes	44,000	19,960
	Refrigerada	Slider Chasis	34,900	15,830
40	Refrigerada	Slider Chasis de 3 ejes	39,700	18,010
	Seca	(H = 8ft 6in) Chasis "Cuello de Ganso"	44,000	19,960
	High Cube	(H = 9ft 6in) Chasis "Cuello de Ganso"	43,700	19,820
	Refrigerada	(H = 8ft 6in) Chasis "Cuello de Ganso"	39,800	18,050
	HC Refrigerada	(H = 9ft 6in) Chasis "Cuello de Ganso"	39,300	17,830

Fuente: www.colombiatrader.com.co

El precio del flete por carretera varía según las dimensiones que cada pieza de la carga tenga, del peso, del volumen y del número de piezas que se deseen transportar.

Entre las líneas navieras y aeroportuarias por las cuales se podrían exportar la panela a Alemania y a Estados Unidos están:



Estas empresas se especializan en el transporte terrestre, marítimo y aéreo en varios países del mundo, entre ellos Estados Unidos y Alemania, además de tener servicios especiales y de Aduanas.

6.2 Material Prima y Componentes Requeridos

6.2.1 Materia Prima y Componentes Requeridos por Unidad de Producto

La materia prima de la empresa es la panela, en presentación cuadrada y por libra. Ésta es a base de caña de azúcar y es 100% natural, además como valor

agregado uno de sus componentes es el aceite de coco. La panela se comprará al proveedor HZ, quien cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector panelero en Antioquia.

6.3 Espacio Requerido

Como la empresa apenas está iniciando y no cuenta con muchos empleados, el local puede contar con solo una planta, la cual estará distribuida de la siguiente manera:

En la primera planta se encontrará el ingreso a la empresa, la recepción, sala de espera, las oficinas y el baño para uso de los empleados.

6.3.1 Plano de las Oficinas

Figura 48: Plano de la oficina



Fuente: Las autoras

6.4 Abastecimiento

6.4.1 Proveedores y Factores de Elección

La empresa que proveerá la panela a exportar es HZ Ltda., productora de panela con más de 30 años de experiencia en el mercado antioqueño. Esta es una empresa legalmente constituida y cuenta con todos los permisos requeridos por el gobierno para poder operar. HZ cultiva caña de azúcar y a su vez la emplea en la producción de panela, se encuentra ubicada en el municipio de Cocorná, Antioquia. Actualmente esta empresa distribuye en la ciudad de Bogotá, Medellín y Municipios de Antioquia.

La razón por la cual se eligió esta empresa es por el vínculo familiar con una de las emprendedoras del proyecto, así como por la calidad y las propiedades físicas de la panela que se adapta a las necesidades de la empresa, y la cercanía de dicha empresa al puerto de Buenaventura.

7. Estudio Organizacional

7.1 Nombre de la Empresa

La empresa se llamará SUKERO S.A.S, este nombre es de origen Esperanto que significa panela. Se escogió este idioma para el nombre de la empresa ya que en primer lugar, se va a llegar a un grupo latino inicialmente en dos países en donde se hablan diferentes idiomas. Y en segundo lugar, todos los latinoamericanos conocen la panela con diferentes nombres. Debido a que el Esperanto es un idioma auxiliar artificial que se extrajo de vocablos de varios idiomas como del italiano, español, francés, alemán, inglés, polaco y del ruso, se tomó como la mejor opción para crear una palabra neutra que pudiera ser entendida por un público muy amplio alrededor del mundo.

7.2 Tipo de Sociedad y Sus Características

Sociedades anónimas simplificadas (SAS)

La ley 1258 de 2008 representa la innovación jurídica en materia societaria más importante de los últimos años. Establece una regulación flexible que permite a los asociados estipular condiciones bajo las cuales se regirán sus relaciones, para lo cual se requiere responsabilidad en la adopción de las cláusulas por parte de los contratantes.

Estableció además, en su artículo 46, que a partir de su entrada en vigencia no se podrían constituir SOCIEDADES UNIPERSONALES con base en el artículo 22 de la ley 1014 y las ya constituidas, tienen un plazo máximo de 6 meses (es decir

hasta el 5 de junio de 2009) para transformarse en sociedades por acciones simplificada.

NOTA: Las EMPRESAS UNIPERSONALES constituidas con base en la ley 222 de 1995 no tienen la obligación de transformarse en sociedad por acciones simplificada.

Características:

- Se crea mediante contrato o acto unilateral que constará en documento privado.*
- Se constituyen por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.*
- Una vez inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.*
- Es una sociedad de capitales.*
- Su naturaleza siempre será comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social.*
- Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.*
- Las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.*

- *El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o a través de apoderado.*
- *Cuando lo activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.*

Requisitos para constituir una S.A.S de conformidad con la ley 1258 de 2008?

- *Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).*
- *Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.*
- *El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.*
- *El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.*
- *Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial*

o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

- *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 las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.*

Observaciones generales:

- *Antes de iniciar los trámites de constitución le sugerimos verificar si existe otra sociedad matriculada con el mismo nombre. Dicha consulta la puede realizar en la página de internet www.rue.com.co o en cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio de Cali.*
- *Cuando las personas nombradas, no hayan firmado la escritura de constitución o el documento privado, deben anexarse las aceptaciones de los cargos por escrito, de todas y cada una de ellas, con indicación de número de identificación y fotocopia del mismo.*
- *Cuando la sociedad quede inscrita y matriculada, deben inscribir los libros de contabilidad y de actas.*

7.3 Misión

Nuestra empresa se caracterizará por especializarse en la exportación de panela 100% natural y orgánica a países como Estados Unidos y Alemania, con efectividad y calidad.

7.4 Visión

Ser la empresa exportadora de panela líder en el mercado internacional ofreciéndoles a nuestros clientes calidad garantizada.

7.5 Logo

Figura 49: Logo de la empresa en ingles.



Fuente: Realizado por Sebastián Gutiérrez, profesional en publicidad y mercadeo, para uso de las autoras.

Figura 50: Logo de la empresa en alemán.



Fuente: Realizado por Sebastián Gutiérrez, profesional en publicidad y mercadeo, para uso de las autoras.

Figura 51: logo de la empresa en español.



Fuente: Realizado por Sebastián Gutiérrez, profesional en publicidad y mercadeo, para uso de las autoras.

Se decidió hacer el mismo logo para los primeros dos países a los cuales se va a exportar, pero cada uno con el slogan en tres idiomas diferentes: inglés, alemán y español.

El logo representa la imagen del cultivo colombiano de caña de azúcar de donde se extrae la panela, encerrado en un circulo verde que expresa la naturalidad del producto, encerrado por un borde dorado y con la palabra SUKERO en el mismo color, representando la tonalidad natural de la panela. En el centro del logo se levanta una caña de azúcar original de color verde oscuro.

7.6 Slogan

- “Endulza tu vida naturalmente” - Español
- “Sweeten your life naturally” - Ingles
- “Versüße dein Leben auf natürlicherweise” – Alemán

7.7 Valores Corporativos

Junto a nuestro compromiso con el éxito de la empresa y con la satisfacción de nuestros clientes, hay muchos valores que nos caracterizarán como líderes y como una empresa confiable.

- Responsabilidad: una empresa preocupada por el medio ambiente, por sus clientes y por sus trabajadores
- Innovación: garantizando al consumidor siempre la mejor opción
- Integridad: marcando nuestra autenticidad
- Trabajo en equipo: trabajando conjuntamente por un futuro exitoso

- Calidad: ofreciendo un producto 100% natural

7.8 Requerimientos de la Creación de Empresa

Para crear una empresa en Colombia se necesita de:

7.8.1 Pasos, Costos y Documentos ante la Cámara Comercio

Verificación de Razón Social

La consulta se hace vía internet o directamente en la Cámara de Comercio, para corroborar que no existe una empresa como la nuestra con la misma razón social. Es importante que este paso se lleve a cabo antes de iniciar con los papeles requeridos, para así ahorrar tiempo y dinero. La consulta se puede hacer con el número de identificación, con el nombre o la razón social, con una palabra clave o con el registro mercantil. (Cámara de Comercio, 2012)

Después de haber comprobado que la razón social de la empresa es auténtica, se procede a diligenciar el formulario de Registro y Matricula. Se diligencia el Anexo de Solicitud del NIT ante la DIAN, aunque este paso también puede ser realizado en la DIAN, y por último, se paga el valor de Registro y Matricula. (Cámara de Comercio, 2012)

El día 15 de mayo de 2012 se procedió a verificar el nombre de la empresa “SUKERO S.A.S.” y se encontró que este no aparece registrado por lo cual se decidió tomar dicho nombre para la empresa. (Cámara de Comercio, 2012)

Tramite notaria

Se debe realizar una Escritura Pública, el cual es un documento que se hace en la presencia de un notario con la o las declaraciones de las personas que intervienen en determinado acto o contrato. (Cámara de Comercio, 2012)

7.8.2 Pasos, Costos y Documentos ante la DIAN.

Rut (registro único tributario)

Este documento registra, califica e identifica a las empresas dentro del país de creación, como entidades que contribuyen y declaran renta. Para realizar tal registro se debe llenar el Formulario de Registro Único Tributario. (Cámara de Comercio, 2012)

7.8.3 Pasos, Costos y Documentos ante el Distrito

Cualquier empresa establecida en la ciudad de Bogotá debe cumplir con:

- Impuesto de Industria y Comercio, ICA.
- Impuestos por sectores.
- Reporte de información en medios magnéticos.
- Servicio simplifica.

7.8.4 Requerimientos para Crear una Empresa Exportadora en Colombia

Para registrar la empresa como exportadora se debe solicitar por escrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Subdirección de Instrumentos de

Promoción de Exportaciones, la inscripción de la Empresa como Sociedad de Comercialización Internacional C.I., adjuntando los siguientes documentos:

- a) Original del Certificado de Existencia y Representación Legal vigente
- b) Copia del Registro Nacional de Exportadores actualizado.
- c) Estudio de Mercado
- d) Original del Formulario de Inscripción como Sociedad de Comercialización Internacional C.I.
- e) Certificación del representante legal de la persona jurídica en el sentido de que ni ella ni sus representantes han sido sancionados por infracciones tributarias, aduaneras, cambiarias o de comercio exterior, durante los cinco (5) años anteriores a la presentación de la solicitud.¹⁶

7.9 Impuestos y Permisos de Operación

Para la exportación de la panela desde Colombia a Alemania el IVA exigido hasta el momento es de un 7%. Esta es una tarifa reducida que se aplica a productos como la panela. La tarifa estándar es de un 19% de IVA. (Proexport, 2012)

7.9.1 Permisos o Requerimientos para Exportar a Europa

Para exportar cualquier producto a la Unión Europea se requiere de una cantidad de documentos específicos, los cuales son: (Comisión Europea, 2012)

¹⁶ GUÍA PARA EXPORTAR EN COLOMBIA, MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, citado el 13 de junio de 2012. En <http://www.consuladodecolombiasydney.org.au/uploadfiles/cea1.pdf>.

Factura comercial

La factura comercial es un documento o prueba de la transacción entre el exportador y el importador. El exportador la expide al importador para el cobro de las mercancías cuando éstas se han puesto a disposición del importador.

La factura comercial contiene la información básica sobre la transacción y siempre es necesaria para el despacho de aduana

Documentos de transporte:

Hay ciertos documentos exigidos a la hora de despachar las mercancías, estos documentos son:

- Conocimiento de embarque (marítimo)
- Conocimiento de embarque FIATA
- Carta de porte por carretera (CMR)
- Conocimiento aéreo (AWB)
- Carta de porte por ferrocarril (CIM)
- Cuaderno ATA
- Cuaderno TI

Lista de carga (packing list):

La lista de carga (P/L) es un documento comercial que se adjunta a la factura comercial y los documentos de transporte. Facilita información sobre los artículos importados y las particularidades de cada bulto (peso, dimensiones, instrucciones de manipulación, etc.).

Es necesaria para el despacho de aduana y tiene el valor de inventario de la mercancía entrante.

Seguro de transporte de mercancías

El seguro es un contrato por el cual se indemniza al asegurado en caso de daños causados por un riesgo cubierto en la póliza. El seguro de transporte es de suma importancia porque las mercancías están expuestas a riesgos comunes durante su manipulación, carga y transporte, pero también a riesgos menos frecuentes como disturbios, huelgas o actos de terrorismo.

Declaración de importación (DUA): La finalidad principal de este requisito es establecer el valor de la transacción para fijar el valor en aduana (base imponible) sobre el que se aplican los derechos arancelarios

Declaración del valor en aduana: Todas las mercancías importadas en la Unión Europea (UE) deben declararse a las autoridades aduaneras del Estado miembro de que se trate mediante el Documento único Administrativo (DUA), que es el documento común para efectuar la declaración de importación en todos los Estados miembros, establecido en el Código Aduanero Comunitario publicado en el Reglamento (CEE) nº 2913/92 (DO L-302 19/10/1992).

Adicional a los requerimientos pedidos para cada producto que se exporte a la Unión Europea, existen unas exigencias especiales para la panela como producto exportado. Las tres exigencias fundamentales son:

- Control sanitario de los piensos de origen no animal).
- Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal.

- Etiquetado de productos alimenticios.

Junto a estos requerimientos, la legislación de la Unión Europea, establece unas medidas de protección, las cuales están en página de internet <http://exporthelp.europa.eu>, y son:

1. Principios y requisitos generales de la legislación alimentaria establecidos en el Reglamento (CE) No 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L-31 01/02/2002) (CELEX 32002R0178).
2. Requisitos generales para la higiene de los comestibles.
3. Condiciones generales aplicables a determinadas sustancias y residuos de plaguicidas en los alimentos.
4. Comercialización y requisitos específicos de etiquetado para las materias primas, compuestos alimenticios y comestibles destinados a objetivos específicos de nutrición.
5. Reglas especiales para la autorización del uso de ciertos productos en la alimentación: Bioproteínas, los Organismos Genéticamente Modificados (OGM) y los aditivos.
6. Control de comestibles. (Exporthelp, 2012)

7.9.2 Requerimientos para Exportar a Estados Unidos

El producto no presenta ninguna barrera arancelaria de ingreso a los Estados Unidos, solo se necesita el certificado del INVIMA y la aprobación por la FDA en los Estados Unidos.

Por otro lado, no consideramos que el idioma sea una barrera ya que tenemos conocimiento en inglés y además la etiqueta cumplirá con las especificaciones e información nutricional requeridas por el país en español e inglés, para facilitar la promoción del producto.

Clasificación Arancelaria

El código arancelario para la exportación es 17.01.11.10.00 y se conoce como Chancaca, panela o raspadura.

Régimen Arancelario

La panela no tiene aranceles y pertenece al grupo de los azúcares, su número arancelario es 17.01.11.10.00.

Documentos de Importación

Para importaciones superiores a los \$10.000 USD se debe contar con la asesoría de una agencia de aduanas que es la encargada de ayudar en la recolección de documento para la exportación. Tales como:

- Lista de empaque
- Factura comercial en inglés que incluya fletes, seguros y cargos
- Certificado de origen y fitosanitarios
- Guía de transporte

7.10 Recursos Humanos

Para iniciar las actividades de la empresa no se requiere de una gran cantidad de empleados, por tal razón se decidió tener dos subgerencias específicas, las cuales serán dirigidas por una sola persona inicialmente. Cabe resaltar que SUKERO S.A.S no tendrá un presidente, sino que la empresa será dirigida por sus dos socios. A continuación se pueden ver las tres subgerencias que componen la empresa con sus respectivos departamentos y sus funciones a desarrollar.

7.10.1 Cargos, Perfiles y Responsabilidades

Subgerencia Comercial y Logística

Esta subgerencia, básicamente se encargará de implementar las herramientas necesarias para vender el producto de la manera más rentable y beneficiosa para la empresa, igualmente, será responsable de analizar el perfil de los posibles proveedores y de elegir el mejor; también realizará el proceso de negociación con los distribuidores ubicados en el mercado objetivo y con ayuda del departamento de estrategias comerciales, definirá un plan estratégico para el éxito y aceptación del producto en dichos mercados. De esta subgerencia dependerá poder afrontar con éxito los permanentes cambios del mercado y la competitividad.

Igualmente, esta subgerencia estará conformada por el departamento de Marketing, que define la oferta de la empresa a la demanda existente en el mercado y las estrategias de promoción del producto.

Y por otro lado, el departamento de logística que será dirigido por el asesor legal de la empresa, él se encargará de realizar toda la documentación y estar al día de los requerimientos que se necesitan para exportar la panela a Alemania y a Estados Unidos.

Subgerencia Administrativa y Financiera

Es responsable de administrar y coordinar la planeación y cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos y servicios, establecidas por las socias de la empresa, con el fin tener una excelente administración de recursos humanos, compras, infraestructura y recursos financieros, bajo principios de responsabilidad, racionalidad y equidad.

Esta subgerencia está encargada del departamento contable y financiero. Velando por el buen uso del capital y de los ingresos de la empresa.

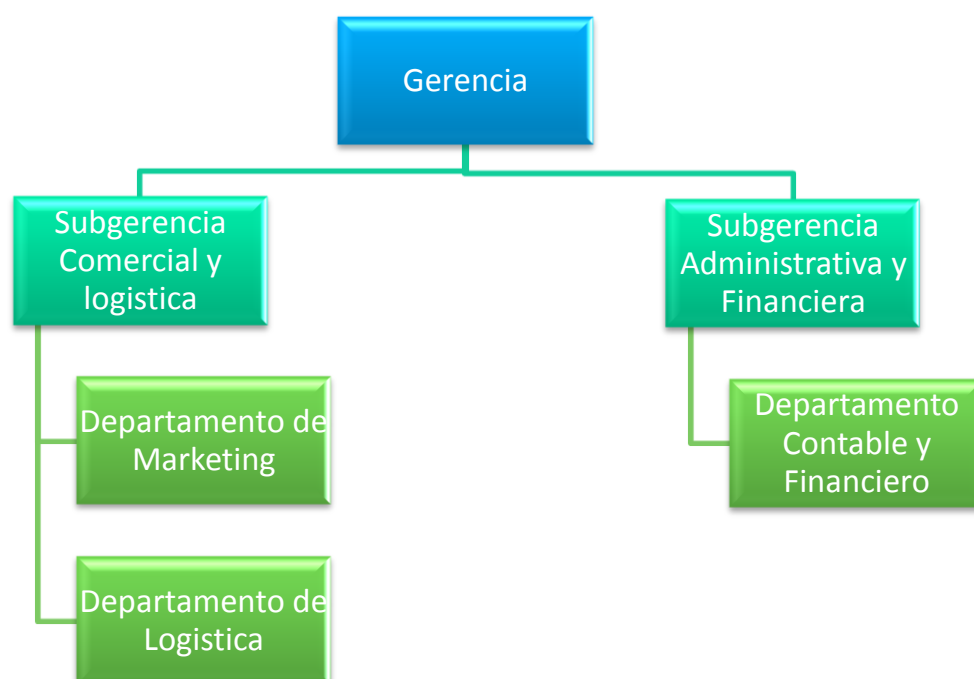
7.10.2 Proceso de Búsqueda, Selección y Contratación

El proceso de búsqueda, selección y contratación, será realizado por tercerización de servicios, es decir se contratará un outsourcing, una empresa más eficiente y con mayor experiencia para desarrollar todo este proceso, y de esta manera, SUKERO.S.A.S podrá enfocarse en el eje central de su negocio, el cual es la exportación. La contratación de este tipo de servicios tiene una gran ventaja para cualquier tipo de empresa, pero aún más para una que apenas planea entrar en el mercado internacional; reducir costos.

Subcontratar este tipo de servicios lleva a:

- *Reducción de los costes y del capital invertido.*
- *Utilización de las mejores prácticas y continua mejora de las mismas, gracias a la experiencia del proveedor del servicio subcontratado.*
- *Flexibilidad máxima con consecuente mejora de la productividad del negocio.*

7.11 Organigrama



7.12 DOFA de la Empresa

Tabla 10: DOFA de SUKERO S.A.S.

Debilidades	Oportunidades
• Bajos niveles de experiencia con el mercado inicialmente	• Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos

• Mediana capacidad de exportación	• Ferias de productos internacionales • Interés del mercado objetivo, por los productos ecológicos (bio-orgánicos y ambientales) • Ventajas que da el Comercio justo, en países como los de la Unión Europea
Fortalezas	Amenazas
• Producto 100% natural • Personal capacitado • Dominio de varias lenguas extranjeras	• Rígidis estándares de calidad a nivel nacional e internacional • Apreciación del COP • Burocracia en la exportación

Fuente: Las autoras

7.12.1 Estrategias Cruzadas de DOFA

Tabla 11: *Estrategias cruzadas de DOFA*

	Oportunidades	Amenazas
	• Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos • Ferias de productos internacionales	• Rígidis estándares de calidad a nivel nacional e internacional

	• Interés del mercado objetivo, por los productos ecológicos (bio-orgánicos y ambientales) • Ventajas que da el Comercio justo, en países como los de la Unión Europea	• Apreciación del COP • Burocracia en la exportación
Fortalezas • Producto 100% natural • Personal capacitado • Dominio de varias lenguas extranjeras	• Aprovechar el mercado norteamericano • Promocionar la empresa en ferias, mediante puntos de información y degustación del producto • Diseñar una etiqueta que muestre el producto es 100% natural	• Crear alianzas con empresas extranjeras • Contratar proveedores que implementen tecnología de punta en la producción
Debilidades • Bajos niveles de experiencia con el mercado inicialmente • Mediana capacidad de	• Tomar cursos de capacitación en estrategias de exportación • Búsqueda de nuevos	• Hacer alianzas estratégicas con empresas de distribución en los países meta para

exportación	mercados en la Unión Europea que permitan la expansión de la empresa	aprovechar su conocimiento del mercado.
-------------	--	---

Fuente: Las autoras

8. Análisis Financiero

8.1 Inversión Inicial

Tabla 12: *Inversión inicial*

Ítem	Cantidad	Valor Unitario (Pesos)	Valor Total (Pesos)
Sofá en L	1	800.000	800.000
Sillas	7	60.000	420.000
Mesas	4	125.000	500.000
Portátiles	4	1.000.000	4.000.000
Teléfono	4	20.000	80.000
Papeleras	4	15.000	60.000
Impresora multifuncional	1	200.000	200.000
Fax	1	120.000	120.000
Software	3	80.000	240.000
Gastos de constitución	1	1'000.000	1'000.000
Papelería	1	100.000	100.000
Productos de aseo	1	30.000	30.000
Bolígrafos	10	1.200	12.000
Cosedora	3	4.000	12.000
Legajadora	3	4.500	13.500
Cafetera	1	200.000	200.000
Pocillos (café)	8	2.600	20.800
Platos	8	2.400	19.200
Vasos (agua)	8	4.000	32.000
Efectivo	1	60'000.000	60'000.000
TOTAL			67'859.500

Fuente: Las autoras

La inversión inicial es de 67'859.500 millones de pesos que se invertirán en muebles de oficina, software legal para la empresa, utensilios de trabajo, más una reserva de efectivo para cubrir los gastos de dos meses de arriendo, operación y servicios.

8.1.1 Constitución del Capital

Habrán dos socias que aportarán cada una el 50% de la inversión inicial que proviene de recursos propios.

8.2 Proyección de Ventas

Tabla 13: *Proyección de ventas*

Producto	Unidades	Precio unidad(Pesos)	Precio total (Pesos)
Panela a Estados Unidos	112.000	2.160	241'920.000
Panela a Alemania	56.000	2.875	161'000.000
TOTAL VENTAS			402'920.000

Fuente: Las autoras

Aunque las ventas se realizarán en dólares y en euros, para efectos de cálculos, el análisis se realizará en pesos. En Estados Unidos la libra de panela se venderá a 1.20 dólares y en Alemania a 1.25 euros, teniendo en cuenta que 1800 pesos equivalen a un dólar y 2300 pesos a un euro, aproximadamente. Al año se enviarán 168.000 kilos de panela en total, los cuales se dividirán en cuatro entregas cada trimestre. Inicialmente se enviarán 35 toneladas, en la segunda entrega se enviarán 44 toneladas, en la tercera otras 44 toneladas y en el último

envió del año, se enviarán 45 toneladas. Las cargas deberán ser transportadas de Medellín, Antioquia a Buenaventura, Valle, en una tracto mula pesada, ya que es la que tiene mayor capacidad de almacenamiento.

8.3 Costos

8.3.2 Materia Prima y Componentes

Tabla 14: *Materia prima*

Producto	Precio por unidad	Cantidad	Costo total
Panela por Kg	1000	56.000	56'000.000

Fuente: Las autoras

La panela se adquirirá al por mayor, específicamente a un valor de 1000 pesos por 1Kg de panela. Este valor incluye el producto como tal y su embalaje.

8.3.3 Otros Costos

Tabla 15: *Gastos de transporte*

Ítem	Precio por contenedor	cantidad	Costo total
Transporte	2'000.000	4	8'000.000

Fuente: las autoras

Como costos adicionales se cuenta el valor del transporte terrestre de las cargas desde la ciudad de Medellín, Antioquia hasta el puerto de Buenaventura, Valle, de

donde partirá la carga hacia el extranjero. El costo total de transporte terrestre equivale a 8'000.000 anuales.

8.3.4 Administrativos

Tabla 16: *Gastos administrativos*

Ítem	Costo
Agua	80.000
Luz	150.000
Papelería	100.000
Internet y teléfono	100.000
Gerente	1'500.000
Dirección Comercial y Logística	1'200.000
Dirección Administrativa y Financiera	1'200.000
Secretaria	750.000
Empleada de Aseo	570.000
TOTAL	8'650.000

Fuente: Las autoras

En los gastos administrativos está incluido el pago de servicios públicos y honorarios de los empleados, los cuales serán cancelados mensualmente y ascienden a 8'650.000.

8.3.5 Otros Costos

Tabla 17: *Gastos de Publicidad*

Ítem	Costo
Página Web	700.000

Publicidad "500 visitas al mes" en Facebook	225.000 ¹⁷
Publicidad Google por mes	182.000 ¹⁸
Publicidad periódicos regionales	200.000
Viajes de negocios	5'000.000
TOTAL	6'307.000

Fuente: Las autoras

Los costos de publicidad ascienden a 6'307.000 de pesos anuales, que corresponden al mantenimiento y actualización de la página web, promoción en redes sociales, en Internet y el primer año un costo de 5.000.000 por un viaje de negocios a Alemania para promover la panela con distribuidores.

8.4 Balance General

Tabla 18: *Balance general inicial y al finalizar el primer año de operaciones*

	2012	2013
BALANCE GENERAL		
Activo Corriente		
Efectivo	60.000.000	178.006.200
Total Activo Corriente:	60.000.000	178.006.200
Muebles y Enseres	1.800.800	1.908.848
Depreciación Acumulada		-381.770
Muebles y Enseres Neto	1.800.800	1.527.078
Equipo de Oficina	4.865.500	5.157.430
Depreciación Acumulada		-1.031.486
Equipo de Oficina Neto	4.865.500	4.125.944
Total Activos Fijos:	6.666.300	5.653.022
Total Otros Activos Fijos	1.193.200	0
TOTAL ACTIVO	67.859.500	183.659.222
Pasivo		

¹⁷INTELIGENCIA WEB, citado el 26 de Mayo de 2012. En <http://www.inteligenciaweb.cl/aparecer-en-facebook.html>,

¹⁸PUBLICIDAD EN GOOGLE, citado el 26 de Mayo de 2012. En <http://www.130caracteres.com/home/tarifas-de-publicidad-en-google/>,

Cuentas X Pagar Proveedores	0	0
Impuestos X Pagar	0	43.015.339
Acreedores Varios		0
Obligaciones Financieras	0	0
Otros pasivos a LP		0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0
TOTAL PASIVO	0	43.015.339
Patrimonio		
Capital Social	67.859.500	67.859.500
Utilidades del Ejercicio	0	68.712.814
Revalorización patrimonio	0	4.071.570
TOTAL PATRIMONIO	67.859.500	140.643.884
TOTAL PAS + PAT	67.859.500	183.659.222

Fuente: Las autoras, utilizando plantilla financiera de FONDO EMPRENDER.

El balance general de la empresa muestra que se inicia con un activo de 67.859.500, sin pasivos, y por lo tanto con un patrimonio igual al activo de 67.859.500 pesos. Al finalizar el primer año de operaciones la empresa cuenta con un activo de 183.659.222 pesos, es decir el activo se incrementa en 115.799.722 pesos. La empresa finaliza el primer año de operaciones con un pasivo de 43.015.339 pesos que corresponden a impuestos por pagar y un patrimonio de 140.643.884 pesos.

8.5 Flujo de Caja al Terminar el Primer Año de Operaciones

Tabla 19: *Flujo de caja*

	2013
FLUJO DE CAJA	
Flujo de Caja Operativo	
Utilidad Operacional	115.399.744
Depreciaciones	1.413.256
<u>Neto Flujo de Caja Operativo</u>	116.813.000
Flujo de Caja Inversión	
Inversión Otros Activos	1.193.200
Inversión Activos Fijos	1.193.200
<u>Neto Flujo de Caja Inversión</u>	1.193.200
Flujo de Caja Financiamiento	
Neto Periodo	118.006.200
Saldo anterior	60.000.000
Saldo siguiente	178.006.200

Fuente: Las autoras, utilizando plantilla financiera de FONDO EMPRENDER

Al iniciar operaciones la empresa cuenta con 60.000.000 de pesos en efectivo. El neto del primer año de operaciones es de 118.006.200 y por tanto el saldo que pasa para el segundo periodo de operaciones es de 178.006.200 pesos.

8.6 Estado de Resultados al Finalizar el Primer Año de Operaciones

Tabla 20: *Estado de resultados*

	2013
ESTADO DE RESULTADOS	
Ventas	402.920.000
Materia Prima, Mano de Obra	168.000.000
Depreciación	1.413.256
Otros Costos	8.000.000
Utilidad Bruta	225.506.744
Gasto de Ventas	6.307.000
Gastos de Administración	103.800.000
Utilidad Operativa	115.399.744
Otros ingresos	
Revalorización de Patrimonio	-4.071.570
Ajuste Activos no Monetarios	399.978
Total Corrección Monetaria	-3.671.592
Utilidad antes de impuestos	111.728.152
Impuestos (35%)	43.015.339
Utilidad Neta Final	68.712.814
TOTAL PATRIMONIO	67.859.500
TOTAL PAS + PAT	67.859.500

Fuente: Las autoras, utilizando plantilla financiera de FONDO EMPRENDER

El primer año de operaciones la empresa proyecta tener ventas por 402.920.000 pesos y una utilidad bruta de 225.506.744 pesos. La utilidad operativa es de 115.399.744 pesos. La utilidad antes de impuestos es de 111.728.152 pesos. El primer año se paga impuesto de 43.015.339 correspondientes y la Utilidad Neta Final es de 68.712.814 pesos.

8.7 Indicadores Financieros

8.7.1 TIR

En una proyección a 5 años la Tasa Interna de Retorno es de 144,77%, la cual es bastante atractiva para las inversionistas que consideraban una rentabilidad mínima aceptable del 50% para el proyecto.

8.7.2 VAN

El Valor Actual Neto es de 162.582.614 en una proyección a 5 años.

8.7.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio anual se logra al venderse 84,465 panelas.

8.8 Conclusiones Financieras

El proyecto es rentable. Los indicadores de rentabilidad como el VAN y la TIR son atractivos para las inversionistas quienes deciden llevar a cabo el proyecto. La empresa obtiene rentabilidad desde el primer año de operaciones. Todos los estados financieros muestran que el proyecto es rentable.

9. Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad empresarial "Es el conjunto de prácticas, principios y valores que implican un compromiso de la empresa en tener un comportamiento ético y contribuir al desarrollo y calidad de vida de sus grupos de interés"¹⁹

Con el objetivo de desarrollar una gestión eficiente y responsable, que envuelve calidad de vida, respeto por los derechos y bienestar e igualdad para todos, a través de programas orientados a ayudar a la comunidad y cuidar de manera responsable el medio ambiente.

SUKERO S.A.S. ofrecerá a sus trabajadores condiciones laborales, así como también, promoverá un plan que de reciclaje para de esta forma minimizar y aprovechar la mayor cantidad de residuos. Además, SUKERO S.A.S. tiene muchos planes de ayuda a la comunidad los cuales son aprovechados por muchas personas, uno de ellos consiste en ofrecer empleo a mujeres cabeza de familia o personas vulnerables.

¹⁹ ¿QUÉ ES RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL? citado el 07 de Mayo de 2012. En <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=298&conID=41012>,

10. Conclusiones

El plan de negocios muestra que hay un mercado disponible e interesado por la panela. De igual manera, la empresa SUKERO S.A.S tendrá un gran impacto en Estados Unidos y Alemania, ya que allí la oferta de panela es limitada. Así que, SUKERO S.A.S. va a suplir una necesidad de mercado ofreciendo a los latinos residentes en el exterior la oportunidad de adquirir productos de su país de origen.

El análisis financiero permite ver que el proyecto es rentable desde el primer año de operaciones. Las proyecciones financieras muestran que éste es atractivo para las inversionistas. Igualmente, los resultados obtenidos en los criterios de decisión son más altos a las rentabilidades mínimas esperadas por las inversionistas.

Para la operación de la empresa SUKERO S.A.S las emprendedoras pondrán en práctica los conocimientos adquiridos durante su carrera de Lenguas Modernas; tales como, el emprendimiento, el uso de diferentes lenguas en contextos de negocios, el uso de la comunicación organizacional interna y externa, los cuales serán un valor agregado de la empresa y contribuirán al éxito de la misma.

El tipo de sociedad más conveniente para la empresa es el de S.A.S. Esto debido a las ventajas que la misma presenta, tales como que permite diferir el pago de capital y reduce costos para los empresarios.

11. Bibliografía

BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS -BPA- Y BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA –BPM, citado el 02 de Marzo de 2012. En

<http://www.fao.org.co/manualpanela.pdf>,

¿CÓMO SE REALIZA EL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE MERCANCÍAS?

ARAUJO IBARRA- CONSULTORES DE NEGOCIOS INTERNACIONALES, citada el 30 de Marzo de 2012. En <http://portal.araujoibarra.com/faq/bfcomo-se-realiza-el-proceso-de-exportacion-de-mercancias>,

CONSERVACIÓN, EMPAQUE, EMBALAJE Y TRANSPORTE, citado el 13 de Mayo de 2012. En http://interletras.com/manualCCI/Conservac_empaque_transp/transpack28.htm,

COSTEO DE EXPORTACIONES: Pieza clave para la competitividad e internacionalización de su empresa, Código de Enmienda FMC R-Reduction2011-12-02, citado el 13 de Mayo de 2012. En http://camara.ccb.org.co/documentos/2833_taller_de_costeo.pdf,

EE.UU: CRECE LA POBLACIÓN LATINA, citado el 27 de Mayo de 2012. En http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2010/12/101221_eeuu_censo_hispanos_ao.s.html,

EL EXPORT HELPDESK ,COMISIÓN EUROPEA, citado el 25 de Mayo de 2012.
En <http://exporthelp.europa.eu>.

En http://www.proexport.com.co/sites/default/files/agro_europa_2.pdf, citado el 30 de Abril de 2012.

En <http://www.hapag-lloyd.com>, citado el 13 de Mayo de 2012.

LA CADENA AGROINDUSTRIAL DE LA PANELA EN COLOMBIA, citado el 02 de marzo de 2012. En
http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112163343_caracterizacion_panela.pdf,

LATINOS EN BERLÍN, citado el 20 de Abril de 2012. En
<http://vulcanusweb.de/dialogando/LATINOS-EN-BERLIN-Sep-2011.htm>,

LOS HISPANOS HACEN CRECER A LOS SUPERMERCADOS DE EEUU EN TIEMPOS DE CRISIS, citado el 19 de Mayo de 2012 En
<http://www.elmundo.es/elmundo/2009/03/24/cronicasdesdeeeuu/1237857808.html>

PRODUCCIÓN DE PANELA COMO ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN EN LA GENERACIÓN DE INGRESOS EN ÁREAS RURALES DE AMÉRICA LATINA, citado el 27 de Mayo de 2012. En
http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/AGSF_WD6s.pdf,

PUBLICIDAD EN GOOGLE, citado el 26 de Mayo de 2012. En

<http://www.130caracteres.com/home/tarifas-de-publicidad-en-google/>,

¿QUÉ ES RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL? citado el 07 de Mayo de 2012. En

<http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=298&conID=41012>,

SECTOR PANELERO COLOMBIANO, citado el 27 de Mayo de 2012. En

<http://www.minagricultura.gov.co/archivos/Sector%20Panelero%20Colombiano.pdf>

SECTOR PANELERO COLOMBIANO, citado el 27 de Mayo de 2012. En

<http://www.minagricultura.gov.co/archivos/Sector%20Panelero%20Colombiano.pdf>

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
BALANCE GENERAL						
Activo Corriente						
Efectivo	60.000.000	178.006.200	217.500.239	259.457.770	301.117.968	344.106.852
Total Activo Corriente:	60.000.000	178.006.200	217.500.239	259.457.770	301.117.968	344.106.852
Muebles y Enseres	1.800.800	1.908.848	2.023.379	2.144.782	2.273.469	2.409.877
Depreciación Acumulada		-381.770	-809.352	-1.286.869	-1.818.775	-2.409.877
Muebles y Enseres Neto	1.800.800	1.527.078	1.214.027	857.913	454.694	0
Equipo de Oficina	4.865.500	5.157.430	5.466.876	5.794.888	6.142.582	6.511.137
Depreciación Acumulada		-1.031.486	-2.186.750	-3.476.933	-4.914.065	-6.511.137
Equipo de Oficina Neto	4.865.500	4.125.944	3.280.125	2.317.955	1.228.516	0
Total Activos Fijos:	6.666.300	5.653.022	4.494.153	3.175.868	1.683.210	0
Total Otros Activos Fijos	1.193.200	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	67.859.500	183.659.222	221.994.392	262.633.638	302.801.178	344.106.852
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	43.015.339	42.979.608	43.048.301	42.121.290	41.123.275
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	43.015.339	42.979.608	43.048.301	42.121.290	41.123.275
Patrimonio						
Capital Social	67.859.500	67.859.500	67.859.500	67.859.500	67.859.500	67.859.500
Reserva Legal Acumulada	0	0	6.871.281	13.736.855	20.613.402	27.341.868
Utilidades Retenidas	0	0	27.485.125	54.947.420	82.453.607	109.367.471
Utilidades del Ejercicio	0	68.712.814	68.655.737	68.765.467	67.284.658	65.690.427
Revalorización patrimonio	0	4.071.570	8.143.140	14.276.094	22.468.721	32.724.312
TOTAL PATRIMONIO	67.859.500	140.643.884	179.014.784	219.585.337	260.679.888	302.983.576
TOTAL PAS + PAT	67.859.500	183.659.222	221.994.392	262.633.638	302.801.178	344.106.852

Fuente: Las autoras, utilizando plantilla financiera de FONDO EMPRENDER

	2013	2014	2015	2016	2017
FLUJO DE CAJA					
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	115.399.744	115.367.734	117.677.073	117.408.023	116.968.300
Depreciaciones	1.413.256	1.498.051	1.587.934	1.683.210	1.784.203
Impuestos	0	-43.015.339	-42.979.608	-43.048.301	-42.121.290
Neto Flujo de Caja Operativo	116.813.000	73.850.446	76.285.399	76.042.932	76.631.212
Flujo de Caja Inversión					
Inversión Otros Activos	1.193.200	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	1.193.200	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	1.193.200	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento					
Dividendos Pagados	0	-34.356.407	-34.327.869	-34.382.734	-33.642.329
Capital	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0	-34.356.407	-34.327.869	-34.382.734	-33.642.329
Neto Periodo	118.006.200	39.494.039	41.957.531	41.660.198	42.988.883
Saldo anterior	60.000.000	178.006.200	217.500.239	259.457.770	301.117.968
Saldo siguiente	178.006.200	217.500.239	259.457.770	301.117.968	344.106.852

Fuente: Las autoras, utilizando plantilla financiera de FONDO EMPRENDER

	2013	2014	2015	2016	2017
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	402.920.000	415.007.600	429.949.604	442.848.092	456.133.535
Materia Prima, Mano de Obra	168.000.000	174.720.000	181.708.800	188.977.152	196.536.238
Depreciación	1.413.256	1.498.051	1.587.934	1.683.210	1.784.203
Otros Costos	8.000.000	8.360.000	8.736.200	9.129.329	9.540.149
Utilidad Bruta	225.506.744	230.429.549	237.916.670	243.058.401	248.272.945
Gasto de Ventas	6.307.000	6.590.815	6.887.402	7.197.335	7.521.215
Gastos de Administración	103.800.000	108.471.000	113.352.195	118.453.044	123.783.431
Utilidad Operativa	115.399.744	115.367.734	117.677.073	117.408.023	116.968.300
Otros ingresos					
Revalorización de Patrimonio	-4.071.570	-4.071.570	-6.132.954	-8.192.627	-10.255.591
Ajuste Activos no Monetarios	399.978	423.977	449.415	476.380	504.963
Ajuste Depreciación Acumulada	0	-84.795	-179.766	-285.828	-403.970
Total Corrección Monetaria	-3.671.592	-3.732.389	-5.863.305	-8.002.074	-10.154.598
Utilidad antes de impuestos	111.728.152	111.635.345	111.813.768	109.405.948	106.813.702
Impuestos (35%)	43.015.339	42.979.608	43.048.301	42.121.290	41.123.275
Utilidad Neta Final	68.712.814	68.655.737	68.765.467	67.284.658	65.690.427

Fuente: Las autoras, utilizando plantilla financiera de FONDO EMPRENDER

Anexo 4: Formato encuesta conocedores de la panela en español

ENCUESTA PANELA (raspadura, rapadura, atado dulce, tapa de dulce, chancaca, empanizao, papelón, piloncillo, panocha o cane sugar)

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta sobre publicidad.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por un grupo de estudiantes de 9no semestre de la UNIVERSIDAD EAN, localizada en Bogotá D.C., Colombia.

Esta encuesta dura aproximadamente [5] minutos.

Teniendo en cuenta que en su país se consume panela (raspadura, rapadura, atado dulce, tapa de dulce, chancaca, empanizao, papelón, piloncillo o panocha) la presente encuesta tiene como objetivo conocer las percepciones y el consumo de dicho producto en la región donde usted vive. Agradecemos de antemano su objetividad y tiempo dedicados a esta encuesta.

Género: F___ M___

¿En cuál de estos rangos de edad se encuentra usted?

- ☐ 18-27
- ☐ 28-39
- ☐ 40-55
- ☐ 56-80

Seleccione su ocupación

- ☐ Estudiante
- ☐ Ama de casa
- ☐ Independiente
- ☐ Empleado
- ☐ Pensionado
- ☐ Otra. Especifique _____

Seleccione su país de origen:

- ☐ Colombia
- ☐ Venezuela
- ☐ Ecuador
- ☐ Perú
- ☐ Brasil
- ☐ Alemania
- ☐ Argentina
- ☐ Chile

- México
- Otro. ¿Cuál? _____

Seleccione su país de residencia:

- Estados Unidos
- Alemania
- España
- Argentina
- México
- Canadá
- Colombia
- Venezuela
- Perú
- Brasil
- Holanda
- Paraguay

1. Usted diría que en su región conseguir panela es:

Muy fácil

- Muy fácil
- Fácil
- Difícil
- Imposible

2. Usted consume panela. Si su respuesta es no, por favor pase a la pregunta 20.

- Si
- No

3. La panela la consume:

- Solo
- Con su familia
- Con sus amigos
- Con sus compatriotas
- Otro ¿Cuál? _____

4. Frecuentemente, ¿en qué sitios adquiere la Panela?

- Plaza de Mercado
- Supermercado
- Mini mercado
- Tienda de barrio
- Otro ¿Cuál? _____

5. ¿Con qué frecuencia compra panela?
- ☐ Una vez a la semana
 - ☐ Una vez por mes
 - ☐ Dos veces por mes
 - ☐ Tres veces por mes
 - ☐ Más de tres veces
6. Aproximadamente, ¿qué cantidad de panela compra mensualmente?
- ☐ Menos de 1 kg
 - ☐ Entre 1 y 4.9 kg
 - ☐ 5 y 9.9 kg
 - ☐ 10 Kg y 19.9 kg
 - ☐ 20 Kg. o más
7. ¿En qué presentaciones la compra?
- ☐ Panela cuadrada
 - ☐ Panela redonda
 - ☐ Panelón
 - ☐ Pastilla
 - ☐ Cubos
 - ☐ Granulada
 - ☐ Polvo
 - ☐ Otros - ¿Cuáles? _____
8. ¿Con qué frecuencia consume panela?
- ☐ Diariamente
 - ☐ Semanalmente
 - ☐ Quincenalmente
 - ☐ Mensualmente
 - ☐ Casi nunca
 - ☐ Nunca
9. ¿En qué preparaciones utiliza la panela?
- ☐ Bebidas Calientes
 - ☐ Bebidas Frías
 - ☐ Postres y dulces
 - ☐ Sola
 - ☐ Otras preparaciones - ¿Cuáles? _____
10. ¿Cuánto dinero invierte en la compra de panela mensualmente?
- ☐ Menos de un dólar

- Entre \$1 y \$5
- Entre \$6 - \$10
- Más de \$10

11. Un precio de 1.40USD por una libra de panela 100% natural, cuadrada, artesanal, le parece:

- Muy económico
- Económico
- Justo
- Elevado (caro)
- Muy elevado (muy caro)

12. Al momento de comprar panela, ¿en qué se fija?

- En la calidad
- En el precio
- En la marca
- En la presentación
- Otro. Por favor especifique _____

13. Comúnmente, ¿con qué acompaña la panela?

- Con limón
- Con canela
- Con queso
- Con pan
- Otro. ¿Cuál? _____

14. ¿Por qué dejaría de consumir panela?

- Por la calidad
- Por el precio
- Por bajos nutrientes
- Por cuestiones de salud
- Otro. ¿Cuál? _____

15. Usted prefiere la panela (marque una de dos opciones en cada caso)

- | | |
|----------------------|----------------------|
| ○ Oscura | ○ Endulzada |
| ○ Clara | ○ Sin aceite de coco |
| ○ Con aceite de coco | ○ Simple |

16. A la hora de consumir panela, prefiere:

- Un producto químico
- Un producto natural
- No le interesa

17. ¿Para qué consume panela?

- ☐ Para endulzar
- ☐ Para acompañar comidas
- ☐ Para cocinar
- ☐ Otro. ¿Cuál? _____

18. Usted consume panela por:

- ☐ Gusto
- ☐ Sabor
- ☐ Cultura
- ☐ Otro. ¿Cuál? _____

19. Cuando busca información para comprar panela, ¿dónde la busca?

- ☐ Internet
- ☐ Periódico local
- ☐ Con amigos
- ☐ Otro. ¿Cuál? _____

¡Muchas gracias!

20. ¿Por qué no consume panela?

- ☐ Enfermedad
- ☐ Gusto
- ☐ Sabor
- ☐ Presentación
- ☐ Precio
- ☐ Dificultad para su consecución
- ☐ Otro ¿Cuál? _____

21. ¿Qué debería tener la panela para que usted la consumiera?

¡Muchas gracias!

Anexo 5: Formato encuesta no conocedores de la panela en español

ENCUESTA NO CONOCEDORES DE LA PANELA (raspadura, rapadura, atado dulce, tapa de dulce, chancaca, empanizao, papelón, piloncillo o panocha, cane sugar)

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta sobre publicidad.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por un grupo de estudiantes de 9no semestre de la UNIVERSIDAD EAN, localizada en Bogotá D.C., Colombia.

Esta encuesta dura aproximadamente [5] minutos.

La Panela es un producto rico en vitaminas A, B, C, D y E, proteínas y minerales como calcio, fósforo, hierro, sodio, potasio, magnesio, cobre y zinc. Es también conocida como raspadura, rapadura, atado dulce, tapa de dulce, chancaca (del náhuatl chiancaca), empanizao, papelón, piloncillo o panocha en diferentes latitudes del idioma español, es un alimento cuyo único ingrediente es el jugo de la caña de azúcar que es secado antes de pasar por el proceso de purificación que lo convierte en azúcar moreno (o mascabado).

Género: F___ M___

¿En cuál de estos rangos de edad se encuentra usted?

- ☐ 18-27
- ☐ 28-39
- ☐ 40-55
- ☐ 56-80

Seleccione su ocupación

- ☐ Estudiante
- ☐ Ama de casa
- ☐ Independiente
- ☐ Empleado
- ☐ Pensionado
- ☐ Otra. Especifique _____

Seleccione su país de origen:

- ☐ Colombia
- ☐ Venezuela
- ☐ Ecuador
- ☐ Perú
- ☐ Brasil
- ☐ Alemania
- ☐ Argentina
- ☐ México

- Otro. ¿Cuál? _____

Seleccione su país de residencia:

- Estados Unidos
- Alemania
- Argentina
- México
- Colombia
- Venezuela

22. ¿Qué endulzante utiliza usted comúnmente?

- Azúcar
- Panela
- Azúcar Morena
- Miel
- Otro. ¿Cuál? _____

23. ¿Con qué frecuencia compra endulzante?

- Cada semana
- Cada 15 días
- Cada mes
- Cada 2 meses

24. Aproximadamente, ¿qué cantidad de endulzante consume mensualmente?

- 1 Kg.
- 5 kg.
- 10 Kg.
- 20 Kg. o más

25. Frecuentemente, ¿en qué sitios compra usted los endulzantes?

- Plaza de Mercado
- Supermercado
- Mini mercado
- Tienda de barrio
- Otro. ¿Cuál?

26. ¿Qué presentación prefiere a la hora de comprar sus endulzantes?

- En polvo
- Granulada
- En cubos
- En pastillas
- Otro. ¿Cuál? _____

27. ¿Por qué ha dejado o dejaría de consumir un endulzante?
- ☐ Por la calidad
 - ☐ Por salud
 - ☐ Por el precio
 - ☐ Por bajos nutrientes
 - ☐ Otro. ¿Cuál? _____
28. Seleccione de mayor a menor, según su criterio, las siguientes características que usted tiene en cuenta a la hora de comprar un endulzante
Siendo 1 el más importante y 6 el menos importante, califique las siguientes características según su criterio a la hora de comprar un endulzante.
- ___ Calidad
 - ___ Precio
 - ___ Marca
 - ___ Empaque
 - ___ Nutrientes
 - ___ Otro ¿Cuál? _____
29. ¿ha escuchado usted hablar de la panela (raspadura, rapadura, atado dulce, tapa de dulce, chancaca, empanizao, papelón, piloncillo o panocha, cane sugar)?
- ☐ SI
 - ☐ No
30. Siendo usted consumidor de azúcar, ¿estaría dispuesto a cambiarla por la panela, sabiendo que es un producto rico en vitaminas A, B, C, D y E, proteínas y minerales como calcio, fósforo, hierro, sodio, potasio, magnesio, cobre y zinc?
- ☐ Si
 - ☐ No
 - ☐ Lo pensaría
31. Teniendo en cuenta los beneficios nutricionales aportados por la panela, una libra de ésta por \$ 1.4 USD le parece:
- ☐ Justo
 - ☐ Caro
 - ☐ Barato
32. Si consumiera panela, preferiría:
- ☐ Un producto químico
 - ☐ Un producto natural
 - ☐ No le interesa

33. ¿Consumiría otros productos derivados de la panela como por ejemplo bebidas energéticas, dulces o/y postres?

- ☐ Si
- ☐ No

¡Muchas gracias!

Anexo 6: Formato encuesta no conocedores de la panela en inglés

Survey Not Connoisseur from Cane Sugar.

This survey looks for determining the whole cane sugar consumption in the region where you live. We appreciate your objectivity and time dedicated to this survey.

Your responses will be treated confidentially and will not be used for another purpose than a research carried out by some students of 9th semester at EAN UNIVERSITY, located in Bogota DC, Colombia.

Your sex:

- ☐ Female
- ☐ Male

In which of these age ranges are you?

- ☐ 18-27
- ☐ 28-39
- ☐ 40-55
- ☐ 56-80

Select your occupation:

- ☐ Student
- ☐ Employer
- ☐ Pensioner
- ☐ Housewife
- ☐ Other (please specify)

Country of birth:

- ☐ Colombia
- ☐ USA
- ☐ Brazil
- ☐ Perú
- ☐ Ecuador
- ☐ Other (please specify)

Country of residence:

- ☐ USA
- ☐ Spain
- ☐ Mexico
- ☐ Colombia

- Venezuela
- Perú
- Ecuador
- Other (please specify)

1. Which sweetener do you use normally?

- Sugar
- Brown sugar
- Honey
- Whole cane sugar
- Other (please specify)

2. How often do you buy sweetener?

- Weekly
- Fifthly
- Monthly
- More than twice per month

3. Approximately, how much sweetener do you consume monthly?

- 1 Kg
- 5 Kg
- 10 Kg
- 20 Kg or more

4. Where do you buy sweetener frequently?

- Marketplace
- Supermarket
- Other (please specify)

5. Which sweetener's presentation do you prefer?

- Powder
- Cubes
- Granulated
- Other (please specify)

6. Why have you left or would you leave to consume sweeteners?

- For health
- By quality

- By price
- By low nutrients
- Other (please specify)

7. Being 1 the most important and 5 the least important, qualify the following characteristics you take into account when you buy sweeteners:

__Quality

__Price

__Brand

__Packing

__Nutrients

8. Have you heard about the whole cane sugar?

- Yes
- No

9. Being you a sweetener consumer, would you buy the whole cane sugar, knowing that it has vitamin A, B, C, D, and E, proteins and minerals such as calcium, phosphorus, sodium, magnesium, zinc and some others?

- Yes
- No

10. Taking into account the whole cane sugar benefits, 1pound for \$1,4 you think it is:

- Expensive
- Cheap
- The right price

11. If you would consume whole cane sugar, would you prefer:

- A chemical product
- A natural product
- You do not care

12. Would you consume others whole cane sugar derivatives?

- Yes
- No

13. Comments

Thanks for your patience and time!

Anexo 7: Formato encuesta conocedores de panela en portugués

Pesquisa Rapadura

Caro leitor,

Gostaríamos de contar com sua participação, respondendo as perguntas abaixo, as quais compõem uma pesquisa sobre os costumes alimentares e a utilização específica da RAPADURA no cardápio brasileiro (latino-americano).

Desde já agradecemos pelo seu apoio

Leia com atenção a seguinte descrição:

A rapadura é um produto rico em vitaminas A, B, C, D e E, assim como também em proteínas e minerais como cálcio, ferro, sódio, potássio, magnésio, cobre e zinco. A rapadura é um alimento, cuja seu único ingrediente é o suco de cana de açúcar, que depois de seca, passa por um processo de purificação e se converte em um açúcar moreno.

Sexo

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Sua faixa etária

- ☐ 18-27
- ☐ 28-39
- ☐ 40-55
- ☐ 56-80

Qual é sua profissão?

- ☐ Estudante
- ☐ Dona de casa
- ☐ Profissão liberal
- ☐ Empregado
- ☐ Aposentado
- ☐ Outra (Por favor especifique)

Selecione seu país de origem

- ☐ Brasil

- Perú
- Venezuela
- Colômbia
- Outro (Por favor especifique)

País de residência atual:

- Brasil
- Perú
- Venezuela
- Colômbia
- Outro (Por favor especifique)

1. Você consome a rapadura? Se sua resposta for não, se dirige a pergunta numero: 18.

- Sim
- Não

2. Disponibilidade de compra da rapadura na região:

- Muito fácil
- Fácil
- Difícil
- Muito difícil

3. Normalmente, onde você adquire a rapadura?

- Mercado
- Supermercado
- Feira
- Armazém
- Outra (Por favor especifique)

4. Com que frequência você compra a rapadura?

- Uma vez por semana
- Uma vez por mês
- Mais de uma vez ao mês

5. Qual é a quantidade de rapadura que você aproximadamente consome?

- Menos de 1 kg
- Entre 1kg e 4 kg
- 5kg e 9 kg

- 10 Kg e 20 kg
6. Qual tipo de rapadura você prefere?
- Redonda
 - Quadrada
 - Granulada
 - Em pó
 - Outro (Por favor especifique)
7. Com que frequência você consome a rapadura?
- Uma vez por semana
 - Mais de uma vez por semana
 - Uma vez por mês
8. Como você consome a rapadura?
- bebidas quentes
 - frias
 - sobremesa e doces
 - sozinha
 - Outro (Por favor especifique)
9. Quanto você investe na compra mensalmente?
- Menos de um Real
 - Entre R\$1 e R\$5
 - Entre R\$6 e R\$10
 - Mais de R\$10
10. O que você acha do preço por 500g de rapadura 100% artesanal por R\$1,40?
- bastante econômico
 - econômico
 - justo
 - caro
 - bastante caro
11. Com qual acompanhamento você consome a rapadura?
- limão
 - canela
 - queijo

- ☐ pão
- ☐ Outra (Por favor especifique)

12. Que você procura na hora da compra?

- ☐ Qualidade
- ☐ preço
- ☐ marca
- ☐ pacote
- ☐ apresentação
- ☐ Outro (Por favor especifique)

13. Por quais motivos você deixaria de consumir a rapadura?

- ☐ qualidade
- ☐ preço
- ☐ falta de nutrientes
- ☐ Outros (Por favor especifique)

14. Como você prefere a rapadura?

- ☐ Escura
- ☐ Clara
- ☐ Doce
- ☐ Simples
- ☐ Com molho de coco
- ☐ Sem molho de coco
- ☐ Outra (Por favor especifique)

15. Qual é sua preferência de rapadura?

- ☐ industrializada
- ☐ artesanal
- ☐ Outra (Por favor especifique)

16. . Quais são os seus motivos para o consumo da rapadura?

- ☐ Para adoçar
- ☐ Por questões de saúde

- Outros (Por favor especifique)

17. Por quais motivos você compra a rapadura?

- Vontade
- Sabor
- Cultura
- Outros (Por favor especifique)

Muito obrigado pelo seu interesse e participação!

18. Porque você não consome a rapadura?

- doença
- sabor
- apresentação
- preço
- Outra (Por favor especifique)

19. que lhe faria mudar de Idéia para consumi-la

Muito obrigado pelo seu interesse e participação!

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Jessica Milena Guzmán Zapata

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 1.022.356.284

Nombre Completo Liz Geraldine Robayo Gutiérrez

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 1.013.618.560

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Plan de negocio para la creación de empresa "SUKERO S.A.S."

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI ☐ NO ☒
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Jessica M. Guzmán Z.
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.022.356.284
FACULTAD: Humanidades y Ciencias Sociales
PROGRAMA ACADÉMICO: Lenguas Modernas

NOMBRE COMPLETO: Liz G. Robayo G.
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.013.618.560
FACULTAD: Humanidades y Ciencias Sociales
PROGRAMA ACADÉMICO: Lenguas Modernas

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 23-Julio-2012