

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE PRODUCCIÓN, EXPORTACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE LIMONADA DE PANELA EN JAPÓN**

ANDRES JAVIER FLORIDO SARMIENTO

**MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TITULO DE:
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE EMPRESAS**

**ORIENTADOR:
ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA
DOCENTE INVESTIGADOR**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.**

2021

NOTAS DE ACEPTACIÓN

Firma del director de la especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C. junio 2021

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro.

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigación.

Dra. Alexandra Mejía Guzmán.

Vicerrector Administrativo y Financiero.

Dr. Alfonso Peñaranda Castro.

Secretario General.

Dr. Jose Luis Masías Rodríguez.

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Dr. Marcel Hofstetter Gascón.

Director Especialización en Gerencia de Empresas.

Msc. José Andrés Rueda M.

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestos en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

DEDICATORIA

A mis padres, José y Liliana, mi hermano Manuel y su esposa Andrea, que en todo momento estuvieron guiándome y dándome ese apoyo incondicional. A mis amigos Maya, Talero, Vargas, Santiago, Sebastián y Diana, que estuvieron cuando más los necesitaba. Manuela y Juanita, quienes me apoyaron y me aconsejaron. Y finalmente a Nana, Juana y SAO, que con sus alegrías me dieron moral.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a mis familiares y seres queridos, quienes me han apoyado y han estado presentes en todo momento.

Asimismo, a las empresas y personas que ayudaron con información y aportes para así, poder desarrollar este proyecto de una manera íntegra y amena.

Agradezco a la Fundación Universidad de América y a sus docentes de la especialización en Gerencia de Empresas, en donde me brindaron acompañamiento y apoyo en el desarrollo de esta y de este proyecto.

Por último, agradezco infinitamente al docente investigador Andrés Mauricio Castro, quien me encaminó en este rumbo de la gerencia y negocios, empezando con una cátedra en el 2014 y finalizando con el apoyo e interés que me dio en esta monografía.

CONTENIDO

	pag.
INTRODUCCIÓN	12
1. OBJETIVOS.	13
2. MARCO TEORICO	14
2.1. Panela.	14
2.1.1. <i>Producción de la panela</i>	14
2.2. Limonada.	15
2.2.1. <i>Beneficios de la limonada.</i>	15
2.2.2. <i>Producción de la limonada.</i>	16
2.3. Limonada de panela.	16
2.4. Exportación.	16
2.4.1. <i>Clasificación de exportaciones.</i>	17
2.5. Comercialización.	18
2.5.1. Plan de negocios.	18
3. MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL DE LA LIMONADA DE PANELA	20
3.1. Mercado nacional de la limonada de panela.	20
3.1.1. <i>Cadena de distribución nacional de la limonada de panela.</i>	23
3.2. Mercado internacional de la limonada de panela.	25
3.2.1 <i>Cadena de distribución internacional de la limonada de panela.</i>	29

3.3. Mercado japonés de bebidas a base de cítricos.	29
3.3.1. <i>Demanda de jugos a base de cítricos en Japón.</i>	31
3.3.2. <i>Oportunidades en el mercado japonés.</i>	32
4. ESTRUCTURA OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA DEL PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACION A JAPÓN.	37
4.1. Producción de la limonada de panela.	37
4.1.1. <i>Instalaciones de producción.</i>	37
4.1.2. <i>Materias primas y proveedores.</i>	39
4.1.3. <i>Procesos de producción.</i>	42
4.1.4. <i>Empaquetamiento.</i>	43
4.2. Logística de exportación a Japón.	44
4.2.1. Medio de transporte.	45
4.2.2. Documentación para exportación.	48
5. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION EN JAPON.	50
5.1. Canales de distribución.	50
5.2. Aliados estratégicos.	52
5.3. Marketing.	53
6. ANALISIS FINANCIERO.	55
6.1. Costo total del plan de negocio.	55
6.1.1. <i>Costos de producto.</i>	55
6.1.2. <i>Costos de transporte.</i>	55
6.1.3. <i>Precio de venta.</i>	56

6.2. Proyección a 5 años.	56
7. CONCLUSIONES.	58
BIBLIOGRAFIA	59

LISTA DE FIGURAS.

	pag.
Figura 1. <i>Cifras del sector panelero en Colombia</i>	21
Figura 2. <i>Exportaciones en toneladas de bebidas cítricas por país en 2019.</i>	27
Figura 3. <i>Importaciones de bebidas a base de frutas por Japón en 2019.</i>	30
Figura 4. <i>Comportamiento de producción de bebidas en Japón 2018.</i>	30
Figura 5. <i>Importación de jugo de naranja en Japón desde 2016 a 2018.</i>	31
Figura 6. <i>Importación de Japón en USD de bebidas cítricas en 2019.</i>	33
Figura 7. <i>Importación de Japón en toneladas de bebidas cítricas en 2019.</i>	34
Figura 8. <i>Ruta marítima desde Colombia a Japón.</i>	48
Figura 9. <i>Tienda Marusho.</i>	51
Figura 10. <i>Hipermercado AEON.</i>	52

LISTA DE TABLAS

	pag.
Tabla 1. <i>Empresas productoras de limonada de panela en Colombia</i>	22
Tabla 2. <i>Precios por transporte de tonelada via terrestre en colombia.</i>	24
Tabla 3. <i>Países exportadores de bebidas cítricas.</i>	25
Tabla 4. <i>Empresas líderes en exportaciones de limonadas turbias.</i>	27
Tabla 5. <i>Millones de litros anuales de bebidas a base de frutas en japon.</i>	31
Tabla 6. <i>Países exportadores a japon de bebidas cítricas en 2019.</i>	33
Tabla 7. <i>Características físicas, químicas y microbiológicas del agua potable en colombia.</i>	40
Tabla 8. <i>Proveedores potenciales.</i>	41
Tabla 9. <i>Características de medios de transporte aéreo y marítimo.</i>	45
Tabla 10. <i>Rutas y tiempos en días de transporte de carga via marítima desde Colombia a Japón.</i>	46
Tabla 11. <i>Tarifa impuesta por la aduana japonés por llegada de jugos a base de limón en 2021.</i>	47
Tabla 12. <i>Aliados estratégicos.</i>	53
Tabla 13. <i>Costos de producción.</i>	55
Tabla 14. <i>Costo de transporte.</i>	56
Tabla 15. <i>Proyección de precios, costos y ganancias a 5 años.</i>	57
Tabla 16. <i>Flujo de caja de proyección a 5 años de exportación de limonada de panela.</i>	57

RESUMEN

Esta investigación incluye el diseño de un plan de negocios para la producción de limonada de panela en Colombia, con el fin de exportar y comercializar este producto en Japón, tomando en cuenta las oportunidades de negocios en este país asiático. Lo anterior, se genera gracias a la alta exportación de bebidas cítricas que da Japón, por tener una producción de bebidas cítricas que no alcanza para abastecer a su población, por lo tanto, Colombia, siendo el decimo sexto (16to) productor de limón a nivel mundial, el segundo productor mundial de panela, y al producir una bebida cítrica como la limonada de panela, tiene una ventaja competitiva para ingresar al mercado japonés, lo que generaría una expansión de las exportaciones de limonada panela y un aumento de la explotación de la caña de azúcar, resultando en un impulso a la economía nacional y la apertura de un nuevo mercado para empresas colombianas.

palabras claves: producción, exportación, comercialización, colombia, japon, limonada, panela, cítricos, ventaja competitiva.

INTRODUCCIÓN

El mercado de bebidas cítricas en el mundo se centra sobre todo en jugos y limonadas, las cuales se exportan e importan por todo el mundo con el fin de suplir la demanda de la población. Teniendo en cuenta lo anterior, actualmente, Japón importar mas del 80% de sus bebidas a base de cítricos, haciendo entender al mercado mundial que la producción de estas bebidas en este país no cumple con la demanda de su población, por ende, opta por importar tan elevado porcentaje de estos productos. Siendo así, estas importaciones se generan de países como Estados Unidos, México, Italia, Brasil e Israel (Kurai, 2018), lo cuales son grandes productores tanto de bebidas cítricas como de cítricos, en especial limones.

Al notar esta coyuntura, se plantea a Colombia como potencial exportador de bebidas cítricas a Japón, debido a su amplia producción de limón, siendo este el 16vo país con mayor producción de limón a nivel mundial con 114.066 toneladas anuales de este producto (Quintero, 2018). Pero no solo se busca que Colombia penetre en el mercado con un producto clásica, sino que innove, y pueda exportar productos con alto potencial, como la limonada de panela, siendo esta una bebida nacional de fácil producción y alta demanda, todo esto gracias a su abundante producción de materia prima (caña de azúcar y limón), fácil preparación y delicioso sabor.

Teniendo en cuenta lo anterior, no solo se busca comercializar este producto, sino que pueda impactar en un nuevo mercado, como el japonés, como un producto fresco, natural e innovador.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, este trabajo busca analizar todas las variables de producción de limonada de panela envasada en lata en Colombia, y de exportación como de comercialización de esta en el mercado japonés. A su vez, buscar la viabilidad financiera de un plan de negocio y exponiendo los costos tanto de producción, exportación como de comercialización de esta.

1. OBJETIVOS.

1.1. Objetivo general.

Diseñar un plan de negocios para la producción, exportación y comercialización de limonada de panela en Japón.

1.2. Objetivos específicos.

- Realizar un estudio de mercado para determinar las oportunidades a nivel internacional de la limonada de panela.
- Determinar la estructura operativa y administrativa para el plan de negocios de exportación.
- Diseñar estrategia de comercialización de la limonada de panela en Japón.
- Evaluar la viabilidad financiera de la oportunidad de negocio.

2. MARCO TEORICO

2.1. Panela

Producto derivado del jugo de la caña de azúcar, el cual se utiliza como endulzante natural, tanto en bebidas como alimentos, debido a su sabor dulce.

2.1.1. *Producción de la panela*

Su obtención se da en climas de zonas tropicales, debido a que necesita de días con aproximadamente 32°C a 38°C de temperatura para su sano cultivo. También, debe pasar por medio de diferentes procesos (Pineda 2018), los cuales son:

- Cosecha de la caña de azúcar: se empieza con la plantación de las semillas de caña de azúcar, seguido se abona y se espera entres 9 a 24 meses para que el cultivo de fruto (Guanlanday, S.f).
- Madurez: seguido del proceso de cosecha, se recoge la caña de azúcar, y se deja madurar aproximadamente 3 meses, para que se seque el tallo y se acelere la síntesis y almacenamiento de azúcar (Guanlanday, S.f).
- Molienda: después de obtener la caña de azúcar madurada se transporta a un molino, en donde se genera la extracción de jugos de esta materia prima (Guanlanday, S.f).
- Limpieza de jugos: al obtener los jugos por medio de la molienda, se prosigue a un proceso de limpieza, en donde se eliminan la cachaza y los bagazos (Guanlanday, S.f).
- Clarificación: se calienta el jugo previamente purificado de impurezas, en donde se le adiciona un aglutinante vegetal, como el balso, para así, producir la melaza (Guanlanday, S.f).

- Evaporación: al aplicarle calor a esta melaza, se elimina el 90% del contenido de agua, y así, los contenidos solidos salen a flote. Este proceso se realiza a 120°C (Guanlanday, S.f).
- Concentración: se disminuye la temperatura hasta 100°C, en donde se encuentra un estado parecido a la miel, el cual se denomina “Punto de Miel” (Guanlanday, S.f).
- Batido: empieza con la agitación del fluido en punto de miel, con el fin de cambiar su textura y que se pierda la adherencia que este posee, pero al igual, agregar aire a este fluido para que al enfriarse pueda obtener su propiedad solida (Guanlanday, S.f).
- Moldeo y Enfriamiento: se coloca el fluido en un molde y se deja enfriar hasta que esté completamente solida (Guanlanday, S.f).

2.2. Limonada

Bebida a base de agua y zumo de limón, la cual contiene un sabor acido y refrescante, el cual llama la atención de una gran cantidad de personas, debido a su origen natural y bajo costo de venta.

2.2.1. Beneficios de la limonada

Esta bebida no solo llama la atención por lo anteriormente descrito, también por los beneficios a salud que esta trae, los cuales son:

- Mejor digestión: el ácido que contiene el zumo de limón ayuda a descomponer los alimentos en el estómago (Buena Vida, 2016).
- Antioxidante¹²: al poseer propiedades antioxidantes, el limón, evita que este proceso le pase al cuerpo humano, ayudando a proteger el deterioro del cuerpo a baja escala (Buena Vida, 2016).

- Vitamina C: contiene vitamina C, la cual es una vitamina antioxidante que ayuda a reparación de tejidos y absorción del hierro. También, fortalece las defensas del cuerpo (Buena Vida, 2016).
- Antitumoral: impide la mitosis de células cancerígenas (Buena Vida, 2016).

2.2.2. Producción de la limonada

La producción de esta bebida parte de varios procesos, en los cuales se divide en la adquisición y producción de la materia prima, las cuales son el limón y el agua. Seguido, la mezcla final entre estos dos.

- Cosecha del limón: se cosecha la semilla y se espera aproximadamente 3 años para que crezca el árbol y de fruto, luego se espera cada 3 meses para la cosecha y recolección (Inforural, 2012).
- Mezcla: se coloca agua en un recipiente y añade zumo de limón en proporción 1:1.

2.3. Limonada de panela

Tipo de limonada, la cual esta endulzada con panela, dando así, un sabor acido y dulce al mismo tiempo. Esta bebida es famosa en Colombia por su bajo precio de venta y facilidad de preparación, al igual por su versatilidad, debido a que se utiliza como bebida en la mayoría de comidas del hogar.

2.4. Exportación

Actividad económica de un país, en la cual un productor genera una transacción con su bien o servicio (Montes De Oca, S.f), en donde se envía este como mercancía a otro país, con el fin de su comercialización con el objetivo de obtener ganancias.

La exportación esta controlada por una disposición¹⁴ del ministerio de relaciones exteriores (Montes De Oca, S.f), siendo esta la aduana, la cual controla los ingresos y

egresos de mercancía del país, revisando la legalidad del producto y procesos, junto a una revisión fiscal de estos.

Esta actividad es importante para la economía de un país debido a que, gracias a esta, se amplía el mercado de sus productos nacionales (Montes De Oca, S.f), lo cual genera incremento en su producto interno bruto (PIB), dando a entender, que ha mayores exportaciones, el país tendrá un mayor crecimiento económico.

2.4.1. Clasificación de exportaciones

Las exportaciones poseen dos clasificaciones, las cuales son por tiempo y por representatividad, pero estas dos, poseen sus propias sub clasificaciones, que a continuación se explicaran:

- Clasificación según tiempo: se refiere a la exportación que tendrá un tiempo definido en el mercado al cual llegará. Esto genera que posea regulaciones aduaneras especiales (Daniels, 2010).

Esta clasificación posee dos tipos de exportaciones:

- a) Exportación temporal: exportación que posee cierto tiempo definido para que sus productos sean comercializados. Al momento de cumplir este tiempo, los productos se regresarán a su mercado origen (Enciclopedia Económica, 2018).
 - b) Exportación definitiva¹⁶: exportación que tiene como fin entregar productos para que sean consumidos o usados en el mercado del país al cual van a llegar (Enciclopedia Económica, 2018).
- Clasificación según representatividad: exportación en donde puede haber terceros en el desarrollo de esta actividad, teniendo en cuenta el manejo de ganancias por pagos a intermediarios o sin estos.

- c) Exportación directa: exportación en la cual el proceso y desarrollo de este se hace a cargo una sola persona natural o jurídica y el destino (Enciclopedia Económica, 2018).
- d) Exportación indirecta: exportación en la cual hay un intermediario que ayuda a la persona natural o jurídica en el proceso (Enciclopedia Económica, 2018).
- e) Exportación concentrada: exportación en conjunto, en donde se llega a un acuerdo para enviar productos a un destino en común (Enciclopedia Económica, 2018).

2.5. Comercialización

Actividades que buscan facilitar la promoción y venta de un producto (Caurin, 2018), para así, este pueda llegar al objetivo, utilizando habilidades de marketing.

La comercialización de un producto empieza desde la fomentación de la necesidad que este va a suplir, dando iniciativa a generar un estudio de mercado y competencias, para analizar el estado actual del producto frente al nicho que se va a ofrecer (Economipedia, S.f).

Teniendo en cuenta lo anterior, se utiliza un plan de marketing¹⁸, para poder promocionar el producto, y así, captar la atención del objetivo y poder tener ventas por encima del promedio.

2.5.1. Plan de negocios

Documento o guía en la cual se describe los objetivos de una empresa y los procesos y estratégicas con las cuales llevara acabo un negocio, por medio de la definición de la estructura organizacional de dicha empresa y definición de los recursos a utilizar (Capital de trabajo) para poder llevar a cabo dicho negocio.

Dicho plan, tendrá estructuras:

- Ideológicas: abarca la misión, visión, valores y ventajas competitivas de la idea de negocio (Entrepreneur, S.f).
- De entorno: fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, target (publico de

interés), competidores y situaciones demográficas y legales de la idea de negocio (Entrepreneur, S.f).

- Mecánicas: precios de venta, fuerzas de venta, canales de distribución, canales de comunicación y modalidades de pago (Entrepreneur, S.f).
- Financieras: flujo de caja, capital de trabajo, inversión inicial, retorno, indicadores de valor (Entrepreneur, S.f).
- Humanísticas: organigrama de la organización, tabla salarial y funciones de cargos organizacionales (Entrepreneur, S.f).

3. MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL DE LA LIMONADA DE PANELA.

La limonada de panela posee un mercado nacional con gran potencial, esto causado por la gran demanda de esta bebida, debido a que suple productos como las gaseosas y otras bebidas con saborizantes artificiales, al igual por su bajo costo y tradición familiar.

Gracias al impacto que ha generado en Colombia, se ha buscado exteriorizar el mercado de este producto, empezando con la materia prima, la panela, la cual se ha exportado en gran cantidad a países de la unión europea, generando demanda en estos países, por lo que este producto suple el azúcar refinado. A su vez, se empezó la exportación de limonada de panela a Estados Unidos (EEUU), en la cual no ha impactado el mercado como se esperaba, debido a la cultura americana y su nacionalismo.

Debido a lo anterior, se debe hacer un estudio riguroso a cerca del mercado objetivo al cual se quiere llegar, estudiando y analizando varios escenarios, en los cuales se debe estudiar los comportamientos, las ofertas y demandas de estos, pasando por el escenario del mercado nacional, luego en un escenario internacional, y llegando al escenario del país con el mercado objetivo, teniendo en cuenta los costos de producción, administrativos y de logística, al igual, estudiando una viabilidad económica con proyección a 5 años en el futuro.

3.1. Mercado nacional de la limonada de panela

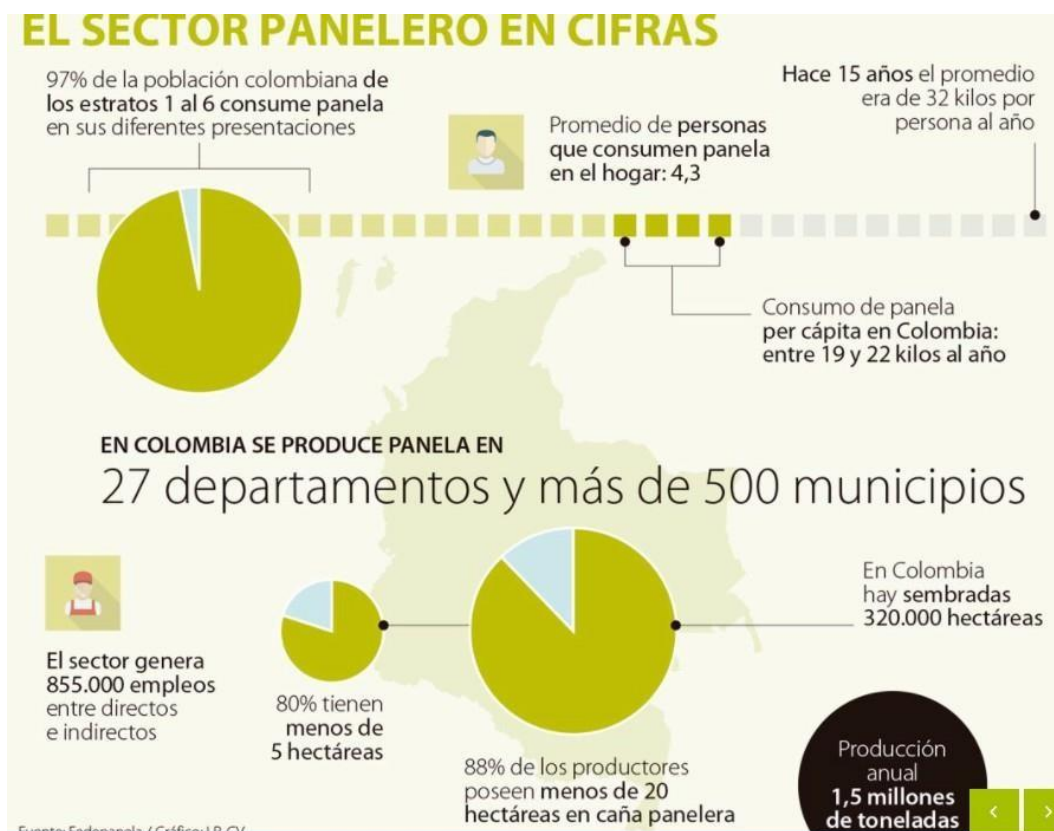
Colombia, al ser el segundo país productor de panela a nivel mundial, distribuye este producto a lo largo de todo su territorio nacional, logrando que llegue a todo mercado en el país. Esta panela, es la materia prima para la fabricación de la limonada de panela, la cual es una de las bebidas insignias de los colombianos, debido a su bajo costo de producción, delicioso sabor y fácil adquisición de materiales.

Esto anterior, ha generado que un colombiano promedio consuma aproximadamente 19 kilos de panela al año (Fedepanela, 2017), lo cual indica que el mercado ha ido en decadencia, ya que, a mediados del año 2000, el colombiano promedio consumía 32 kilos de panela anuales.

La coyuntura explicada en el párrafo anterior, se ha presentado por la diversificación de gustos de las nuevas generaciones de colombianos, las cuales, incitan a nuevos sabores y buscan otros productos. También, se ha dado por el crecimiento demográfico y la falta de cultivos, generando así, la disminución de consumo de panela. No obstante, esta disminución de consumo se ve reflejada por la falta de oferta del producto, ya que, en un hogar promedio colombiano, 4.3 personas consumen panela (Fedepanela, 2017) por tradición, mas no por oferta de mercado.

Figura 1.

Cifras del sector panelero en Colombia.



Nota. La figura describe la producción anual del sector panelero en Colombia. Tomado de: Agro Negocios. Requisitos. <https://www.agronegocios.co/agricultura/un-colombiano-consume-19-kilos-de-panela-cada-ano-2622598#>

Estas cifras describen el mercado actual de los productos de la panela, al notar que solo se vende en materia prima, mas no en producto finalizado; no se oferta como se haría con una gaseosa, o postre. Gracias a esto, la limonada de panela concreta su

potencial en el mercado nacional, siendo esta una de los principales productos derivados de la panela que tiene mayor auge en la sociedad colombiana.

Siendo la limonada de panela, la bebida que conserva su auge por la tradición colombiana, por lo que es el producto que mantiene la industria panelera, debido el uso que se le da a esta en la limonada. Siendo consumido por los colombianos desde temprana edad en teteros, generando así, cultura y nostalgia en ellos (Ordoñez, S.F).

Esto anterior, crea un mercado en el cual la limonada de panela es apetecida por la mayoría de colombianos, por lo cual hace una demanda nacional alta, generando así, un amplio mercado de limonadas de panela en Colombia, en donde se puede evidenciar el producto “La Nuestra” de Postobon S.A. Producto reciente, el cual es el primer producto de limonada de panela, que contiene campaña publicitaria y gran oferta a nivel nacional. No obstante, al ser nuevo el producto (estrenado el 17 de noviembre de 2020), no se ha visto resultados del impacto que a ha generado (La Republica, 2020). También podemos encontrar empresas y microempresas de producción y comercialización de limonada de panela como Marimba, Aguan Pa'lante y Bendita Panela.

Tabla 1.

Empresas productoras de Limonada de Panela en Colombia.

Empresa	Exporta	
	SI	NO
Postobon S.A		x
Marimba		x
Agua Pa'lante		x
Bendita Panela		x
Alawa Drinks	x	

Nota. La tabla muestra las empresas que exportan limonada de panela. Tomado de. Requisitos. <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-exportan-la-primer-agua-de-panela-embotellada/>

Gracias a la tabla anterior, se muestra que la limonada de panela posee un fuerte mercado local, mas no internacional, debido a que solo una empresa, de las que produce

el producto, está incursionando en este mercado gracias a la exportación de su producto; por ende, se posee una competencia muy amplia a nivel local.

3.1.1. Cadena de distribución nacional de la limonada de panela

La cadena de distribución nacional son todas las actividades que se presentan al momento de transportar un producto hasta su punto de comercialización, siendo estos puntos de venta o uso. En Colombia, se distribuye de manera terrestre hasta estos lugares, siendo:

- Plazas mayoristas
- Supermercados
- Industrias

Estos puntos son los pilares de la cadena de distribución de limonada de panela a nivel nacional, la cual ha empezado a vender su producto a comercializadoras mayoristas como minoristas (Cure, 2018), siendo estos:

- Mayoristas: Postobon S.A.
- Minoristas: Exito, Carulla, Makro, Alkostos, etc.

Pero al tener en cuenta que se distribuye en Colombia, se debe describir los costos de este transporte, los cuales se especifican en la siguiente imagen.

Tabla 2.

Precios por transporte de tonelada vía terrestre en Colombia.

Origen	Destino																				
	ARMENIA	BARRANQUILLA	BOGOTA	BUCARAMANGA	BUENAVENTURA	CALI	CARTAGENA	CUCUTA	QUITAMA	IBAGUE	IPALES - NARIÑO	MANZALES	MEDELLIN	NEVA	PASTO	PEREIRA	POPAYAN	SANTA MARTA	TUMACO	VILLAVICENCIO	YOPAL
ARMENIA	\$ -	\$ 138.559	\$ 48.376	\$ 85.541	\$ 34.963	\$ 23.816	\$ 133.969	\$ 121.775	\$ 87.322	\$ 14.964	\$ 103.666	\$ 15.268	\$ 50.239	\$ 42.928	\$ 87.601	\$ 6.368	\$ 45.578	\$ 137.377	\$ 132.084	\$ 73.189	\$ 104.334
BARRANQUILLA	\$ 138.559	\$ -	\$ 128.848	\$ 77.927	\$ 168.167	\$ 157.028	\$ 13.322	\$ 90.308	\$ 134.879	\$ 134.388	\$ 235.223	\$ 122.329	\$ 95.683	\$ 156.711	\$ 220.604	\$ 126.605	\$ 176.652	\$ 11.317	\$ 261.423	\$ 154.334	\$ 158.151
BOGOTA	\$ 48.376	\$ 128.789	\$ -	\$ 53.993	\$ 83.868	\$ 72.543	\$ 129.425	\$ 88.567	\$ 34.066	\$ 29.609	\$ 151.442	\$ 46.693	\$ 60.039	\$ 44.419	\$ 136.715	\$ 52.128	\$ 93.317	\$ 122.767	\$ 182.458	\$ 20.045	\$ 57.175
BUCARAMANGA	\$ 85.541	\$ 77.927	\$ 52.711	\$ -	\$ 123.894	\$ 111.005	\$ 82.806	\$ 32.461	\$ 55.683	\$ 69.567	\$ 192.587	\$ 74.544	\$ 65.629	\$ 102.746	\$ 177.876	\$ 81.343	\$ 124.417	\$ 67.796	\$ 209.873	\$ 81.195	\$ 80.227
BUENAVENTURA	\$ 34.963	\$ 168.915	\$ 83.868	\$ 123.894	\$ -	\$ 24.097	\$ 159.238	\$ 157.285	\$ 122.818	\$ 50.633	\$ 104.389	\$ 48.582	\$ 78.008	\$ 79.569	\$ 89.759	\$ 38.056	\$ 44.406	\$ 171.533	\$ 134.073	\$ 108.568	\$ 144.990
CALI	\$ 23.816	\$ 157.028	\$ 72.543	\$ 111.005	\$ 24.097	\$ -	\$ 162.378	\$ 145.731	\$ 113.005	\$ 39.592	\$ 77.931	\$ 37.416	\$ 67.133	\$ 49.914	\$ 63.279	\$ 27.035	\$ 15.964	\$ 169.369	\$ 105.454	\$ 97.368	\$ 127.728
CARTAGENA	\$ 133.969	\$ 13.322	\$ 128.484	\$ 82.806	\$ 159.238	\$ 152.378	\$ -	\$ 91.088	\$ 136.467	\$ 127.524	\$ 230.637	\$ 117.699	\$ 91.046	\$ 150.025	\$ 216.014	\$ 121.930	\$ 174.078	\$ 25.790	\$ 266.711	\$ 153.126	\$ 151.009
CUCUTA	\$ 121.775	\$ 86.407	\$ 87.285	\$ 32.461	\$ 157.285	\$ 145.731	\$ 91.088	\$ -	\$ 87.785	\$ 104.746	\$ 226.505	\$ 110.171	\$ 91.241	\$ 137.546	\$ 211.809	\$ 116.167	\$ 156.506	\$ 79.336	\$ 244.618	\$ 115.671	\$ 114.244
QUITAMA	\$ 86.948	\$ 134.879	\$ 24.219	\$ 55.683	\$ 122.444	\$ 112.631	\$ 135.559	\$ 87.785	\$ -	\$ 61.301	\$ 183.899	\$ 75.538	\$ 86.102	\$ 85.765	\$ 164.694	\$ 83.017	\$ 124.081	\$ 124.639	\$ 207.493	\$ 52.382	\$ 24.742
IBAGUE	\$ 14.964	\$ 137.313	\$ 29.609	\$ 69.567	\$ 50.633	\$ 39.592	\$ 130.442	\$ 104.746	\$ 61.675	\$ -	\$ 118.242	\$ 30.992	\$ 64.450	\$ 24.667	\$ 103.577	\$ 22.218	\$ 57.499	\$ 118.222	\$ 148.084	\$ 54.312	\$ 90.580
IPALES - NARIÑO	\$ 103.666	\$ 240.043	\$ 151.442	\$ 192.587	\$ 104.389	\$ 77.931	\$ 230.637	\$ 226.505	\$ 164.273	\$ 118.242	\$ -	\$ 118.841	\$ 145.696	\$ 89.188	\$ 13.742	\$ 105.319	\$ 49.692	\$ 245.448	\$ 31.084	\$ 176.218	\$ 212.646
MANZALES	\$ 15.268	\$ 122.329	\$ 45.753	\$ 74.544	\$ 48.582	\$ 37.416	\$ 117.699	\$ 110.171	\$ 74.972	\$ 30.992	\$ 118.841	\$ -	\$ 32.354	\$ 60.825	\$ 104.433	\$ 8.365	\$ 60.595	\$ 121.729	\$ 146.897	\$ 58.157	\$ 102.574
MEDELLIN	\$ 50.239	\$ 95.683	\$ 59.099	\$ 65.629	\$ 78.008	\$ 67.133	\$ 91.046	\$ 91.241	\$ 85.535	\$ 64.450	\$ 145.666	\$ 32.354	\$ -	\$ 74.623	\$ 131.033	\$ 35.890	\$ 89.258	\$ 111.721	\$ 181.540	\$ 83.082	\$ 116.201
NEVA	\$ 42.928	\$ 156.711	\$ 44.419	\$ 104.029	\$ 79.569	\$ 49.914	\$ 150.025	\$ 138.829	\$ 86.139	\$ 24.667	\$ 89.188	\$ 60.825	\$ 74.623	\$ -	\$ 75.183	\$ 49.810	\$ 36.216	\$ 142.748	\$ 126.179	\$ 69.166	\$ 105.291
PASTO	\$ 87.601	\$ 220.604	\$ 136.715	\$ 177.876	\$ 89.759	\$ 63.279	\$ 216.014	\$ 211.809	\$ 165.068	\$ 103.577	\$ 13.742	\$ 104.433	\$ 131.033	\$ 75.183	\$ -	\$ 90.657	\$ 35.089	\$ 230.816	\$ 43.690	\$ 161.519	\$ 197.872
PEREIRA	\$ 6.368	\$ 126.605	\$ 51.188	\$ 81.343	\$ 38.056	\$ 27.035	\$ 121.930	\$ 116.167	\$ 82.450	\$ 22.218	\$ 105.319	\$ 8.365	\$ 35.890	\$ 49.810	\$ 90.657	\$ -	\$ 50.185	\$ 131.011	\$ 132.739	\$ 75.525	\$ 102.884
POPAYAN	\$ 45.578	\$ 176.652	\$ 93.317	\$ 124.417	\$ 44.406	\$ 15.964	\$ 174.078	\$ 156.506	\$ 124.455	\$ 57.499	\$ 49.692	\$ 60.595	\$ 89.258	\$ 36.216	\$ 35.089	\$ 50.185	\$ -	\$ 195.332	\$ 84.794	\$ 120.331	\$ 152.692
SANTA MARTA	\$ 137.377	\$ 11.317	\$ 121.827	\$ 67.796	\$ 171.533	\$ 158.369	\$ 25.790	\$ 79.336	\$ 124.639	\$ 117.125	\$ 244.351	\$ 120.632	\$ 111.721	\$ 142.748	\$ 229.680	\$ 131.011	\$ 191.710	\$ -	\$ 281.318	\$ 147.324	\$ 151.010
TUMACO	\$ 132.084	\$ 261.423	\$ 182.458	\$ 209.873	\$ 134.073	\$ 105.454	\$ 266.711	\$ 244.618	\$ 207.867	\$ 148.084	\$ 31.094	\$ 146.897	\$ 181.540	\$ 126.179	\$ 43.690	\$ 132.739	\$ 84.794	\$ 281.318	\$ -	\$ 212.432	\$ 248.919
VILLAVICENCIO	\$ 73.189	\$ 155.274	\$ 20.045	\$ 82.478	\$ 108.568	\$ 97.368	\$ 154.066	\$ 116.953	\$ 52.756	\$ 54.312	\$ 176.218	\$ 59.098	\$ 84.023	\$ 69.166	\$ 161.519	\$ 76.465	\$ 120.331	\$ 148.265	\$ 212.432	\$ -	\$ 29.438
YOPAL	\$ 104.334	\$ 158.151	\$ 57.175	\$ 80.227	\$ 144.990	\$ 127.728	\$ 151.009	\$ 114.244	\$ 24.742	\$ 90.580	\$ 212.646	\$ 103.140	\$ 116.767	\$ 105.291	\$ 197.872	\$ 109.656	\$ 152.692	\$ 151.010	\$ 248.919	\$ 29.438	\$ -

Nota. La tabla muestra los precios de transporte terrestre por tonelada transportada en Colombia. Tomado de: Ministerio de Transporte. Requisitos. mintransporte.gov.co.

Al analizar se obtiene como primer país exportador a Brasil, debido a su facilidad de producción por su siembra de frutas cítricas, y notando a Colombia en el puesto 101, debido a su falta de desarrollo de industria. A su vez, esta tabla muestra como el mercado internacional de bebidas cítricas esta gobernado por países como Brasil, Holanda, Alemania, Bélgica y EEUU.

Estos países mencionados anteriormente, poseen una facilidad de expansión de mercado, esto gracias al desarrollo de bebidas que utilizan a la limonada como base de estas. Pero antes de introducir estas bebidas, se debe saber que la limonada es una bebida, a base de limón y agua; famosa a nivel mundial por la mezcla que posee entre el ácido y el dulce, pero a su vez, también por los beneficios obtenidos al poder controlar aspectos de salud como la mejora de la digestión, presión arterial y control de grasas en el cuerpo (Market Research Future, 2019).

Esta bebida se segmenta en el mercado internacional en dos tipos:

- Limonada turbia: bebida que posee un material adicional para generar una mezcla de sabores, o un sabor diferente, teniendo como base una limonada limpia, como, por ejemplo: Fanta, Sprite, Dasani, Mister Tea, Hatsu, Fuze Tea, AriZona Tea, etc.
- Limonada limpia: limonada tradicional, la cual se produce con agua, limón y azúcar (este última opcional).

Teniendo en cuenta esta segmentación, el mercado internacional de este producto se desarrolla en la producción de estos tipos de limonadas, sobre todo en el tipo "Turbio", debido a la gran cantidad de infusiones, las cuales buscan nuevos sabores para captar la atención de los clientes. Estas infusiones se generan con ingredientes como frutas, hojas aromáticas comestibles (hierbabuena), endulzantes naturales y artificiales. Debido a esto, la producción en masa de estas bebidas ha sido suministrada por empresas multinacionales, las cuales poseen el volumen y capital económico para poder exportar a nivel mundial.

Figura 2.

Exportaciones en toneladas de bebidas cítricas por país en 2019.



Nota. La figura describe las toneladas de bebidas cítricas exportadas por país en 2019. Tomado de: Trade map list of exporters for the selected product in 2019 (Fruit juices). Requisitos. <https://cutt.ly/GbQ5KiU>

Las empresas más importantes en este ámbito de producción y distribución de productos a base de limonada se pueden observar en la siguiente tabla (Market Research Future, 2019).

Tabla 4.

Empresas líderes en exportaciones de limonadas turbias.

EMPRESAS CLAVES	
EMPRESA	PAIS
The Coca-Cola Company	US
PepsiCo Inc	US
Snapple Beverage Corp	US
Nestle S.A.	SUI
Britvic Soft Drinks Limited	UK
AriZona Beverages USA LLC	US
The Kraft Heinz Company	US
Hydro One Beverages	US

Nota. La tabla muestra las empresas líderes en exportaciones de limonadas turbias. Tomado de: Lemonade Market Size, Share, Trend, Global Analysis, Leading Players Review, Impressive Growth, Sales and Revenue by Forecast to 2023. Requisitos. <https://cutt.ly/0bQ5Nzh>

Observando la tabla se puede demostrar que Estados Unidos es el país que posee las empresas que más contribuyen en el mercado de limonadas turbias, debido a tener compañías como “The Coca-Cola Company”, la cual se encarga de producir bebidas saborizadas y refrescantes, al igual de distribuir las a nivel mundial (Market Research Future, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, se nota muy bien que el mercado de limonadas turbias está dominado por empresas multinacionales, pero el mercado de limonadas limpias, las cuales no llevan ningún saborizante, es dominado por microempresas, debido a querer conservar ese sabor natural que tanto caracteriza la limonada, por ende, su distribución se debe más en supermercados o hipermercados locales, siendo estos lugares en donde los productores a baja escala pueden acceder, y así, comercializar su producto.

Por lo tanto, a nivel internacional, el mercado de la limonada de panela se ha desarrollado debido a las microempresas que han empezado a exportar este producto. Teniendo en cuenta que el único destino de estas exportaciones es EEUU, se muestra un panorama no optimista, debido a que el target de estas empresas, el cual, se centra

sobre todo en personas latinas, no genera las suficientes expectativas en el mercado americano. Por consiguiente, se ha buscado el interés de la persona americana, debido a su gusto por las bebidas dulces.

Gracias a lo anterior, Alawa Drinks, primera empresa colombiana en incursionarse en este mercado internacional, la cual en este momento esta exportando limonada de panela a Miami, en donde posee estantes en diez (10) supermercados de la ciudad, los cuales son de la cadena de supermercados “Bravo Supermarket”.

No obstante, solo exporta a EEUU, en donde la competencia esta dada por las bebidas gaseosas, y la dieta americana tiende a ser mas hacia estas bebidas, que, hacia la limonada de panela, por ende, no ha tenido tanto auge como se esperaba.

Actualmente, a parte del escenario expuesto anteriormente, no se ha incursionado en la exportación de limonada de panela.

3.2.1. Cadena de distribución internacional de la limonada de panela

Teniendo en cuenta la clasificación que obtuvo la limonada de panela como bebida a base de cítricos, su cadena de distribución se basa de dos maneras:

- Tangibles: esta cadena se basa en tiendas como hipermercados, supermercados y tiendas de barrio.
- Intangibles: esta cadena se basa en lugares como portales online, en donde la tecnología genera la facilidad de la compra y distribución de los productos.

Siguiendo con lo anteriormente mencionado, al aterrizar esta cadena de distribución a la limonada de panela, se evidencia solo una empresa exportando este producto, en donde su cada de distribución es limitada, solo a mercados minoristas como supermercados de Miami, en donde la empresa Alawa Drinks posee las ventas de sus productos.

3.3. Mercado japonés de bebidas a base de cítricos

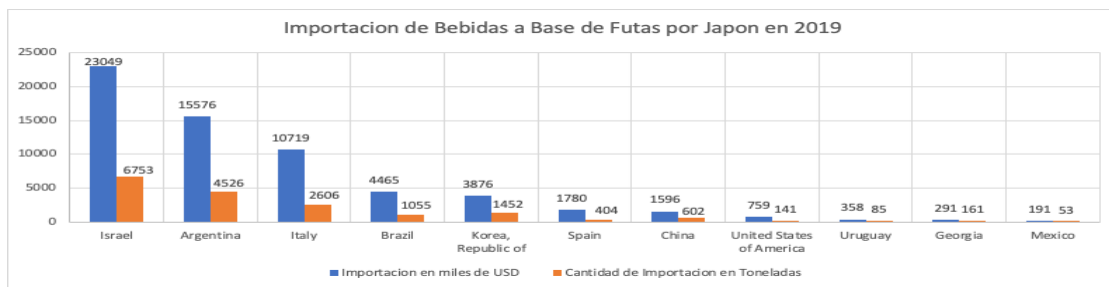
Japón, al ser un país en el que predomina una dieta alimenticia sana, busca abastecer a su población de alimentos sanos y frescos, pero posee un problema, el cual

es el cambio de estaciones que este país sufre. Gracias a esto, sus cultivos solo florecen en una sola época del año, lo cual repercute en el abastecimiento de su población con productos nacionales, generando problemas en la obtención de materia prima para ciertos alimentos, entre estos, las bebidas a base de cítricos.

Teniendo en cuenta lo anterior, la solución que Japón encontró a este problema es la importación de aproximadamente el 80% de sus bebidas a base de cítricos, las cuales países como EEUU, México, Italia, Brasil e Israel suplen (Kurai, 2018).

Figura 3.

Importaciones de bebidas a base de frutas por Japón en 2019.

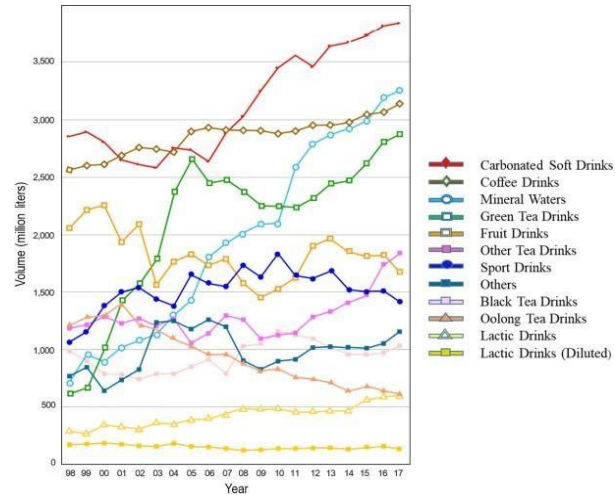


Nota. La figura muestra las importaciones hechas por Japón de bebidas a base de frutas en USD y toneladas.

En el gráfico mostrado anteriormente, se muestra la cantidad en toneladas y miles de dólares americanos (USD) que Japón importa para poder suplir la demanda de su población. No obstante, al evidenciar una alta importación, también se puede evidenciar un decrecimiento en las producciones nacionales de estas bebidas en Japón, empezando desde el año 1998, en donde la producción anual era de 2050 millones de litros, y terminando en el 2017 donde su producción alcanzó 1650 millones de litros, pasando por recuperaciones, pero a su vez termina en un decrecimiento constante desde el 2012. Esto mostrado en los dos gráficos siguientes.

Figura 4.

*Comportamiento de producción de bebidas en
Japón 2018.*



Nota. La figura describe el comportamiento de producción de bebidas en Japón, en el año 2018. Tomado de: 2018 Japan Citrus Annual. Requisitos. <https://cutt.ly/lbQ6qQt>

Tabla 5.

Millones de litros anuales de bebidas a base de frutas en Japón.

Bebidas de Frutas	
Año	Millones de Litros
1998	2050
1999	2250
2000	2300
2001	1850
2002	2100
2003	1550
2004	1750
2005	1780
2006	1730
2007	1760
2008	1570
2009	1470
2010	1505
2011	1780
2012	1950
2013	1740
2014	1690
2015	1680
2016	1685
2017	1650

Nota. La tabla muestra la cantidad anual consumida, en litros, de bebidas a base de frutas en Japón.

3.3.1. Demanda de jugos a base de cítricos en Japón

Esta demanda ha ido creciendo al pasar de los años, debido al crecimiento poblacional que este país ha tenido. Un ejemplo de lo explicado anteriormente, es el crecimiento que ha tenido la demanda de importaciones de jugo de naranja, las cuales han aumentado entre 2016 a 2018, evidenciando así, este crecimiento de demanda por parte de la población japonesa.

Figura 5.

Importación de jugo de naranja en Japón desde 2016 a 2018.

Orange Juice Import in MY 2016/17 and 17/18				
	MY 2016/17		MY 2017/18	
	Volume (MT)	Share	Volume (MT)	Share
World	71,480		83,519	
United States	761	1.1%	599	0.7%
CPTPP	6,768	9.5%	8,729	10.5%
Mexico	6,505		8,537	
EU-28	6,817	9.5%	6,899	8.3%
Spain	4,199		4,302	
Italy	2,483		2,399	
Others	57,134	79.9%	67,292	80.5%
Brazil	47,397		57,541	
Israel	9,425		9,202	

Nota. La figura describe la importación y tendencia de jugo de naranja en Japón desde 2016 hasta 2018. Tomado de: USDA Japan. Requisitos. https://www.usdajapan.org/wpusda/wp-content/uploads/2019/01/Citrus-Annual_Tokyo_Japan_12-14-2018.pdf.

3.3.2. Oportunidades en el mercado japonés

Analizando los datos descritos anteriormente, a cerca del crecimiento de la demanda, al igual de las altas importaciones de bebidas cítricas por parte de Japón, crea un escenario perfecto para la exportación de la limonada de panela a este país.

Esto anterior se debe a la gran importación que posee este país de bebidas cítricas, en donde Colombia ocupa el puesto 43, dentro del listado estos países. En la siguiente tabla, se puede observar la cantidad en toneladas y miles de USD que importa Japón de varios países, buscando así, suplir su demanda interna.

Tabla 6.

Países exportadores a Japón de bebidas cítricas en 2019.

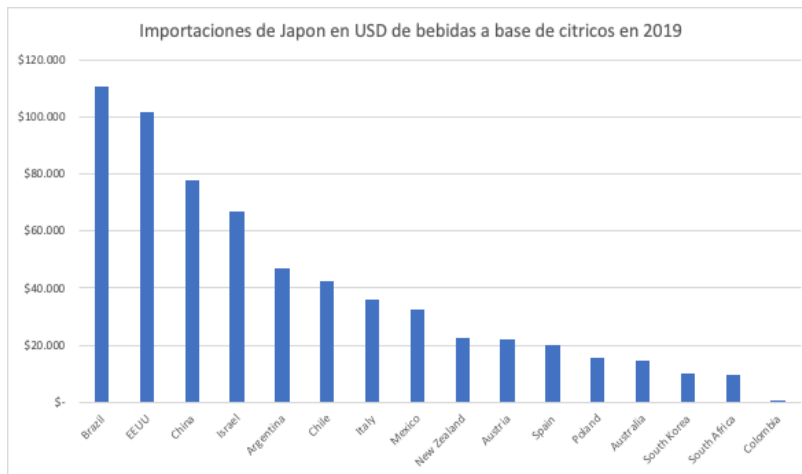
#	Exporters	Value imported in 2019 (USD thousand)	Quantity imported in 2019 (Tons)
1	Brazil	\$ 110.710	50.716
2	United States of America	\$ 101.860	37.930
3	China	\$ 77.835	52.989
4	Israel	\$ 66.588	21.528
5	Argentina	\$ 47.115	25.181
6	Chile	\$ 42.391	17.871
7	Italy	\$ 36.129	15.427
8	Mexico	\$ 32.654	12.185
9	New Zealand	\$ 22.393	9.021
10	Austria	\$ 22.026	11.116
11	Spain	\$ 20.312	10.618
12	Poland	\$ 15.517	7.787
13	Australia	\$ 14.536	6.515
14	Korea, Republic of	\$ 9.916	3.201
15	South Africa	\$ 9.729	5.180
43	Colombia	\$ 91	13

Nota. La table muestra los países exportadores a Japón de bebidas cítricas. Tomado de: Trade map list of exporters for the selected product in 2019 (Fruit juices). Requisitos. https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c2009%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1.

Teniendo en cuenta la tabla anterior, se nota una gran cantidad de importación por cuenta de Japón, siendo estas suplidas en su mayoría por Brasil, EEUU, China e Israel; pero, aun así, al notar la gran cantidad de países se evidencia una oportunidad por la variedad de importaciones que genera Japón.

Figura 6.

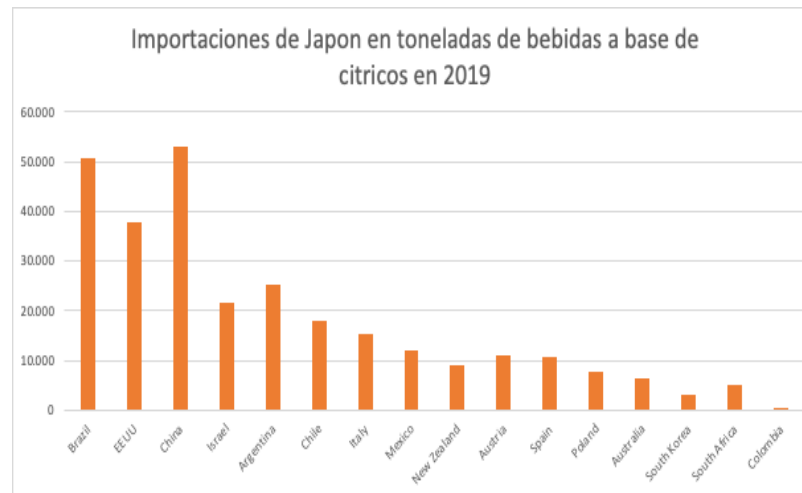
Importación de Japón en USD de bebidas cítricas en 2019.



Nota. La figura muestra los orígenes y valores de las importaciones de Japón en 2019. Tomado de: Trade map list of exporters for the selected product in 2019 (Fruit juices). Requisitos. <https://cutt.ly/LbWyHnE>

Figura 7.

Importación de Japón en toneladas de bebidas cítricas en 2019.



Nota. La figura muestra los orígenes y cantidad en toneladas de las importaciones de Japón en 2019. Tomado de: Trade map list of exporters for the selected product in 2019 (Fruit juices). Requisitos. <https://cutt.ly/BbWyKEC>

Observando a Colombia, siendo actualmente el país número 43 en la lista de exportadores a Japón de bebidas cítricas, se encuentra un valor de \$91.000 USD y una cantidad de 13 toneladas de bebidas cítricas, lo cual es una cifra muy baja, teniendo en cuenta el potencial que este país posee.

Este potencial anteriormente mencionado se evidencia en Colombia como el segundo productor de panela, y el 16vo de limón a nivel mundial, al igual, es el país pionero de la producción de la limonada de panela.

Teniendo esto en cuenta, se crean varias oportunidades de negocio en el mercado de Japón, no solo por la oportunidad que se evidencia por lo descrito anteriormente, también, por la misma cultura japonés, la cual va en pro de las bebidas endulzadas naturalmente, sin saborizantes y sin conservativos artificiales. Estas oportunidades son:

- Oportunidad por materia prima: Colombia, al ser el 2do productos de panela y el 16vo de limón a nivel mundial, obtiene una ventaja competitiva en el mercado de esta bebida, gracias a su facilidad de adquisición de materia prima, para la producción de la limonada de panela, generando costos de producción bajos y óptimos para generar una utilidad amplia.
- Oportunidad por mercado japonés: como anteriormente se observa, Japón importa aproximadamente el 80% de sus bebidas cítricas, debido a no poder suplir la demanda de su mercado local, dando a entender la gran cantidad de bebidas que importa, genera otra oportunidad. Esto debido a la poca importación que recibe de Colombia, ya que se no se ha incursionado en este mercado por falta de relaciones internacionales (acuerdos como un TLC). Por ende, al explotar esta oportunidad, la economía del gremio panelero en Colombia obtendrá un incremento, y así, se podrá penetrar nuevos horizontes mercantiles para la limonada de panela.
- Oportunidad por cultura japonesa: la cultura japonesa se centra en bebidas cítricas y bebidas calientes aromáticas, teniendo en cuenta que evitan los excesos de azúcares, sales y demás productos que sean perjudiciales para salud, genera en la limonada de panela una oportunidad, gracias a que la panela es un endulzante

natural, y no tiene conservantes artificiales, genera empatía con el tipo de cultura que este país posee.

Analizando estos tres tipos de oportunidades expuestas anteriormente, se puede afirmar que Colombia tiene un gran potencial para poder adentrarse en el mercado japonés y poder explotar la limonada de panela como se viene haciendo en el mercado local de este país.

4. ESTRUCTURA OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA DEL PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACION A JAPÓN

Al exportar limonada de panela, se debe organizar los diferentes procesos tanto operativos como administrativos, para así, contar con una estructura precisa del plan de negocio que se desea. Esto anterior se debe gracias a los costos representativos que tendrá cada proceso y cada elemento que hace parte de la estructura, logrando discriminar los diferentes factores, maquinas, materia prima y personal requerido y utilizado en cada uno de los procesos realizados.

Pero no solo la discriminación de procesos en producción hace parte de la estructura del plan de negocio, al igual, la papelería necesaria para poner en comercialización internacional el producto, en conjunto con los diferentes aspectos legales y mercantiles que se deben poseer, para así, poder exportar la limonada de panela al país objetivo, que en este caso es el país de Japón.

4.1. Producción de la limonada de panela

Para producir esta bebida cítrica endulzada con panela, se debe tener en cuenta diversos escenarios, desde las instalaciones necesarias hasta el proceso de empaquetamiento. Estos escenarios muestran los materiales, maquinaria, materias primas y personal requerido para la producción de este producto.

4.1.1. Instalaciones de producción

Al iniciar con el proceso de producción de limonada de panela, lo primero a tener en cuenta para iniciar la producción son las instalaciones requeridas, las cuales se rigen en Colombia por el decreto 0683 de 2012, expedido por el Ministerio de salud, en donde se mencionan los requerimientos que debe tener cierta instalación al momento de generar producción de una bebida para el consumo.

Estos requerimientos son:

- La ubicación de la instalación debe ser en lugares aislados de cualquier foco de insalubridad y contaminación.
- La operación de esta instalación no puede, ni debe poner en riesgo el bienestar y la salud de la comunidad.
- Esta instalación debe mantener limpias y libre de acumulación de basuras sus accesos y alrededores. También debe poseer superficies pavimentadas o recubiertas con materiales que faciliten el mantenimiento sanitario e impidan la generación de polvo o el estancamiento de aguas.
- La instalación debe garantizar que los materiales, envases, equipamientos y objetos no se contaminen.
- Esta instalación debe proteger los espacios de producción y almacenamiento para impedir contaminación de estos.
- La instalación debe estar construidas de manera que facilite la limpieza, desinfección y control de plagas.
- Esta instalación debe tener una separación física de áreas en donde se desarrollen elaboraciones susceptibles a ser contaminadas por otras operaciones.

Teniendo en cuenta los requerimientos dados por el Ministerio de Salud en Colombia, el espacio apropiado para construir la instalación de producción de limonada de panela en Bogotá, es en zona franca, ubicada a las afuera de Bogotá. Esta ubicación es la mejor debido a su distancia de la zona urbana, evitando contaminación de sus materias primas y productos finales, al igual, se obtiene un gran espacio para la producción y manejo de operaciones, debido a las grandes áreas que se encuentran en este sector.

4.1.2. Materias primas y proveedores

La limonada de panela utiliza como materia prima agua, limón, panela y conservante natural (el mismo ácido cítrico que posee el limón), las cuales son materias primas muy fáciles de conseguir en Colombia.

Estas materias primas deben poseer ciertos requerimientos para poder ser utilizadas en productos que se quieren comercializar. Estos requerimientos están dados por el decreto 0683 de 2012, expedido por el Ministerio de Salud, y por el gobierno japonés (JETRO, 2011), siendo la entidad que aceptará la comercialización del producto, en donde se menciona lo siguiente:

- Las sustancias de elaboración del producto debe estar en las listas positivas de la FDA (Food and Drug Administration) de EEUU, Unión Europea o Mercosur.
- Las materias primas deben ser de buena calidad técnica de acuerdo a los criterios de pureza, teniendo 0% de arsénico, cadmio o plomo, al igual lograr un pH entre 5.8 y 8.6, turbidez de 2 grados o menos y evitar sedimentos en el producto final.
- Óptimas condiciones sanitarias antes de su entrada al proceso de producción, realizando pruebas de coliformes, y poseer un porcentaje menor al 0.05 ppm.
- Se debe identificar, controlar y prevenir el uso de los materiales que no cumplan los requerimientos sanitarios.
- Las materias primas e insumos y aditivos deben almacenarse y manejarse, de tal manera que, evite confusión, alteración, contaminación y adulteración.

Los requerimientos anteriormente mencionados aplican para el limón y la panela, debido a los requerimientos especiales que posee el agua potable a utilizar en producción de bebidas en Colombia son diferentes.

Estos requerimientos especiales se deben a que el agua potable en Colombia posee unas especificaciones dadas por el Ministerio de Salud. Estas especificaciones están dadas por la resolución 2115 de 2007.

Tabla 7.

Características físicas, químicas y microbiológicas del agua potable en Colombia.

Resolución 2115 de 2007	
Características Físicas	Valor Máximo Aceptable
Color aparente	15
Olor y Sabor	Aceptable
Turbiedad	2
Características Químicas	Valor Máximo Aceptable
Cloro residual	0.3 a 2.0
pH	6.5 a 9.0
Carbono Orgánico Total	5.0
Nitritos	0.1
Nitratos	10
Alcalinidad Total	200
Cloruros	250
Aluminio	0.2
Dureza Total	300
Hierro Total	0.3
Manganeso	0.1
Sulfatos	250
Coliformes totales	0 UFC/100 cm ³
Coliformes fecales	0 UFC/100 cm ³
Mercurio	0,001
Cianuro libre y disociable	0,05
Características microbiológicas	Valor Máximo Aceptable
Coliformes Totales	0
Escherichia coli	0
Mesófilos	≤ 100

Nota. La tabla describe los requerimientos físicos, químicos y microbiológicos para clasificar como un fluido como agua potable en Colombia. Tomado de: EPM. Requisitos. [https://www.grupo-epm.com/site/portals/23/documentos/Boletines/A BC- %20Calidad%20de%20Agua.pdf](https://www.grupo-epm.com/site/portals/23/documentos/Boletines/A%20BC-%20Calidad%20de%20Agua.pdf)

Al observar la tabla anterior, se especifican los parámetros que debe tener el agua potable con la cual se produce la limonada de panela. Teniendo en cuenta estos parámetros, se puede utilizar el agua potable de la ciudad de Bogotá. No obstante, un proceso de purificación y filtrado es necesario para poder obtener el mínimo de porcentajes de impurezas.

Teniendo en cuenta que los requerimientos anteriores solo son para producción, se muestran los requerimientos para el almacenamiento de estas materias primas. Estos requerimientos también son dados por el decreto 0683 de 2012, expedido por el Ministerio de Salud.

- Poseer un área suficiente para el almacenamiento de materias primas e insumos.
- La instalación debe tener condiciones de almacenamiento que eviten la adulteración, contaminación y deterioro de materia prima.
- La instalación debe contar con áreas de almacenamiento exclusivos para almacenar materia prima.
- Las materias primas almacenadas deben cumplir con los requisitos de rotulación establecidos en el numeral 3 del artículo 15 del presente reglamento técnico.

Al mencionar todos estos requerimientos, se procede a escoger proveedores e instalaciones óptimas para el desarrollo del producto. Al tener una gran cantidad de proveedores se hace un primer filtro, en el cual se enfatiza en los requerimientos dados por los decretos anteriormente explicados, en donde se obtienen los siguientes proveedores expuestos en la siguiente tabla.

Tabla 8.

Proveedores potenciales.

Empresas	Producto
Panela Furatena S.A.S	Panela
Ricuras De Cafe Y Panela S.A.S	Panela
Panelas El Abuelo S.A.S	Panela
C i agroexport ltda	Limón
Bonanza	Limón
Invexagro	Limón
Alcantarillado de Bogota	Agua Potable
Lipesa	Agua Potable

Nota. La tabla muestra los proveedores potenciales para cada materia prima del producto.

4.1.3. Procesos de producción

La producción de limonada de panela se divide en varias secciones o pasos, los cuales empiezan en la adquisición y adecuación del agua potable, luego disolver la panela en esta, y por finalizar, mezclar el extracto de limón a la mezcla de agua y panela. A continuación, se describirá cada paso para la producción de la limonada de panela.

- Adquisición y adecuación del agua potable: al adquirir el agua potable se empieza a realizar pruebas para asegurar las propiedades mínimas requeridas para utilizar esta agua potable (ver Tabla 7). Seguido de esto se procede a un proceso de filtración y purificación con carbón activado, para retirar esas impurezas restantes. En este proceso se utilizan vasijas de almacenamiento. Al igual, depende de la calidad del agua potable, sino cumple los requerimientos se necesitan equipos de filtración como filtros hidráulicos, y procedimientos de osmosis inversas o membranas.
- Disolución de panela en agua: teniendo el agua potable en una vasija de mezcla, se agrega la panela en la concentración deseada. Esto con el fin de disolver la panela en el agua. Para lo anterior, se necesita un tanque mezclador, en donde mediante el movimiento de las aletas de este tanque, se genera la disolución de la panela en el agua.
- Extracción del extracto de limón: al obtener los limones, se procede a quitar la cascara de estos, y se depositan en un exprimidor en donde se obtienen el extracto de limón para la mezcla.
- Mezcla con extracto de limón: al obtener la disolución de agua con panela, se pasa la mezcla a otro tanque de mezcla en donde se adiciona el extracto de limón, en las concentraciones deseadas. Seguido se hace la prueba de sabor y calidad para así, terminar el proceso de producción de limonada de panela.

4.1.4. Empaquetamiento

Al observar el destino final y los medios de transporte por los cuales se llevará la limonada de panela a Japón, se escoge la lata como mejor forma de empaquetamiento debido a los bajos costos que esta genera (IMVSA, S.f) y diversos factores mas.

Teniendo en cuenta que el producto va a ser exportado, se debe proteger frente a diferentes tipos de situaciones, ya sea contaminación o alteraciones del producto generadas por los ambientes en los que se encuentre, mediante el aislamiento completo del exterior y de la luz.

De acuerdo con lo anterior, se crea una fuerte inclinación a el embalaje en lata, debido a que este aísla la luz (medio de calentamiento), no permite intercambio de gases, evita el contacto atmosférico, posee resistencia a la corrosión, aporta poco peso (28% menos que una botella de vidrio), es reciclable, impermeable y cuenta con la facilidad de poder ser personalizada (IMVSA, S.f).

Por consiguiente, se procede a indicar la etiqueta del producto, la cual permitirá la identificación de este a nivel local e internacional, pero para esta elección se debe tener en cuenta ciertos requerimientos legales. Estos requerimientos son dados por la resolución 2652 de 2004, expedida por el Ministerio de Salud, en donde enlista las obligaciones que debe tener las etiquetas de los productos, las cuales son:

- La etiqueta o rótulo de los alimentos no deberá describir o presentar el producto alimenticio envasado de una forma falsa, equívoca o engañosa o susceptible de crear en modo alguno una impresión errónea respecto de su naturaleza o inocuidad del producto en ningún aspecto.
- Los alimentos envasados no deberán describirse ni presentarse con un rótulo o rotulado en los que se empleen palabras, ilustraciones u otras representaciones gráficas que hagan alusión a propiedades medicinales, preventivas, curativas, nutritivas o especiales que puedan dar lugar a apreciaciones falsas sobre la verdadera naturaleza, origen, composición o calidad del alimento.
- El rótulo o etiqueta no debe estar en contacto directo con el alimento.
- Los alimentos que declaren en su rotulado que su contenido es 100% natural no deberán contener aditivos.

- Los alimentos envasados no deberán describirse ni presentarse con un rótulo o rotulado empleando palabras, ilustraciones o representaciones gráficas que se refieran o sugieran directa o indirectamente cualquier otro producto con el que el producto de que se trate pueda confundirse, ni en una forma tal que puede inducir al consumidor o comprador a suponer que el alimento se relaciona en forma alguna con otro producto.
- Cuando utilicen representaciones gráficas, figuras o ilustraciones que hagan alusión a ingredientes naturales que no contiene el mismo y cuyo sabor sea conferido por un saborizante artificial, en la etiqueta o rótulo del alimento junto al nombre del mismo debe aparecer, la expresión "sabor artificial".

Al tener los requerimientos anteriormente mencionados, se tiene los lineamientos a seguir para poder crear la etiqueta del producto, y así, en conjunto con la lata, tener el conjunto completo del empaquetamiento con sus debidos requerimientos legales.

4.2. Logística de exportación a Japón

Exportar a Japón desde Colombia es un gran reto, por ende, se debe tener una excelente logística, no solo en documentación requerida, también en el medio de transporte que se desea para la movilización del producto.

Siendo el producto la limonada de panela envasada en lata, se debe tener en cuenta el volumen y cantidad por el cual se desea exportar, además, el tiempo de este en llegar a su destino. No obstante, la documentación tanto nacional como internacional requerida, es importante dentro de la logística requerida, al igual los procesos y tiempos en el momento en que el producto llegue a su destino.

4.2.1. Medio de transporte

Sabiendo que la exportación es a un continente diferente, se presentan dos opciones de medios de transporte, las cuales son la marítima y la aérea. Estas dos presentan ventajas una sobre la otra, las cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 9.

Características de medios de transporte aéreo y marítimo.

Transporte	Características
Aereo	Precio elevado
	Limitaciones de carga y volumen
	No admite cargas peligrosas
	Permite el transporte de productos perecederos, farmaceuticos, y de gran valor
	Alta velocidad de entrega
	Gran cobertura geografica
	Mayor seguridad
	Menor tasa de siniestralidad
Gran versatilidad	
Maritimo	Precio asequible
	Diversos tipos de cargas
	Plazo de entregas dilatados
	Gran volumen y carga de transporte
	Gran versatilidad

Nota. La tabla muestra las características de los medios de transporte aéreo y marítimo. Tomado de: Bilogistik. Requisitos. <https://www.bilogistik.com/blog/transporte-aereo-maritimo/>.

Al analizar la tabla 9, se evidencia que el transporte mas efectivo es el aéreo, pero al limitar las cargas y tener prioridades en productos a transportar, genera que el transporte marítimo, el cual posee mayor demora en llegar al destino, sea el mas conveniente, al igual por costos de transporte, la decisión se inclina a este.

Teniendo presente lo anterior, se plantea las diferentes rutas a seguir para poder transportar la carga de limonada de panela, por lo cual, se muestra las rutas dadas desde Colombia hasta Japón por línea marítima.

Tabla 10.

Rutas y tiempos en días de transporte de carga vía marítima desde Colombia a Japón.

Origen	Destino	Tiempo de tránsito directo (días)	Tiempo tránsito con conexión (días)	Frecuencia
Barranquilla	Kobe		37-40	Semanal
	Nagoya		40 – 42	Semanal
	Osaka		40-46	Semanal
	Yokohama		26-43	Semanal
Buenaventura	Kobe		28-36	Semanal
	Nagoya		28-44	Semanal
	Osaka		44-57	Semanal
	Yokohama	26-28	25-45	Semanal
Cartagena	Kobe		27-37	Semanal
	Nagoya		35-42	Semanal
	Osaka		40-47	Semanal
	Yokohama		25-43	Semanal
Santa Marta	Kobe		40	Semanal
	Nagoya		42	Semanal
	Osaka		50	Semanal
	Yokohama		45	Semanal

Nota. La tabla muestra la frecuencias y rutas de los buques desde Colombia a Japón. Tomado de: Proexport Colombia. Requisitos. <https://procolombia.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-japon>.

Al notar que el mejor trayecto es embarcando desde Buenaventura hasta Yokohama, con una duración de 26 a 28 días, se escoge esta ruta, la cual tiene una frecuencia semanal, dando espacios de un mes entre carga y carga, para tiempos de abastecimiento y producción para exportación. También, al tener en cuenta las dimensiones de los contenedores, la cual son 118cm x 88cm x 120cm, genera un espacio para aproximadamente 3.390 latas de limonada de panela, cada una de 330ml, obteniendo un precio por contenedor de \$890 USD (Proexport, 2014).

Sin dejar atrás los tiempos, se procede a identificar que tipo de tarifa tendrá en cuenta la aduana japonesa al momento de llegar con la carga colombiana, la cual es el 8% del valor estimado de la carga, lo cual se identifica en el cuadro de tarifas utilizados por la aduana japonesa para el año 2021, el cual se mostrara a continuación (Japan Customs, 2021).

Tabla 11.

Tarifa impuesta por la aduana japonés por llegada de jugos a base de limón en 2021.

Statistical code		Description	Tariff rate				
H.S.code			General	Temporary	WTO	GSP	LDC
		2 Other					
		(1) Not more than 10% by weight of sucrose					
	211	A Lemon juice	8%		6%		Free
	212	B Lime juice	16%		12%		Free

Nota. La tabla muestra el impuesto aduanero japonés a los jugos a base de limón en 2021.

Tomado de: Japan Customs. Requisitos. <https://www.japan.travel/es/plan/custom-and-duty/>.

Identificando a la limonada de panela como una limonada, se clasifica con el código “HS Code” 2009.39.211, con el cual se identificará de ahora en adelante en cualquier proceso de comercialización hacia el exterior.

Al obtener la información anterior, se hace un trazado de la ruta la cual seguirá el buque que transporta el producto desde Buenaventura, Colombia, hasta Yokohama, Japón.

Figura 8.

Ruta marítima desde Colombia a Japón.



Nota. La figura muestra la trayectoria de la ruta marítima desde Colombia a Japón.

Tomado de: Proexport Colombia. Requisitos.

<https://procolombia.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-japon>.

4.2.2. Documentación para exportación

Para poder gestionar una exportación legal y en buenos términos se necesitan documentación especial. Esta documentación esta dada para regular el comercio exterior, al igual para controlar y saber que tipo de producto es el que se esta transportando. Esta documentación es:

- Factura comercial: es la factura expedida al cliente, la cual puede ser en ingles o español. Esta, debe incluir consecutivo de facturación, periodo, cantidades del producto vendidas, subpartida arancelaria, descripción del producto, Incoterm, forma de pago e información de quien actúa como exportador e importador (Grupo Bancolombia, S.f).
- Lista de empaque: documento en el cual se permite identificar y manipular el producto cumpliendo con los procesos aduaneros tanto en el lugar de origen como en su

destino. Esta lista debe contener lugar y fecha de embarque, número de pedido, indicación de la factura, cantidad y tipo de embalaje, numeración del tipo del embalaje, peso bruto y neto, volumen de carga y fecha, nombre y razón social del exportador e importador (Grupo Bancolombia, S.f).

- Registro como exportador: es el Registro Único Tributario (RUT) de la persona natural o jurídica que realizara la exportación (DIAN, S.f).
- Documento de transporte: es aquel documento, en este caso marítimo, que el transportador posee como evidencia del transporte y entrega de los productos transportados al lugar de destino. (Junior Aduanas S.A, S.f).
- Declaración de exportación: documento en el cual se especifica a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) las especificaciones del exportador, producto y país de destino, al igual el sustento del pago de la mercancía y la divisa en la cual se realiza la transacción (DIAN, S.f).

5. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION EN JAPON

Dando a conocer la limonada de panela, y finalizando su exportación, se debe empezar a comercializar de la mejor manera, aun que, antes de existir una exportación, ya debe existir tanto aliados estratégicos como puntos de venta del producto, al igual, una campaña de marketing para mostrar este al público.

Esto se busca con el fin de potencializar las ventas del producto, mediante el aprovechamiento de las oportunidades anteriormente descritas en el tercer capítulo, en donde enfatiza en la cultura saludable japonesa de esta sociedad, sin dejar atrás la alta tasa de importación de bebidas cítricas por este país.

Teniendo en cuenta estas oportunidades, se adapta un plan estratégico para captar la atención del target, y poder vender un producto tanto saludable como innovador.

Para poder emprender con esto anterior, se debe concretar qué tipos de canales de distribución, aliados estratégicos y campañas de marketing se tendrán en cuenta a la hora de empezar la comercialización del producto en Japón.

5.1. Canales de distribución

Definiendo canal de distribución como cualquier medio ajeno a la empresa o dueño del producto, que permite la distribución y comercialización de este (Rodríguez, 2009), se determinan parámetros como los lugares de ventas y quien será el encargado de distribuir el producto a estos lugares.

Desde Colombia se hace la negociación con los diferentes supermercados y restaurantes a los cuales se desea llegar, esto debido al acercamiento que se desea con el cliente, deseando que este pueda obtener el producto de la manera mas sencilla y en cualquier lugar de abastecimiento. Por ende, se escogieron varios tipos de establecimientos como supermercados locales y restaurantes colombianos, situados en la región de Kanto, Japón. Esto anterior se debe a la gran aglomeración de estos mercados y restaurantes, ya que se desea llegar a una gran cantidad de publico, por ende, se buscan supermercados locales concurridos, al igual, uno de los principales targets del producto, aparte de los japoneses, son los colombianos en el exterior.

A continuación, se nombrarán los canales de distribución escogidos para la comercialización de la limonada de panela en Japón.

- Marusho Supermarket: es un supermercado local se encuentra en varios sectores de las prefecturas que conforman Tokio, al igual cuenta con énfasis en productos alimenticios y para el hogar. Es concurrido, posee buena reputación y tiene horarios de atención desde las 10 am hasta 2 am. (Real State Japan, 2020).

Figura 9.

Tienda Marusho.



Nota. La figura muestra la tienda Marusho, supermercado local japonés. Tomado de: Metropolis Japan. Requisitos. <https://metropolisjapan.com/supermarkets-in-tokyo/>

- AEON supermarket: es una cadena de hipermercado la cual posee mas 300 tiendas a lo largo de todo Japón (Easter, 2014). Su horario de atención es un horario regular de 7 am a 10 pm.

Figura 10.

Hipermercado AEON.



Nota. La figura muestra el hipermercado AEON, el cual es una cadena de tiendas japonesas. Tomado de: Fruitnet. Requisitos. <http://www.fruitnet.com/asiafruit/article/162822/aeon-to-buyout-daiei>.

- Restaurante “Fonda Paisa”: restaurante ubicado en la ciudad de Chiba, con dirección Chiba-Shi Inage-Ku Sonnou-Cho 1031-1, en donde frecuenta el nicho colombiano de esta ciudad.
- Restaurante “Rinconcito / La Brasca”: restaurante ubicado en la ciudad de Tokio, con dirección Nakano-ku, Arai 1-2-11 2F.

5.2. Aliados estratégicos

Los aliados estratégicos que se tendrán en este plan de diseño vienen siendo los proveedores de materia prima, la empresa de transporte marítimo y las empresas que sean el canal de distribución de la limonada de panela. Estas empresas son clave en el éxito de la comercialización del producto, debido a sus rendimientos, precios, ofertas, logística, tiempos y compromiso con este.

Las siguientes empresas son los aliados estratégicos en términos de proveedores de materia prima, herramientas de mezcla y almacenamiento, transporte y comercialización.

Tabla 12.

Aliados estratégicos.

ALIADOS ESTRATEGICOS	
EMPRESA	FUNCION
Panela Furatena S.A.S	Proveedor de panela
Ricuras De Café Y Panela S.A.	Proveedor de panela
Panelas El Abuelo S.A.S	Proveedor de panela
C I agroexport ltda	Proveedor de limón
Bonanza	Proveedor de limón
Invexagro	Proveedor de limón
Lipesa	Proveedor de agua potable para producción de limonada de panela.
Canpack	Proveedor de latas para envase.
NYK LINE	Línea marítima de transporte para Japón.
CMA CGM	Línea marítima de transporte para Japón.
WAN HAI LINES LTD.	Línea marítima de transporte para Japón.
ZIM	Línea marítima de transporte para Japón.
Marusho Supermarket	Supermercado aliado para venta de limonada de panela en Japón.
AEON Hipermarket	Supermercado aliado para venta de limonada de panela en Japón.
Fonda Paisa	Restaurante colombiano en Japón, aliado en la venta de limonada de panela.
Rinconcinto / La Brasca	Restaurante colombiano en Japón, aliado en la venta de limonada de panela.
INOXPA	Proveedor de mezcladores y bombas
Synertech	Proveedor de tanques de almacenamiento.

Nota. La tabla muestra los aliados estratégicos en el proceso de producción, exportación y comercialización de limonada de panela. Elaboración propia.

5.3. Marketing.

La publicidad que se desea realizar va enfocada en hacer conocer el producto mediante campañas online y físicas, en donde se realizan promociones, descripción del

producto, ventajas del uso de este, y captar la atención del cliente por los componentes de este.

Empezando por las campañas virtuales, estas se generan mediante las paginas de los establecimientos que van a distribuir el producto, en donde por medio de promociones y publicidades se resaltan los componentes naturales del producto, y sus características de frescura, logrando así, captar la atención del publico. Esta publicidad se realiza con post's en la pagina web, y promociones de "2x1" para fomentar la venta del producto.

Siguiendo con la campaña digital, las redes sociales son un punto critico en la actualidad, en donde se desea una campaña de conocimiento de marca, generando así la creación un perfil dedicado a la comercialización del producto en Japón, seguido, se contacta ciertos influenciadores japoneses para promocionar la bebida en sus redes sociales.

Ahora, teniendo en cuenta que una campaña física necesita una inversión de alto capital, solo se tendrá en cuenta pancartas en los sitios de ventas.

Luego de finalizar la publicidad de conocimiento de producto, se enfoca en el target principal por el cual se exporta a Japón la limonada de panela. Este target son los japoneses y los colombianos que viven en este país. Estos primeros, son objetivo debido al gusto que poseen por las bebidas cítricas, al igual, por los sabores dulces y la cultura saludable que manejan los japoneses. Debido a esto, la publicidad que se realiza frente a los japoneses va enfocada a convencer de que una bebida dulce y refrescante, puede ser saludable para cualquier persona, al igual, puede ayudar en procesos digestivos y a saciar la sed. En cambio, la publicidad para los colombianos va enfocada en reactivar o realzar esa nostalgia por casa, ese sentimiento que se siente al encontrar un compatriota en otro país, o de encontrar algo que no se ha visto en un gran periodo de tiempo.

Debido a lo anterior, la publicidad con este producto posee los dos enfoques explicados anteriormente.

6. ANALISIS FINANCIERO

6.1. Costo total del plan de negocio

Los costos de este plan de negocio se seccionan en costos de producto, costos administrativos y costos de transporte.

6.1.1. Costos de producto

Los costos de productos, son aquellos costos que se generan a partir de la producción de la limonada de panela, en este caso, son los costos asociados a la materia prima y embalaje.

Tabla 13.

Costos de producción.

MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO POR UNIDAD (COP)	PRECIO TOTAL
Panela	73.854	Gr	\$ 6,33	\$ 467.496
Latas	3.390	Un	\$ 150	\$ 508.500
Limonas	2.238	Un	\$ 50	\$ 111.900
Agua	1.119	Lts	\$ 500	\$ 559.500
TOTAL (COP)	\$ 1.647.396	TOTAL (USD)	\$ 445	
TOTAL/UN (COP)	\$ 486	TOTAL/UN (USD)	\$ 0,13	

Nota. La tabla muestra valores presentados son cifras utilizadas en el proyecto.

6.1.2. Costos de transporte

Los costos de transporte se discriminan por medio de los diferentes trayectos que se efectúan. También se incluyen los aranceles aduaneros impuestos por la aduana japonesa.

No obstante, se debe tener en cuenta que el costo del transporte terrestre se obtiene con el precio por tonelada que se cobra por el trayecto de Bogotá a Buenaventura, que según la tabla 2 es \$83.868 COP por tonelada. Teniendo en cuenta este valor, se calculan las horas de trayecto en tracto-camión del trayecto, las cuales son 15 horas. Ya con estos valores se proceso a calcular el verdadero valor de transporte tanto terrestre como marítimo, los cuales se discriminan en la siguiente tabla.

Tabla 14.

Costo de transporte.

TRANSPORTE	ORIGEN	DESTINO	CANTIDAD (Kg)	PRECIO TOTAL
Terrestre	Bogota	Buenaventura	1.165	\$ 3.265.122
Maritimo	Buenaventura	Yokohama	1.165	\$ 3.293.000
Maritimo (Impuesto Aduanero)	Buenaventura	Yokohama	N/A	\$ 867.840
TOTAL (COP)	\$	7.425.962	TOTAL (USD)	\$ 2.007
TOTAL/UN (COP)	\$	2.191	TOTAL/UN (USD)	\$ 0,59

Nota. La tabla muestra el resumen de los costos del transporte de la mercancía.

Elaboración propia.

6.1.3. Precio de venta

Teniendo un costo de producción de \$486 COP por unidad y de transporte de \$2.191 COP, se tiene un costo total por unidad de \$2677 COP. De acuerdo con lo anterior se plantea una utilidad del 19,5%, por consiguiente, se posee un precio de venta de \$3200 COP.

6.2. Proyección a 5 años

La exportación de limonada de panela debe tener claro el valor de venta Para proyectar el plan de negocios a 5 años, se tiene en cuenta lo siguiente:

- La demanda y el valor de venta de la limonada de panela crecerá un 5% anualmente para la exportación.
- Los costos tanto de producción como de transporte incrementaran con el porcentaje del IPC, el cual se tomó como un 3% anual.
- Los impuestos estarán dando en 33%.
- Los costos administrativos serán de un 20%.

Teniendo estos puntos presentes y los costos anteriormente presentados, se da un valor de \$3200 COP como precio inicial de venta, el cual compensa los costos representativos del producto y una utilidad del 19,5%. Con este precio de venta y los costos anteriormente descritos se hace una proyección con base a los puntos de proyección que se mencionaron antes.

Tabla 15.

Proyección de precios, costos y ganancias a 5 años.

PROYECCION PRECIOS, COSTOS Y GANANCIAS A 5 AÑOS						
ITEM		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio		\$ 3.200	\$ 3.360	\$ 3.528	\$ 3.704	\$ 3.890
Unidades vendidas		3.390	3.899	4.483	5.156	5.929
Ganancias Anuales		\$ 130.176.000	\$ 157.187.520	\$ 189.803.930	\$ 229.188.246	\$ 276.744.807
Costos de Produccion		\$ 19.768.750	\$ 20.361.812	\$ 20.972.667	\$ 21.601.847	\$ 22.249.902
Costos de Transporte		\$ 89.111.544	\$ 91.784.890	\$ 94.538.437	\$ 97.374.590	\$ 100.295.828

Nota. La tabla muestra la proyección de precios, costos y ganancias a 5 años. Elaboración propia.

Al obtener los valores descritos en la tabla 15, se procede a presentar una tasa de oportunidad del 20%, con una inversión inicial de \$120.000.000 COP, en donde se empieza producción a partir del primer año.

Tabla 16.

Flujo de caja de proyección a 5 años de exportación de limonada de panela.

PROYECCION DE UTILIDADES A 5 AÑOS						
COSTO/GANANCIA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por ventas		\$ 130.176.000	\$ 157.187.520	\$ 189.803.930	\$ 229.188.246	\$ 276.744.807
Costos de produccion		\$ 19.768.750	\$ 20.361.812	\$ 20.972.667	\$ 21.601.847	\$ 22.249.902
Costos de transporte		\$ 89.111.544	\$ 91.784.890	\$ 94.538.437	\$ 97.374.590	\$ 100.295.828
Inversion inicial	-\$ 120.000.000					
EBITA		\$ 21.295.706	\$ 45.040.817	\$ 74.292.827	\$ 110.211.809	\$ 154.199.077
Costos Administrativos		\$ 2.129.571	\$ 4.504.082	\$ 7.429.283	\$ 11.021.181	\$ 15.419.908
Impuestos		\$ 7.027.583	\$ 14.863.470	\$ 24.516.633	\$ 36.369.897	\$ 50.885.695
Utilidad Neta	-\$ 120.000.000	\$ 16.397.694	\$ 34.681.429	\$ 57.205.477	\$ 84.863.093	\$ 118.733.289
VPN	\$ 39.495.826					
TIR	30,275%					

Nota. La tabla muestra el flujo de caja a 5 años de exportación y comercialización de limonada de panela. Elaboración propia.

Observando la tabla 16, se nota una TIR de 30,275% y un VPN de \$39.495.826 COP, dando a entender la viabilidad financiera del proyecto y de su proyección.

7. CONCLUSIONES

El mercado japonés es un mercado apto para la comercialización de la limonada de panela, gracias a su cultura saludable y facilidades de llegada a este, generando potencial en la industria colombiana tanto de panela como de limón, siendo el segundo país productor de panela y el dieciseisavo país productor de limón a nivel mundial, por consiguiente, obtiene facilidad de adquisición y bajos costos de producción de estos productos, logrando así, poder captar la atención del mercado japonés con productos naturales, de excelente calidad y a precio competitivo.

La limonada de panela es una bebida cítrica rentable en costos de producción, al igual en manutención, debido a la facilidad de obtención de su materia prima y la naturalidad de sus componentes, logrando ofrecer un producto 100% natural y a bajo precio de producción.

La utilidad generada por la exportación de la limonada de panela es aceptable, debido a que es un 19,5%, lo que permite en tres años y un mes recuperar la inversión inicial.

Los costos de transporte terrestre son elevados debidos a que la base de operación es Bogotá, lo cual genera una distancia elevada a diferencia de implementar la base en alguna ciudad cerca al puerto de Buenaventura o de Cartagena.

BIBLIOGRAFÍA

- America Retail. (2019, 5 septiembre). *Colombia: Exportan la primera agua de panela embotellada*. America-retail. <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-exportan-la-primera-agua-de-panela-embotellada/>
- ATLAS BIG. (2020). *Los principales países productores de limón del mundo*. ATLAS BIG. <https://cutt.ly/cbQ36iY>
- Barnes, H. (2015, 10 marzo). *Las razones por las que Japón es el país con mayor esperanza de vida del mundo*. Titania Compañía Madrid. https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-03-10/las-razones-por-las-que-japon-es-el-pais-con-mayor-esperanza-de-vida-del-mundo_724725/.
- Bolivar, O. (2018). *Estrategia de comercialización de panela organiza hacia España desde una finca productora de caña de azúcar ubicada en Boyacá*. Fundación Universidad de América. <http://hdl.handle.net/20.500.11839/6937>
- BUENA VIDA. (2016). *Diez beneficios para el organismo de beber limonada*. Prensa Libre. <https://www.prensalibre.com/vida/salud-y-familia/siete-beneficios-de-beber-agua-con-limon/>
- Caurin, J. (2018). *Comercialización*. EmprenePyme. <https://www.emprendepyme.net/comercializacion>.
- Daniels, J. (2010). *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones*. Prentice Hall Iberia. <https://fddocuments.co/document/negocios-internacionales-ambientes-y-operaciones.html>.
- ECONOMIPEDIA. (S.f). *Comercializacion*. ECONOMIPEDIA. <https://economipedia.com/definiciones/comercializacion.html>.
- EL TIEMPO. (2019). *El colombiano que exportó la primera agua de panela embotellada*. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/el-colombiano-que-exporto-la-primera-agua-de-panela-embotellada-443980>.
- ENCICLOPEDIA ECONOMICA. (2018). *Exportación*. https://enciclopediaeconomica.com/exportacion/#Tipos_de_exportaci%C3%B3n.
- ENTREPRENEUR. (S.f). *Tu Plan de Negocios Paso a Paso*. <https://www.entrepreneur.com/article/269219>.

- FINKEROS. (2015). *Colombia es el país que más consume panela*.
<http://abc.finkeros.com/colombia-es-el-pais-que-mas-consume-panela/>.
- Gonzalez, A. (2017). *Estudio de factibilidad para la creación de un empresa productora y comercializadora de bebidas refrescantes carbonatadas, endulzadas a base de panela, en Bogotá, D.C.* Fundación Universidad de América.
<http://hdl.handle.net/20.500.11839/6527>.
- Gonzalez, B. (2020). *Aguapanela con limón y gas, la nueva apuesta de Postobón en el mercado de las bebidas*. La Republica.
<https://www.larepublica.co/empresas/aguapanela-con-limon-y-gas-la-nueva-apuesta-de-postobon-en-el-mercado-de-las-bebidas-3090108>.
- Grupo Bancolombia. (2019). *Normativa aduanera para exportación*. Grupo Bancolombia
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/comercio-internacional/exportar/empezar/normatividad/normatividad-aduanera-no-importador>.
- Grupo EPM. (S.f). *Preguntas frecuentes sobre la calidad del agua en los sistemas operados por aguas regionales epm S.A.E.S.P.* EPM. <https://www.grupo-epm.com/site/portals/23/documentos/Boletines/ABC-%20Calidad%20de%20Agua.pdf>
- GUANLANDAY. (S.f). *LA PANELA PASOS EN LA PREPARACION*. GUANLANDAY.
http://www.trapichepanelerogualanday.com/LA_PANELA_PASOS_EN_LA_PREPARACION.pdf.
- INFORURAL. (2012). *Limón, siembre y cosecha*. INFORURAL.
<https://www.inforural.com.mx/limon-siembra-y-cosecha/#:~:text=El%20lim%C3%B3n%20se%20cosecha%20en,en%20promedio%20cada%2022%20d%C3%ADas>.
- Japan endless Discovery. (S.f). *Aduanas y aranceles*. Japan endless Discovery.
<https://www.japan.travel/es/plan/custom-and-duty/>.
- JETRO. (2011). *Specifications and Standards for Foods, Food Additives, etc. Under the Food Sanitation Act (abstract) 2010*. JETRO.
https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/reports/regulations/pdf/foodext2010e.pdf.
- Junior Aduanas S.A. (S.f). *DOCUMENTO DE TRANSPORTE*. Junior Aduanas S.A.

- <https://junioraduanas.com/herramientas-de-consulta/glosario/81-documento-de-transporte>.
- Kurai, T. (2018). *Japan Citrus Annual*. USDA. https://www.usdajapan.org/wpusda/wp-content/uploads/2019/01/Citrus-Annual_Tokyo_Japan_12-14-2018.pdf.
- Market Research Future. (2019). *Lemonade Market Size, Share, Trend, Global Analysis, Leading Players Review, Impressive Growth, Sales and Revenue by Forecast to 2023*. M2PressWIRE. <https://icrowdnewswire.com/2021/01/11/lemonade-market-size-share-trend-global-analysis-leading-players-review-impressive-growth/amp/>
- Mayorga, C. (S.f). *Plan Estratégico*. FEDEPANELA. <https://fedepanela.org.co/gremio/nuestra-federacion/plan-estrategico/>.
- Ministerio de la Protección Social. (2004). *RESOLUCION NUMERO 2652 DE 2004*. Bogotá, Colombia: Ministerio de la Protección Social. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCI%C3%93N%202652%20DE%202004.pdf
- Ministerio de Salud. (2012). *RESOLUCION 683 DE 2012*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Salud. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0683-de-2012.pdf>
- Ministerio de Transporte. (2012). *Costo por movilización y por tiempos logísticos*. Bogotá, Colombia: Mintransporte. [file:///Users/mac/Downloads/Costo_por_movilizaci%C3%B3n_y_por_tiempos_log%C3%ADsticos_SEPTIEMBRE2012_definitivo_\(1\)%20\(4\).pdf](file:///Users/mac/Downloads/Costo_por_movilizaci%C3%B3n_y_por_tiempos_log%C3%ADsticos_SEPTIEMBRE2012_definitivo_(1)%20(4).pdf)
- Montes De Oca, J. (S.F). *Exportación*. ECONOMIPEDIA <https://economipedia.com/definiciones/exportacion.html>.
- PANELA MONITOR. (S.f). *Plan de Negocio Panela Gourmet*. PANELA MONITOR Recuperado de <http://www.panelamonitor.org/media/docrepo/document/files/plan-de-negocios-panela-gourmet.pdf>.
- Pineda, S. (2018). *PRODUCCION DE PANELA EN COLOMBIA*. CVN. <https://www.cvn.com.co/la-panela-colombiana/#:~:text=El%20proceso%20de%20producci%C3%B3n%20empieza,l>

uego%20esta%20se%20vierte%20en.

PROCOLOMBIA. (S.f). ¿Qué documentos se requieren para exportar?. PROCOLOMBI.

<https://www.colombiatrade.com.co/contacto/preguntas-frecuentes/que-documentos-se-requieren-para-exportar>.

PROEXPORT COLOMBIA. (2014). *PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA*

JAPÓN. PROCOLOMBIA. <https://procolombia.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-japon>.

Quintero, A (2018). *Al 2022, exportaciones de panela llegarían a unas 18.000 toneladas*.

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

Rodriguez, R. (2009). *Comercializacion con Canales de Distribucion*. STRUO.

<https://www.redalyc.org/pdf/138/13802505.pdf>

Trademap . (2020). *List of exporters for the selected product in 2019 Product : 2009 Fruit juices, incl. grape must, and vegetable juices, unfermented, not containing added spirit, whether or not containing added sugar or other sweetening matter*.

Trademap

https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c2009%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1.

Vargas, D. (2020). *Aproximación a un plan de negocio para la comercialización y exportación de panela pulverizada a Roma-Italia*. Fundación Universidad de América. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/7850>.

Visbal, C. & Vengoechea, Clara. (2018). *COMERCIALIZACIÓN DE LA PANELA EN CONSUMIDORES MILLENNIALS DE ESTRATOS ALTOS EN EL BARRIO ROSALES*. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA.

<https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/2054>

GLOSARIO

Bien: elemento tangible dirigido a satisfacer, o generar una necesidad (Yirda, 2021).

Demanda: cantidad de bienes y servicios necesarios para abastecer un mercado (Yirda, 2021).

Distribución: actividades desarrolladas desde la finalización de la producción hasta el inicio de la comercialización, con el fin de entregar el bien o servicio al comprador (Yirda, 2021).

Exportación: transporte de un bien o servicio de un país a otro, siendo este bien o servicio comercializado para el exterior del país exportador (Montes de Oca, 2015).

Idea de negocio: bien o servicio que se quiere ofrecer en un mercado (Becerra, 2013).

Importación: transporte de un bien o servicio de un país a otro, siendo este bien o servicio comercializado para el interior del país importador (Montes de Oca, 2015).

Logística: procesos y acciones que buscan un control de flujo, almacenamiento eficiente y efectividad, para una optima producción y comercialización de los bienes y servicio (Sevilla, 2012).

Mercado: lugar o espacio en donde existen un intercambio de bienes y servicios entre personas (Quiroa, 2019).

Oferta: cantidad de bienes y servicios dispuestos a ser comercializados en un mercado (Pedrosa, 2015).

Plan de negocio: documento donde se plasma, proyecta y evalúa una idea de negocio (Becerra, 2013).

Precio: valor que se le adjudica para la obtención de un bien o servicio (Sevilla, 2016).

Producción: proceso de elaboración de un bien o servicio, le cual genera un valor agregado a este (Quiroa, 2020).

Proveedor: empresa o persona que distribuye bienes o servicios a otras empresas o personas (Sanchez, 2018).

Segmentación de mercado: división del mercado por características, necesidades y objetivos (Sanchez, 2015).

Servicio: elemento intangible dirigido a satisfacer, o generar una necesidad (Sanchez,

2016).

Transporte: medio o acción por el cual se traslada un objeto, material o persona, de un lugar a otro (Paez, 2021).