



DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIO PARA LA PARA LA PRODUCCIÓN DE PANELA ORGÁNICA PULVERIZADA EN
LA VEREDA JAGUAL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE RIOSUCIO (CALDAS)

PRESENTADO POR:

YESSICA VIVIANA RODRÍGUEZ DÍAZ

PRESENTADO AL DOCENTE: JAIRO ALEJANDRO MUNAR MERCADO MSc

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

INNOVACIÓN / INVESTIGACIÓN MODELO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

BOGOTÁ D.C.

2020



BOGOTÁ - PBX: (571) 587 87 97 **Línea gratuita nacional:** 01 8000 111 180
Carrera 9.ª n.º 51-11/ www.usta.edu.co/ contactenos@usantotomas.edu.co
VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA - Tel. (571) 595 00 00
Carrera 10.ª n.º 72-50/ www.ustadistancia.edu.co/ admisiones@ustadistancia.edu.co

Institución de Educación Superior sujeta a la inspección y vigilancia del Ministerio de Educación Nacional - SNIES 1704



CONTENIDO

RESUMEN	6
PALABRAS CLAVE	7
1. INTRODUCCIÓN	8
2. OBJETIVOS	10
2.1. Objetivo General	10
2.2. Objetivos específicos	10
3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	11
3.1. Descripción del problema.....	11
3.2. Árbol de problemas	11
4. JUSTIFICACIÓN.....	13
5. ESTUDIO DE MERCADO	15
5.1. Investigación, desarrollo e innovación	15
5.2. Análisis del sector económico.....	16
5.2.1. PESTEL	16
Político.....	16
Económico	17
Social.....	19
Tecnológico	19
Medio Ambiente.....	20

Legal.....	21
5.2.2. Cinco (5) fuerzas de Michael Porter	23
5.3. Análisis del mercado	25
5.3.1. Descripción y Análisis del Producto.....	25
5.3.2. Análisis de la demanda	32
5.3.3. Segmentación	37
5.4. Análisis de la oferta o de la competencia	38
5.5. Proyecciones de venta	41
6. ESTUDIO TÉCNICO-OPERACIONAL.....	43
6.1. Ficha técnica.....	43
6.2. Análisis de procesos de producción	44
6.3. Plan de producción	46
6.4. Plan de compras.....	46
6.5. Análisis de costos	48
Costos de constitución	48
Costos de ventas.....	49
6.6. Análisis de infraestructura	50
7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL	55
7.1. Estructura organizacional.....	55
7.2. Análisis de cargos	55

7.3. Costos administrativos	61
Costos administrativos	61
Costos de personal	62
7.4. Tipos de sociedades	63
7.5. Permisos y Licencias.....	72
7.6. Impuestos y Tasas	73
8. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	74
8.1. Estrategia de mercado	74
8.2. Estrategia organizacional	78
Misión.....	78
Visión	79
Política	79
8.3. Análisis de procesos organizacionales	79
Mapa estratégico.....	79
9. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA	81
9.1. Punto de equilibrio.....	81
9.2. Presupuesto	81
9.3. Flujo de caja	82
9.4. Estados financieros	83
Estado de resultados	83

Balance general	84
9.5. Indicadores financieros	85
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
Bibliografía.....	91

RESUMEN

Históricamente Colombia ha sido uno de los mayores productores y consumidor per cápita de panela a nivel mundial, sin embargo el crecimiento de la industria no ha estado ligado al desarrollo tecnológico ni a la implementación de nuevas prácticas de producción y comercialización; se sigue basando en métodos tradicionalistas perdiendo exposición en el mercado local frente a productos sustitutos tales como el azúcar refinado, endulzantes y edulcorantes a pesar de tener mejores valores nutricionales. La falta de diversificación y promoción del producto ha llevado a considerarlo erróneamente como una alternativa propia de las comunidades rurales o con un rango socioeconómico bajo sin potencializarlo como un producto de alto valor no solo en el mercado local sino también internacional.

Abstract: Colombia has been one of the largest producer and consumer of “panela” (not centrifugated sugar) per capita worldwide, however, the growth of the industry has not been a technological development or the implementation of better production and marketing practices; It continues to be based on traditional methods, losing exposure in the local market to substitute products such as refined sugar and sweeteners despite having better nutritional values. The lack of diversification and promotion of the product has led to mistakenly considering it as an alternative typical of rural communities or with a low socioeconomic rank without potentializing it as a high-value product in the local and the international market.

PALABRAS CLAVE

Panela, Diversificación, Orgánico, Tecnificación, Competitividad

Key words: Panela, Diversification, Organic, Technification, Competitiveness

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de emprendimiento busca evaluar opciones de diversificación de los productos provenientes de la caña de azúcar especialmente panela orgánica pulverizada en el municipio de Supia (Caldas) buscando nuevos nichos de mercado y desarrollo de las comunidades paneleras a través de nuevas formas de producción y comercialización potencializando los procesos productivos, diferenciación del producto y comercialización interna y externa.

La característica principal de este proyecto propende por la búsqueda de un producto orgánico como sustituto de azúcar blanca refinada y endulzantes/edulcorantes en línea con el posicionamiento del producto como insignia nacional y tradicional de Colombia en el sector agrónomo y en los hogares colombianos de tal manera que sea de fácil adquisición y manipulación.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar que el sector agro es el quinto sector que más aporta al PIB, es uno de los sectores más importantes para nuestro país sobre el cual deben recaer nuevas formas que permitan hacerlo competitivo en el desarrollo económico del país involucrando tanto la población rural como industrial. La falta de inversión, tecnificación de la producción y la actualización de los canales de comercialización lo han vuelto menos competitivo frente a otros países y por ende generando un desinterés y subdesarrollo de este sector frente a otros; son actividades que requieren de bastante fuerza de trabajo pero que infortunadamente no se retribuyen económicamente en la misma proporción generando un desinterés en las comunidades.

Este trabajo se realizó por el interés en el desarrollo de la industria panelera, la necesidad en la diversificación de productos para volverla una industria competitiva a través de la transferencia de conocimiento a las comunidades y búsqueda conjunta de modelos de comercialización que beneficien a

los productores al evitar el uso de la tercerización en línea con los requisitos de los entes gubernamentales.

Para el desarrollo de este proyecto se tuvo en cuenta no solo las necesidades de los consumidores sino también contó con la participación de las personas encargadas del cultivo y transformación del producto a través de entrevistas y encuestas, mapeo de los procesos productivos, estadística descriptiva e indagación sobre la injerencia de los entes reguladores.

Durante la investigación se encontraron limitaciones como la protección del *know how* de los campesinos, resistencia a la transformación, disposición de recursos económicos y sesgo de resultados por opiniones sesgadas y preconcebidas; adicional, se identificaron falta de incentivos al sector, así como el desconocimiento de ayudas.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

- Diseñar el plan de negocio para la diversificación de productos paneleros, específicamente panela orgánica pulverizada a través de la mejora en los procesos productivos y comercialización involucrando todos los factores que intervienen en la cadena de valor en la vereda Jagual ubicada en el municipio de Supia (Caldas)

2.2. Objetivos específicos

- Analizar en entorno de la industria panelera en los aspectos políticos, sociales, económicos, medio ambientales, legales, tecnológicos, así como la influencia en el sector de cada uno de los entes involucrados
- Realizar un análisis de mercado que permita identificar aspectos que potencien la industria panelera desde su producción hasta su comercialización
- Analizar los procesos que intervienen a lo largo de la cadena de valor e identificar posibles mejoras propendiendo por la optimización de los procedimientos
- Definir la estructura organizacional de la empresa, así como desarrollo del marco legal aplicable
- Realizar la evaluación financiera del proyecto y determinar su viabilidad

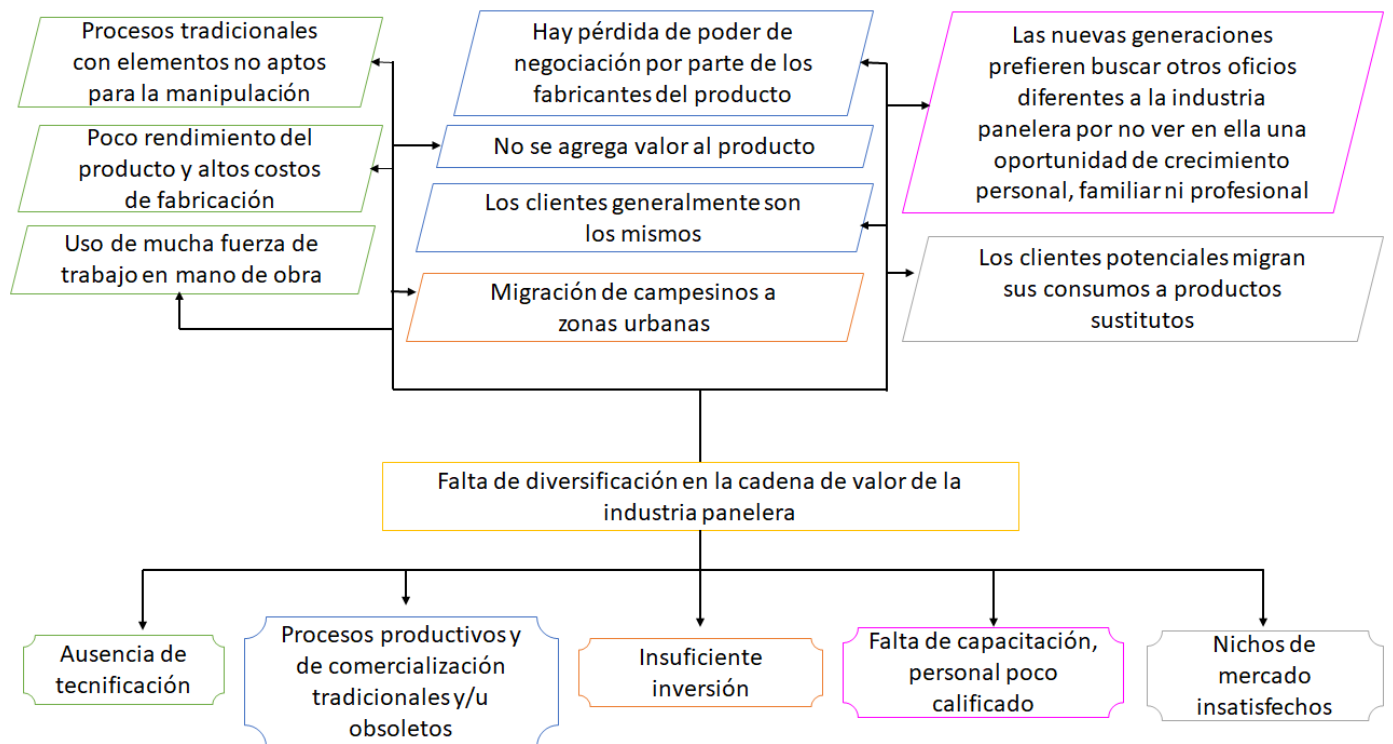
3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.1. Descripción del problema

La producción de panela en el sector agroindustrial plantea varios retos para los productores y comercializaciones de este producto, el uso de métodos tradicionalistas como única alternativa ante la inversión insuficiente por parte de los diferentes entes gubernamentales ha limitado la implementación de tecnologías y mejores prácticas, la diversificación de los productos y canales de distribución rezagando la importancia del mismo, volviéndolo menos competitivo no solo por la pérdida de exposición frente a los sustitutos sino haciendo menos atractivo su cultivo y transformación por la pérdida en la rentabilidad.

3.2. Árbol de problemas

A continuación, se detallan las principales causas de la falta de diversificación en la cadena de valor en la industria panelera, así como los efectos que causa y las posibles acciones que pueden tomarse a fin de minimizar el impacto.



4. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta el aporte que realiza el sector agrícola a la economía nacional 6.7% del PIB es necesario fortalecer el desarrollo de la industria nacional y el poder del campesino, el sector cuenta con un crecimiento de 3.3% anual y con una producción de más de un millón de toneladas distribuidas en 27 departamentos y más de 500 municipios; la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y laboral en el sector a pesar de tener más de 846.000 empleos directos e indirectos, las limitaciones en materia de acceso a la educación, tecnologías y métodos ha generado el desplazamiento del campesino a las grandes ciudades, así mismo la falta de motivación, interés, diversificación y promoción del sector panelero específicamente ha llevado al consumidos a adquirir productos menos saludables. La vereda Jagua ubicada en el municipio de Supia (Caldas) se ha caracterizado por ser un conglomerado de familias paneleras que han transmitido su oficio de generación en generación, sin embargo, al existir un único trapiche, no tener una certificación por parte de los entes regulatorios y contar con un único canal de distribución a través de terceros se ha traducido en el abandono a este oficio y la migración a otras actividades económicas tales como construcción o mototaxi.

A raíz de esta situación, este proyecto se justifica desde la mejora de los procesos productivos, la evaluación en la factibilidad de los productos, su regulación y promoción a través de otros canales de distribución que sean atractivos a para los consumidores, supla sus necesidades y den al campesino una luz en su oficio por medio de la tecnificación de su oficio. Este proyecto se realiza porque se evidencia una oportunidad basada en las tendencias de consumo a nivel local e internacional movida por la adquisición de productos orgánicos, saludables y locales, productos que se reinventen en la tradición, sean de fácil adquisición y manipulación; por ejemplo, entre enero y julio de 2019 las exportaciones de panela incrementaron en un 40% comparado con el mismo periodo en 2018 con principales destinos España, Estados Unidos, Francia e Italia (Fedepalma, s.f.), exportaciones que han aumentado

paulatinamente en los últimos 4 años y que son promovidas por varios incentivos tributarios y arancelarios.

Esta propuesta se consolida para brindar al campesino las herramientas que propendan por el desarrollo y permanencia del oficio, brinden al país una nueva oferta de productos atractivos en el mercado internacional y al consumidor una recordación de su tradición que lo mueva hacia nuevas alternativas de consumo y uso de la panela.

5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1. Investigación, desarrollo e innovación

El desarrollo de la industria panelera en su producción artesanal y minorista debe consolidarse como una industria con gran potencial de evolución y crecimiento; en los últimos años se han identificado los siguientes frentes para la modernización de este sector: (Opinión, 2019)

- Rendimiento de los cultivos
- Extracción del jugo de caña
- Uso de tecnología agroindustrial en hornos, molino y hornillas
- Aprovechamiento de subproductos
- Normas fitosanitarias
- Plan de promoción y fomento
- Diversificación de producto

Como medidas para atacar estos frentes desde las diferentes asociaciones paneleras se han creado diferentes alianzas en capacitación y emprendimiento con agricultores y comercializadores específicamente con el SENA y Fedepanela. En el plan estratégico de Fedepanela a 2022 propende por el desarrollo de nuevos usos para la panela y sus derivados a través de un modelo de encadenamiento productivo y con el CORPOICA se vienen desarrollando un evaporador de efecto múltiple para la elaboración de panela con el fin a mejorar la productividad, rentabilidad de sector, diversificación de los productos y protección del medio ambiente

5.2. Análisis del sector económico

5.2.1. PESTEL

Político

- La primera vez que el gobierno colombiano promulgó la directriz “por la cual se dictan normas para la protección y desarrollo de la producción de la panela y se establece la cuota de fomento panelero” fue a través de la ley 40 de 1990 (Sistema único de información normativa, s.f.) en la cual se dictaban acciones para regular la producción, educación, comercialización, diversificación y conservación de esta actividad agrícola.
- Posterior a la promulgación de esta ley se decreta la ley 2005 de 2019 (República, s.f.) “por medio de la cual se generan incentivos a la calidad, promoción del consumo y comercialización de panela, mieles vírgenes y sus derivados, así como la reconversión y formalización de los trapiches en Colombia y se dictan otras disposiciones” con el fin de impulsar la transformación de esta economía y potencializarla para generar inversión nacional e internacional así como propender por la promoción de la actividad panelera que ha sido insignia y tradición de nuestro país. (Fedepanela, s.f.)
- Sin embargo, el papel del estado en la promoción de la industria agrícola y el sector panelero no ha sido tan relevante como se quisiera, dejando un poco en el olvido el desarrollo y tecnificación de la industria.
- Algunas de las regulaciones para la producción de panela son las siguientes:
 - Decreto 1774 de 2004: “Por el cual se crea la Comisión Nacional Intersectorial para la Vigilancia de la Calidad de la Panela”

- Decreto 3075 de 1997: En el cual se dictan los principios básicos y prácticas de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano que puedan generar algún tipo de riesgo; dentro de estas disposiciones se incluyen los trapiches paneleros y centros de acopio de mieles vírgenes
- Resolución 779 de 2006: “Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para consumo humano y se dictan otras disposiciones”

Económico

- El sector panelero representa el 6.7% del PIB en el sector agrícola y participa con el 2.18% del gasto de alimentos del país, la mayoría de la producción se destina a consumo nacional y tan solo el 0.4% a exportación.
- La evolución del precio promedio por kilo presenta una tendencia fluctuante incluso con precios inferiores al costo de producción ocasionado por sobreoferta y la incidencia del azúcar como producto sustituto (Agronegocios, s.f.) desincentivando la producción. Aunque la tendencia de precio históricamente ha incrementado no presenta una tendencia constante en la estabilización de los precios.
- La industria panelera en el país cuenta con 241.794 áreas sembradas distribuidas en 27 departamentos y 511 municipios; se estima que 350.000 familias tienen la actividad panelera como fuente primaria de ingresos especialmente en zonas rurales.

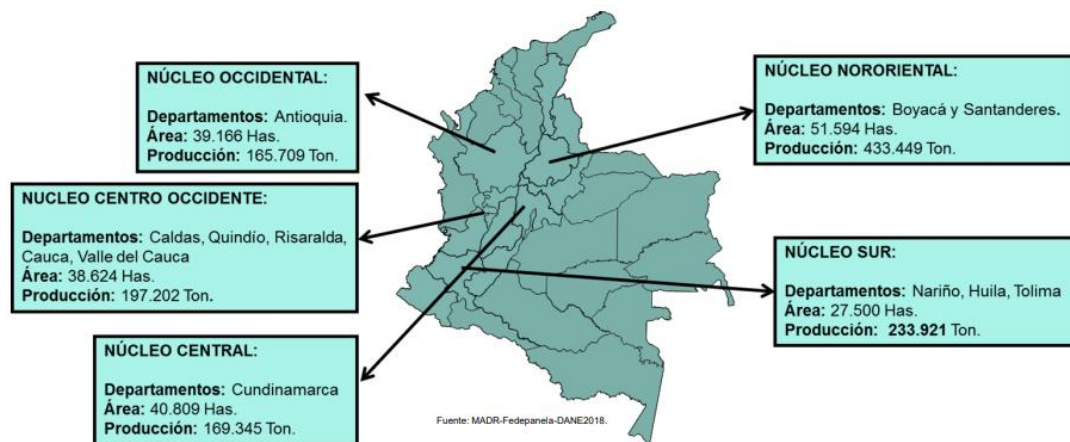


Ilustración 1 Principales zonas productoras (Minagricultura, s.f.)

- Entre enero y julio de 2019 las exportaciones de panela incrementaron en un 40% comparado con el mismo periodo en 2018 con principales destinos España, Estados Unidos, Francia e Italia (Fedepalma, s.f.) manteniendo una tendencia de crecimiento evidenciada en los últimos 4 años.
- La panela se encuentra dentro de la cadena productiva del Azúcar, confitería y chocolatería; denominada como panela o azúcar no centrifugada tiene su origen a través de la caña de azúcar y hace parte de uno de los 16 eslabones que componen esta cadena la cual está inmersa dentro de las secciones C Industrias manufactureras (DANE, 2012) división 10, grupo 107, clase 1072 la cual incluye la elaboración de panela a partir del jugo de caña y sus subproductos.
- Según ProColombia se identifica como posibles oportunidades para el crecimiento de esta industria en variaciones como panela pulverizada, granulada y en cubos tanto tradicional como organiza a través del ofrecimiento de esta misma como una alternativa más saludable que el azúcar, la meta para 2022 en exportaciones busca que se pasen de 4.000 toneladas a 18.000 toneladas con principal foro en Estados Unidos y Europa. (Portafolio, s.f.); si bien las exportaciones de panela han tenido un repunte en los últimos años se requieren estrategias que

lleven a generar un crecimiento exponencial y posicionamiento de este elemento en el mercado global.

Social

- El sector panelero con 846.000 empleos directos e indirectos es la segunda industria agrícola más fuerte del país (Min agricultura, s.f.) en su mayoría compuesta por población rural económicamente activa. Las relaciones laborales y sociales en el sector se dan por parentesco, vecindad o sentimiento de identidad/pertenencia entre las personas permitiendo de esta manera la disponibilidad de mano de obra y de la tierra; en su mayoría es una labor heredada que implica la agrupación de cultivadores y productores campesinos a través de cooperativas o asociaciones para la producción artesanal de este bien y la supervivencia de la industria. El desarrollo de esta industria se concentra bajo el esquema de una economía campesina con pequeñas extensiones de tierra y trapiches comunitarios de alquiler, donde la fuerza de trabajo se concentra en las relaciones familiares y contratación temporal con largas y pesadas jornadas, personal con poco acceso a la educación o no calificado y bajos recursos tecnológicos.
- El consumo per cápita se situaba alrededor 37.3 kg/Hab para 2002, Colombia es el país con mayor consumo de panela en el mundo históricamente (FAO, s.f.) sin embargo el consumo está segregado por el nivel de ingresos.

Tecnológico

- Desde la década de 1970 se inició la transformación de la caña de azúcar en panela, a partir de dicha época la tecnología se ha basado en su mayoría en el conocimiento empírico y producción artesanal; con el paso de los años el desarrollo en los trapiches no ha tenido gran variación y los principales retos tecnológicos a los que se enfrenta el sector son potenciar la extracción del jugo de caña, limpieza y clarificación del jugo, así como las condiciones de embalaje del producto

final. Así mismo, es necesario diversificar las opciones de combustible requeridas propendiendo por tecnologías más sostenibles que eliminen la mala praxis del uso de carbón, leña, plásticos, llantas y otros elementos como fuentes de energía.

- La transformación tecnológica en este sector debe ir desde el cultivo, con el uso de maquinaria más desarrollada no solo manual, mejora en las semillas y equipo para el procesamiento; CORPOICA (Agronet, 2009) ha venido generando soluciones tecnológicas que buscan incrementar la productividad, rentabilidad y protección ambiental como lo es la mejora en los equipos de molienda que disminuye la pérdida de los jugos optimizando el recurso, sin embargo debe buscarse la manera que sea asequible para el campesino, que permita el desarrollo del capital de trabajo así como reducir los costos de producción.
- Con el desarrollo tecnológico de la industria panelera no solo se mejoraría en temas de rendimiento y rentabilidad sino también se abriría la posibilidad para disminuir cargas laborales, mejor calidad de vida para el campesino y el fortalecimiento de otras industrias a través de los subproductos de la caña.

Medio Ambiente

- A través de las Acciones Nacionales de Mitigación Apropiada establecidas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, la Federación Nacional de Productores de Panela - Fedepanela y la corporación Colombiana de Investigación (Corpoica) se busca que el sistema productivo sea más sostenible y resiliente a los efectos del cambio climático eliminando prácticas inadecuadas tales como la quema de llantas para lograr una eficiencia energética en los trapiches sustituyéndolas por estrategias de reconversión productiva y tecnológica bajo los siguientes componentes (Espectador, 2016): "promoción de la reconversión productiva en la siembra y manejo de cultivos, con procesos de aprovechamiento

del suelo, promoción de la reconversión productiva en la siembra y manejo de cultivos, con procesos de aprovechamiento del suelo. Además de hacer más eficiente el uso de fertilizantes, prevenir la quema programada de cultivos y establecer huertos con plantas de aglutinante.

- El segundo aspecto es la reconversión tecnológica de los trapiches por medio de la implementación de procesos de recirculación térmica, el manejo de dosificadores de bagazo para la reducción de emisiones de metano, el cambio de los motores de combustión interna de diésel por motores eléctricos y la implementación de sistemas de tratamiento de aguas residuales.
- Finalmente, la tercera estrategia consiste en el aprovechamiento de la biomasa residual (bagazo) para su utilización en subproductos como el empaque de la panela, producción de papel o alimentación animal."
- Como beneficios medio ambientales (Fedepanela M. d., 2002) podemos nombrar que el cultivo de caña de azúcar es un alto receptor de dióxido de carbono y el ciclo productivo devuelve agua al ambiente durante el proceso de transformación en forma de valor

Legal

- Mediante la resolución N°2546 de 2004 (Social, 2004) se señalan los requisitos sanitarios que deben cumplirse para la producción y comercialización de la panela para el consumo humano; en dichos requisitos se enuncian temas de calidad en cuanto a condiciones fisicoquímicas, prohibición de sustancias e insumos, condiciones sanitarias durante la producción tanto en instalaciones, personal y procesos, características del embalaje, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización así como las recomendaciones y medidas que establece el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, Invima.

- Solo podrán ser comercializados aquellos productos que sean certificados por los organismos establecidos después realizar las pruebas de conformidad, de no ser así o violar alguna de las disposiciones dispuestas los entes de control podrán proceder con multas y/u otras medidas.

5.2.2. Cinco (5) fuerzas de Michael Porter

Poder de los clientes

- El consumidor final no es el "cliente" del sector panelero, se trata de los intermediarios quienes son los que fijan el precio de compra en las principales plazas de los municipios que es en donde se concentra la comercialización de este bien; al no tener diferentes canales de distribución el poder de estos es muy alto; adicionalmente el comportamiento de consumo indica que entre más alto sea el poder socioeconómico del cliente más migrará a otro tipo de endulzantes.
- La adquisición al hacerse de manera tradicionalista en los mercados de los municipios hace que sean los acopiadores quienes determinen el precio de la panela bajo parámetros de calidad

Poder de los proveedores

- En el sector panelero el insumo principal es la caña de azúcar, la mayoría de los productores cuentan con su propio cultivo de caña sin embargo el trapiche es comunitario o está en posición de algunos en donde el cultivador debe pagar un porcentaje de la producción por subarrendar el uso de este. La relación con los proveedores en gran medida se realiza de manera informal, en el caso de la maquinaria o la materia prima son proveedores que no cuentan con una certificación del bien, garantías ni respaldo, no hay una evaluación de proveedores para la selección ni se evidencia mejoras en temas de innovación ni perfeccionamiento; las relaciones y condiciones de negociación se determinan por antigüedad.

Poder de los proveedores

- La barrera de entrada al sector de pueden interpretar como bajas, no hay ninguna concentración representativa del mercado ya que en su mayoría se concentra en trapiches pequeños y artesanales, se estima que existen alrededor de 40.000 productores a nivel nacional. Las empresas que logren una mayor inyección de recursos, diferenciación y tecnología podrán tener un mayor desempeño y competitividad en la industria.

Poder de los sustitutos

- Los sustitutos de la panela son (Comercio, s.f.): azúcar refinada, edulcorantes, glucosa y sacarina. Con las diferentes tendencias y modas de consumo, el consumo de panela ha sido desplazado y segregado a ciertos factores socioeconómicos; adicional dichas industrias tienen un mayor desarrollo tecnológico, apoyo estatal y promoción haciéndolas más competitivas a pesar de tener un menor valor nutricional. Si el producto no tiene un valor diferenciador es fácilmente sustituible entre su misma categoría u otros.

Poder de los competidores

- Como consecuencia del bajo poder de negociación de los productores se podría presentar una competencia desleal por buscar la salida más rápida del producto afectando el precio de venta; así mismo se presenta la tendencia de producir panela con prácticas prohibidas tales como el uso de azúcar derretida u otros residuos. La mayoría de las empresas tienen una antigüedad mayor a 15 años y por ende el cliente manifiesta una lealtad a la "marca".

5.3. Análisis del mercado

5.3.1. Descripción y Análisis del Producto

La panela se encuentra dentro de la cadena productiva del Azúcar, confitería y chocolatería; denominada como panela o azúcar no centrifugada tiene su origen a través de la caña de azúcar y hace parte de uno de los 16 eslabones que componen esta cadena la cual está inmersa dentro de las secciones C Industrias manufactureras (DANE, 2012) división 10, grupo 107, clase 1072 la cual incluye la elaboración de panela a partir del jugo de caña y sus subproductos la cual se detalla la siguiente tabla:

SECCIÓN C INDUSTRIAS MANUFACTURERAS

División	Grupo	Clase	Descripción
10	101	Elaboración de productos alimenticios	
		Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos y moluscos	
		1011	Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
		1012	Procesamiento y conservación de pescados, crustáceos y moluscos
		102	1020 Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos
		103	1030 Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal
		104	1040 Elaboración de productos lácteos
		105	Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón
		1051	Elaboración de productos de molinería
		1052	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
		106	Elaboración de productos de café
		1061	Trilla de café
		1062	Descafeinado, tostión y molienda del café
		1063	Otros derivados del café
		107	Elaboración de azúcar y panela
		1071	Elaboración y refinación de azúcar
		1072	Elaboración de panela
		108	Elaboración de otros productos alimenticios
		1081	Elaboración de productos de panadería
		1082	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería
		1083	Elaboración de macarrones, fideos, alcuquuz y productos farináceos similares
		1084	Elaboración de comidas y platos preparados
		1089	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.
		109	1090 Elaboración de alimentos preparados para animales

Figura 1 Estructura detallada sección C-DANE

Según los datos recopilados por la FAO entre 1992 a 2002 hay 25 países productores de panela entre los cuales se ubica Colombia en el segundo lugar después de la India (CORPOICA, s.f.), con un crecimiento

de 3.3% anual y con una producción de más de un millón de toneladas distribuidas en 27 departamentos y más de 500 municipios

Puesto	País	1992	2002	Acumulado producción 1998-2002	Part (%) 1998-2002	Crecim (%) 1992-2002
1	India	8.404.000	7.214.000	42.448.000	86,1	- 1,1
2	Colombia	1.175.650	1.470.000	6.858.840	13,9	1,9
3	Pakistán	823	600	2.872	0,0058	- 8,2
4	Myanmar	183	610	2.486	0,0050	11,5
5	Bangladesh	472	298	2.145	0,0043	-1,3
6	China	480	400	2.112	0,0043	- 2,1
7	Brasil	240	210	1.320	0,0027	1,2
8	Filipinas	101	127	565	0,0011	2,1
9	Guatemala	56	44	228	0,0005	- 2,8
10	México	51	37	183	0,0004	- 4,6
11	Perú	25	28	129	0,0003	0,7
12	Kenya	25	23	120	0,0002	- 0,6
13	Honduras	32	21	106	0,0002	- 6,7
14	Haití	40	21	106	0,0002	- 8,6
15	Uganda	13	15	75	0,0002	1,6
16	Nigeria	24	14	74	0,0002	- 4,8
	Mundo	9.582.301	8.686.525	49.319.714	100,0%	- 0,8

Tabla 1 Producción mundial de panela 1992-2002 (Ton) Fuente: Ministerio de Agricultura y DANE. Cálculos

Observatorio Agrocadenas

El consumo per cápita se situaba alrededor 37.3 kg/Hab para 2002, Colombia es el país con mayor consumo de panela en el mundo históricamente (FAO, s.f.)

El sector panelero representa el 6.7% del PIB en el sector agrícola y participa con el 2.18% del gasto de alimentos del país, la mayoría de la producción se destina a consumo nacional y tan solo el 0.4% a exportación.

A continuación, se detalla la ponderación del IPC por subclases en donde es evidente que a medida que aumenta el ingreso de los consumidores la demanda de panela disminuye:

Ponderaciones nuevo IPC según subclases de gasto

Nombre	Pobres	Vulnerables	Clase Media	Ingresos Altos (por criterio absoluto)	Total
Panela Cruda Para Consumo En El Hogar	0,38	0,28	0,16	0,04	0,16

Tabla 2 Ponderaciones nuevo IPC según subclases de gasto (DANE, s.f.)

El consumo de azúcar y productos sustitutos procesados afectan la demanda de panela, por lo que es necesario potenciar esta industria y eliminar el paradigma asociado al ingreso.

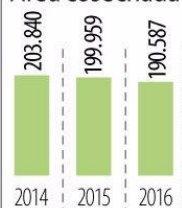
ESTADO DE LA PRODUCCIÓN DE PANELA EN COLOMBIA

DATOS HISTÓRICOS

Área sembrada de caña panelera



Área cosechada



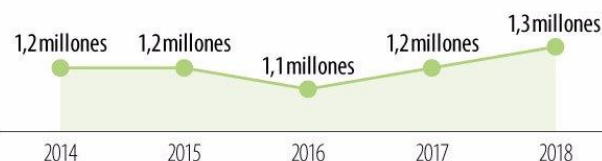
*Cifras en hectáreas

COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS AL PRODUCTOR

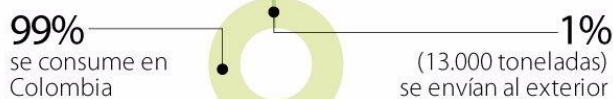
Evolución del precio promedio por kilo a nivel nacional



PRODUCCIÓN POR TONELADAS DE PANELA



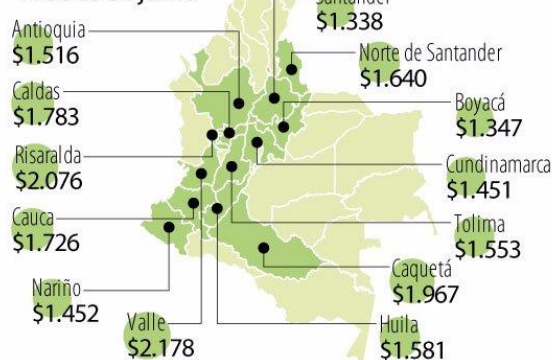
CONSUMO LOCAL VS EXPORTACIONES



Fuente: Ministerio de Agricultura, Sipa / Gráfico: LR-AL

PRECIO DEL KILO SEGÚN EL ORIGEN DE LA PANELA

*Precios en junio



La evolución del precio promedio por kilo presenta una tendencia fluctuante incluso con precios inferiores al costo de producción ocasionado por sobreoferta y la incidencia del azúcar como producto

sustituto (Agronegocios, s.f.) desincentivando la producción. Aunque la tendencia de precio históricamente ha incrementado no presenta una tendencia constante en la estabilización de los precios ni una correlación directa frente a la inflación.



Ilustración 2 Sistema de Información Panelero (SIPA) FEDEPANELA - FONDO DE FOMENTO

Entre enero y julio de 2019 las exportaciones de panela incrementaron en un 40% comparado con el mismo periodo en 2018 con principales destinos España, Estados Unidos, Francia e Italia (Fedepalma, s.f.) manteniendo una tendencia de crecimiento evidenciada en los últimos 4 años.

Según ProColombia se identifica como posibles oportunidades para el crecimiento de esta industria en variaciones como panela pulverizada, granulada y en cubos tanto tradicional como organica a través del ofrecimiento de esta misma como una alternativa más saludable que el azúcar, la meta para 2022 en exportaciones busca que se pasen de 4.000 toneladas a 18.000 toneladas con principal foro en Estados Unidos y Europa. (Portafolio, s.f.); si bien las exportaciones de panela han tenido un repunte en los últimos años se requieren estrategias que lleven a generar un crecimiento exponencial y posicionamiento de este elemento en el mercado global.

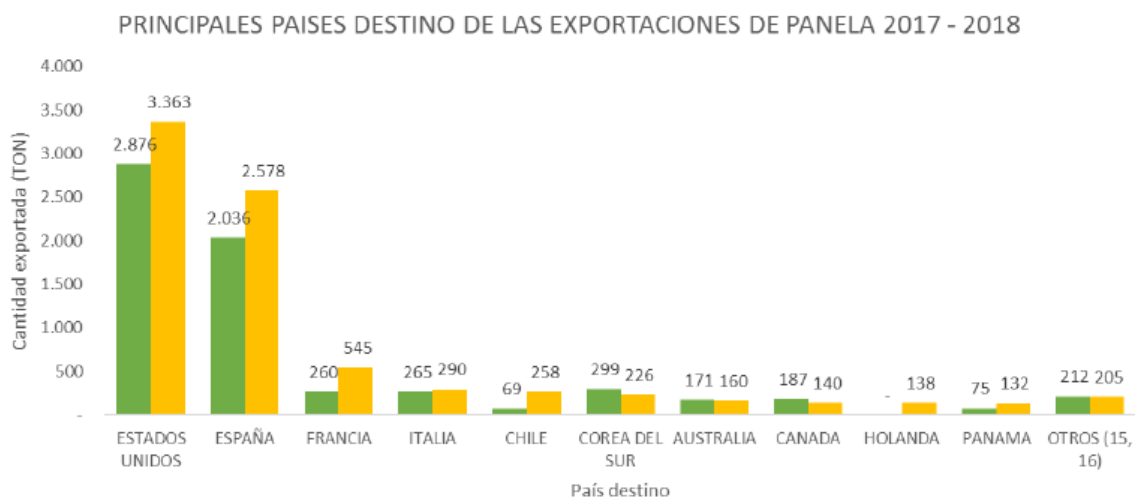
Año	Exportaciones	Producción
2012	2,547	1,253,000
2013	3,241	1,330,000
2014	3,411	1,387,000

2015	4,488	1,977,000
2016	4,923	1,456,000
2017	6,450	1,529,000
2018	8,035	1,787,000

Tabla 3 Exportaciones vs producción (TON) Fuente: FAOSTAT-Fondo de Fomento Panelero



Ilustración 3 Participación de exportaciones vs producción



Históricamente la mayor parte de las exportaciones eran dirigidas hacia el mercado estadounidense sin embargo en los últimos años ha habido un repunte en mercados como es el caso de España, Francia, Italia, Chile, Rusia y la incorporación en Holanda.

Incentivos fiscales según la ley 2005 de 2019:

- Descuento tributario del 100% del impuesto de renta por utilidades de la venta durante 7 años y prorrogable por 5 más siempre y cuando al menos el 50% del ahorro sea invertido para la generación de nuevos empleos
- Descuento tributario del 20 % del impuesto de renta por la exportación y/o comercialización por 3 años

Incentivos al consumo: La panela se encuentra excluida de IVA de la partida arancelaria según la directriz de la DIAN

Incentivos a la exportación y producción: A través del contingente OMCX se excluye de arancel para el ingreso de panela a USA, así mismo en Canadá y la Unión Europea la panela puede ingresar libre de arancel.

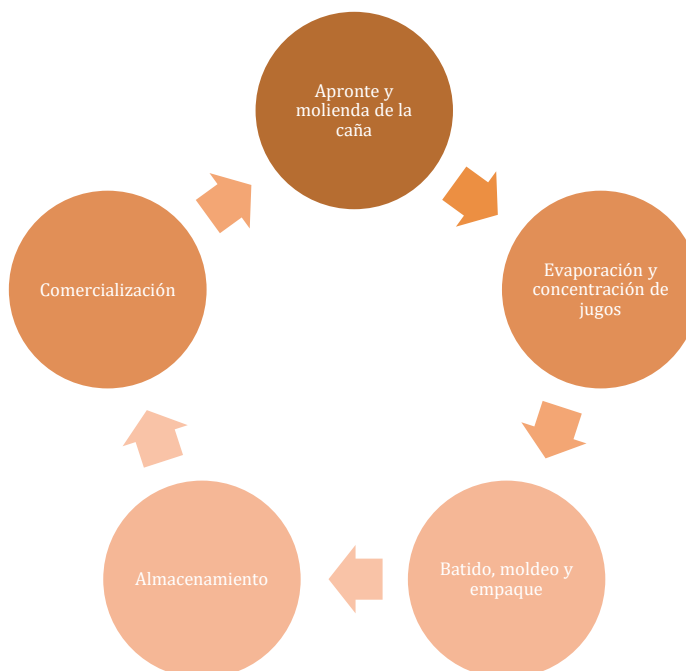
De igual manera no pueden ser gravados con el impuesto de industria y comercio los ingresos provenientes de esta actividad por ser agrícola según se especifica en el artículo 39 de la ley 14 de 1983 y en el artículo 259 del decreto 1333 de 1986

Aranceles y cuotas al comercio de azúcar que ingresan a Colombia

ACUERDO	Lo que se negoció:	
	Exportaciones	Importaciones
EEUU (TLC)	Recibió un contingente de 50.000 toneladas con crecimiento de 750 Toneladas por año.	Colombia otorgó desgravación en 15 años para las importaciones desde EEUU.
UE (TLC)	Azúcar y panela: Colombia recibió un contingente de 62.000 toneladas métricas con un incremento anual de 1.860 toneladas métricas, arancel intracuota de 0% para las exportaciones.	Otorgó un contingente para importaciones de Azúcar y Panela de 20.667 toneladas métricas –expresadas en azúcar crudo equivalente- con un incremento anual de 620 toneladas métricas, arancel intracuota: desgravación en 15 años para el azúcar y para la panela en inmediata. Extracuota: NMF
CANADÁ (TLC)	Para las exportaciones de azúcar: - En bruto: Libre acceso - Con colorante: Excluido - Azúcar refinada: Eliminación del arancel en 17 años.	- Azúcar En bruto: Desgravación componente fijo del SAFP en 17 años con 16 de gracia; Arancel vigente 15%; - Con colorante: Excluida; - Azúcar refinada: Eliminación del arancel en 17 años, Arancel vigente 80%
EFTA (TLC)	Excluido	
Brasil	Libre acceso	Se aplica un descuento del 12% sobre el arancel nominal después de la franja para las importaciones.

Figura 2 Aranceles y cuotas al comercio de azúcar que ingresan a Colombia-Colombia Productiva

Proceso de producción de la panela



Presentaciones del producto:

- Bloque
- Granulada
- Pulverizada
- Saborizada

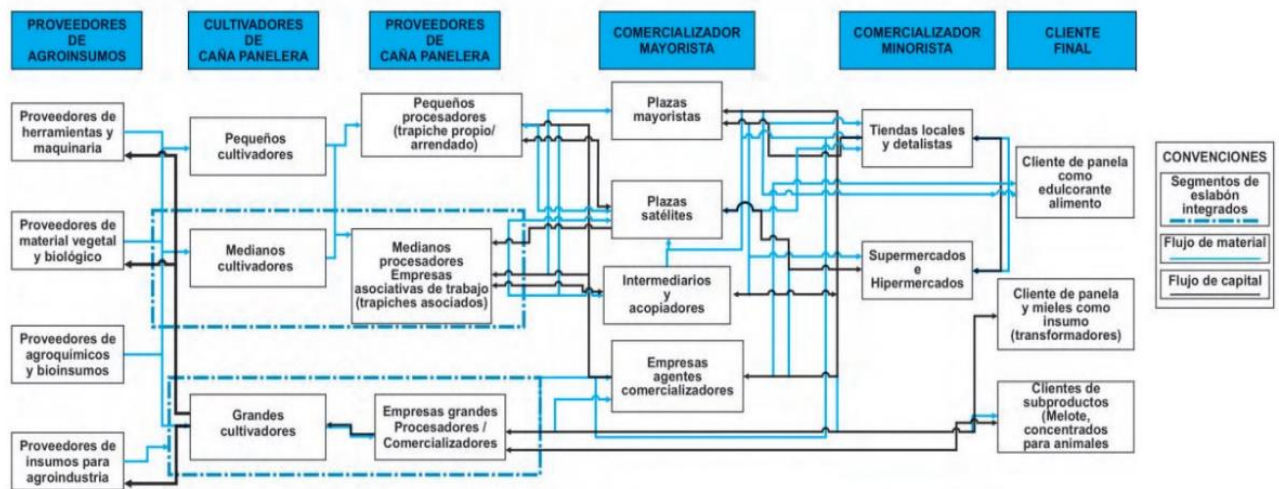
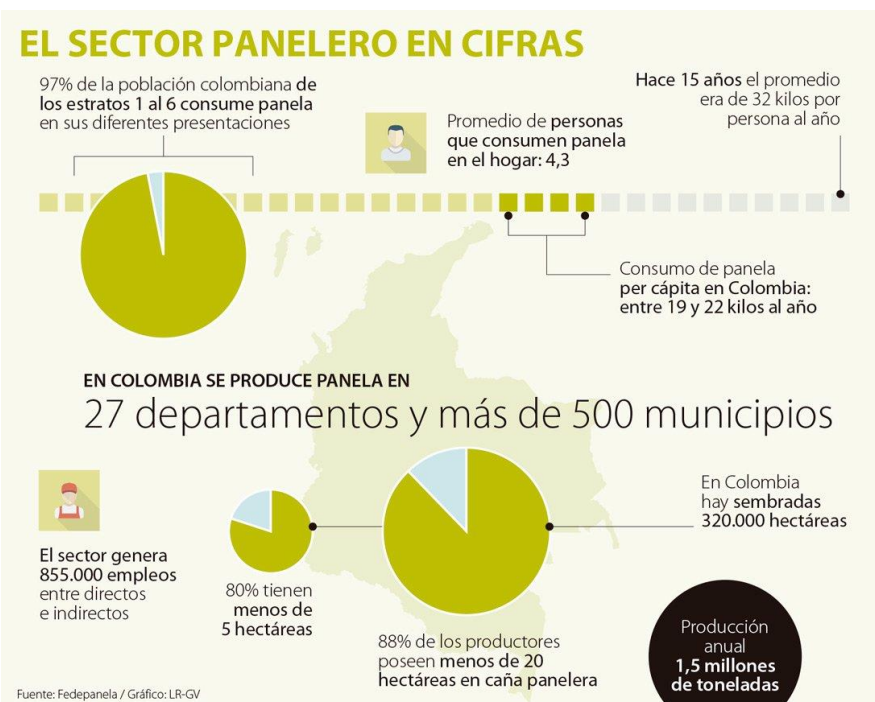


Ilustración 4 Cadena productiva de la panela y su industria (SIC, s.f.)

5.3.2. Análisis de la demanda

Aunque el consumo de panela ha decrecido en los últimos años siendo sustituido por azúcar y otros productos sustitutos, Colombia sigue siendo el mayor consumidor per cápita del mundo; sin embargo, el uso de la panela orgánica en el exterior ha ido en aumento por sus beneficios nutricionales en los mercados japoneses, europeos y estadounidenses



Fuente: (Agronegocios, Agronegocios, 2017)

Tabla 4 Producción y venta de panela en barra o bloques año (2003-2007) (SIC, s.f.)

Año	Cantidad Producida	Cantidad Vendida
2003	21.473.866	21.616.157
2004	27.572.198	27.418.986
2005	25.359.781	24.740.567
2006	23.222.648	23.369.440
2007	23.330.697	23.153.072

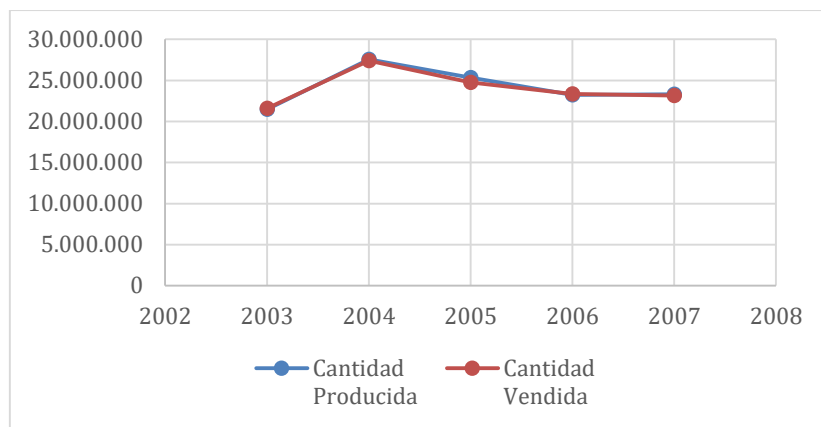
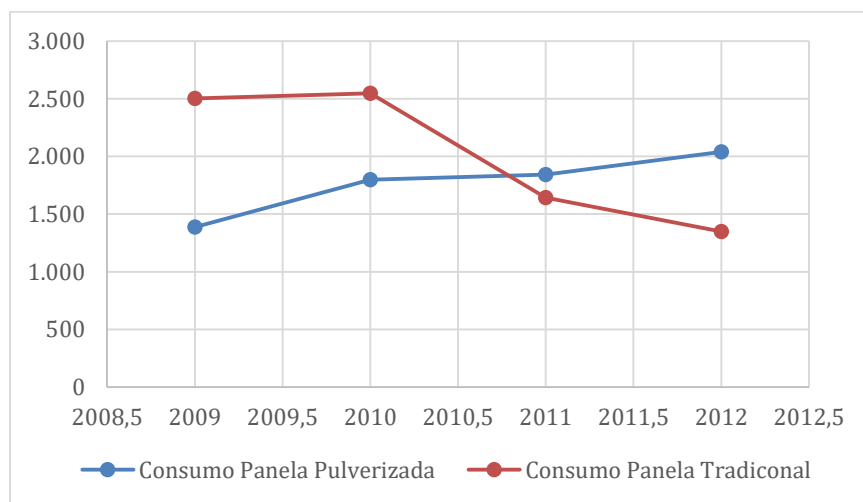


Tabla 5 Consumo de panela tradicional vs panela pulverizada (2009-2012) (DANE, 2012)

Año	Consumo Panela Pulverizada	Consumo Panela Tradicional
2009	1.388	2503
2010	1.797	2546
2011	1.841	1643
2012	2.040	1349



La industria panelera a pesar de ser una industria madura y con desarrollo en la historia colombiana aún tiene un gran potencial en el mercado siempre y cuando le apunte a la diversificación del mercado como es la panela pulverizada que según el grafico anterior ha venido ganando terreno vs el consumo de la panela tradicional

Cliente:

El arquetipo del cliente es una persona sencilla, buen amigo y compañero de trabajo, que indaga bastante sobre la realidad del país, sabe trabajar en equipo y es disciplinada. Trabaja en un entorno administrativo donde comparte experiencias con quienes le rodean, amante de la cocina, nuevas experiencias sensoriales y gustativas, es una persona crítica abierta a nuevas experiencias, que busca lo saludable y lo local. Sus tendencias de consumo están influenciadas por su familia, amigos y redes sociales, al tener poca disponibilidad de tiempo busca inmediatez y buen servicio en sus compras, sentirse respaldado por productos de buena calidad que se adapten en tamaño y presentación a sus necesidades, es capaz de fidelizarse siempre y cuanto la disponibilidad del producto sea permanente y se evite reprocesos.

Esta persona interactúa mucho por Instagram y Facebook, busca cosas innovadoras y fáciles, canales de compra con pagos contra entrega o medios electrónicos. Recomienda páginas a sus amigos y conocidos, si recibe un buen producto y servicio vuelve a comprar y el precio no es el factor principal en la decisión de compra.

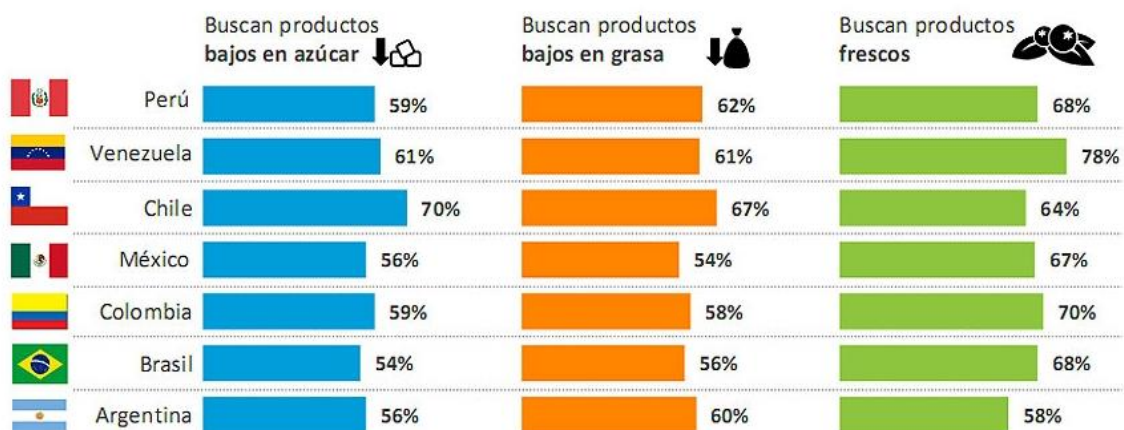
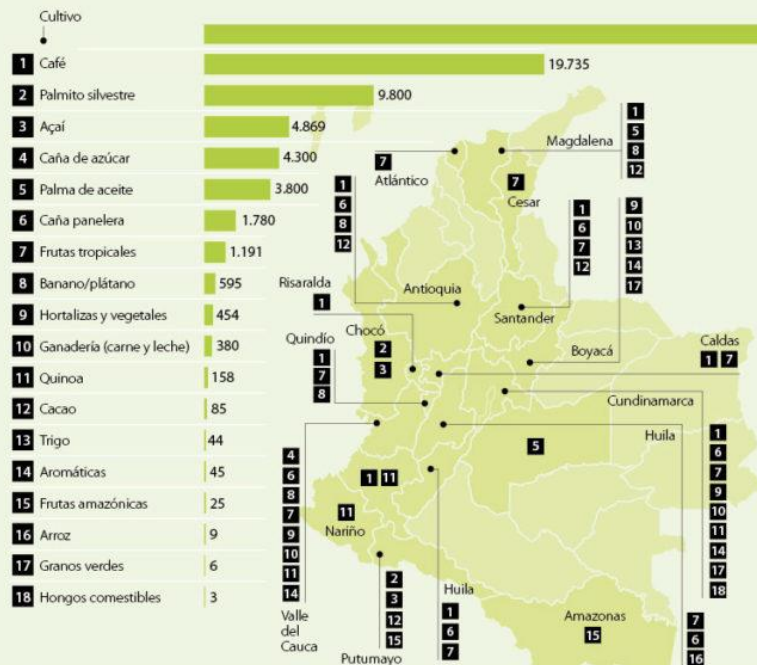


Ilustración 5 LA REVOLUCIÓN DE LOS ALIMENTOS EN AMÉRICA LATINA (Marketers, 2017)

PANORAMA DE LOS CULTIVOS ORGÁNICOS EN COLOMBIA

PRODUCCIÓN ECOLÓGICA NACIONAL ESTIMADA Hectáreas



Total nacional estimado 47.281

INDICADORES CLAVES A NIVEL GLOBAL

57,8 millones de hectáreas
Cultivos orgánicos

178 Países que cultivan productos orgánicos
87 Países con regulación de productor orgánico

TIERRA CULTIVADA ORGÁNICAMENTE (millones de hectáreas)

(2016) 5,8
(1999) 11

Australia	27,1
Argentina	3
China	2,3

PRODUCTORES (personas)

(2016) 2,7 millones
(1999) 200.000

India	835.000
Uganda	210.352
México	210.000

MERCADO ORGÁNICO (millones)

(2016) US\$ 89.700
(2000) US\$ 17.900

EE.UU.	US\$43.100
Alemania	US\$10.500
Francia	US\$7.500

CONSUMO PER CÁPITA

US\$12

Suiza	US\$304
Dinamarca	US\$252
Suecia	US\$218

Fuente: Fedeorgánicos/Boam Gráfico: LR-GR

Ilustración 6 Mercado de orgánicos (Fedeorgánicos, 2018)

5.3.3. Segmentación

¿Qué piensa y siente?

- Producto diferenciado, saludable, amigable con el medio ambiente
 - Producción local
 - Quiere tener variedad en la oferta
- Busca un producto natural, de fácil manipulación
- Producto unipersonal, máximo para pequeñas familias
- Espera inmediatez y respaldo en el producto

¿Qué escucha?

- Busca productos que se vuelvan tendencia
- Sus tendencias de consumo son heredadas
 - Busca practicidad
- Interactúa bastante con redes sociales, se mueve por recomendación de sus amigos
- Servicio personalizado

¿Que ve?

- Se ubica en comunidades tanto rurales como urbanas
- Espera disponibilidad en grandes superficies en su mayoría
 - Busca tener una experiencia sensorial
- La promoción los productos es por redes sociales o aplicaciones
 - Económicamente independiente
 - Busca calidad y buen servicio
- Se relaciona en ambientes ajetreados con interacción entre sus compañeros
 - Disciplina

Esfuerzos

- Requiere de largas jornadas, concentración
- Potencializa la salud y actividad física
 - Multitarea
- El éxito lo mide por la calidad de sus experiencias

Resultados

- Disfruta el tiempo libre
 - Comparte con sus amigos y familia
- Tiene alternativas en sus ingresos, tiende a ser emprendedor
 - Es flexible para cambiar hábitos
- Organización

¿Qué dice y qué hace?

- Le importa el mercado local
- En el ámbito urbano se relaciona con personal administrativo
- Es consistente con sus pensamientos y acciones
 - Tiene comportamientos de consumo habituales
 - Tiende a fidelizarse
- Busca legalidad en los productos, marca establecida
 - Frecuenta restaurantes
- Abierto a nuevas experiencias

Según el análisis demográfico y proyecciones poblacionales de Bogotá (Bogotá, 2018) se estima que para 2021 harán 2.164.977 ciudadanos entre los 30 y 45 años a quienes denominaremos público objetivo

<i>Producto</i>	<i>Población total</i>	<i>%Aceptación</i>	<i>Mercado Potencial</i>	<i>Consumo medio (Kg)</i>	<i>#Competidor</i>	<i>Demanda potencial (Kg)</i>
<i>Panela orgánica pulverizada</i>	2.164.977,00	16%	346.396,00	37,3	83	155.670,00

Fuente: propia

Participación en el Mercado

<i>Productos/Servicios</i>	<i>Cientes Potenciales</i>	<i>Hábitos x Clientes</i>	<i>Ventas Mensuales</i>	<i>Ventas unidades /Año</i>	<i>Participación en el mercado</i>	<i>Participación de la mezcla de producto</i>
<i>Panela orgánica pulverizada</i>	346.396	37,3	12.973	155.670	1,20%	100,00%

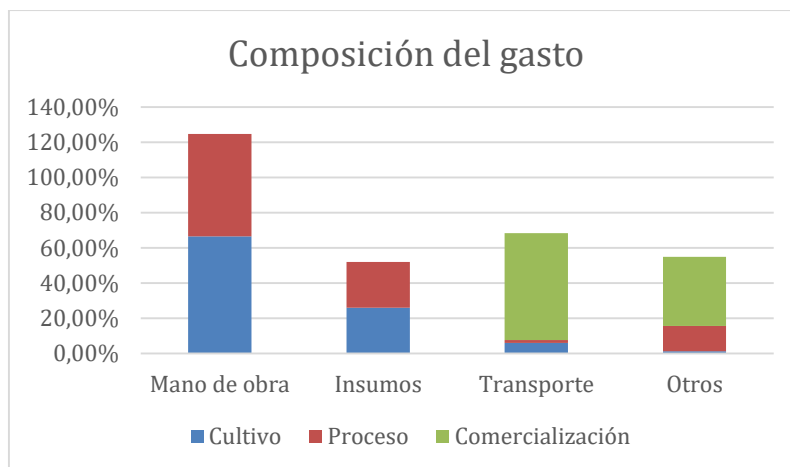
5.4. Análisis de la oferta o de la competencia

La estructura de costos para la producción de panela se compone de los rubros: mano de obra, insumos, transporte y otros gastos distribuidos en 3 segmentos principales: cultivo, proceso y comercialización. A continuación, se muestran los gastos por departamentos para el año 2019:

COSTOS DE PRODUCCION POR HECTAREA CON CULTIVO 2019 SIN SEGURIDAD SOCIAL													
DEPARTAMENTO	PRODUCCION N TON/HA	ACTIVIDAD	MANO DE OBRA			INSUMOS		TRANSPORTE		OTROS GASTOS		VALOR TOTAL	% TOTAL
			VALOR	JORNALES	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%		
ANTIOQUIA	7.8	CULTIVO	6,957,362	174	52.51	4,461,652	33.67	1,505,149	11.36	326,025	2.46	13,250,188	100
		PROCESO	2,390,259	60	53.84	1,249,477	28.15	38,688	0.87	760,725	17.14	4,439,149	100
		COMERCIALIZACION	-	-	-	-	-	380,363	56.96	287,445	43.04	667,808	100
		TOTALES	9,347,621	234	-	5,711,129	62	1,924,200	-	1,374,195	-	18,357,145	-
BOYACA	12	CULTIVO	9,012,014	210	57.67	5,903,092	37.77	625,696	4.00	86,940	0.56	15,627,742	100
		PROCESO	7,959,129	185	75.85	1,553,036	14.80	102,372	0.98	878,456	8.37	10,492,993	100
		COMERCIALIZACION	-	-	-	-	-	380,363	56.96	287,445	43.04	667,808	100
		TOTALES	16,971,143	395	-	7,456,128	-	1,108,431	-	1,252,841	-	26,788,543	-
CALDAS	8	CULTIVO	6,939,110	188	64	3,186,765	29.57	374,325	3.47	276,854	2.57	10,777,054	100
		PROCESO	2,451,400	66	42.87	2,540,304	44.42	80,955	1.42	645,750	11.29	5,718,409	100
		COMERCIALIZACION	-	-	-	-	-	588,000	73.30	214,200	26.70	802,200	100
		TOTALES	9,390,510	254	-	5,727,069	-	1,043,280	-	1,136,804	-	17,297,663	-
CAQUETA	7.5	CULTIVO	8,267,703	207	69.33	3,172,850	26.61	397,139	3.33	86,688	0.73	11,924,380	100
		PROCESO	2,264,105	57	51.70	1,494,620	34.13	111,286	2.54	509,292	11.63	4,379,303	100
		COMERCIALIZACION	-	-	-	-	-	433,440	58.14	312,077	41.86	745,517	100
		TOTALES	10,531,808	263	-	4,667,470	-	941,865	-	908,057	-	17,049,200	-
CAUCA	7.7	CULTIVO	8,440,070	216	73.25	2,046,944	17.77	958,896	8.32	76,146	0.66	11,522,056	100
		PROCESO	2,733,066	71	70.57	966,857	24.78	90,860	1.30	130,536	3.35	3,901,319	100
		COMERCIALIZACION	-	-	-	-	-	365,501	56.00	287,179	44.00	652,680	100
		TOTALES	11,173,136	287	-	3,013,801	-	1,375,257	-	493,861	-	16,078,095	-
CUNDINAMARCA	8	CULTIVO	9,805,085	218	72.69	3,095,685	22.95	377,475	2.80	210,000	1.56	13,488,245	100
		PROCESO	2,399,900	53	55.34	776,250	17.90	-	-	1,160,250	26.76	4,336,400	100
		COMERCIALIZACION	-	-	-	-	-	336,000	59.26	231,000	40.74	567,000	100
		TOTALES	12,204,985	271	-	3,871,935	-	713,475	-	1,601,250	-	18,391,645	-
HUILA	11.5	CULTIVO	9,387,420	235	62.13	4,432,388	29.33	1,090,425	7.22	199,500	1.32	15,109,733	100
		PROCESO	5,647,490	141	62.54	3,171,840	35.12	85,176	0.94	126,000	1.40	9,030,506	100
		COMERCIALIZACION	-	-	0.00	-	-	422,625	65.18	225,750	34.82	648,375	100
		TOTALES	15,034,910	376	-	7,604,228	-	1,598,226	-	551,250	-	24,788,614	-
NARIÑO	11.4	CULTIVO	9,025,787	301	65.97	3,136,568	22.93	1,308,405	9.56	210,000	1.54	13,680,760	100
		PROCESO	3,710,060	124	58.27	995,272	15.63	86,399	1.36	1,575,000	24.74	6,366,731	100
		COMERCIALIZACION	-	-	-	-	-	239,400	68.97	107,729	31.03	347,129	100
		TOTALES	12,735,847	425	-	4,131,840	-	1,634,204	-	1,892,729	-	20,394,620	-
N. SANTANDER	9.3	CULTIVO	10,126,942	253	68.70	3,837,858	26.04	390,285	2.65	385,875	2.62	14,740,960	100
		PROCESO	3,624,570	91	65.89	1,150,933	20.92	64,320	1.17	661,500	12.02	5,501,323	100
		COMERCIALIZACION	-	-	-	-	-	555,660	57.01	418,950	42.99	974,610	100
		TOTALES	13,751,512	344	-	4,988,791	-	1,010,265	-	1,466,325	-	21,216,893	-
QUINDIO	10	CULTIVO	8,815,770	232	66.01	3,413,430	25.56	1,031,100	7.72	94,500	0.71	13,354,800	100
		PROCESO	3,038,500	80	53.64	1,482,249	26.17	167,081	2.95	976,500	17.24	5,664,330	100
		COMERCIALIZACION	-	-	-	-	-	288,750	50.93	278,251	49.07	567,001	100
		TOTALES	11,854,270	312	-	4,895,679	-	1,486,931	-	1,349,251	-	19,586,131	-
RISARALDA	10	CULTIVO	9,026,596	226	73.25	2,484,687	20.16	773,220	6.27	38,661	0.31	12,323,164	100
		PROCESO	3,225,692	81	66.19	1,021,466	20.96	-	-	625,922	12.84	4,873,080	100
		COMERCIALIZACION	-	-	0.00	-	-	735,664	69.43	323,925	30.57	1,059,589	100
		TOTALES	12,252,288	306	-	3,506,153	-	1,508,884	-	988,508	-	18,255,833	-
SANTANDER	11.5	CULTIVO	10,166,615	248	61.06	4,559,589	27.38	1,719,480	10.33	204,750	1.23	16,650,434	100
		PROCESO	3,219,780	79	40.35	1,606,160	20.13	287,548	3.60	2,866,500	35.92	7,979,988	100
		COMERCIALIZACION	-	-	0.00	-	0.0	426,300	48.13	459,371	51.87	885,671	100
		TOTALES	13,386,395	326	-	6,165,749	-	2,433,328	-	3,530,621	-	25,516,093	-
TOLIMA	7	CULTIVO	8,155,867	194	79.88	1,509,658	14.79	460,005	4.51	84,000	0.82	10,209,530	100
		PROCESO	2,585,094	62	60.45	1,038,229	24.28	64,922	1.52	588,000	13.75	4,276,245	100
		COMERCIALIZACION	-	-	0.00	-	0.00	714,000	78.77	192,443	21.23	906,443	100
		TOTALES	10,740,961	256	-	2,547,887	-	1,238,927	-	864,443	-	15,392,218	-
VALLE	8	CULTIVO	7,266,355	165	66.70	3,166,037	29.06	295,991	2.72	166,163	1.53	10,894,546	100
		PROCESO	3,713,883	84	57.13	2,419,133	37.22	90,282	1.39	276,938	4.26	6,500,236	100
		COMERCIALIZACION	-	-	0.00	-	0.00	368,881	50	368,880	50.00	737,761	100
		TOTALES	10,980,238	250	-	5,585,170	-	755,154	-	811,981	-	18,132,543	-
PROMEDIOS	9.3			307								19,803,085	2,150
JORNALES POR KILO DE PANELA			0.03										

Ilustración 7 Costo de producción por hectárea 2019 (Sipa, s.f.)

	Proceso	Mano de obra	Insumos	Transporte	Otros
	Cultivo	66,65%	25,97%	6,02%	1,33%
	Proceso	58,19%	26,04%	1,67%	14,34%
	Comercialización	0%	0%	60,65%	39,35%
	Total general	52,96%	23,49%	23,83%	18,34%



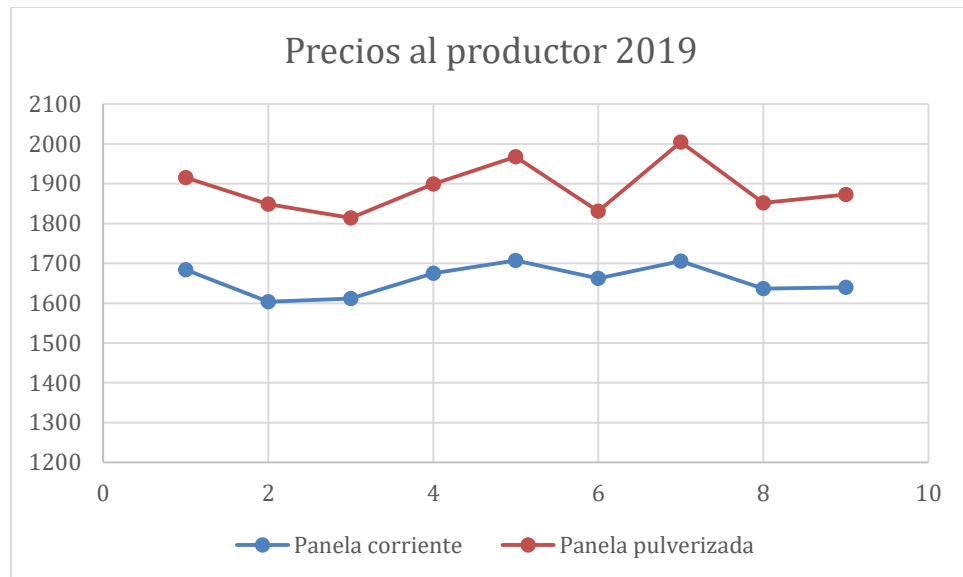
En Colombia la industria panelera no cuenta con grandes competidores ya que en la mayoría de los casos se compone de empresas familiares tradicionales de producción artesanal, sin embargo, se han acentuado algunos oligopolios regionales que se encargan de la compra de este bien a pequeños productores y se encargan de su comercialización a modo de subasta:



Ilustración 8 Exportadores paneleros 2018 (Sipa, s.f.)

Tabla 6 Precios al productor 2019 (Fedepanela, s.f.)

Precios al productor 2019 (Kg)									
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
<i>Panela corriente</i>	1684,25	1603,75	1612	1675	1707	1662	1705,5	1636,75	1639,5
<i>Panela pulverizada</i>	1915,25	1848,75	1814,5	1899	1968	1831	2005	1851,75	1872,75



Fuente: Propia

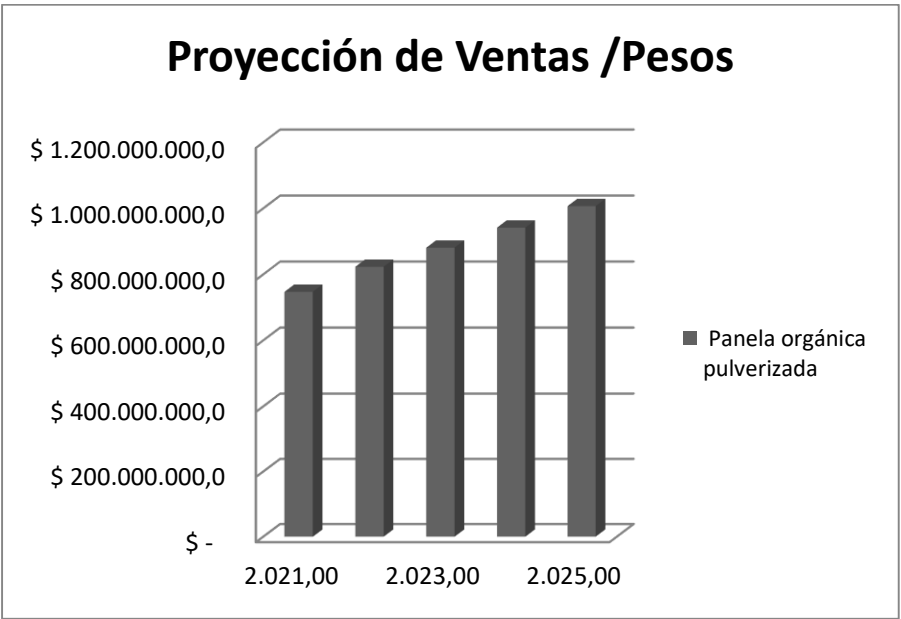
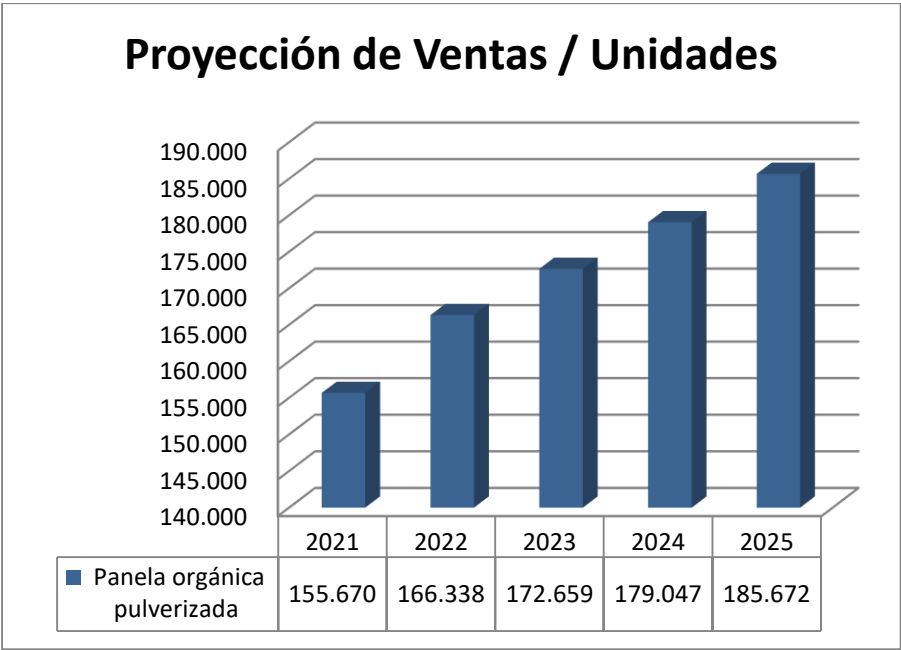
5.5. Proyecciones de venta

Basado en el mercado objetivo señalado anteriormente se estiman las siguientes ventas en el periodo

2021-2025:

Proyección de Ventas (Unidades)					
Producto	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Panela orgánica pulverizada</i>	155.670	166.338	172.659	179.047	185.672

Proyección de Ventas (Pesos)					
Producto	2021	2022	2023	2024	2025
Panela orgánica pulverizada	\$747.216.000	\$823.173.363	\$880.942.024	941.856.522	\$1.006.983.075



6. ESTUDIO TÉCNICO-OPERACIONAL

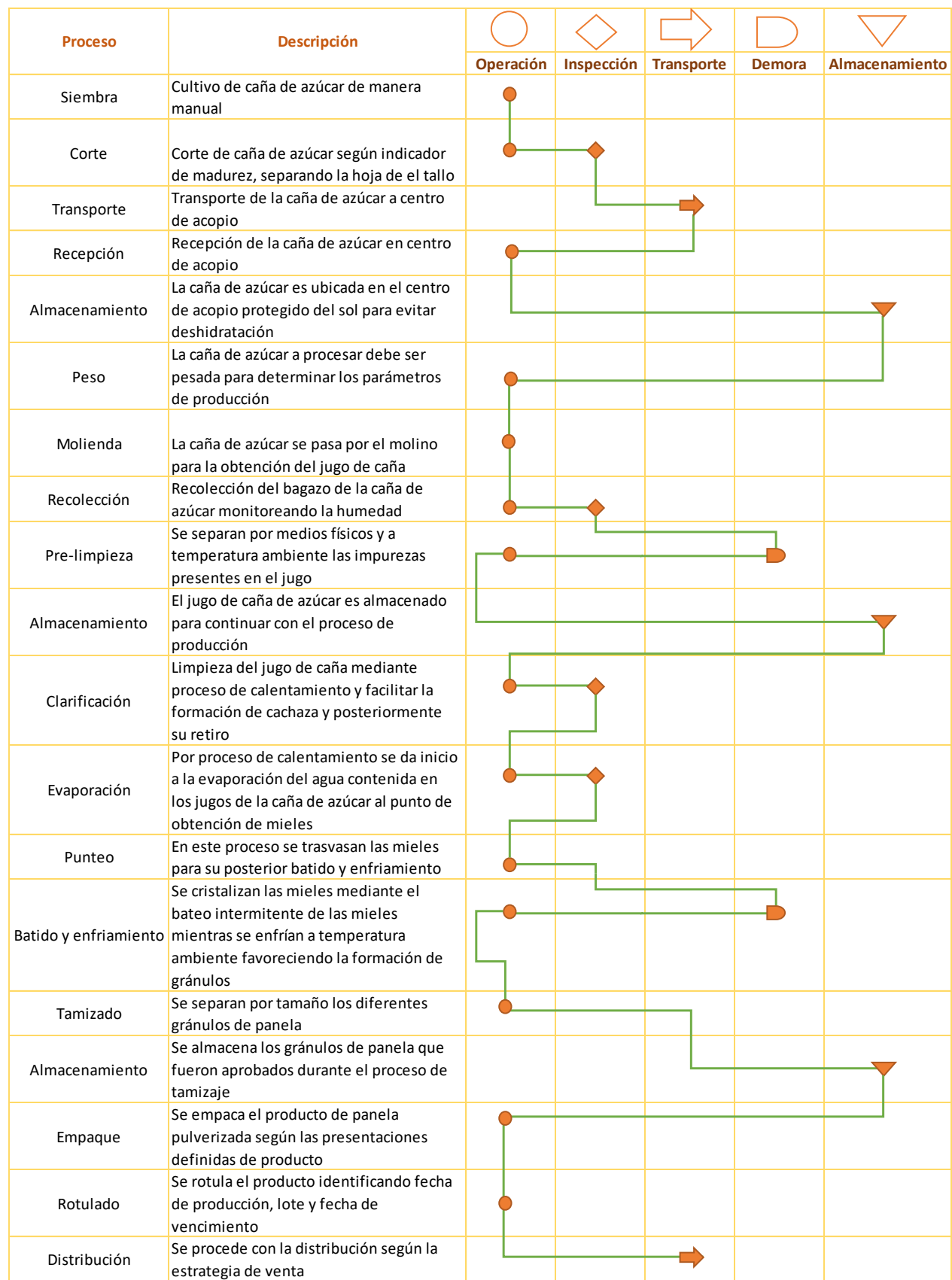
6.1. Ficha técnica

EMPANELATE S.A.S			
Descripción			
Nombre	Panela pulverizada orgánica		
País de Origen	Colombia		
Descripción	Producto elaborado a partir de la extracción de los jugos de la caña de azúcar, seguido por un proceso de deshidratación y reducción de partículas		
Empaque	Bolsa laminada en plástico a base de maíz con cierre ecológico y ventanilla en papel de bagazo de caña de 90gr con impresión de tintas tipo offset (tintas base soya)		
Ingredientes	Caña de azúcar 100% orgánica		
Vida Útil	1 año		
Presentación	450 gr		
	900gr		
Información General			
Colesterol		0%	
Grasas saturadas		0%	
Sacarosa		84.63%	
Glucosa		7.45%	
% humedad		2.78%-3.12%	
Información Nutricional			
Cantidad por porción		5gr	
Calorías		50	
Grasa total	0gr		0%
Grasa saturada	0gr		0%
Grasa trans	0gr		0%
Colesterol	0mg		0%
Sodio	0mg		0%
Carbohidrato total	5gr		2%
Fibra dietaría	0gr		0%
Azucares	4gr		
Requisitos legales			
Ley 40/1990, Gobierno Nacional			
Decreto 3075 de 1997: Ministerio de Salud			
Resolución 2546 de 2004: Ministerio de Salud			

Resolución 779 de 2006: INVIMA
Resolución 16379 de 2003: INVIMA
Resolución 288 de 2008 INVIMA
Fuente: (Procolombia, s.f.)

6.2. Análisis de procesos de producción

A continuación, se detallan cada una de las etapas para el proceso de obtención de panela pulverizada:



6.3. Plan de producción

Se realiza el siguiente plan de producción para el periodo 2021 a 2025 según la proyección de consumo y estacionalidad de la demanda:

PLAN DE PRODUCCIÓN							
<i>Paneta orgánica pulverizada</i>							
ESTACIONALIDAD	PARTICIPACIÓN	2021	PARTICIPACIÓN	2022	2023	2024	2025
<i>ENERO</i>	3	6.672	3	6.743	7.000	7.259	7.527
<i>FEBRERO</i>	5	11.119	5	11.239	11.666	12.098	12.545
<i>MARZO</i>	7	15.567	7	15.735	16.333	16.937	17.564
<i>ABRIL</i>	9	20.015	9	20.230	20.999	21.776	22.582
<i>MAYO</i>	5	11.119	5	11.239	11.666	12.098	12.545
<i>JUNIO</i>	3	6.672	3	6.743	7.000	7.259	7.527
<i>JULIO</i>	5	11.119	5	11.239	11.666	12.098	12.545
<i>AGOSTO</i>	5	11.119	5	11.239	11.666	12.098	12.545
<i>SEPTIEMBRE</i>	5	11.119	5	11.239	11.666	12.098	12.545
<i>OCTUBRE</i>	7	15.567	9	20.230	20.999	21.776	22.582
<i>NOVIEMBRE</i>	7	15.567	9	20.230	20.999	21.776	22.582
<i>DICIEMBRE</i>	9	20.015	9	20.230	20.999	21.776	22.582
TOTAL	70	155.670	74	166.338	172.659	179.047	185.672

6.4. Plan de compras

Se realiza el siguiente plan de compras para el periodo 2021 a 2025 según la proyección de consumo:

PLAN DE COMPRAS						
<i>Paneta orgánica pulverizada</i>						
ESTACIONALIDAD	2021			2022		
	UNID	COST. UNIT	TOTAL	UNID	COST. UNIT	TOTAL
<i>ENERO</i>	6.671,57	910	\$ 6.071.130,00	6.743,43	924	\$ 6.229.184,03
<i>FEBRERO</i>	11.119,29	910	\$ 10.118.550,00	11.239,05	924	\$ 10.381.973,38
<i>MARZO</i>	15.567,00	910	\$ 14.165.970,00	15.734,67	924	\$ 14.534.762,73
<i>ABRIL</i>	20.014,71	910	\$ 18.213.390,00	20.230,29	924	\$ 18.687.552,08
<i>MAYO</i>	11.119,29	910	\$ 10.118.550,00	11.239,05	924	\$ 10.381.973,38
<i>JUNIO</i>	6.671,57	910	\$ 6.071.130,00	6.743,43	924	\$ 6.229.184,03
<i>JULIO</i>	11.119,29	910	\$ 10.118.550,00	11.239,05	924	\$ 10.381.973,38

AGOSTO	11.119,29	910	\$ 10.118.550,00	11.239,05	924	\$ 10.381.973,38
SEPTIEMBRE	11.119,29	910	\$ 10.118.550,00	11.239,05	924	\$ 10.381.973,38
OCTUBRE	15.567,00	910	\$ 14.165.970,00	20.230,29	924	\$ 18.687.552,08
NOVIEMBRE	15.567,00	910	\$ 14.165.970,00	20.230,29	924	\$ 18.687.552,08
DICIEMBRE	20.014,71	910	\$ 18.213.390,00	20.230,29	924	\$ 18.687.552,08
TOTAL	155.670,00		\$ 141.659.700,00	166.337,97		\$ 153.653.206,01

PLAN DE COMPRAS

Panela orgánica pulverizada						
ESTACIONALIDAD	2023			2024		
	UNID	COST. UNIT	TOTAL	UNID	COST. UNIT	TOTAL
ENERO	6.999,68	938	\$ 6.563.528,00	7.258,67	952	\$ 6.909.154,86
FEBRERO	11.666,14	938	\$ 10.939.213,34	12.097,78	952	\$ 11.515.258,10
MARZO	16.332,59	938	\$ 15.314.898,68	16.936,90	952	\$ 16.121.361,33
ABRIL	20.999,05	938	\$ 19.690.584,01	21.776,01	952	\$ 20.727.464,57
MAYO	11.666,14	938	\$ 10.939.213,34	12.097,78	952	\$ 11.515.258,10
JUNIO	6.999,68	938	\$ 6.563.528,00	7.258,67	952	\$ 6.909.154,86
JULIO	11.666,14	938	\$ 10.939.213,34	12.097,78	952	\$ 11.515.258,10
AGOSTO	11.666,14	938	\$ 10.939.213,34	12.097,78	952	\$ 11.515.258,10
SEPTIEMBRE	11.666,14	938	\$ 10.939.213,34	12.097,78	952	\$ 11.515.258,10
OCTUBRE	20.999,05	938	\$ 19.690.584,01	21.776,01	952	\$ 20.727.464,57
NOVIEMBRE	20.999,05	938	\$ 19.690.584,01	21.776,01	952	\$ 20.727.464,57
DICIEMBRE	20.999,05	938	\$ 19.690.584,01	21.776,01	952	\$ 20.727.464,57
TOTAL	172.658,82		\$ 161.900.357,45	179.047,19		\$ 170.425.819,81

PLAN DE COMPRAS

Panela orgánica pulverizada			
ESTACIONALIDAD	2025		
	UNID	COST. UNIT	TOTAL
ENERO	7.527,24	966	\$ 7.272.981,97
FEBRERO	12.545,40	966	\$ 12.121.636,62
MARZO	17.563,56	966	\$ 16.970.291,26
ABRIL	22.581,72	966	\$ 21.818.945,91
MAYO	12.545,40	966	\$ 12.121.636,62
JUNIO	7.527,24	966	\$ 7.272.981,97
JULIO	12.545,40	966	\$ 12.121.636,62
AGOSTO	12.545,40	966	\$ 12.121.636,62
SEPTIEMBRE	12.545,40	966	\$ 12.121.636,62
OCTUBRE	22.581,72	966	\$ 21.818.945,91
NOVIEMBRE	22.581,72	966	\$ 21.818.945,91
DICIEMBRE	22.581,72	966	\$ 21.818.945,91
TOTAL	185.671,94		\$ 179.400.221,93

6.5. Análisis de costos

Costos de constitución

A continuación, se detallan los costos de constitución de la empresa con una amortización a 5 años:

Gastos de Constitución				
Concepto	Unidad	Valor	Total	
Registro Mercantil	Un.	\$ 1.260.100	\$	1.260.100
Inversiones diferidas (Gastos Anticipados)	Un.	\$ 24.451.285	\$	24.451.285
Total Año	\$	25.711.385	\$	25.711.385

Gastos de Puesta en Marcha							
Concepto	Valor Total	Amortización Año	2021	2022	2023	2024	2025
Registro Mercantil	\$ 1.260.100	5	\$252.020	\$ 252.020	\$252.020	\$252.020	\$252.020
Inversiones diferidas (Gastos Anticipados)	\$ 24.451.285		\$ 4.890.257	\$4.890.257	\$4.890.257	\$4.890.257	\$4.890.257
Total Año	\$ 25.711.385		\$ 5.142.277	\$5.142.277	\$5.142.277	\$5.142.277	\$5.142.277

Registro Mercantil				
Concepto	Unidad	Valor	Total	
Escritura de Constitución	Unidad	\$ 540.000	\$	540.000
Registro Cámara de Comercio	Unidad	\$ 576.000	\$	576.000
Registro mercantil, Documentos de constitución y formularios	Unidad	\$ 144.100	\$	144.100
				\$ -
Total Año	\$	1.260.100	\$	1.260.100

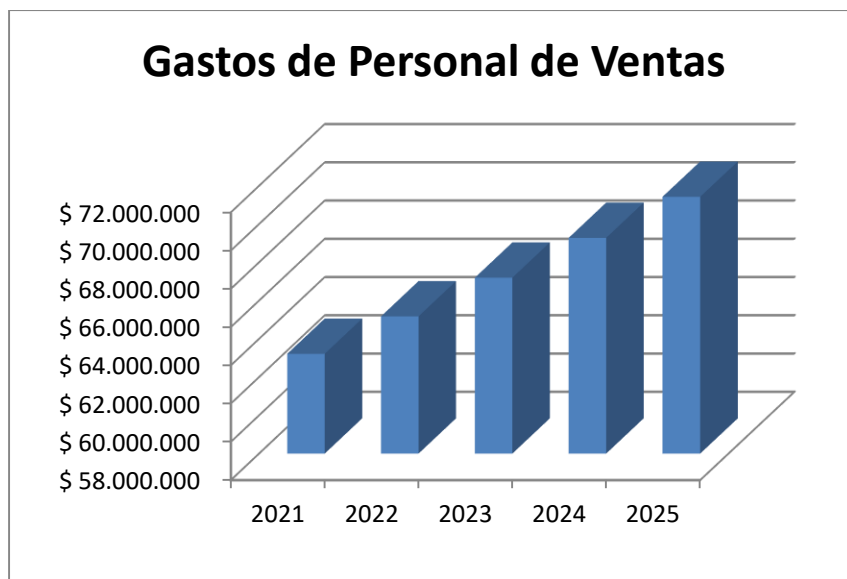
Inversiones diferidas (Gastos Anticipados)				
Concepto	Unidad	Valor	Total	
Permisos y licencias	1	\$ 4.103.232	\$	4.103.232

Permiso planeación mpal	1	\$	4.807.857	\$	4.807.857
Sayco Y Acinpro	0	\$	-	\$	-
Bomberos	1	\$	55.300	\$	55.300
Uso del suelo	1	\$	-	\$	-
Evento de lanzamiento	1	\$	2.500.000	\$	2.500.000
Página web	1	\$	450.000	\$	450.000
Implementación del decreto 1072	1	\$	1.300.000	\$	1.300.000
Gastos montaje maquinaria	1	\$	5.088.987	\$	5.088.987
Código de barras	2	\$	145.909	\$	145.909
Elaboración prototipos	1	\$	700.000	\$	700.000
Registro sanitario	1	\$	3.200.000	\$	3.200.000
Estudios técnicos	1	\$	2.100.000	\$	2.100.000
Registros de marcas y patentes	0	\$	-	\$	-
Total Año		\$	24.451.285	\$	24.451.285

Costos de ventas

<i>Gastos de Venta Anualizada</i>					
<i>Concepto</i>	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Gastos de Personal de Ventas</i>	63.214.560,00	65.174.211,36	67.194.611,91	69.277.644,88	71.425.251,87
<i>Total Gastos de Ventas</i>	63.214.560,00	65.174.211,36	67.194.611,91	69.277.644,88	71.425.251,87

<i>Cargo</i>	<i>Salario</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Prestaciones</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Total</i>
<i>Asesor comercial</i>	1800000	2	833940	2633940	5267880
<i>Total Gasto de Personal de ventas</i>					5267880



6.6. Análisis de infraestructura

Según la resolución 779 de 2006 (Fedepanela, Fedepanela, 2006) se debe dar cumplimiento a ciertos requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para consumo humano como lo son:

Artículo 9°. Condiciones sanitarias de los trapiches. Los trapiches paneleros deben cumplir para su funcionamiento con las siguientes condiciones sanitarias y de salud ocupacional:

1. Instalaciones físicas

a) Estar ubicados en lugares alejados de focos de contaminación;

b) Los alrededores deben estar libres de residuos sólidos y aguas residuales;

c) Estar separados de cualquier tipo de vivienda;

d) No se permite la presencia de animales y personas diferentes a los operarios en las áreas de

producción;

e) Delimitación física entre las áreas de recepción, producción, almacenamiento y servicios sanitarios;

f) Su funcionamiento no debe poner en riesgo la salud y bienestar de la comunidad;

g) Los alrededores de los trapiches paneleros no deben presentar malezas, ni objetos o materiales en desuso;

h) En los trapiches o en sus alrededores no se debe almacenar mieles de ingenio, mieles de otros trapiches paneleros, jarabe de maíz, azúcar y otros edulcorantes, blanqueadores ni colorantes y demás sustancias prohibidas señaladas en la presente resolución.

2. Instalaciones sanitarias

a) El trapiche debe disponer de servicios sanitarios en cantidad suficiente, bien dotados y en buenas condiciones;

b) Los servicios sanitarios deben estar conectados a un sistema de disposición de residuos

4. Condiciones de saneamiento

a) El agua que se utilice debe ser de calidad potable o fácil de higienizar;

b) Debe disponer de un tanque o depósito con tapa para almacenamiento de agua de capacidad suficiente para atender como mínimo las necesidades correspondientes a un día de producción, protegido de focos de contaminación, el cual se debe limpiar y desinfectar periódicamente.

5. Disposición de residuos sólidos

a) Los residuos sólidos deben ser removidos con la frecuencia necesaria para evitar la

generación de malos olores, molestias sanitarias y la contaminación tanto del producto como de las superficies locativas;

b) El establecimiento debe contar con recipientes para la recolección y almacenamiento de los residuos sólidos.

8. Condiciones del proceso de fabricación

a) El material, diseño, acabado e instalación de los equipos y utensilios deberán permitir la fácil limpieza, desinfección y mantenimiento higiénico de los mismos y de las áreas adyacentes;

b) La distribución de planta debe tener un flujo secuencial del proceso de elaboración con el propósito de prevenir la contaminación cruzada;

c) Los trapiches deben contar con los equipos, recipientes y utensilios que garanticen las buenas condiciones sanitarias en la elaboración de la panela incluyendo los molinos.

9. Sala de proceso

a) Las paredes deben estar limpias y en buen estado;

b) Los pisos de la sala de producción deben ser lavables, de fácil limpieza y desinfección, no porosos, no absorbentes, sin grietas o perforaciones. Los sifones deben tener rejillas adecuadas;

c) El techo debe estar en buen estado y ser de fácil limpieza;

d) Las áreas deben tener iluminación y ventilación adecuada.

12. Almacenamiento

a) Se debe hacer ordenadamente en pilas o sobre estibas, con adecuada separación entre las paredes y el piso;

b) El almacenamiento se debe realizar en condiciones adecuadas de temperatura, humedad y circulación del aire.

Infraestructura

Concepto	Valor	Total
Adecuaciones	\$ 56.118.767	\$ 56.118.767
Muebles y Enseres	\$ 11.945.450	\$ 11.945.450
Maquinaria y Equipo	\$ 45.522.152	\$ 45.522.152
Total gastos preoperativos	\$ 113.586.369	\$ 113.586.369

Depreciaciones

Concepto	Valor Total	Vida Útil	2021	2022	2023	2024	2025
Adecuaciones	\$56.118.767	20	\$2.805.938	\$2.805.938	\$2.805.938	\$2.805.938	\$2.805.938
Muebles y Enseres	\$11.945.450	10	\$1.194.545	\$1.194.545	\$1.194.545	\$1.194.545	\$1.194.545
Maquinaria y Equipo	\$45.522.152	5	\$9.104.430	\$9.104.430	\$9.104.430	\$9.104.430	\$9.104.430
Total depreciación	\$113.586.369		\$13.104.914	\$13.104.914	\$13.104.914	\$13.104.914	\$13.104.914

Adecuaciones

Descripción	Un. Medida	Cantidad	Valor Unit.	Total
Adecuaciones Eléctricas	1,00	1,00	9.750.168,00	9.750.168,00
Adecuaciones Sanitarias	1,00	1,00	9.272.559,00	9.272.559,00
Adecuaciones Local	1,00	1,00	37.096.040,00	37.096.040,00
				-
Total				56.118.767,00

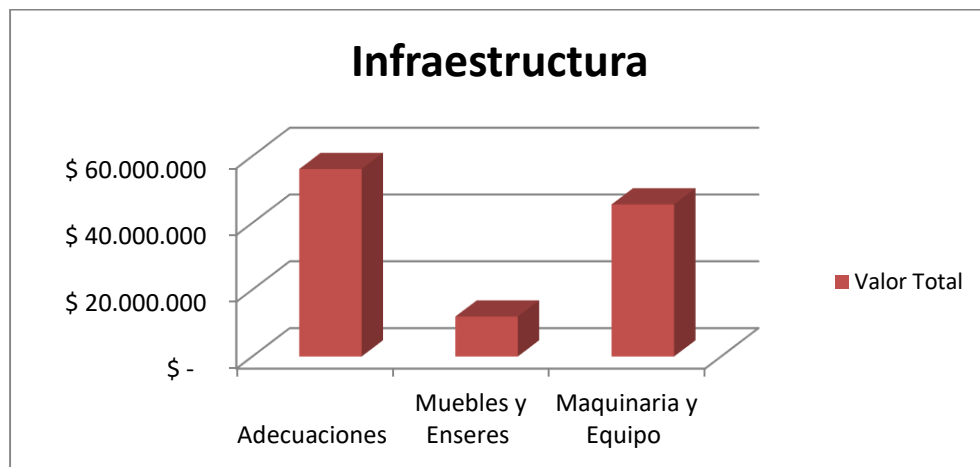
Muebles y Enseres

Descripción	Un. Medida	Cantidad	Valor Unit.	Total
Escritorio	und	2,00	229.000,00	458.000,00
Equipo de computo	und	2,00	4.086.900,00	8.173.800,00

Estibas	und	1,00	45.000,00	45.000,00
Casillero	und	1,00	859.900,00	859.900,00
Canecas	und	12,00	129.900,00	1.558.800,00
Cámaras	und	5,00	169.990,00	849.950,00
Total				11.945.450,00

Maquinaria y Equipo

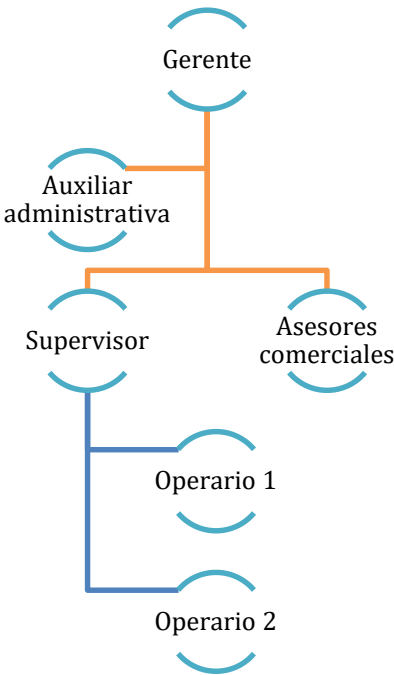
Descripción	Un. Medida	Cantidad	Valor Unit.	Total
Molino	und	1,00	7.497.000,00	7.497.000,00
Caldera	und	1,00	5.500.000,00	5.500.000,00
Secadora	und	1,00	4.000.000,00	4.000.000,00
Pulverizadora	und	1,00	19.154.294,00	19.154.294,00
Batea	und	5,00	325.000,00	1.625.000,00
Prelimpiador	und	1,00	1.741.442,00	1.741.442,00
Dosificadora	und	1,00	3.140.000,00	3.140.000,00
Mesa acero inox	und	1,00	1.848.616,00	1.848.616,00
Tanque almacenamiento	und	2,00	507.900,00	1.015.800,00
Total				45.522.152,00



7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

7.1. Estructura organizacional

Empanelate cuenta con una estructura organizacional segmentada entre la parte operativa y la parte operativa contando con la experticia de cada uno de sus colaboradores



7.2. Análisis de cargos

NOMBRE DEL CARGO/PUESTO:

OPERARIO

TIPO DE CARGO:

Operativo

NOMBRE DEL CARGO/PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:

Supervisor

CARGOS/PUESTOS QUE LE REPORTAN:

N/A

NÚMERO DE PERSONAS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:

N/A

NÚMERO DE PERSONAS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	N/A
--	-----

OBJETIVO GENERAL

Asegurar la correcta ejecución del proceso de fabricación y empaque de panela orgánica pulverizada

Por qué: necesidad de tener el recurso humano de recibir la materia prima, procesarla y almacenar el producto terminado

Para qué: la gerencia requiere de la entrega del producto a tiempo para garantizar los estándares de servicio en los diferentes puntos de venta asegurando la disponibilidad del bien asegurando el cumplimiento de las condiciones para llevar a cabo una venta exitosa

FUNCIONES

- *Alistar la mercancía y realizar el proceso de producción*
- *Almacenar la mercancía en los lugares destinados para tal fin*

NOMBRE DEL CARGO/PUESTO:

SUPERVISOR

TIPO DE CARGO:

Operativo

NOMBRE DEL CARGO/PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:

Gerente

CARGOS/PUESTOS QUE LE REPORTAN:

Operario

NÚMERO DE PERSONAS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:

2

NÚMERO DE PERSONAS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:

N/A

OBJETIVO GENERAL

<i>Mantener el control del proceso de fabricación y empaque de panela orgánica pulverizada</i>
<i>Por qué: necesidad de tener el recurso humano para controlar el proceso productivo, así como el despacho oportuno de solicitudes de productos requeridos en los diferentes puntos de venta, con el fin de garantizar los estándares de servicio.</i>
<i>Para qué: la gerencia requiere de la entrega del producto a tiempo para garantizar los estándares de servicio en los diferentes puntos de venta asegurando la disponibilidad del bien asegurando el cumplimiento de las condiciones para llevar a cabo una venta exitosa</i>

FUNCIONES

	• <i>Revisar la calidad de la mercancía y el cumplimiento de los estándares exigidos</i> • <i>Gestionar las compras</i> • <i>Gestionar los inventarios</i> • <i>Entregar la mercancía físicamente en carga o al solicitante y confirmar la recepción</i>
<i>Educación formal</i>	1. Estudios técnicos o tecnológicos culminados en áreas administrativas 2. Estar cursando estudios a nivel superior.
<i>Educación no formal</i>	Conocimientos básicos en Seguridad Industrial; Buenas prácticas de manufactura, Dominio del Excel; Licencia de conducción
<i>Experiencia Laboral</i>	Un año de experiencia en áreas productivas, de Logística y Almacenes.
<i>Formación/Entrenamiento</i>	Conocimientos en procesos paneleros, Logística, Normas de Almacenamiento y dominio del Excel.

NOMBRE DEL CARGO/PUESTO:	ASESOR COMERCIAL
TIPO DE CARGO:	Operativo
NOMBRE DEL CARGO/PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
CARGOS/PUESTOS QUE LE REPORTAN:	N/A

NÚMERO DE PERSONAS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	N/A
NÚMERO DE PERSONAS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	Supervisor

OBJETIVO GENERAL

<i>Promover la venta directa e indirecta de panela orgánica pulverizada</i> <i>Por qué: necesidad de tener el recurso humano para promocionar el producto, incentivar su consumo y comunicar los beneficios frente a los sustitutos</i> <i>Para qué: la gerencia requiere ejecutar ventas exitosas que propendan por el incremento de las ventas y conocimiento del producto</i>

FUNCIONES

	• Realizar seguimiento a clientes potenciales y buscar su fidelización • Aumentar la cantidad de unidades vendidas entre periodos • Conocer las necesidades de los clientes y transmitirlos a la organización
Educación formal	1. Estudios técnicos o tecnológicos culminados en áreas administrativas 2. Estar cursando estudios a nivel superior.
Educación no formal	Conocimientos básicos en gestión comercial
Experiencia Laboral	Un año de experiencia en ventas de productos alimenticios
Formación/Entrenamiento	Conocimientos mercadeo, relaciones interpersonales, capacidad de negociación

NOMBRE DEL CARGO/PUESTO:	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
--------------------------	-------------------------

TIPO DE CARGO:	Administrativo
NOMBRE DEL CARGO/PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
CARGOS/PUESTOS QUE LE REPORTAN:	N/A
NÚMERO DE PERSONAS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	N/A
NÚMERO DE PERSONAS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	N/A

OBJETIVO GENERAL

Realizar actividades administrativas y contables de la organización

Por qué: necesidad de tener el recurso humano para archivo, elaboración y control de correspondencia, efectuar las transacciones contables, así como las actividades propias de nómina

Para qué: la gerencia requiere asegurar la trazabilidad de sus operaciones contables, así como asegurar el cumplimiento de las obligaciones de nómina de sus colaboradores

FUNCIONES

- *Revisar la contabilidad de las operaciones*
- *Atención al público por los diferentes medios de comunicación*
 - *Elaborar la nómina y liquidación de seguridad social*
 - *Administrar los elementos de papelería*
- *Mantener actualizados y disponibles la documentación de la compañía*

Educación formal

1. Estudios técnicos o tecnológicos culminados en áreas administrativas
2. Estar cursando estudios a nivel superior.

Educación no formal

Conocimientos en office y contabilidad

Experiencia Laboral

Un año de experiencia como auxiliar administrativa

Formación/Entrenamiento

Conocimientos de servicio al cliente, nómina, así como sistemas de gestión administrativa

NOMBRE DEL CARGO/PUESTO:**GERENTE**

TIPO DE CARGO:	Administrativo
NOMBRE DEL CARGO/PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:	N/A
CARGOS/PUESTOS QUE LE REPORTAN:	Supervisor, asesor comercial, auxiliar administrativo
NÚMERO DE PERSONAS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE:	4
NÚMERO DE PERSONAS QUE LE REPORTAN INDIRECTAMENTE:	N/A

OBJETIVO GENERAL

Realizar actividades administrativas y contables de la organización

Por qué: necesidad de tener el recurso humano para archivo, elaboración y control de correspondencia, efectuar las transacciones contables, así como las actividades propias de nómina

Para qué: la gerencia requiere asegurar la trazabilidad de sus operaciones contables, así como asegurar el cumplimiento de las obligaciones de nómina de sus colaboradores

FUNCIONES

- Ejercer la representación legal de la organización
- Realizar la administración global de las actividades de la organización
 - Controlar y evaluar los reportes financieros
 - Administrar el presupuesto
 - Manejar los proyectos de inversión
- Diseñar e implementar estrategias en búsqueda del incremento de la rentabilidad

Educación formal

1. Estudios profesionales en áreas administrativas u operativas tales como administración de empresas, ingeniería industrial o ingeniería

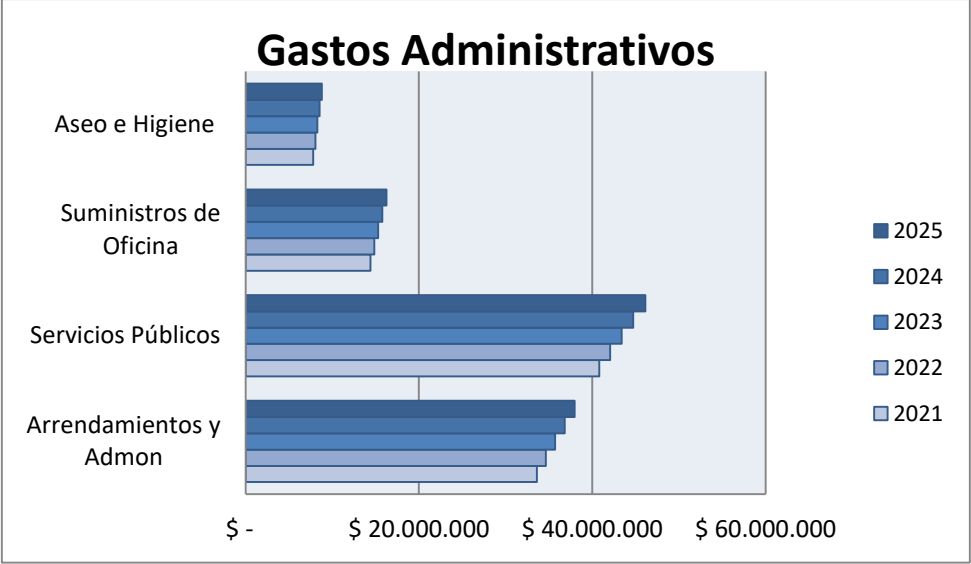
	agronoma
<i>Educación no formal</i>	Conocimientos en office, finanzas y administración
<i>Experiencia Laboral</i>	Experiencia de 5 a 10 años en cargos similares
<i>Formación/Entrenamiento</i>	Conocimientos de servicio al cliente, sistemas de gestión administrativa y de talento humano, comunicación asertiva y liderazgo

7.3. Costos administrativos

A continuación, se detallan los gastos administrativos y de personal para el periodo 2021-2025

Costos administrativos

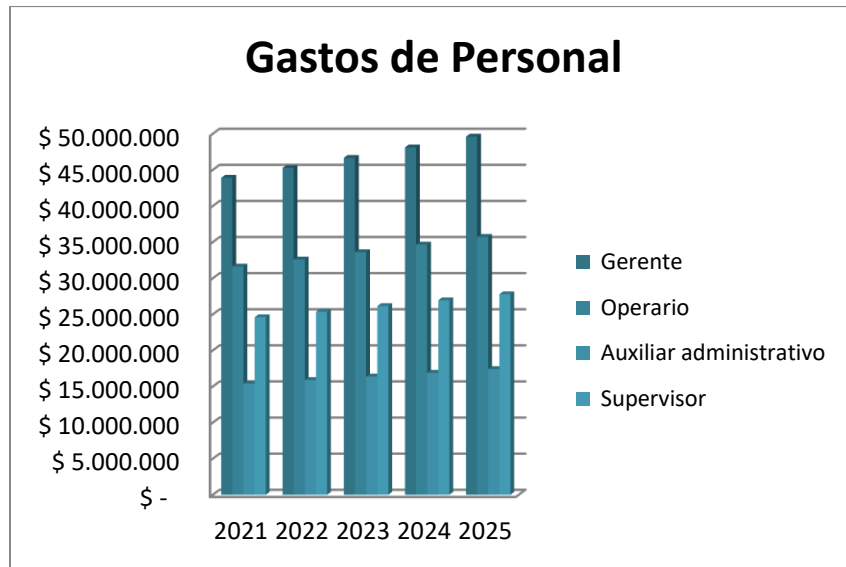
Concepto	Gastos Administrativos Anualizado				
	2021	2022	2023	2024	2025
Arrendamientos y Admón.	\$33.600.000,00	\$ 34.641.600,00	\$ 35.715.489,60	\$ 36.822.669,78	\$ 37.964.172,54
Servicios Públicos	\$40.800.000,00	\$ 42.064.800,00	\$ 43.368.808,80	\$ 44.713.241,87	\$ 46.099.352,37
Suministros de Oficina	\$14.400.000,00	\$ 14.846.400,00	\$ 15.306.638,40	\$ 15.781.144,19	\$ 16.270.359,66
Aseo e Higiene	\$ 7.800.000,00	\$ 8.041.800,00	\$8.291.095,80	\$8.548.119,77	\$8.813.111,48
Total Gastos Administrativos	\$ 96.600.000,00	\$ 99.594.600,00	\$ 102.682.032,60	\$ 105.865.175,61	\$ 109.146.996,05



Costos de personal

Gastos de Personal Anualizado					
Cargo	2021	2022	2023	2024	2025
Gerente	43.899.000,00	45.259.869,00	46.662.924,94	48.109.475,61	49.600.869,36
Operario	31.607.280,00	32.587.105,68	33.597.305,96	34.638.822,44	35.712.625,94
Auxiliar administrativo	15.413.852,00	15.891.681,41	16.384.323,53	16.892.237,56	17.415.896,93
Supervisor	24.583.440,00	25.345.526,64	26.131.237,97	26.941.306,34	27.776.486,84

Gastos de Personal					
Cargo	Salario	Cantidad	Prestaciones	Valor Unitario	Total
Gerente	2.500.000,00	1,00	1.158.250,00	3.658.250,00	3.658.250,00
Operario	900.000,00	2,00	416.970,00	1.316.970,00	2.633.940,00
Auxiliar administrativo	877.802,00	1,00	406.685,67	1.284.487,67	1.284.487,67
Supervisor	1.400.000,00	1,00	648.620,00	2.048.620,00	2.048.620,00
Total Mensual Gastos de Personal					9.625.297,67



7.4. Tipos de sociedades

MODELO DE ESTATUTOS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

Artículo 1-Constituyente: Jessica Viviana Rodríguez Díaz, de nacionalidad colombiana, identificado con cedula de ciudadanía 1014226535, domiciliado en la ciudad de Bogotá (Cundinamarca), declara - previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos-, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada que se regulará conforme lo establecido en la ley y en los siguientes estatutos:

Artículo 2-Tipo de sociedad: La sociedad que se constituye por medio de este documento es por acciones, del tipo Sociedad por Acciones Simplificada, esta se regirá por las disposiciones contenidas en los presentes estatutos, por las normas que de manera especial regulan esta especie de compañía en Código de Comercio y por las generales que en la anterior normativa rigen para las sociedades, teniendo en cuenta que tanto las especiales como las generales sean compatibles con su calidad de una Sociedad por Acciones Simplificada.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

Artículo 3-Nombre: La sociedad actuará bajo la denominación social EMPANELATE S.A.S, regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

Artículo 4-Objeto: La sociedad tendrá como objeto principal producción y distribución de panela organiza pulverizada. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 5-Domicilio: El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de Bogotá D.C. y su dirección para notificaciones judiciales será la Calle 65 b 86-86. La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 6- Término: la sociedad podrá realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración y podrá disolverse anticipadamente cuando los socios así lo decidan

Artículo 7-Capital autorizado, suscrito y pagado: capital suscrito de ciento veinte millones de pesos (\$120.000.000) moneda legal colombiana, dividido en ciento veinte mil(120.000) acciones ordinarias de valor nominal de mil pesos(\$1.000), moneda legal colombiana cada una, que han sido liberadas en su totalidad, previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y

que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento.

Artículo 8- Aumento del capital suscrito: El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

Artículo 9-Derechos: En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas. Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título. La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 10-Naturaleza de las acciones: Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 11-Título de las acciones: Al accionista único se le expedirá un solo título representativo de sus acciones, a menos que prefiera tener varios por diferentes cantidades parciales del total que le pertenezca. El contenido y las características de los títulos se sujetarán a lo preceptuado en las normas legales correspondientes. Mientras el valor de las acciones no hubiere sido pagado totalmente, la sociedad sólo podrá expedir certificados provisionales. Para hacer una nueva inscripción y expedir el título al adquirente, será menester la previa cancelación de los títulos del tridente.

Artículo 12- Registro de acciones : La sociedad llevará un libro de registro de acciones, previamente registrado en la cámara de comercio correspondiente al domicilio principal de la sociedad, en el cual se anotará el nombre del único accionista, la cantidad de acciones de su propiedad, el título o títulos con sus respectivos números y fechas de inscripción, las enajenaciones y traspasos, las prendas, usufructos, embargos y demandas judiciales, así como cualquier otro acto sujeto a inscripción según aparezca ordenado en la Ley.

Artículo 13-Emisión de acciones: Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Artículo 14- Órganos: La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 15- Asamblea de accionistas: La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea

general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 16- Representante legal: La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien no tendrá suplentes designado para un término de un año por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 17- Facultades del representante legal: El representante legal está facultado para ejecutar, a nombre de la sociedad, todos los actos y contratos relacionados directamente con el objeto de la sociedad, sin límite de cuantía. Serán funciones específicas del cargo, las siguientes: a) Constituir, para propósitos concretos, los apoderados especiales que considere necesarios para representar judicial o extrajudicialmente a la sociedad. b) Cuidar de la recaudación e inversión de los fondos sociales. c) Organizar adecuadamente los sistemas requeridos para la contabilización, pagos y demás operaciones de la sociedad. d) Velar por el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones de la sociedad en materia impositiva. e) Certificar juntamente con el contador de la compañía los estados financieros en el caso de ser dicha certificación exigida por las normas legales. f) Designar las personas que van a prestar servicios a la sociedad y para el efecto celebrar los contratos que de acuerdo con las circunstancias sean convenientes; además, fijará las remuneraciones correspondientes, dentro de los límites establecidos en el presupuesto anual de ingresos y egresos. g) Celebrar los actos y contratos comprendidos en el objeto social de la compañía y necesarios para que esta desarrolle plenamente los fines para los cuales ha sido constituida. h) Cumplir las demás funciones que le correspondan según lo previsto en las normas legales y en estos estatutos.

Parágrafo 1 - El representante legal queda facultado para celebrar actos y contratos, en desarrollo del objeto de la sociedad, con entidades públicas, privadas y mixtas.

Parágrafo 2- Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

Artículo 18-Enajenación de activos: Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Artículo 19- Reservas: La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito y se formará con el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de cada ejercicio. El único socio o socios podrá decidir, además, la constitución de reservas voluntarias, siempre que las mismas sean necesarias y convenientes para compañía, tengan una destinación específica y cumplan las demás exigencias legales

Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 20- Utilidades: No habrá lugar a la distribución de utilidades sino con base en los estados financieros de fin de ejercicio, aprobados por el socio único o socios, aprobación que se presume por el hecho de la certificación mientras ocupe el cargo de gerente. Tampoco podrán distribuirse utilidades mientras no se hayan enjugado las pérdidas de ejercicios anteriores que afecten el capital, entendiéndose que las pérdidas afectan el capital cuando a consecuencia de estas se reduzca el patrimonio neto por debajo del monto del capital suscrito.

Las utilidades de cada ejercicio social, establecidas conforme a los estados financieros aprobados con los que esté de acuerdo el socio único o socios, se distribuirán con arreglo a las disposiciones siguientes y a lo que prescriban las normas legales.

1.- El diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas después de impuestos se llevará a la reserva legal, hasta concurrencia del cincuenta por ciento (50%), por lo menos, del capital suscrito. Una vez se haya alcanzado este límite quedará a decisión del socio único o socios continuar con el incremento de la reserva, pero si disminuyere será obligatorio apropiarse el diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas hasta cuando dicha reserva llegue nuevamente al límite fijado. 2.- Efectuada la apropiación para la reserva legal se harán las apropiaciones para las demás reservas que, con los requisitos exigidos en la Ley, decida el socio único o socios. Estas reservas tendrán destinación específica y clara, serán obligatorias para el ejercicio en el cual se hagan, y el cambio de destinación o su distribución posterior sólo podrán autorizarse por la socia única. 3.- Si hubiere pérdidas de ejercicios anteriores, no enjugadas que afecten el capital, las utilidades se aplicarán a la cancelación de tales pérdidas antes de cualquier apropiación para reservas legal, voluntarias u ocasionales. 4.- Las apropiaciones para la creación o incremento de reservas voluntarias u ocasionales, deberán ser aprobadas por el socio único o socios. 5.- El remanente de las utilidades, después de efectuadas las apropiaciones para reserva legal y para reservas voluntarias u ocasionales, se destinará al pago del dividendo al único accionista.

Artículo 21-Resolución de conflictos: Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 35 de estos estatutos.

Artículo 22. Disolución: La sociedad se disolverá:

a) Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración; b) Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social; c) Por la iniciación del trámite de liquidación judicial; d) Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único; e) Por orden de autoridad competente, y f) Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Artículo 23- Liquidación: La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

Artículo 24-Cláusula Compromisoria: La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de comercio de Bogotá. El árbitro designado será abogado inscrito,

fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de comercio de Bogotá El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de comercio de Bogotá. Se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 25-Ley aplicable: La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

Jessica Viviana Rodríguez

C.C.1.1014.226.535 Bogotá

7.5. Permisos y Licencias

Según Fedepanela las siguientes son las normas sanitarias para la producción de panela:

- La Resolución 779 de 2006 del Ministerio de la Protección Social: Establece los requisitos para la fabricación y comercialización de panela para consumo humano.
- La Resolución 3462 de 2008 del Ministerio de la Protección Social: Establece la inscripción tanto de Trapiches Paneleros como de las Centrales de Acopio de mieles provenientes de trapiches paneleros
- La resolución 2546 de 2004 del Ministerio de la Protección Social: por la cual se establece el reglamento técnico de emergencia a través del cual se señala los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la producción y comercialización de la panela para el consumo humano y se dictan otras disposiciones.
- Resolución número 000779 de 2006 del Ministerio de la protección social: Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir en la

producción y comercialización de la panela para consumo humano y se dictan otras disposiciones.

7.6. Impuestos y Tasas

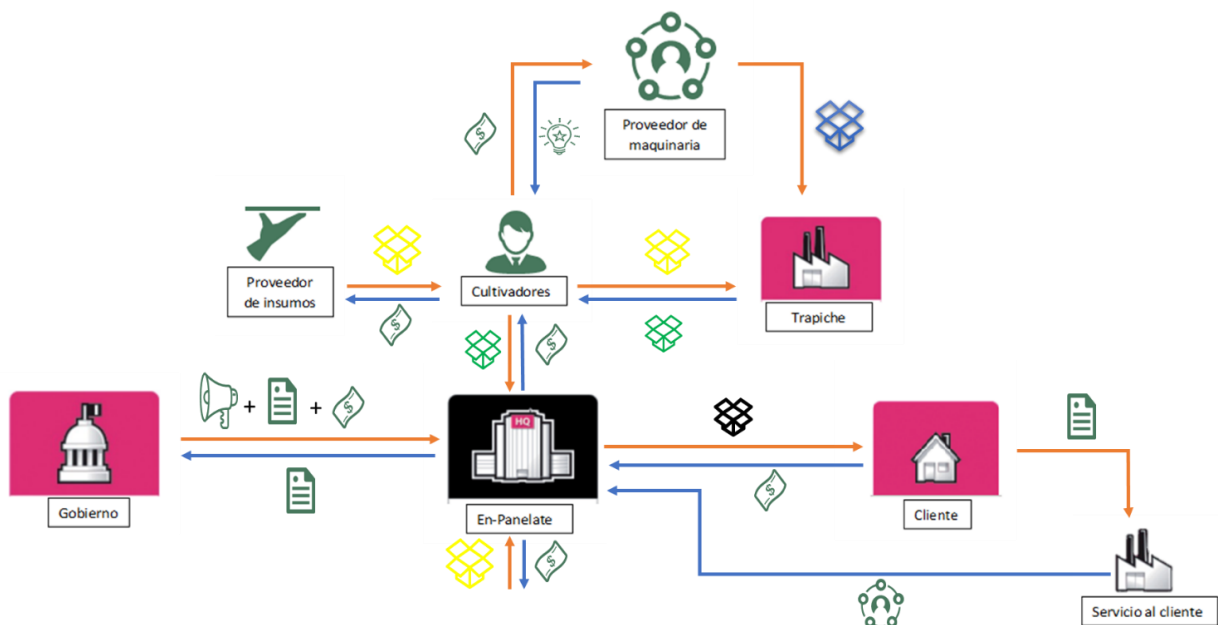
- Ley 2005 de 2019 del congreso de la república; por el cual se generan incentivos a la calidad, promoción del consumo y comercialización de panela, mieles vírgenes y sus derivados, así como LA reconversión Y formalización de los trapiches en Colombia y se dictan otras disposiciones"
 - ARTÍCULO 4°. Descuentos tributarios para la producción de panela o mieles vírgenes proveniente de trapiches de economía campesina
 - ARTÍCULO 5. Descuentos tributarios para el fomento de la comercialización y exportación de panela proveniente de trapiches de economía campesina
- Concepto 057368 Exclusión IVA Art. 424 del E. T. que debe entenderse por extracción y evaporación en forma artesanal de la Chancaca (Panela, Raspadura)

8. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1. Estrategia de mercado

La estrategia de mercado se centra en la cadena de valor del producto, no solo con un producto orgánico con crecimiento en el mercado mundial sino un producto que satisfaga las necesidades nutricionales del cliente, que se sienta parte de la cultura y fomente su consumo.

La disponibilidad del producto y la diferenciación de este a través de mercados especializados, así como la divulgación y adquisición a través de redes sociales supondrá una comunicación directa con el cliente para mejorar el servicio de postventa



Producto

- Panela orgánica pulverizada en sabor natural y saborizada
- Presentación de 450 gr y 500gr
- Embalaje en empaque organico en caña de azucar (Proveedor Greenpack)

Precio

- Precios competitivos frente a competidores (4.400 COP/Kg vs 5.200 en promedio de la competencia)
- Plazo de pago a 60 días

Plaza

- Redes sociales
- Tiendas de productos orgánicos
- Fedepanela-Exportación

Promoción y
venta

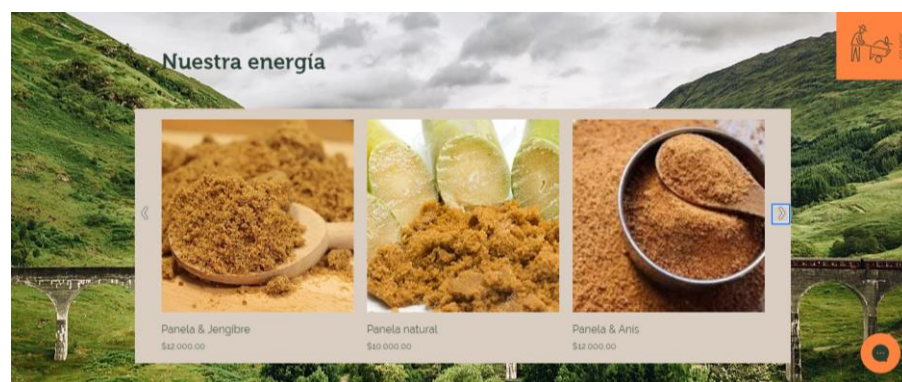
- Venta directa
- Brokers
- Promoción paga en redes sociales
- Presentación de producto en ferias de innovación, desarrollo y emprendimiento

Prosumer

- Servicio post-venta
- Tips de recomendación de uso del producto
- Certificación de calidad y medio ambiente

Posicionamiento

- Voz a voz
- Galardones
- Certificaciones



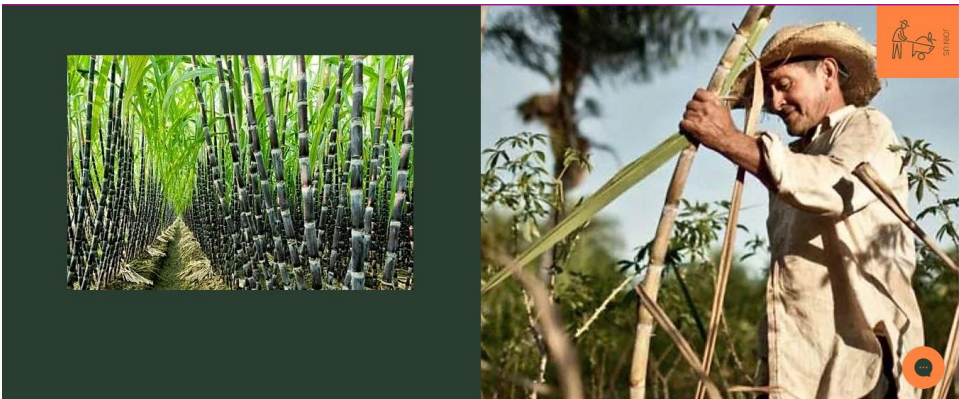
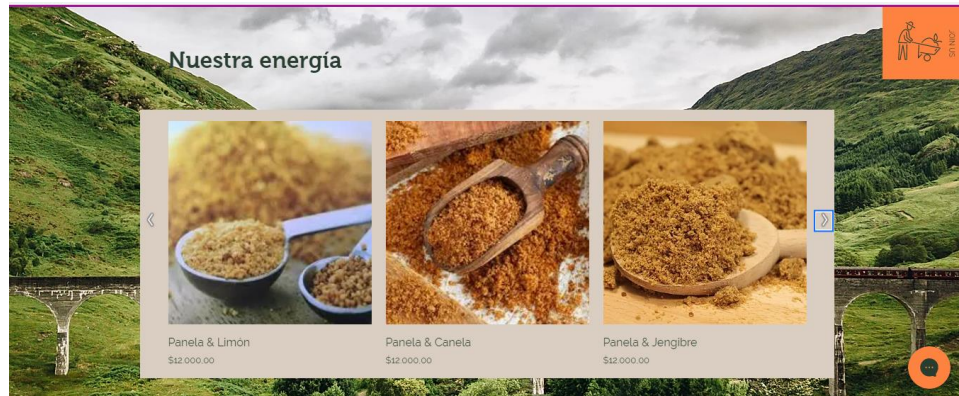
Nuestra energía



Panela & Limón
\$12.000.00

Panela & Canela
\$12.000.00

Panela & Jengibre
\$12.000.00



Bogotá info@my-domain.com Tel: 123-456-7890 Fax: 123-456-7890	Horario de recepción de pedidos: Lun - Vie: 8am - 7pm Sábados: 9am - 7pm Domingos: 9am - 5pm	Horario de despacho de tus productos Lunes : 8am - 1pm Miércoles: 8am - 1pm Viernes: 8am - 1pm
---	--	--





8.2. Estrategia organizacional

Misión

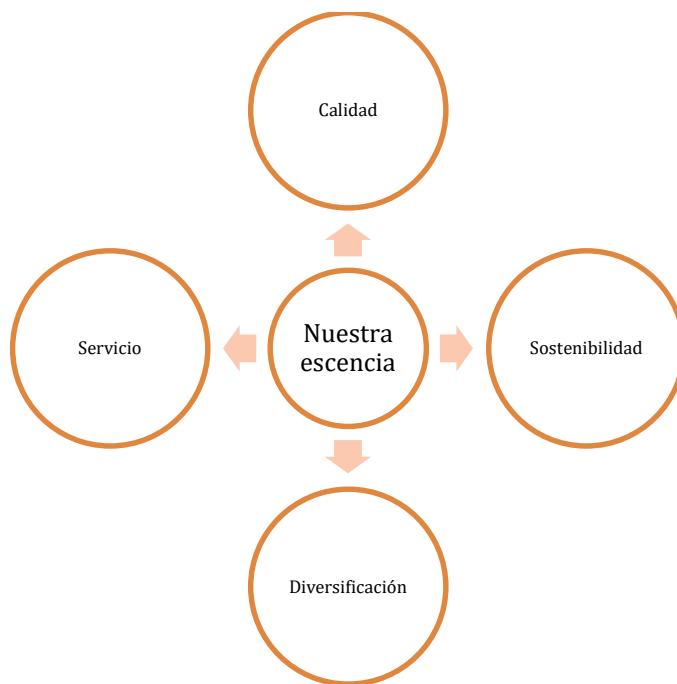
En Empanelate nos dedicamos a la producción, comercialización y promoción de panela orgánica pulverizada satisfaciendo las necesidades de nuestros consumidores con productos naturales y de calidad, propendiendo por el desarrollo de la comunidad panelera del municipio y cuidado del medio ambiente.

Visión

Para 2025 Empanelate será una empresa competitiva y posicionada en el mercado bogotano diferenciada por producir productos orgánicos con impacto social y con un crecimiento del 10% en la rentabilidad

Política

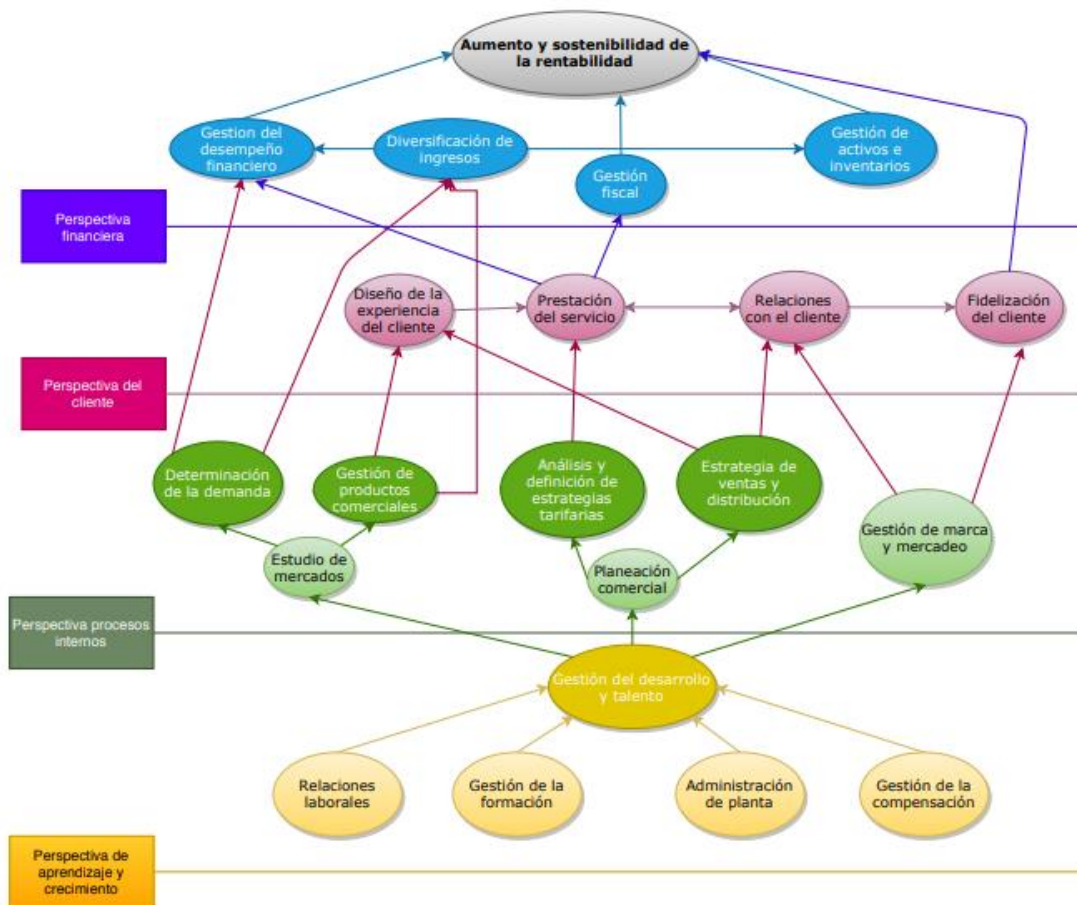
Ofrecer productos de calidad a través de la estandarización de los procesos buscando la mejora continua



8.3. Análisis de procesos organizacionales

Mapa estratégico

El siguiente mapa estratégico muestra el camino que debe seguir para incrementar la rentabilidad y sostenibilidad con foco central en la promesa de valor al cliente



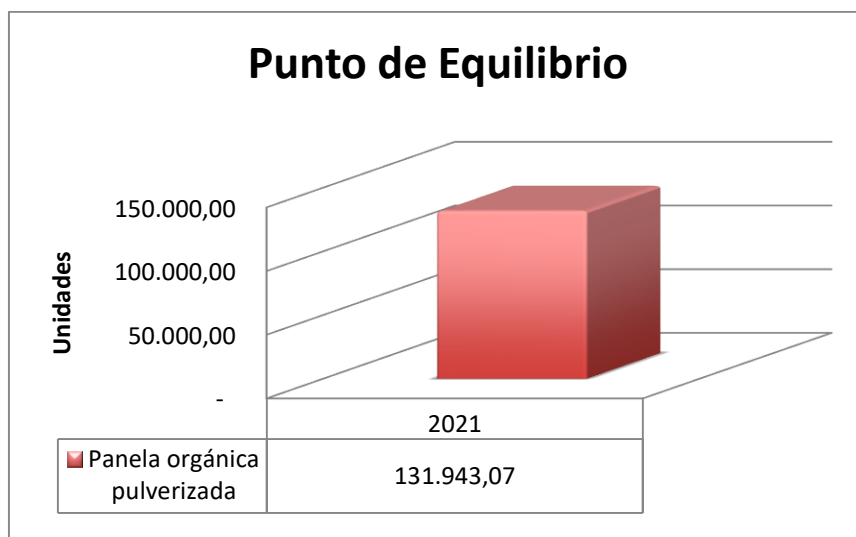
9. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

9.1. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio en el proyecto de EMPANELATE se ubicará cuando las ventas alcancen un valor de 82.834,16

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA LA MEZCLA DE PRODUCTO

PRODUCTO	2021				
	PRECIO DE VENTA	COSTO UNITARIO	PUNTO DE EQUILIBRIO	PARTICIPACIÓN	COSTOS FIJOS
Panela orgánica pulverizada	4800	2575	131.943,07	100%	\$ 293.565.322,75
TOTAL				100%	\$ 293.565.322,75



9.2. Presupuesto

INVERSIÓN	\$	139.297.754
PROVISIÓN DE GASTOS	\$	48.927.554
INVERSIÓN	\$	188.225.308

% de Financiación	47%
SOLICITUD DE CRÉDITO	\$ 88.225.308
CAPITAL SOCIAL	\$ 100.000.000
Interese Mensual	0,89%
Plazo Meses	60
Tasa Efectiva	11,22%
Tasa Nominal	10,68%

	2021	2022	2023	2024	2025
INTERESES	\$8.745.280	\$7.162.905	\$5.403.010	\$3.445.679	\$1.268.763
CAPITAL	\$14.104.909	\$15.687.284	\$17.447.179	\$19.404.510	\$21.581.426
SALDO	\$74.120.398,87	\$58.433.115,18	\$40.985.936,26	\$21.581.426,31	\$ -0,00

9.3. Flujo de caja

FLUJO DE EFECTIVO					
PERIODO	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
SALDO INICIAL DE CAJA		\$ 131.789.550	\$ 194.486.526	\$ 270.378.180	\$ 363.042.912
INGRESOS					
VENTAS	\$ 747.216.000	\$ 823.173.363	\$ 880.942.024	\$ 941.856.522	\$ 1.006.983.075
APORTE DE SOCIOS	\$ 100.000.000				
PRÉSTAMO	\$ 88.225.308				
TOTAL INGRESOS	\$ 935.441.308	\$ 823.173.363	\$ 880.942.024	\$ 941.856.522	\$ 1.006.983.075
EGRESOS					
PAGO COMPRAS	\$ 400.859.700	\$ 439.201.877	\$ 467.488.263	\$ 497.144.212	\$ 528.710.211
GASTOS ADMÓN.	\$ 96.600.000	\$ 99.594.600	\$ 102.682.033	\$ 105.865.176	\$ 109.146.996
GASTO DE PERSONAL DE VENTAS	\$ 63.214.560	\$ 65.174.211	\$ 67.194.612	\$ 69.277.645	\$ 71.425.252
GASTOS DE PERSONAL ADMÓN.	\$ 115.503.572	\$ 119.084.183	\$ 122.775.792	\$ 126.581.842	\$ 130.505.879
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 13.887.557	\$ 12.305.182	\$ 10.545.287	\$ 8.587.956	\$ 6.411.040
PAGO IMPUESTO DE RENTA		\$ 11.011.424	\$ 18.677.099	\$ 24.287.781	\$ 30.323.694
OBLIGACIONES FINANCIERAS		\$ 14.104.909	\$ 15.687.284	\$ 17.447.179	\$ 19.404.510

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	\$ 113.586.369				
TOTAL EGRESOS	\$ 803.651.758	\$ 760.476.387	\$ 805.050.370	\$ 849.191.791	\$ 895.927.582
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 131.789.550	\$ 194.486.526	\$ 270.378.180	\$ 363.042.912	\$ 474.098.404

Al final del ejercicio se tiene un saldo positivo lo cual será un factor determinante en la recomendación del proyecto atado a los estados e indicadores financieros

9.4. Estados financieros

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS OPERACIONALES					
VENTAS	\$ 747.216.000	\$ 823.173.363	\$ 880.942.024	\$ 941.856.522	\$ 1.006.983.075
COSTO DE VENTAS	\$ 400.859.700	\$ 439.201.877	\$ 467.488.263	\$ 497.144.212	\$ 528.710.211
UTILIDAD BRUTA	\$ 346.356.300	\$ 383.971.486,34	\$ 413.453.760,55	\$ 444.712.309,39	\$ 478.272.863,50
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS DE PERSONAL	\$ 115.503.572	\$ 119.084.183	\$ 122.775.792	\$ 126.581.842	\$ 130.505.879
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 96.600.000	\$ 99.594.600	\$ 102.682.033	\$ 105.865.176	\$ 109.146.996
DEPRECIACIÓN	\$ 13.104.914	\$ 13.104.914	\$ 13.104.914	\$ 13.104.914	\$ 13.104.914
TOTAL GASTOS DE ADMÓN.	\$ 225.208.486	\$ 231.783.696	\$ 238.562.739	\$ 245.551.931	\$ 252.757.789
GASTOS DE VENTAS					
GASTOS DE PERSONAL DE VENTAS	\$ 63.214.560	\$ 65.174.211	\$ 67.194.612	\$ 69.277.645	\$ 71.425.252
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 63.214.560	\$ 65.174.211	\$ 67.194.612	\$ 69.277.645	\$ 71.425.252
TOTAL GASTOS	\$ 288.423.046	\$ 296.957.907,84	\$ 305.757.350,66	\$ 314.829.576,20	\$ 324.183.040,74

UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 57.933.254	\$ 87.013.578,50	\$ 107.696.409,89	\$ 129.882.733,19	\$ 154.089.822,76
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 13.887.557,06	\$ 12.305.182,29	\$ 10.545.287,06	\$ 8.587.956,03	\$ 6.411.039,67
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 44.045.697,19	\$ 74.708.396,21	\$ 97.151.122,83	\$ 121.294.777,16	\$ 147.678.783,09
PROVISIÓN DE IMPUESTOS	\$ 11.011.424,30	\$ 18.677.099,05	\$ 24.287.780,71	\$ 30.323.694,29	\$ 36.919.695,77
UTILIDAD NETA	\$ 33.034.272,89	\$ 56.031.297,16	\$ 72.863.342,13	\$ 90.971.082,87	\$ 110.759.087,32
PROMEDIO MENSUAL	\$ 2.752.856,07	\$ 4.669.274,76	\$ 6.071.945,18	\$ 7.580.923,57	\$ 9.229.923,94
IMPUESTO A LA RENTA	25%	25%	25%	25%	25%

Balance general

	BALANCE				
	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA Y BANCOS	\$ 131.789.550	\$ 194.486.526	\$ 270.378.180	\$ 363.042.912	\$ 474.098.404
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 131.789.550	\$ 194.486.526	\$ 270.378.180	\$ 363.042.912	\$ 474.098.404
ACTIVO NO CORRIENTE					
MUEBLES Y ENSERES	\$ 113.586.369	\$ 113.586.369	\$ 113.586.369	\$ 113.586.369	\$ 113.586.369
MENOS DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 13.104.914	\$ 26.209.828	\$ 39.314.741	\$ 52.419.655	\$ 65.524.569
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 100.481.455	\$ 87.376.542	\$ 74.271.628	\$ 61.166.714	\$ 48.061.800
TOTAL ACTIVO	\$ 232.271.005	\$ 281.863.068	\$ 344.649.808	\$ 424.209.626	\$ 522.160.204
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA	\$ 11.011.424	\$ 18.677.099	\$ 24.287.781	\$ 30.323.694	\$ 36.919.696

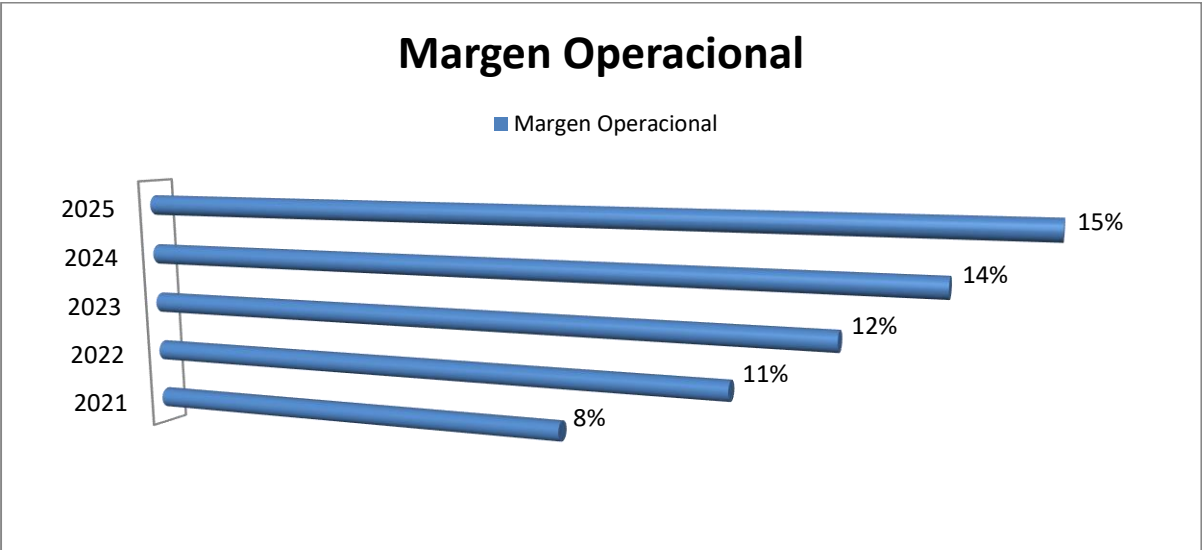
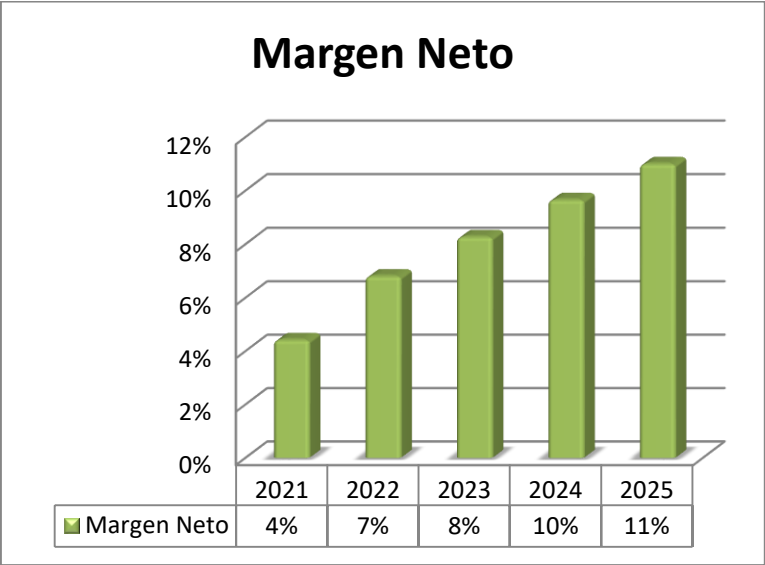
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 14.104.909	\$ 15.687.284	\$ 17.447.179	\$ 19.404.510	\$ 21.581.426
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 25.116.333	\$ 34.364.383	\$ 41.734.960	\$ 49.728.204	\$ 58.501.122
PASIVOS NO CORRIENTE					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 74.120.399	\$ 58.433.115	\$ 40.985.936	\$ 21.581.426	\$ (0)
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 74.120.399	\$ 58.433.115	\$ 40.985.936	\$ 21.581.426	\$ (0)
TOTAL PASIVO	\$ 99.236.732	\$ 92.797.498	\$ 82.720.896	\$ 71.309.631	\$ 58.501.122
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000
UTILIDADES RETENIDAS		\$ 33.034.273	\$ 89.065.570	\$ 161.928.912	\$ 252.899.995
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 33.034.273	\$ 56.031.297	\$ 72.863.342	\$ 90.971.083	\$ 110.759.087
TOTAL PATRIMONIO	\$ 133.034.273	\$ 189.065.570	\$ 261.928.912	\$ 352.899.995	\$ 463.659.082
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 232.271.005	\$ 281.863.068	\$ 344.649.808	\$ 424.209.626	\$ 522.160.204
DIFERENCIA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (0)

9.5. Indicadores financieros

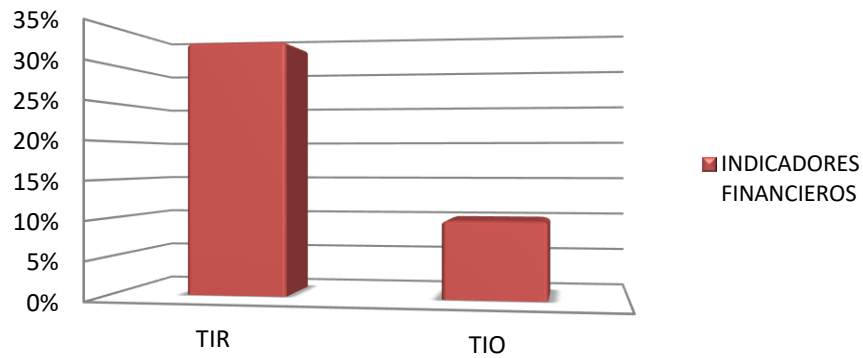
INDICADORES FINANCIEROS						
	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo del Inversionista	\$ -188.225.308	\$ 54.884.467	\$ 76.299.116	\$ 91.371.266	\$ 107.521.676	\$ 125.132.764
TIR	33%					
TIO	10%					
VPN	\$ 144.511.719,66					
RENTABILIDAD	Margen Neto	4%	7%	8%	10%	11%
	Margen Operacional	8%	11%	12%	14%	15%
	Rentabilidad sobre el patrimonio	25%	30%	28%	26%	24%
LIQUIDEZ	Razón Corriente	5,2	5,7	6,5	7,3	8,1

**ENDEUDAMIENTO Y
RIESGO**

Endeudamiento total	43%	33%	24%	17%	11%
Solvencia	57%	67%	76%	83%	89%

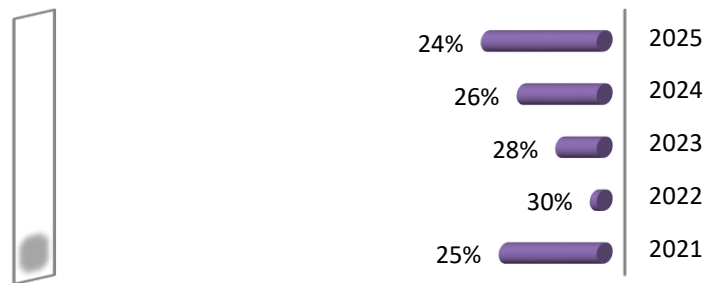


INDICADORES FINANCIEROS



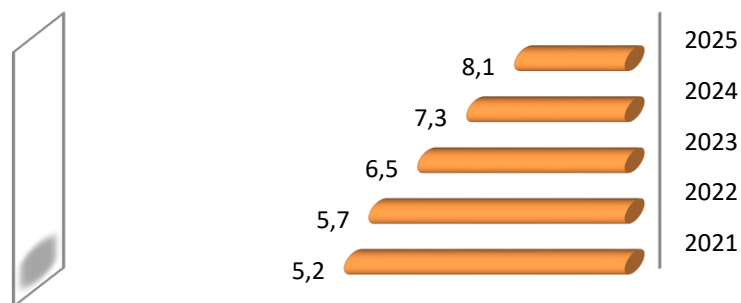
Rentabilidad sobre el patrimonio

■ Rentabilidad sobre el patrimonio

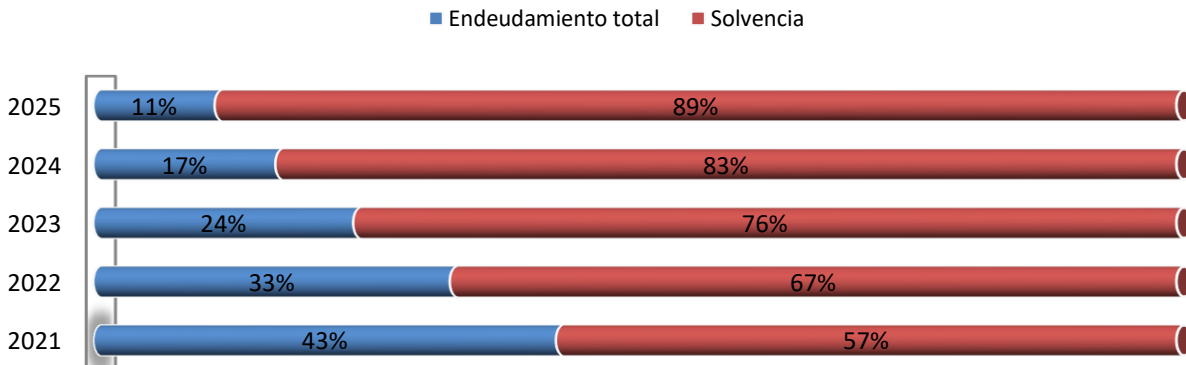


Razon Corriente

■ Razon Corriente



Endeudamiento y Riesgo



Con base en los indicadores financieros anteriormente expuestos se recomienda el proyecto bajo los siguientes argumentos: al ser el valor presente neto y la tasa interna de retorno mayor a cero se reafirma la viabilidad del proyecto, adicionalmente lo reafirma el comportamiento de la deuda que presenta una tendencia decreciente entre cada uno de los periodos y el incremento del margen neto, margen operacional y la solvencia sobre la inversión.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Después de efectuar el análisis de mercado se concluye que si bien el proceso panelero se encuentra en un proceso de maduración-declive es una muy buena opción para la generación de nuevos mercados a través de la diversificación de los productos y promoción eliminando estigmas frente a su consumo por lo cual es necesario buscar mejorar la imagen del producto e incentivar su consumo a través de la comunicación de las ventajas nutricionales frente a sustitutos
- Se debe poner como centro del proyecto al cliente, escucharlo y satisfacer sus necesidades frente a expectativas de consumo y servicio postventa
- Se debe mejorar los canales de distribución a través de venta directa, redes sociales y canales especializados de tal manera que también se mejoren las condiciones a productores locales
- A pesar de que el proceso productivo de la panela hace parte de la historia de nuestro país, es un proceso que requiere mayor tecnificación, diversificación e inversión lo cual se traducirá en el mediano y largo plazo en una industria más competitiva y con menores costes de producción
- La cadena de valor, así como el mapa estratégico debe ser conocido por toda la organización propendiendo por un trabajo conjunto de manera organizada y clara velando por el aumento en la rentabilidad de la organización
- El proyecto además de ser recomendado por los resultados de los indicadores financieros es un proyecto que traerá bienestar social a la comunidad
- El precio de venta del producto es bastante competitivo en el mercado lo que puede suponer una ventaja frente a la competencia
- Basado en los estados e indicadores financieros se muestra que el proyecto es estable con grandes beneficios en el corto y mediano plazo

- El proyecto será rentable siempre y cuando se cumplan con las respectivas proyecciones de ventas
- Existe una gran oportunidad hacia los mercados extranjeros según lo indica Fedepanela y Procolombia sustentado en el incremento de las exportaciones en los últimos años, así como la tendencia hacia los productos orgánicos
- Es necesario apuntarle a la diversificación del portafolio según las expectativas de los clientes

Bibliografía

Actualicese. (18 de Mayo de 2018). *Actualicese*. Obtenido de Actualicese:

<https://actualicese.com/permisos-y-certificados-necesarios-para-poner-en-funcionamiento-un-establecimiento-de-comercio/>

Agronegocios. (s.f.). Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/en-tres-anos-el-precio-de-la-panela-cayo-mas-de-40-y-llego-a-1662-por-kilo-2880943>

Agronegocios. (21 de Marzo de 2017). *Agronegocios*. Obtenido de Agronegocios:

<https://www.agronegocios.co/agricultura/un-colombiano-consume-19-kilos-de-panela-cada-ano-2622598>

BBVA. (23 de Abril de 2020). *BBVA*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbvarresearch.com/wp-content/uploads/2020/04/SituacionColombia2T20VFEsp.pdf>

Bogotá, A. M. (03 de 2018). *Alcaldia Mayor de Bogotá*. Obtenido de Alcaldia Mayor de Bogotá:

http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/demografia_proyecciones_2017_0.pdf

CCB. (s.f.). *Camara de comercio de Bogota*. Obtenido de Camara de comercio de Bogota:

<https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Tarifas-2020>

CORPOICA. (s.f.). Obtenido de

https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/11432/43324_51628.pdf?sequence=1&isAllowed=y

DANE. (s.f.). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-actualizacion-metodologica-2019/ipc-ponderadores>

DANE. (2012). Obtenido de

https://www.ccb.org.co/content/download/1798/201276/file/11510_ciiudane4.pdf

empresa, I. (s.f.). *Ingenio empresa*. Obtenido de Ingenio empresa: <https://ingenioempresa.com/plan-maestro-PRODUCCIÓN-mps/>

EnColombia. (s.f.). *EnColombia*. Obtenido de EnColombia: <https://encolombia.com/economia/noticias-agroindustria/requisitos-sanitarios-para-la-PRODUCCIÓN-y-comercializacion-de-panela/>

FAO. (s.f.). Obtenido de <http://www.fao.org/3/a1525s/a1525s02.pdf>

Fedeorganicos. (21 de Septiembre de 2018). *Fedeorganicos*. Obtenido de Fedeorganicos:

<http://www.fedeorganicos.com/en-colombia-exportamos-95-de-la-PRODUCCIÓN-organica/>

Fedepalma. (s.f.). Obtenido de <https://fedepanela.org.co/gremio/exportaciones-de-panela-crecieron-un-40-entre-enero-y-julio-de-2019/>

Fedepanela. (17 de 03 de 2006). *Fedepanela*. Obtenido de Fedepanela:

<https://fedepanela.org.co/gremio/descargas/resolucion-779-de-2006/>

Fedepanela. (s.f.). *Fedepanela*. Obtenido de Fedepanela: <https://fedepanela.org.co/gremio/wp-content/uploads/2020/09/3.-linforme-3cer-trimestre-2019.pdf>

Marketers. (19 de Abril de 2017). *Marketers*. Obtenido de Marketers:

<http://www.marketersbyadlatina.com/2196-El-80%25-de-los-latinoamericanos-elige-alimentos-saludables->

Minagricultura. (s.f.). *Minagricultura*. Obtenido de Minagricultura:

<https://sioc.minagricultura.gov.co/DocumentosContexto/S3303-PANELA%20NOVIEMBRE%202018.ok.pdf>

Minhacienda. (s.f.). *Ministerio de Hacienda*. Obtenido de Ministerio de Hacienda:

http://www.irc.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-012618%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

Minsalud. (s.f.). *Minsalud*. Obtenido de Minsalud:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion-779-de-2006.pdf>

Opinión, L. (12 de 09 de 2019). *La Opinión*. Obtenido de La Opinión:

<https://www.laopinion.com.co/economia/estudios-sobre-la-panela-un-insumo-desaprovechado-183640>

Portafolio. (s.f.). Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/al-2022-exportaciones-de-panela-llegarian-a-unas-18-000-toneladas-521390>

Procolombia. (s.f.). *Procolombia*. Obtenido de Procolombia:

https://b2bmarketplace.procolombia.co/sites/default/files/2020-07/ficha-tecnica-panela-organica-pulverizada_compressed.pdf

Republica, B. d. (23 de Noviembre de 2020). *Banco de la Republica*. Obtenido de Banco de la Republica:

<https://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

SIC. (s.f.). *SIC*. Obtenido de SIC:

https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Panela2012.pdf

Sipa. (s.f.). *Sipa*. Obtenido de Sipa: [http://www.sipa.org.co/wp/wp-](http://www.sipa.org.co/wp/wp-content/uploads/COSTOS_DE_PRODUCCIÓN_2019.pdf)

[content/uploads/COSTOS_DE_PRODUCCIÓN_2019.pdf](http://www.sipa.org.co/wp/wp-content/uploads/COSTOS_DE_PRODUCCIÓN_2019.pdf)

Tiempo, E. (23 de Noviembre de 1996). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo:

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-597917>