

**Plan de negocio para la creación de la comercializadora de hierbas
aromáticas orgánicas - Sabor de Origen**

Humberto Córdoba Ramírez

**Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de
Negocios - MBA**

Dr. Sanders Rangel

Tutor Plan De Negocio



**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE ADMINITRACION DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C – OCTUBRE DEL 2017

Plan de Negocio

Sabor de Origen



Humberto Córdoba Ramírez
Calle 24c N 69 – 59 Interior 6 Oficina 402
Bogotá D.C – Colombia
+57 1 3836883
Cp.humbertocordoba@gmail.com

TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	4
¿Qué es un cultivo Orgánico?	9
1. Análisis del sector y de la compañía.....	13
1.1 Análisis del sector	13
1.2 Producto	19
1.3 Clientes	24
1.4 Competencia.....	27
1.5 Tamaño y fracción del mercado	32
1.6 Estrategia Precios	33
1.7 Estrategia de venta	35
1.8 Estrategia promocional.....	37
1.9 Estrategia distribución	39
1.10 Política de servicios.....	41
1.11 Táctica de venta	41
1.12 Plan de contingencia.....	42
2. Análisis Técnico	43
2.1 Ilustración 1: Proceso de producción y comercialización	45
2.2 Ilustración 2: Proceso de manejo de pedidos	46
2.3 Ilustración 3: Distribución bodega Post - Cosecha.....	48
2.4 Ilustración 4: Imagen referencia de aspecto físico de la Futura Bodega	49
3. Análisis Administrativo	50
3.1 Ilustración 5. Diagrama de colaboradores Sabor de Origen	51
3.2 Ilustración 6. Definición y Descripción de los Cargos	53
4. Análisis Económico y Financiero.....	55
5. Lista de referencias.....	58
6. Anexos	60

Resumen Ejecutivo

El presente documento corresponde al plan de negocios para “**Sabor de Origen**”, una nueva alternativa para los consumidores actuales y nuevos de hierbas aromáticas que preferirían encontrar variedades cultivadas de manera orgánica para potencializar los beneficios tanto en el sabor, aroma y aporte a la salud. Esta será una alternativa, que además de representar un beneficio real para el consumidor al ser cultivados sin el uso de productos de síntesis química, fungicidas y pesticidas, conservará su atributo más importante que es la sensación de frescura.

El plan de negocio nace de la iniciativa empresarial de Soulange Córdoba Ramírez y Humberto Córdoba Ramírez, quienes desean ofrecer al mercado una alternativa de hierbas aromáticas cultivadas de manera sostenible, guardando respeto por el medio ambiente.

Soportados en una encuesta realizada a 100 personas (**Anexo1**) se determinó que el mercado Colombiano en los estratos 4, 5 y 6 está iniciando una etapa de desarrollo en el consumo de alimentos de origen orgánico. Por lo anterior, se adoptará una estrategia de introducción al mercado con precios competitivos de manera tal que el producto ofrezca una relación costo beneficio atractiva para el consumidor.

Como objetivo inicial se comercializará en Restaurantes de primera línea, mercados de frutas y verduras, supermercados y tiendas saludables ubicados en los estratos 4, 5, y 6 así como empresas exportadoras de productor agrícolas en la ciudad de Bogotá.

El alcance del presente plan de negocio está dado para el procesamiento y comercialización de hierbas aromáticas en los años I, II y III de operación de la compañía Sabor de Origen, iniciando en el año 2018. Sin desconocer que nuestro proyecto a mediano plazo es extender nuestra operación a mercados internacionales a partir del año IV. Para lo cual, se establecerá la actualización del presente plan de negocio en el año III de operación de manera que nos anticipemos a las dinámicas de operación e información necesaria para la proyección internacional de Sabor de Origen. Los mercados internacionales que se plantean son La Florida (Estados Unidos), territorio Caribe (Islas vírgenes americanas, Aruba y Curacao), entre otros, Se selecciona estos destinos por la alta afluencia de turismo internacional el cual demanda gran cantidad de productos alimenticios para su atención. Posteriormente buscaremos incurrir en el mercado Español.

Según la proyección dada para el mediano plazo, Sabor de Origen desde el año I estará comprometido con la implementación de buenas prácticas de producción encaminadas a garantizar calidad en nuestros productos, soportadas en la certificación de producción orgánica de los diferentes entes a nivel mundial así:

Colombia: Resolución 0187/06 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural



EEUU: “NOP” Norma del Programa Nacional Orgánico de los Estados Unidos,



Unión Europea: Reglamento CEE 834/2007 – 889/2008.



Estas Certificaciones deben tramitarse y homologarse por medio de CERES Colombia Ltda. “Certificadora de Estándares Orgánicos y Ambientales”.

Sabor de Origen tendrá capital de trabajo nacional aportado por sus dos socios en Porcentajes iguales. Por tal motivo en los años I, II y III no se estructura endeudamiento, estrategia que permitirá a Sabor de Origen optimizar al máximo el margen de rentabilidad del negocio.

Se proyecta que la operación inicie en el mes de enero del año 2018 y que el primer trimestre se considerará para la penetración del mercado y fidelización de los clientes. La Inversión inicial en dinero es de COP 180.000.000 y el aporte de un activo fijo (terrero) ubicado en Chia Cundinamarca avaluado en COP 120.000.000 estos aportes serán la base para generar los ingresos mensuales proyectados a partir del segundo trimestre del año 2018 por valor de COP 112.855.000 donde se presupuesta estar comercializando 29.260 unidades de 50Gr por mes lo que significa un volumen de 1,4 Tn por mes.

En la **Tabla 1** se detalla cantidades y precios por unidad de las diferentes variedades de Hierbas aromática ofertadas.

Tabla 1: Proyección Ventas/mes año 2018 Por Referencia de Producto

PROYECCION VENTAS 2018			2.018	2.018
Producto	PRESENTACION	PRECIO SABOR DE ORIGEN	CANTIDAD MES PAQUETE 50Gr	VALOR VENTA
MENTA	50Gr	3.750	2.400	9.000.000
ESTRAGON	50Gr	3.750	3.200	12.000.000
LAUREL	50Gr	4.100	5.000	20.500.000
Hierbabuena	50Gr	3.750	1.600	6.000.000
MANSANILLA	50Gr	3.750	1.600	6.000.000
POLEO	50Gr	3.750	1.660	6.225.000
ALBACA	50Gr	4.050	4.600	18.630.000
ROMERO	50Gr	3.750	3.000	11.250.000
OREGANO	50Gr	3.750	3.200	12.000.000
TOMILLO	50Gr	3.750	3.000	11.250.000
		TOTAL PAQUETES	29.260	112.855.000
		TOTAL GRAMOS	1.463.000	
		TOTAL KILOS MES	1.463	

Al finalizar el año 2018 se proyecta la comercialización de 13 Tn de las diferentes hierbas aromáticas incluidas en nuestro portafolio de productos, lo que se traduce en ventas acumuladas al finalizar el periodo de COP 1.015´695.000 con costos y gastos aproximados del 50% lo que se traduce en un margen de rentabilidad acumulado antes de renta de COP 507.571.385 (Margen Bruto)

Las ventas requeridas para alcanzar el punto de equilibrio están descritas en la **Tabla 2** donde se detalla las cantidades de producto que se deben vender en el primer trimestre del año 2018. Los ingresos serán de COP 40.455.000 derivados de la comercialización de 523 Kilos de las diferentes hierbas aromáticas ofertadas.

Tabla 2: Proyección Ventas mensuales primer trimestre año 2018

PROYECCION VENTAS 2018 PARA PUNTO DE EQUILIBRIO				
Producto	PRESENTACION	PRECIO SABOR DE ORIGEN	CANTIDAD MES PAQUETE 50Gr	VALOR VENTA
MENTA	50Gr	3.750	950	3.562.500
ESTRAGON	50Gr	3.750	1530	5.737.500
LAUREL	50Gr	4.100	2250	9.225.000
Hierbabuena	50Gr	3.750	740	2.775.000
MANSANILLA	50Gr	3.750	750	2.812.500
POLEO	50Gr	3.750	750	2.812.500
ALBACA	50Gr	4.050	1500	6.075.000
ROMERO	50Gr	3.750	650	2.437.500
OREGANO	50Gr	3.750	708	2.655.000
TOMILLO	50Gr	3.750	630	2.362.500
		TOTAL PAQUETES	10.458	40.455.000
		TOTAL GRAMOS	522.900	
		TOTAL KILOS MES	523	

La cartera tiene una rotación proyectada de 15 días y la rotación de cuentas por pagar se estima sea de 45 días. La combinación de estas rotaciones aporta positivamente a optimizar el capital de trabajo disponible para la operación. Obsérvese en la **Tabla 3** el efecto generado en el flujo de efectivo con esta estrategia financiera.

Tabla 3: Flujo de Efectivo para el año 2018

SABOR DE ORIGEN													AÑO 1
Flujo de Efectivo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Acumulado
Utilidad neta	\$39.948.477	\$39.948.477	\$39.948.477	\$39.948.477	\$39.948.477	\$39.948.477	\$39.948.477	\$40.029.727	\$40.029.727	\$40.029.727	\$40.029.727	\$40.354.727	\$480.112.976
+ depreciación y amortización	-\$1.650.000	-\$1.650.000	-\$1.650.000	-\$1.650.000	-\$1.650.000	-\$1.650.000	-\$1.650.000	-\$1.775.000	-\$1.775.000	-\$1.775.000	-\$1.775.000	-\$2.275.000	-\$1.743.750
Generación bruta de efectivo	\$41.598.477	\$41.598.477	\$41.598.477	\$41.598.477	\$41.598.477	\$41.598.477	\$41.598.477	\$41.804.727	\$41.804.727	\$41.804.727	\$41.804.727	\$42.629.727	\$481.856.726
Usos Operativos													
Financiamiento a cuentas por cobrar	-\$39.499.250	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios	-\$3.385.650	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$9.875	\$0
Total usos operativos	-\$42.884.900	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$9.875	\$0
Fuentes Operativas													
Financiamiento (amort.) proveedores	\$9.041.340	-\$4.978.560	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$11.850	\$0
Total fuentes operativas	\$9.041.340	-\$4.978.560	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$11.850	\$0
Generación Neta Operativa	\$7.754.917	\$36.619.917	\$41.598.477	\$41.598.477	\$41.598.477	\$41.598.477	\$41.598.477	\$41.804.727	\$41.804.727	\$41.804.727	\$41.804.727	\$42.631.702	\$481.856.726
Fuentes de Instituciones de Crédito													
Financ. (amort.) créditos bancarios corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos													
Venta (inversión) en activos fijos	-\$198.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$15.000.000	\$0	\$0	\$0	-\$60.000.000	-\$273.000.000
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	-\$198.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$15.000.000	\$0	\$0	\$0	-\$60.000.000	-\$273.000.000
Fuentes no operativas													
Aportaciones (retiros) de capital	\$300.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$300.000.000
Total fuentes no operativas	\$300.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$300.000.000
Generación de flujo no operativa	\$102.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$15.000.000	\$0	\$0	\$0	-\$60.000.000	\$27.000.000
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$109.754.917	\$36.619.917	\$41.598.477	\$41.598.477	\$41.598.477	\$41.598.477	\$41.598.477	\$26.804.727	\$41.804.727	\$41.804.727	\$41.804.727	-\$17.368.298	\$508.856.726
Caja Inicial	\$0	\$109.754.917	\$146.374.834	\$187.973.312	\$229.571.789	\$271.170.266	\$312.768.743	\$354.367.220	\$381.171.947	\$422.976.675	\$464.781.402	\$506.586.129	\$489.217.831
Caja final	\$109.754.917	\$146.374.834	\$187.973.312	\$229.571.789	\$271.170.266	\$312.768.743	\$354.367.220	\$381.171.947	\$422.976.675	\$464.781.402	\$506.586.129	\$489.217.831	\$988.074.557

¿Qué es un cultivo Orgánico?

Basado en la salud del terreno, de las plantas y de las personas. Lo consideramos como un sistema de producción de alimentos carente de aditivos químicos o sustancias sintéticas que perjudiquen sus características o la vida del entorno donde se desarrolla. Esto gracias a métodos agronómicos, biológicos y mecánicos.

Descripción General de la Compañía

Sabor de Origen tiene como:

Visión:

Para el 2019 ser reconocidos por los consumidores y principales cadenas de distribución nacional como su principal proveedor de hierbas aromáticas producidas bajo certificación “Alimento Ecológico”.

Misión:

Producir y comercializar hierbas aromáticas con el mejor sabor, aroma y frescura desarrollando nuestro negocio con honestidad y respeto por nuestros grupos de interés y el medio ambiente.

Oferta de Valor:

Sorprender positivamente a nuestros clientes con calidad y frescura en cada gramo de nuestro producto que consuman.

Objetivo Corporativo:

Nuestro principal objetivo es aportar a las nuevas tendencias de producción y consumo responsable y saludable. Somos una compañía que se comprometerá con

las dinámicas de mercado justo, donde a nuestros colaboradores se les brindará las herramientas necesarias para hacer parte de esta iniciativa.

Competencias Empresariales:

Respeto, Iniciativa, Autonomía, Dinamismo, Responsabilidad, Liderazgo, trabajo en Equipo, Adaptabilidad y Capacidad de Aprendizaje.

Mínimos no negociables - Valores:

Honestidad, Respeto, Cumplimiento, Salud y Familia.

Sabor de origen será una compañía colombiana que se radicará en la ciudad de Bogotá, con influencia operativa en la sabana centro, su influencia comercial Para los tres primeros años está proyectada para los estratos 4, 5 y 6 de las localidades de Suba y Chapinero en la ciudad de Bogotá, dado que según los resultados de las encuestas practicadas (**Anexo1**) nos dan indicios sobre la tendencia que tienen los encuestados hacia el consumo de alimentos orgánicos.

Sabor de Origen Estará constituida bajo la estructura Sociedad Anónima Simplificada “S.A.S”, donde sus socios fundadores serán Soulange Córdoba Ramírez y Humberto Córdoba Ramírez cada uno con una participación del 50%. Para dar inicio a las operaciones se tendrá un aporte por parte de los socios por un valor de COP \$300.000.000, distribuido así COP 180.000.000 Capital de trabajo y COP 120.000.000 terreno ubicado en Chia – Cundinamarca. Los cuales serán aporte propio, por tal motivo no se estructura endeudamiento para la primera fase de funcionamiento años I, II. y III.

El plan de empresa “Sabor de Origen” nace como resultado de la necesidad de cubrir la demanda por parte de los consumidores en adquirir productos orgánicos, así como del potencial de la Sabana de Bogotá y sus alrededores para sembrar productos agrícolas orgánicos. Es así como Sabor de Origen se dedicará en sus primeros tres años de constitución a la comercialización de hierbas aromáticas orgánicas en la ciudad de Bogotá tanto para el consumo interno como para proveer el mercado exportador, la exportación directa se realizara al pasar este término. El plan de empresa está basado en la oportunidad de convertir la comercialización de hierbas en un negocio agroindustrial, es decir tener el dominio de toda la cadena productiva desde la siembra hasta la comercialización nacional e internacional.

La compañía ofrecerá dentro de su portafolio de productos compuesto por Menta, Estragón, Laurel, Hierbabuena, Manzanilla, Poleo, Albahaca, Romero, Orégano y Tomillo. (**Tablas de la 8 a la 16**)

En la primera etapa los productos se venderán en la ciudad de Bogotá en los estratos 4, 5 y 6, luego cubriremos nuevas ciudades y al cabo de 4 años de experiencia emprender en mercados internacionales. Nuestros clientes son personas y restaurantes que se preocupan por comprar y consumir productos frescos y orgánicos.

Así mismo y siendo consecuentes con el cumplimiento del objetivo propuesto a mediano plazo “tres años” antes de iniciar con el proceso de exportación previsto para el año 4, seremos proveedores de los actuales exportadores, esto con el ánimo de generar experticia y conocimiento específico en mercados internacionales al

interior de **Sabor de Origen**, en buenas prácticas para exportar productos frescos. Buscamos que Sabor de Origen madure tanto operativa, comercial y financieramente para afrontar este reto.

Según la **Tabla 4** se muestra la meta de venta de hierbas aromáticas la cual será de 29.260 unidades para el primer año, 43.890 para el año siguiente y 85.586 para el tercer periodo. En empaques de presentación de 50 gramos.

Tabla 4: Proyección de Ventas Sabor de Origen

PROYECCION VENTAS		2.018	2.019	2.020
Producto	PRESENTACION	CANTIDAD MES PAQUETE 50Gr	CANTIDAD MES PAQUETE 50Gr	CANTIDAD MES PAQUETE 50Gr
MENTA	50Gr	2.400	3.600	7.020
ESTRAGON	50Gr	3.200	4.800	9.360
LAUREL	50Gr	5.000	7.500	14.625
Hierbabuena	50Gr	1.600	2.400	4.680
MANSANILLA	50Gr	1.600	2.400	4.680
POLEO	50Gr	1.660	2.490	4.856
ALBACA	50Gr	4.600	6.900	13.455
ROMERO	50Gr	3.000	4.500	8.775
OREGANO	50Gr	3.200	4.800	9.360
TOMILLO	50Gr	3.000	4.500	8.775
	TOTAL PAQUETES	29.260	43.890	85.586
	TOTAL GRAMOS	1.463.000	2.194.500	4.279.275
	TOTAL KILOS MES	1.463	2.195	4.279

Dada la experiencia profesional de los socios se definió usar marketing virtual como el medio promocional para la estrategia de mercadeo (Diseño e-card, Pauta Facebook, google, Envío a bases de datos. En la **Tabla 5** se muestra el detalle del costos de una campaña publicitaria en usando Marketing Virtual (Claramente cuidando el cumplimiento de Habeas Data). Se selecciona basado en la amplia penetración de mercado que tiene y su bajo costo.

Tabla 5: Detalle Inversión para campaña de Marketing Virtual

Medio	Cantidad	Valor
Diseño e- card	1	95.800
Pauta Facebook	1	320.000
Pauta Google	1	283.800
Envio Bases de Datos	1	88.000
Reenvio extra Bases de Datos	1	63.000
	Total	850.600

A través de estos medios se anunciará, aconsejará y prestará el servicio post-venta al consumidor. Por otra parte, se aprovechará la instalación de una vitrina que se tendrá en las tiendas saludables, restaurantes y mercados de frutas & verduras para contar a los clientes acerca del producto y explotar la fuerza del marketing del VOZ a VOZ.

1. Análisis del sector y de la compañía

1.1 Análisis del sector

PROCOLOMBIA (2015, Portal oficial de inversiones. Guía legal para hacer negocios en Colombia. Recuperado el 3 de abril de 2015), En Colombia el sector de alimentos y puntualmente la actividad de producción de hierbas aromáticas y medicinales se caracteriza por ser desarrollada por pequeños productores. Basados en esto, los socios de Sabor de Origen hemos realizado visitas a cultivos ubicados en Tenjo, Ubaté, El Rosal, Gaimaral, Sopo y Chia – Cundinamarca, para validar personalmente las oportunidades de mejora tanto para el crecimiento del negocio como para manejar los canales de distribución y venta del producto. Parte del

inconveniente radica en un desconocimiento de las oportunidades crediticias a su disposición, desconocimiento del alto interés gubernamental en el sector de las hierbas aromáticas y plantas medicinales y poca capacitación en temas relacionados al análisis del proceso productivo como un negocio agroindustrial. Lo que se convierte en una gran oportunidad de ingreso al mercado tanto de la comercialización como de la producción de plantas Aromáticas. (H. Cordoba y S. Cordoba, Comunicación Personal 18 de marzo del 2017).

Según (Duque, 2005 - Encuesta Nacional de plantas Medicinales y aromáticas: Una aproximación al mercado de las PMyA en Colombia). Además, si bien algunos productores han tenido la oportunidad de recibir capacitación en técnicas de producción limpia y orgánica, lo cual es la nueva tendencia en mercados desarrollados, inicia los procesos de implementación desde el año 2.000 donde se inicia la nueva conciencia de la producción limpia y orgánica

Actualmente la Universidad Nacional Bogotá, por medio de la unidad de extensión en la facultad de Agronomía, ofrece un curso llamado “Últimas tendencias en hierbas aromáticas culinarias para exportación en fresco”.

Según el ICA (2015, Predios productores de frutales, hortalizas y hierbas aromáticas registrados en el ICA para exportación en fresco. Recuperado el 3 de febrero de 2015). El cultivo de hierbas aromáticas se ha centralizado principalmente en los departamentos de Antioquia, Cundinamarca, Valle del Cauca, Boyacá y Sucre. La gran mayoría de estos cultivos se realizan bajo invernadero. Además del mercado alimenticio se identifican oportunidades de comercialización de productos

orgánicos en la industria farmacéutica, especialmente aquellos medicamentos homeopáticos utilizados en la medicina bioenergética. Las especies que más demanda esta industria son la caléndula (*Caléndula officinalis*), la alcachofa (*Cynara scolymis*), la valeriana (*Valeriana officinalis* L.), el ajo (*Allium sativum*), el diente de león y la ortiga.

Este mercado está proyectado para su atención a partir del cuarto año de operación; paralelo al proceso de exportación, dado que debemos incurrir en un proceso de investigación y desarrollo a nivel logístico, calidad y fotoquímico que nos ayude a dar valor diferencial para proveer esta industria y los mercados internacionales.

(Proexport 2015, Portal oficial de inversiones. Guía legal para hacer negocios en Colombia. Recuperado el 3 de abril de 2015). En los años 2013 y 2014 el Gobierno Nacional ha prestado especial atención al sector de hierbas aromáticas, por esta razón la cadena de plantas aromáticas, medicinales y condimentarias (PAMC) se encuentra en proceso de estructuración y está empezando a ser reconocida por parte del Ministerio de Agricultura para ser incluida en su estrategia de apoyo a cultivadores, así como para el diseño de apoyos financieros.

(H. Cordoba y S. Cordoba, Comunicación Personal 18 de marzo del 2017). Realizando trabajo en campo y estableciendo conversaciones con pequeños agricultores muestra que en promedio la producción mensual de un cultivo de 1 hectárea de hierbas aromáticas esta entre 3.500 a 4.200 kilos. Así mismo, el precio de venta del agricultor al comercializador por kilo oscila alrededor de los \$2.000

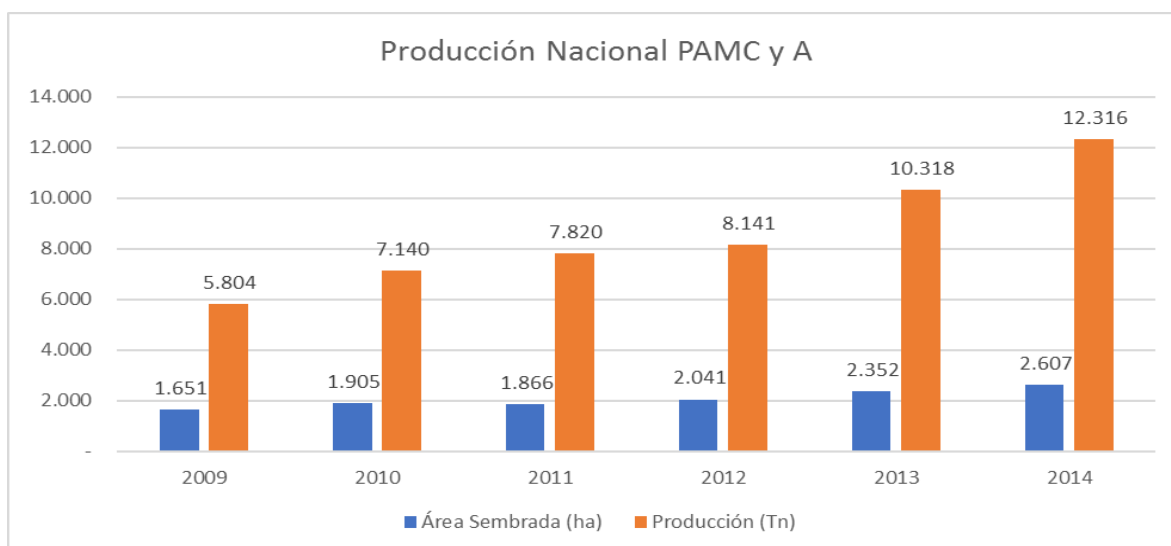
pesos; Dadas las condiciones de oferta y demanda del producto su valor de venta en cultivo presenta variaciones negativas para el campesino entre el 20% y el 50%, esta es una de las principales razones por la que Sabor de Origen se compromete a aplicar sus “Objetivos corporativos” mencionados anteriormente respecto a la justicia comercial donde se respetaran los márgenes de rentabilidad de nuestros proveedores, estamos seguros que así fortaleceremos los vínculos entre las partes y podemos garantizar calidad a nuestro cliente final.

(FAO 2000 – Los Mercados Mundiales de Frutas y Verduras Organicas). Tal y como lo reflejan los diferentes estudios de el consumo de alimentos orgánicos, en Canadá, Estados Unidos y Europa viene creciendo. Así, en caso de que el sector de hierbas aromáticas crezca en el país, se evidencia existiría nuevos competidores en la industria, tanto la categoría de cultivadores como la de procesadores.

Según el Ministerio de Agricultura en su Taller Nacional de Productos Forestales No Maderables “PFNM” (Octubre 2014). el crecimiento de la cadena de Plantas Aromáticas, Medicinales, Condimentarias y Afines “PAMC y A” demuestra el crecimiento constante que ha tenido este mercado.

En la **Tabla 6** vemos como ha venido creciendo la producción en Tn de Hierbas aromáticas. Así mismo se observa como se ha optimizado la producción por Hectárea sembrada. (Evaluaciones Agropecuarias 2008-2014. Actualizadas a junio de 2014).

Tabla 6: Comparativo áreas sembradas Vs Producción Tn de Hierbas Aromáticas



De acuerdo a (Tiendeo 2015 <http://www.retailactual.com/noticias/20150615/alimentacion-ecologica-estudio-consumo#.Vq46orLhDIU>). “Portal de Compras dirigidas”, que hace estudios de promociones, consumos y comportamientos de mercado afirma que la venta mundial de comida y bebida orgánicas ha crecido un 157% desde 2004 en adelante, lo que constituye una oportunidad para continuar fortaleciendo este sector de la agro-economía. En el año 2004 las ventas de productos orgánicos ascendían a USD 28.7 Billón para llegar al año 2013 a USD 72 Billón.

Según datos recientes de, Rommel Betancourt, presidente de CIAO (Noviembre 2016 <http://www.iica.int/es/prensa/noticias/pa%C3%ADses-de-am%C3%A9rica-buscan-robustecer-la-agricultura-org%C3%A1nica>). América Latina aporta a 340.000 productores orgánicos, que es casi el 50% del mercado global, este es un negocio que representa cerca de 80.000 Millones de Dólares al año, podemos

reafirmar que los mercados más representativos para el consumo son Estados Unidos, Europa y Asia, sobre todo a través de Japón, Corea del Sur y China. Esto reafirma la intención de Sabor de Origen en focalizar a partir del cuarto año las exportaciones hacia Estados Unidos y Europa con los productos Orgánicos.

Finalmente, desde la perspectiva de las fuerzas de Porter reflexionamos en dos de ellas: (Proveedores) el poder de negociación de los proveedores se da a través de la disponibilidad de hierbas aromáticas aumentando el precio vía oferta diferencial. (Clientes) Por su parte el poder de negociación de los compradores se da gracias a las exigencias de calidad en producto con factores diferenciadores, que claramente en el caso de Sabor de Origen se le atribuyen a la entrega de un producto orgánico.

Los productores no están enfocando la característica de producción orgánica la cual permite diferenciar el producto, por tal motivo el compromiso de Sabor de Origen está enfocado canalizar y ser un ente multiplicador de las ofertas de capacitación en buenas prácticas de manufactura de Hierbas aromáticas, de esta manera garantizaremos obtener un producto de calidad que nos permita alcanzar el cumplimiento de nuestra visión y de nuestro objetivo a 3 años, lo cual se verá reflejado en aumento de precios de venta por ser un producto diferenciador. (H. Cordoba y S. Cordoba, Comunicación Personal 18 de marzo del 2017).

En la **Tabla 7** se reconocen las oportunidades y amenazas a las que se ve expuesta la producción y comercialización de hierbas aromáticas, se contemplan variables interna y externas.

Tabla 7: Oportunidades y Amenazas del sector

Oportunidad	Amenaza
• Consumo en crecimiento • Tendencia del consumidor en adquirir productos orgánicos y naturales. • Sector que está siendo apoyado por el Ministerio de Agricultura • Falta de coordinación y liderazgo de los pequeños agricultores se convierte en una oportunidad de comercialización de producto. • Cercanía a los lugares de mayor cultivo de hierbas aromáticas. • Diversidad de clientes en mercado doméstico (fruiter, supermercados, hoteles y restaurantes).	• Pocas barreras de entrada a nuevos competidores. • Cultivadores no firman contratos de abastecimiento. Contratos de palabra. • Cultivador generalmente incumple con los requisitos de cultivos orgánicos. • Cultivador incumpla con los volúmenes demandados.

Fuente: Elaboración propia

1.2 Producto

El producto; que se ofrece son hierbas aromáticas frescas cultivadas bajo certificación **USDA Organic** “United States Department of Agriculture”. Al ser un producto orgánico genera un valor agregado para quienes son conscientes de los daños que ocasiona a la salud el consumo de pesticidas y químicos utilizados en la metodología tradicional de cultivo de hierbas aromáticas, además del daño ocasionado al medio ambiente. En el portafolio de productos se ofrece hierbas aromáticas que son utilizadas con fines culinarios y medicinales tales como: Laurel, Hierbabuena, Poleo, Albahaca, Romero, Orégano, Tomillo, Menta, Estragón,

Manzanilla. En las **Tablas 8 a la 16**, se detalla información descriptiva de cada una de las variedades de hierbas aromáticas que componen el portafolio de productos de Sabor de Origen.

Tabla 8: Descripción Hierba Aromática - Menta

	La Menta El género (<i>Mentha</i>) pertenece a la familia <i>Lamiaceae</i> (ex <i>Labiatae</i>) La especie más utilizada con objetivos terapéuticos es la <i>Mentha piperit</i>. El tallo de la menta tiene un largo variable de 30 cm hasta un metro; puede tener una coloración que va del verde al violeta. Las hojas contienen glándulas ricas en aceites esenciales que otorgan el característico aroma. Las propiedades más conocidas de la menta son su frescura y su aroma mentolado. La menta es una hierba descongestionante, refrescante y aromática. También actúa como antiespasmódico, diaforético, digestivo, antiséptico y ligeramente anestésico. Los usos más comunes de la menta son el té, el extracto y el aceite esencial.
---	--

Tabla 9: Descripción Hierba Aromática - Laurel

	El Laurel Sus componentes, el cineol y el eugenol, son los que le otorgan al laurel su propiedad principal: facilitar las digestiones, así como prevenir la acidez y reducir los gases presentes en el conducto digestivo y que tantas molestias ocasionan. Estos mismos principios activos también tienen la propiedad de mejorar y estimular el apetito por lo que, en ciertos tratamientos de fitoterapia destinados a personas que necesitan ganar peso, se recomiendan las infusiones de laurel antes de las comidas principales. Además de esto, el laurel tiene efectos bactericidas, antisépticos, expectorantes y antiinflamatorios por lo que está recomendado para las afecciones del aparato respiratorio como, por ejemplo, gripe, faringitis o bronquitis.
---	---

Tabla 10: Descripción Hierba Aromática - Hierbabuena

	La Hierbabuena Es una planta aromática con aplicaciones medicinales y comestibles. Favorece, en infusión, las digestiones lentas, las inflamaciones del hígado y vesícula, los gases intestinales, alivia de los mareos, combinando propiedades estimulantes y sedantes, según el caso. También es útil como calmante de calambres musculares, para adelgazar, para calmar el dolor de cabeza
---	---

Tabla 11: Descripción Hierba Aromática - Manzanilla

	La Manzanilla Es de la familia de las margaritas sus flores son similares, El nombre científico de la Manzanilla es la Matricaria que procede del latín matrix, que significa útero, lo que explica que la manzanilla sirve para tratar dolencias propias de la mujer. Hay dos especies diferentes de manzanilla: la manzanilla romana (<i>Anthemis nobilis</i>) y la manzanilla propiamente dicha (Chamomilla matricaria); esta última es la más apreciada y la más cara para cuidados de la piel y usos cosméticos. En cambio, la manzanilla romana se prefiere para usos internos, enjuagues de cabellos rubios y ambientador. Este aceite esencial se extrae de las flores de estas hierbas.
---	--

Tabla 12: Descripción Hierba Aromática - Albahaca

	La albahaca (<i>Ocimum basilicum</i> L.) es una planta aromática y medicinal, herbácea, anual, de tallos erectos y ramificados, frondosa, que alcanza de 30 a 50 cm de altura. Las hojas de 2 a 5 cm, suaves, oblongas, opuestas, pecioladas, aovadas, lanceoladas y ligeramente dentadas. Las flores son blancas, dispuestas en espigas alargadas, asilares, en la parte superior del tallo o en los extremos de las ramas. Es una de las principales hierbas aromáticas de uso culinario para exportación, debido a su liderazgo en participación y preferencia por los países de destino tales como Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, siendo la especie de mayor consumo en el ámbito internaciona
---	--

Tabla 13: Descripción Hierba Aromática - Romero

	La planta del romero (<i>Rosmarinus officinalis</i>) es un arbusto aromático de hoja perenne, perteneciente a la familia de las labiadas, su tamaño es de entre 1 y 2 metros de altura. el romero se emplean sobre todo las hojas. Los usos más habituales de esta planta son principalmente medicinales y culinarios. La medicina natural asocia al romero propiedades estimulantes, tónicas, antioxidantes y depurativas. Se consume en infusión para favorecer la digestión, para tratar intoxicaciones alimentarias, limpiar heridas o depurar aguas contaminadas por su poder bactericida. Su alto contenido en hierro previene las anemias y sus propiedades antioxidantes debidas a los ácidos fenólicos.
---	---

Tabla 14: Descripción Hierba Aromática - Orégano

	El Orégano. Su nombre (<i>Origanum vulgare</i>) Son las hojas de esta planta las que se utilizan como condimento tanto secas como frescas, aunque secas poseen mucho más sabor y aroma. La planta forma un pequeño arbusto achaparrado (grueso y bajito) de unos 45 cm de alto. Los tallos, que a menudo adquieren una tonalidad rojiza, se ramifican en la parte superior y tienden a deshojarse en las partes más inferiores. Sus propiedades han sido ampliamente estudiadas, siendo las más importantes su actividad antioxidante, antimicrobiana y, en estudios bastante primarios, antitumoral, antiséptica y también se la considera tónica y digestiva
---	--

Tabla 15: Descripción Hierba Aromática - Tomillo

	El Tomillo Su nombre (<i>Thymus vulgaris</i>) es una planta de la familia de las labiadas de amplia distribución, empleado en condimentación y como planta medicinal. Se trata de una planta con gran tradición en la herboristería. Se utiliza para aliviar la tos, los trastornos digestivos (flatulencia, digestiones pesadas) y para combatir la inapetencia (una infusión de flores y hojas tomada antes de las comidas). Es un remedio eficaz contra la diarrea leve y se ha utilizado tradicionalmente para combatir los parásitos intestinales. Por vía externa es un buen desinfectante. Enjuagarse la boca con una infusión de tomillo combate el mal aliento.
--	--

Tabla 16: Descripción Hierba Aromática - Poleo

	El Poleo Es una planta vivaz con tallos cuadrangulares, ramosa, con nudos radicantes aspecto general blanco violáceo. Hojas opuestas pecioladas, oval puntiagudas, enteras y pubescentes por ambas caras. Flores en glomérulos axilares, dobladas, de color blanco azuladas a purpúreas. Aplicaciones del poleo: Dispepsias Meteorismo, cólicos gastrointestinales. Disquinesias hepato-biliares, colecistitis, coleditiásis, o angio-colitis. Erupciones cutáneas (en aplicación tópica).
---	--

El producto en los tres primeros años tendrá como destino clientes en el mercado nacional, sin embargo, desde el año uno cumplirá con estándares de exportación tales como Calidad, Corte, Frescura, Empaque y Transporte. La calidad se asegura desde la selección del material vegetal para la siembra, cosecha, producción, empaque, almacenamiento, transporte refrigerado y finalmente en punto de venta. De ello depende la vida útil de los cortes de las hierbas aromáticas orgánicas.

El producto se presentará a los clientes empacado en bolsa con recubrimiento plástico y papel biodegradable con un peso de 50 gramos cada una. La **Grafica 1** representa la imagen que Sabor de Origen desea proyectar a sus clientes, La imagen presentada es de ejemplo el empaque definitivo tendrá variaciones en su marcación.

Grafica 1: Diseño y presentación del empaque de las Hierbas Aromáticas



Fuente: Imagen de referencia

1.3 Clientes

Derivado de la encuesta aplicada a las 100 personas (**Anexo 1**), se identificaron los perfiles de clientes a quienes se les ofrecerán las hierbas frescas en la ciudad de Bogotá. La tendencia de consumo por genero descrita en la **Tabla 17A** se clasifico así; hombres 27% y mujeres 73% que están ubicados en un rango de edad 20 a 45 años **Tabla 17B**, que realizan compras en mercados de fruver y supermercados que se preocupan por comprar productos frescos y orgánicos, de estratos 4, 5 y 6. Se escogieron estos estratos basados en la encuesta referenciada, que señala que las personas con un mayor nivel educativo prefieren productos orgánicos dado un mayor entendimiento acerca de los beneficios de una alimentación saludable y cuidado del medio ambiente y por qué su poder adquisitivo les permite valorar y pagar por los beneficios adicionales percibidos.

TABLA 17A: Identificación de Genero

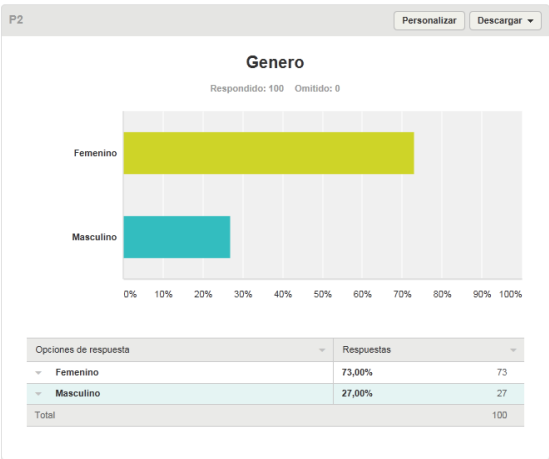
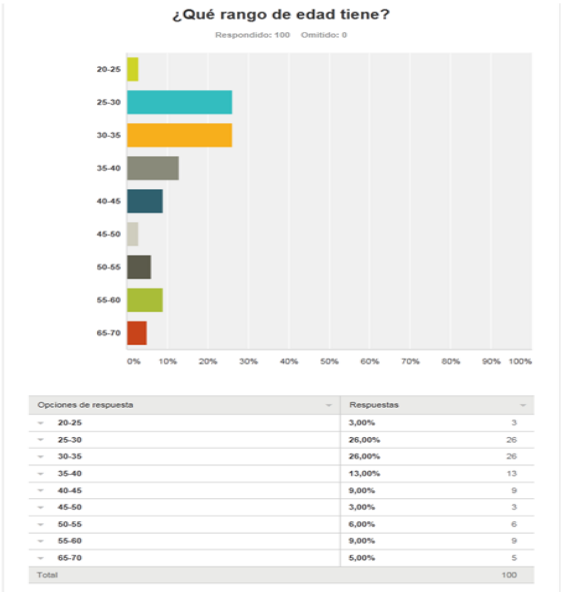


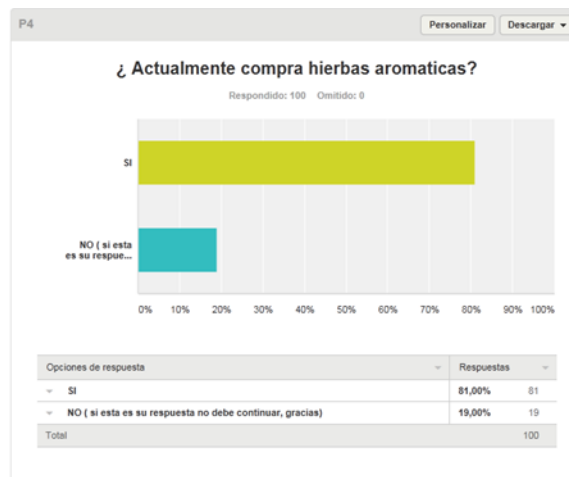
TABLA 17B: Identificación Edad



El segundo grupo de consumidores que se va a proveer es el de los restaurantes y bares de primera línea que se dirigen a estos mismos estratos.

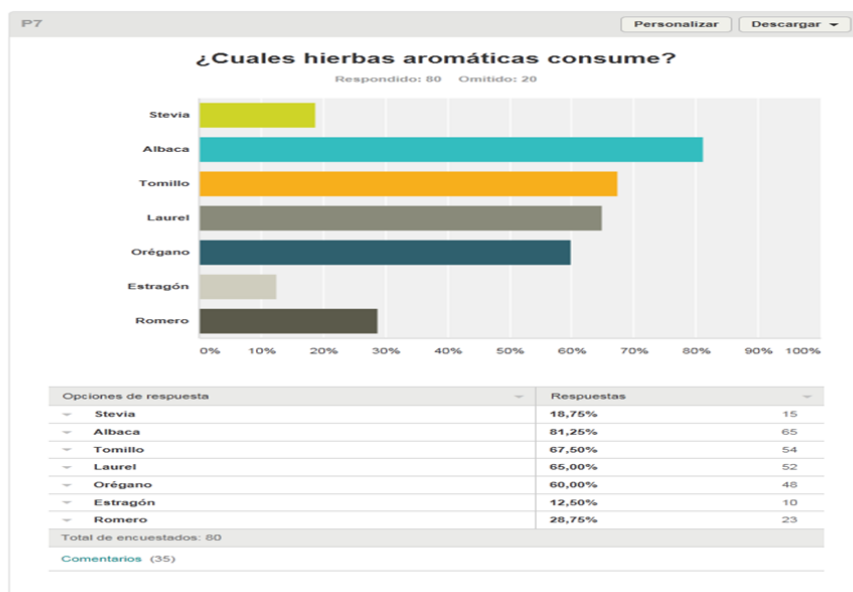
Identificado el mercado objetivo, por medio de la encuesta aplicada (**Anexo 1**), se conformó el portafolio de hierbas aromáticas. Se encontró que el 81% de los encuestados consume hierbas aromáticas **Tabla 18**. Los atributos más valorados a la hora de comprar hierbas aromáticas son la frescura, la variedad y el empaque. Los lugares de preferencia para la compra del producto son los supermercados y las tiendas de frutas y verduras y consumo en restaurantes con menús de alto nivel.

Tabla 18: Preferencia de consumo de hierbas aromáticas



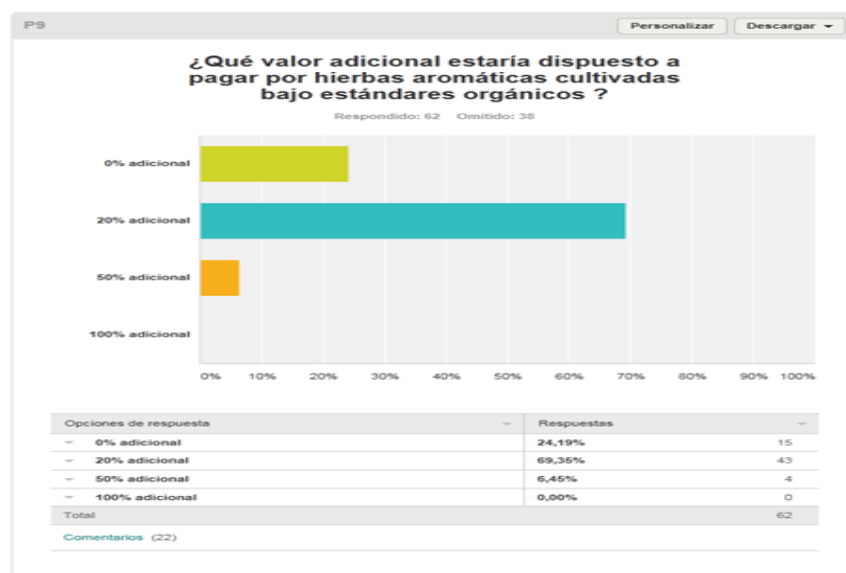
Al momento de elegir las hierbas aromáticas para su consumo, los 100 encuestados (**Anexo1**) mostraron una preferencia combinada por los siguientes productos: **Tabla 19** Albahaca (81.25%), tomillo (67.5%), laurel (65%), orégano (60%), romero (28.75%) y estragón (12.5%).

Tabla 19: Hierbas aromáticas preferidas para el consumo



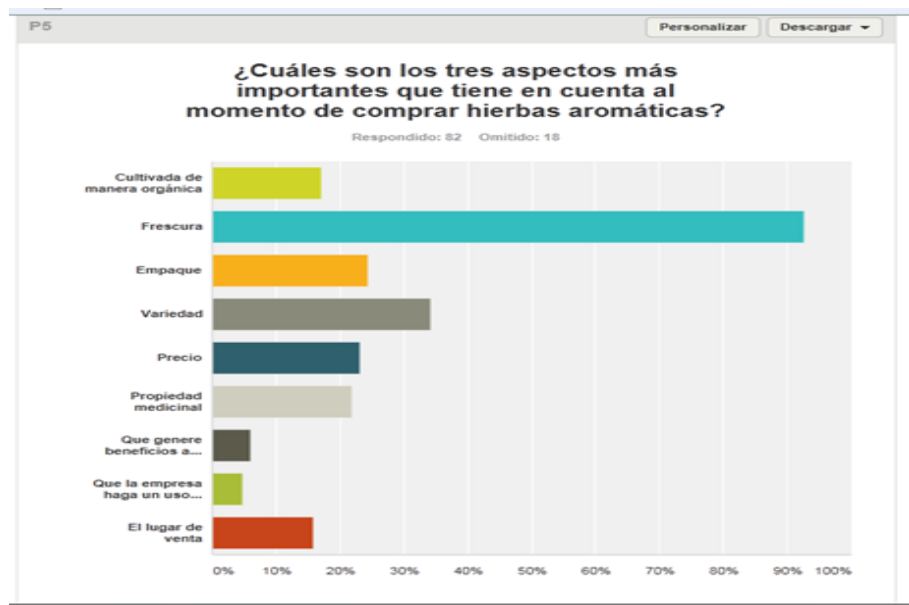
Se identificó **Tabla 20** que un 69 % de los encuestados estaría dispuesto a pagar un 20% adicional respecto a un producto tradicional. Y un 8% de los encuestados está dispuesto a pagar un 60% del valor adicional.

Tabla 20: Detalle de valoración del aspecto Orgánico



Por otra parte **Tabla 21**, de los encuestados el 90% manifiesta que actualmente compra hierbas aromáticas valorando la frescura del producto. Esto es una oportunidad para la empresa pues muchos aseguraron que comprarían las hierbas aromáticas con mayor frecuencia si duraran frescas un poco más de tiempo y pudieran así aprovechar la totalidad del producto.

Tabla 21: Clasificación de los atributos que más valoran los encuestados



1.4 Competencia

(H. Cordoba y S. Cordoba, visita personal a Fruver, Supermercados, restaurantes y Tiendas saludables 2015, 2016 y 2017). Dado que las fuentes de información frente a productos, cantidades y precios de venta de la competencia no están al acceso, optamos por hacer observaciones personales en los diferentes

canales de venta (Carulla, Pomona, Éxito, Jumbo, entre otros), en estos canales se dedicó tiempo para realizar turnos en la sección de hierbas aromáticas en diferentes días de la semana y en turnos de 4 horas diarias, como resultado de esta estrategia se identificaron los competidores directos de Sabor de Origen, productos ofertados y cantidades de rotación en góndola. Así establecimos cuales son las empresas que son productoras y/o comercializadoras de hierbas aromáticas.

A continuación detallaremos en las **Tablas 22 a la 24** el resultado. Nombres de las compañías identificadas, las variedades de productos que comercializan y los rangos de precios que usan en los canales de venta de (Carulla, Pomona, Éxito, Jumbo, entre otros) de acuerdo al tipo de hierba, contenido y marca:

Tabla 22. Producto y precio ofertado por la empresa Kiska (Morenos Ltda.)

Hierba aromática	Contenido (gramos)	Precio de venta	
Laurel	50	\$	4.110
Hierbabuena	50	\$	3.270
Albaca	50	\$	3.280
Romero	50	\$	3.270
Orégano	50	\$	3.270

Fuente: Elaboración Propia Sabor de Origen

Tabla 23. Producto y precio ofertado por la empresa TAEQ (Mar. Propia - Éxito)

Hierba aromática	Contenido (gramos)	Precio de venta	
Laurel	40	\$	3.620
Romero	40	\$	3.620
Tomillo	40	\$	3.290

Fuente: Elaboración Propia Sabor de Origen

Tabla 24. Producto y precio ofertado por la empresa Carulla (Mar. Propia)

Hierba aromática	Contenido (gramos)	Precio de venta	
Romero	80	\$	3.010
Albaca	80	\$	3.010
Tomillo	80	\$	3.010

Fuente: Elaboración Propia Sabor de Origen

ICA (2015). Predios productores de frutales, hortalizas y hierbas aromáticas registrados en el ICA exportación en fresco. Recuperado el 3 de febrero de 2015, <https://sisfito.ica.gov.co/frutales/>. De acuerdo al ICA la mayor concentración de productores de hierbas aromáticas están localizados en los departamentos de Cundinamarca con una producción de 5.705 Toneladas, Antioquia 3.898 Toneladas, y Valle del Cauca con 2.407 Toneladas. Así mismo esta fuente nos identifica que actualmente existen 230 predios registrados ante el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, como exportadores certificados de producto agropecuarios en fresco. Esta misma fuente nos muestra que las hierbas aromáticas que están registradas para cultivar, comercializar y exportar son: Tomillo y romero (56

predios), orégano y estragón (36), albahaca (23), laurel (22) y Estevia (1). La intención de Sabor de Origen es que al momento de tener montada su operación hacer parte de las compañías registradas y autorizadas por el ICA y tener un reconocimiento por el manejo de buenas prácticas de producción y comercialización.

Tabla 25. Productores de hierbas aromáticas que exportan en fresco.

Especie	Empresa	Departamento
Albahaca	Aeropónicos de Colombia	Antioquia (Medellín)
Estragón	C I Agritech LTDA	Cundinamarca (El Colegio)
Hierbabuena	Ever Green Herbs S.A.S	Cundinamarca (El Rosal)
Laurel	Colibri Flowers S.A	Cundinamarca (Facatativá)
Orégano	Hortisan Hortalizas	Cundinamarca (Tenjo)
Romero	Gourmet	Cundinamarca (Ubaté)
Stevia	Suaga Organic Herbs**	Tolima (Flandes)
Tomillo	C I Garden Herbs	Antioquia (Rionegro)
	C.I Aromassence S.A.S	Cundinamarca
	Herb & Flowers S.A.S	Cundinamarca (Simijaca)
	Caribbena Specialty Colombia	Antioquia (Envigado)
	Organic Garden	Cundinamarca (El Rosal)
	Aromáticas Kashi Ltda	Antioquia (Medellín)
	Malibu Herbs Farms sas	Cundinamarca (Guaimaral)
	Bioherbs CI sas	Cundinamarca (Sopo)
	Artemisa Herbs Ltda	Cundinamarca (Cachipay)

Fuente: ICA (2015).

Predios productores de frutales hortalizas y hierbas aromáticas registrados en el ICA exportación en fresco. Recuperado el 3 de febrero de 2015, <https://sisfito.ica.gov.co/frutales/>

La misma Fuente ICA (2015). Nos deja ver que el 85% de lo que se produce en Colombia se exporta evidenciando una importante participación de los competidores en el mercado internacional. A 2015, la tonelada de hierbas se vendió en el mercado internacional aproximadamente en US\$4.132. Los principales destinos son Estados Unidos (79% del mercado), Canadá (13%), Reino Unido (10,2%) y otros (2,8%).

(H. Cordoba y S. Cordoba, visita personal a Fruver, Supermercados, restaurantes y Tiendas saludables 2015, 2016 y 2017). Según La competencia presenta un producto fresco, pero no se refiere en su presentación ninguna denominación de producción orgánica, lo cual será aprovechado por Sabor de Origen. En el mercado actual se puede determinar que la marca líder es Kiska, perteneciente a la compañía Morenos Ltda. El producto está presente en la mayoría de las cadenas de supermercados de estratos 3, 4 y 5. Esta compañía hoy cuenta con cultivos propios en Cachipay y Anolaima, municipios ubicados en Cundinamarca, y con cultivos asociados en la sabana de Bogotá.

Es así como Sabor de Origen, tendrá como elemento diferenciador de nuestros productos la denominación de producción orgánica, es decir que en el proceso de cultivo no se utilizan productos de síntesis química, fungicidas y pesticidas. Así como la mayor duración en fresco del producto, gracias a los cuidados en cada paso de la cadena de producción.

1.5 Tamaño y fracción del mercado

(H. Cordoba y S. Cordoba, visita personal a Fruver, Supermercados, restaurantes y Tiendas saludables 2015, 2016 y 2017). Derivado de las constantes visitas realizadas a los Fruver, Supermercados, restaurantes y Tiendas saludables hemos construido el cálculo del mercado global basado en las ventas aproximadas, que calculamos haciendo un coteo de los productos exhibidos por cada referencia en cada uno de los puntos de venta que a continuación se refieren. Así mismo, en conversaciones con los empleados de estos establecimientos identificamos la periodicidad con que se re surtían los exhibidores de las hierbas aromáticas (cada día de por medio), Los sitios visitados fueron: Mercados de frutas y verduras (35 puntos), supermercados como Carulla, éxito y Jumbo (26 puntos) y mercados saludables (36 puntos), ubicados en los estratos 4, 5 y 6 en la ciudad de Bogotá. La anterior metodología de identificación de tamaño y fracción de mercado objetivo se aplicó dado que la contratación de un estudio de mercado formal es muy onerosa y por qué las fuentes de información para conocer la capacidad del mercado al que proyectamos proveer inicialmente consideramos es la más adecuada.

Todo proceso de crecimiento en las organizaciones debe estar soportado en acciones de cambio, ampliación de capacidad operativa ó estrategias de Mercadeo diferenciadoras es por ello que el crecimiento en volumen de venta del 1.5% proyectado por Sabor de Origen respecto al año uno responde a la integración de nuevo personal del área comercial, a la experiencia con nuestros clientes en la interacción de la aplicación App que se diseñará y finalmente a la expectativa de activar la comercialización en grandes superficies. Donde los volúmenes de venta consideramos van a aumentar. Adicionalmente, se ha tenido en consideración que el crecimiento del mercado global, puede ser muy bajo según proyecciones de Bancolombia y Banco de la Republica el PIB e Inflación estará para el año 2018 por niveles de 2% y 4.2% anual respectivamente. Ver Tabla 26, por ello el mantenernos con un crecimiento para Sabor de Origen en el orden del 3.66% para el año 2 y de 3.97% para el año tres.

Tabla 26: Crecimiento Inflación y PIB (Bancolombia – Banco de la Republica)

FUENTE	BANCOLOMBIA					BANREPUBLICA	
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018
INFLACIÓN	4,20%	3,50%	3,60%	3,40%	3,20%	4,20%	3,50%
CRECIMIENTO PIB	2,00%	2,80%	3,50%	4,20%	3,70%	1,90%	2,80%

Fuente: Elaboración Propia – Datos Bancolombia – BanRep.

1.6 Estrategia Precios

Sabor de Origen dentro de su estrategia de precios ha contemplado el estudiar los precios de los competidores referenciados en las **Tablas 22, 23 y 24** El precio de venta se estableció teniendo como referencia dos factores. El primero hace referencia a los precios de venta de los mismos productos de las marcas que actualmente se ofrecen en los canales de distribución en los cuales se venderá. El segundo factor se derivó de un análisis de costos y gastos para obtener un EBITDA del 45% al 50% y Margen de rentabilidad Neto del 30% al 35%.

Así mismo tuvimos en cuenta los resultados de la encuesta aplicada **Anexo 1** donde una de las preguntas era “¿Qué valor adicional estaría dispuesto a pagar por hierbas aromáticas cultivadas bajo estándares orgánicos?”. Nos da cuenta que un 69.36% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar un 20% más del precio de mercado y un 6.45% de las personas estaría dispuesta a pagar hasta un 50% más del precio de mercado por productos de categoría u origen orgánico **Tabla 20**.

En la **Tabla 27** se detalla los precios de venta que Sabor de Origen ha calculado para la comercialización de sus productos:

Tabla 27. Lista de Precios de venta hierbas aromáticas Sabor de Origen

Hierba aromática	Contenido (gramos)	Precio de venta distribuidor
Laurel	50	\$4.100
Hierbabuena	50	\$3.750
Albaca	50	\$4.050
Romero	50	\$3.750
Orégano	50	\$3.750
Tomillo	50	\$3.750
Menta	50	\$3.750
Manzanilla	50	\$3.750

Poleo	50	\$3.750
Estragón	50	\$3.750

Fuente: Elaboración propia

(H. Cordoba y S. Cordoba, visita personal a Fruver, Supermercados, restaurantes y Tiendas saludables 2015, 2016 y 2017). Las ventas proyectadas resumidas en la **Tabla 28**, por mes a partir del segundo trimestre del año 2018 de COP 112'855.000 se estiman con un volumen de venta aproximado de unidades en presentación de 50 gramos así: 29.260 bolsas mensuales distribuidas, lo cual aportaría al margen bruto (EBITDA) un 51%. En el año 2019 una venta de 43.890 bolsas mensuales, lo cual aportaría un margen bruto (EBITDA) 64% y En el año 2020 una venta de 85.586 bolsas, lo cual aportaría un margen bruto (EBITDA) 66%.

Tabla 28: Proyección de unidades a comercializar años 2018 a 2020

PROYECCION VENTAS 2018 - 2020			2.018	2.019	2.020
Producto	PRESENTACION	PRECIO SABOR DE ORIGEN	CANTIDAD MES PAQUETE 50Gr	CANTIDAD MES PAQUETE 50Gr	CANTIDAD MES PAQUETE 50Gr
MENTA	50Gr	3.750	2.400	3.600	7.020
ESTRAGON	50Gr	3.750	3.200	4.800	9.360
LAUREL	50Gr	4.100	5.000	7.500	14.625
Hierbabuena	50Gr	3.750	1.600	2.400	4.680
MANSANILLA	50Gr	3.750	1.600	2.400	4.680
POLEO	50Gr	3.750	1.660	2.490	4.856
ALBACA	50Gr	4.050	4.600	6.900	13.455
ROMERO	50Gr	3.750	3.000	4.500	8.775
OREGANO	50Gr	3.750	3.200	4.800	9.360
TOMILLO	50Gr	3.750	3.000	4.500	8.775
		TOTAL PAQUETES	29.260	43.890	85.586
		TOTAL GRAMOS	1.463.000	2.194.500	4.279.275
		TOTAL KILOS MES	1.463	2.195	4.279

Fuente: Elaboración propia

El precio de venta al cliente final va a ser bastante competitivo y se tiene la expectativa de que el cliente reconozca el valor adicional que le representa un producto orgánico.

1.7 Estrategia de venta

(H. Cordoba y S. Cordoba, visita personal a Fruver, Supermercados, restaurantes y Tiendas saludables 2015, 2016 y 2017). Se Ha determinado que los clientes iniciales de Sabor de Origen serán los mercados de frutas y verduras, las tiendas orgánicas/saludables y los restaurantes de los estratos 4, 5 y 6, esto derivado de observaciones propias acompañadas del resultado de la encuesta aplicada (**Anexo 1**). Posteriormente se tratará de llegar a grandes superficies dado son un canal importante que eventualmente apoyará el crecimiento por el alto volumen de ventas que se generan por este canal. Es importante tener en cuenta que las condiciones de pago y exigencias en cuanto al manejo de los inventarios, impuestos por estas compañías (Grandes superficies) son demandantes, por tal motivo el musculo financiero disponible para poderlos atender debe ser bastante sólido. En consecuencia en los años 2018 y 2019 se tiene presupuestado manejar máximo un 35% de las ventas de Sabor de Origen por este canal de distribución. Se prestará especial atención para potencializar las ventas en el nicho de mercado de los restaurantes de primera línea, enfocándonos en aquellos que hacen parte de la nueva ola de comida saludable. Para el cierre del segundo año (2019), de operaciones se espera tener en firme la alianza con una compañía exportadora de productos frescos, entre ellos las hierbas aromáticas, que permita a Sabor de Origen

ser uno de sus proveedores de confianza en la línea orgánica. Esto nos permitirá conocer directamente los requisitos y calidad exigida por el mercado internacional, para que a partir del año cuatro 2021, podamos afrontar directamente las exportaciones a los destinos planteados. (Se reitera que el alcance de este plan de negocio no contempla las exportaciones, estas se plantearan con una actualización posterior)

Complementando nuestra estrategia de ventas al sector gastronómico para activar nuevos clientes en el sector de restaurantes se trabajará de la mano del Chef Francisco Gallón, quien lidera tres restaurantes prestigiosos de la ciudad (Kong, Magnolio y NN). En conjunto con Francisco se aprovechará su red de contactos en el sector gastronómico de la ciudad, a través éstos se aprenderá más a fondo sobre este perfil de cliente, identificando sus necesidades y preferencias.

El argumento de venta del producto está enfocado en su calidad orgánica. La idea es enfatizar en las ventajas que tiene el consumo de estos productos, siempre respetando al cliente al venderle realmente un producto que no contiene pesticidas, fungicidas ni productos de síntesis química. Se entiende que el nuevo consumidor es cada vez más selectivo y ya no exige cantidad sino calidad, quiere comprar para su bienestar. Adicionalmente se ofrecerán productos frescos en los cuales, la calidad que es la más apreciada por el cliente seguida de variedad y finalmente precios atractivos.

En cuanto a la ampliación geográfica, la empresa está encaminada a llegar a los mercados nacionales a partir del año 2019 (Medellín, Cali, Armenia, Pereira, Barranquilla, Cartagena y Santa Marta) y posteriormente a partir del año 2020 se

pretende ampliar la cobertura de ventas en mercados internacionales como (La Florida Estados Unidos, Territorio Caribe Islas vírgenes americanas, Aruba y Curacao). Se selecciona estos destinos por la alta afluencia de turismo internacional el cual demanda gran cantidad de productos alimenticios para su atención. Posteriormente buscaremos incurrir en el mercado Español, los cuales valoran los productos orgánicos, esto cuando la empresa se encuentre más sólida y tengamos la seguridad de estar dentro de las exigencias internacionales del mercado.

Para el primer año, las ventas estarán a cargo de los dos socios y una persona comercial contratada por la empresa, apoyándose en sus redes de contactos, al igual que en las redes sociales (facebook, Instagram, twitter y Pagina Web propia) y las demás oportunidades que brinden internet así como las visitas a los puntos de ventas al público y a los restaurantes. En el segundo año el equipo comercial se incrementará en 2 personas más comerciales que gestione la relación con el cliente y que apoye la venta en nuevos canales. Y en el año 3 tendremos un equipo de 4 comerciales que garantizaran el cumplimiento de la meta de ventas presupuestada.

1.8 Estrategia promocional

Sabor de Origen será una marca que buscará ser insignia de la producción orgánica, sostenible y natural. La marca se apoyará en las bondades que tiene para la salud el consumo de este tipo de alimentos, y por esta razón trabajará para crear una comunidad de personas responsables tanto de su alimentación como del medio ambiente. En este sentido, se tendrá una labor de educación del consumidor en el

cual se está despertando interés por nutrir mejor su cuerpo para persuadirlos sobre la decisión de compra de nuestros productos.

La empresa entiende la importancia de ofrecer productos, sobre todo si se trata de alimentos, que sean poli sensoriales, es decir que se vendan en presentaciones que le permitan al cliente ver y oler el producto. La idea de los empaques de la marca es que tengan transparencias que permitan visualizar el producto y que al a vez lo proteja, de manera tal que el cliente tenga la sensación directa de frescura del producto.

Inicialmente se aprovechará la efectividad que tiene actualmente el internet como medio de comunicación global y particularmente las redes sociales. A través de estos medios se anunciará, informará técnicamente, aconsejará al consumidor y prestará el servicio postventa. Por otra parte, se aprovechará la vitrina que se tendrá en los supermercados, las tiendas saludables y mercados de frutas y verduras para contar a los clientes acerca del producto y tratar de explotar la fuerza del marketing de la voz a voz. La mejor publicidad la da un cliente satisfecho con el producto.

Antes y durante los tres primeros meses de operación de la compañía se desarrollarán actividades relacionadas a construcción de base de datos (cuidando la perspectiva de Habeas Data), de potenciales clientes de los supermercados, las tiendas saludables, mercados de frutas y verduras y restaurantes de los estratos señalados anteriormente, a quienes se les presentará el producto y oferta de valor del mismo para fortalecer las operaciones de venta.

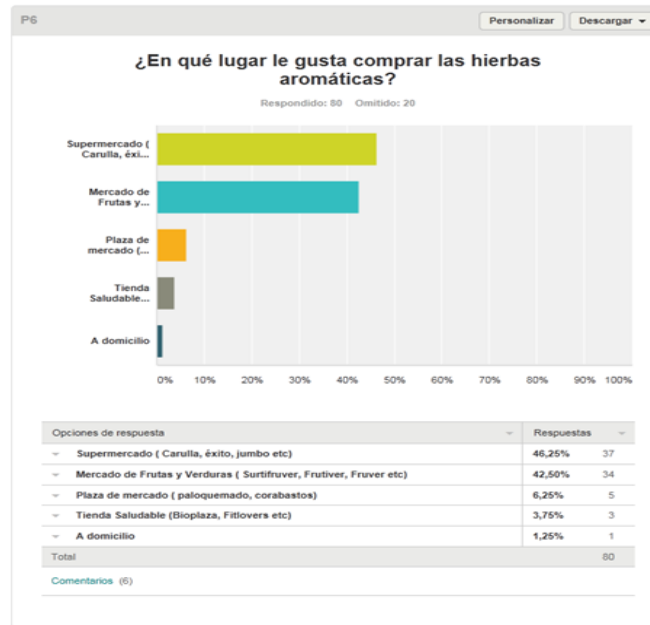
Hacemos énfasis en las herramientas promocionales que Sabor de Origen Utilizará; A) Publicidad Vía Web, nuestras campañas estarán direccionadas a las

personas que formen parte de nuestra base de datos por medio de Google Adwares y Facebook, donde buscaremos los Leads que se generan por la visualización de la información presentada por estas aplicaciones. B) Relaciones Publicas, Haciendo uso de los círculos especializados de personas referentes en el medio de los alimentos específicamente en restaurantes de primera línea de los estratos 4, 5 y 6 para ello contamos con el apoyo de un chef de reconocido en el medio gastronómico. C) Ventas Personalizadas, Esta herramienta la explotaremos por medio del personal de mercadeo de Sabor de Origen, su función principal es generar el contacto con los consumidores para incentivar la compra del producto.

1.9 Estrategia distribución

Los canales seleccionados para la distribución serán los supermercados, mercados de frutas y verduras, tiendas saludables y restaurantes como se mencionó anteriormente. Las encuestas realizadas los ratifican como principales puntos de compra por parte de los clientes, ver **Tabla 29**.

Tabla 29: Preferencia de los encuestados sobre el sitio de compra



Para efecto de distribución, se transportará en vehículos tipo camioneta acondicionado para el transporte de alimentos que tengan capacidad de refrigeración y que cumpla con el permiso de transporte de alimentos perecederos. El producto terminado estará en bodega en promedio 1 día. Este se mantendrá refrigerado después de empacado mientras se despacha al cliente. Los pedidos son tomados diariamente por el equipo de mercadeo quienes están encargados de generar las órdenes de empaque y envío, el producto será entregado por el personal logístico y transporte para el año 2018 será una persona, para el año 2019 serán dos personas y para el año 2020 será tres personas. No obstante si las ventas superan las cantidades proyectadas, se aumentaran las personas de soporte. Este ejercicio debe ser previamente simulado financieramente para que este gasto adicional no afecte el margen de rentabilidad estimado.

1.10 Política de servicios

Los productos ofertados por Sabor de Origen contarán con la certificación de producto orgánico y alimento orgánico según la Resolución 0187/06 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, así mismo a partir del año dos se certificará su producción bajo la norma USDA ORGANIC - Norma del Programa Nacional Orgánico de los Estados Unidos. Al tratarse de un alimento fresco, se debe contar con buenas prácticas de cosecha, producción y distribución. El propósito de la empresa es generar en el cliente la consideración de un servicio oportuno y flexible. Esto involucra aspectos como una constante disponibilidad del producto en las vitrinas de los canales de distribución. Por este motivo se diseñará una aplicación App que está valorada en COP 5.000.000 que será nuestro punto de interacción en tiempo real con nuestros clientes, detrás de ella estará el equipo de mercadeo atendiendo y actualizando de manera dinámica la información de nuestro negocio, Así mismo el trabajo con Adwords en Google y Facebook generara leads que llevara por medio del correo electrónico institucional respuestas más completas sobre consultas entre los cliente y Sabor de Origen para el manejo de los pedidos ordinarios y los pedidos prioritarios, los cuales podrán ser colocados fuera de los horarios regulares de oficina para ser atendidos al día siguiente.

1.11 Táctica de venta

Al inicio la venta año uno, se realizará directamente por los socios y una persona del equipo comercial, quienes se encargarán de manejar la relación con los

distribuidores y los restaurantes. Para el año dos el equipo comercial será reforzado con 2 personas más, el año tres el equipo estará integrado por 4 personas, a partir del año dos la participación de los socios estará encaminado a la generación de estrategias que deben ser llevadas a la táctica por parte del equipo comercial. A partir del año cuatro, cuando se inicie la etapa de expansión hacia el mercado extranjero, será necesario establecer alianzas con una firma representante y distribuidora de los productos en el otro país, estas negociaciones serán manejadas por la socia Soulangé Córdoba Ramírez, quien tiene amplia experiencia en el manejo de mercados internacionales.

La remuneración a la actividad comercial en la empresa estará constituida por un salario fijo + comisión por venta. Este variable se calculará en función de la facturación y corresponderá a un porcentaje (1.5%) sobre las ventas. Al contar con una dinámica de ventas proyectadas a partir del año 4 se implementará el esquema de remuneración + incentivos para los equipos Administrativos, Operaciones y logístico, el cual estaría basado en número de paquetes producidos con calidad diario, estos incentivos están pensados en un 1% del margen bruto obtenido. Las metas de venta para cada año son las referidas en la **Tabla 28**, si el equipo Sabor de Origen supera en un 30% la meta de ventas proyectada al final de año tendrán un incentivo económico equivalente al 70% del salario que cada uno devengue.

1.12 Plan de contingencia

Como se identificó en el cuadro inicial de oportunidades y amenazas **Tabla 7** una de las variables críticas en el proceso de comercialización de hierbas

aromáticas es el abastecimiento. Para tal efecto nuestro plan de contingencia está encaminado a generar alianzas con los cultivadores tradicionales, a los cuales brindaremos capacitación por medio del SENA en el programa de capacitación de nivel técnico para la producción sostenible de plantas aromáticas y medicinales, con una duración de 50 horas y que forma a los participantes en el manejo de suelos y abonos orgánicos, prácticas agronómicas para el cultivo, cosecha y pos-cosecha de manera que nos puedan garantizar la calidad y que se mantenga la oferta de valor de los productos del catálogo de Sabor de Origen. Estos cursos serán financiados por sabor de Origen con un apoyo de manutención que les servirá a los aliados a culminar satisfactoriamente. Así mismo estamos seguros que se van a generar lazos de confianza y de reciprocidad. Todo esto bajo nuestra supervisión para exigir el cumplimiento de los estándares requeridos. En Sabor de Origen consideramos que este proceso generará una relación Gana - Gana para las partes.

Como segunda instancia se tiene previsto iniciar el proceso siembra, para lo cual dentro del aporte social de los accionista esta un lote ubicado en Chia, que se usará para tal fin. Este proyecto se tiene previsto iniciarlo al finalizar el tercer trimestre del año 2019.

2. Análisis Técnico

Para cumplir con los requisitos de un producto de calidad, se deben cumplir con las especificaciones dadas por los entes de control nacional e internacional así:

Colombia: Resolución 0187/06 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural



EEUU: “NOP” Norma del Programa Nacional Orgánico de los Estados Unidos,



Unión Europea: Reglamento CEE 834/2007 – 889/2008.



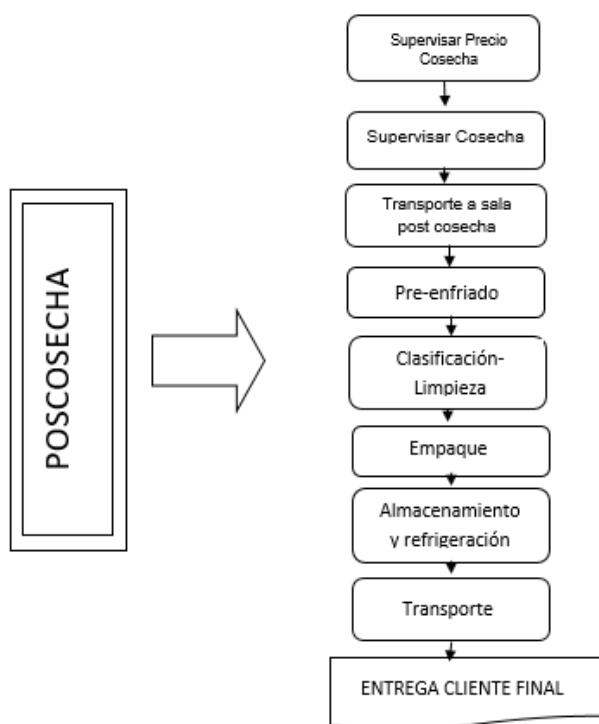
La materia prima básica son las hierbas aromáticas, sobre la cual se debe asegurar una alta calidad. Según Clavijo (2004) Manejo productivo Poscosecha y exportación en fresco de Hierbas Aromáticas Culinarias 2004 – 2005. Bogotá: Universidad Nacional, 151. Se requiere que la hierba provenga de suelos sueltos y bien drenados, con PH alcalino, clima seco y cálido y con excelente disponibilidad de agua. Adicionalmente, el área de pos-cosecha debe contar con cadena de frío y asepsia lo cual debe ser garantizado por nuestros proveedores para garantizar la vida útil y calidad del producto.

Por otro lado se relacionan las normatividades que se deben tener en cuenta para entrar a la producción de hierbas aromáticas. Resolución 2964 (2008) Registro de predios productores exportadores, para el cual se emite la normatividad vigente sobre el manejo de los predios usados para la producción de hierbas aromáticas y hortalizas de exportación. Resolución 2906 (2007) Límites máximos de residuos de plaguicidas, por medio de la cual se certifica el proceso de producción sobre los límites máximos de plaguicidas – LMR en alimentos para consumo humano. Resolución 4174 (2009) Buenas prácticas agrícolas, documento que se usa para reglamentar la certificación de buenas prácticas en la producción agrícola de frutas

y vegetales. NTC 5400 Buenas practicas Agrícolas. Buenas prácticas de cultivo para frutas, hierbas aromáticas y hortalizas. Esta última marca los requisitos generales.

En la **Ilustración 1** se evidencia el proceso al que se exponen las hierbas aromáticas desde el pos cosecha, hasta la comercialización, dando claridad de los pasos que se deben seguir para garantizar la adecuada conservación y calidad del producto final.

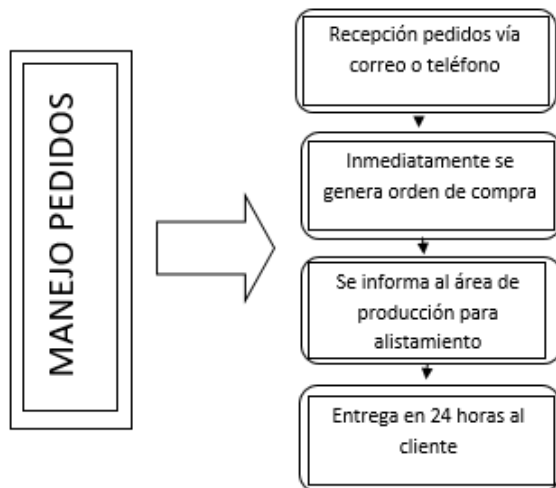
2.1 Ilustración 1: Proceso de producción y comercialización



En la **Ilustración 2** Se evidencia el proceso de manejo de los pedidos de los clientes. El contacto directo con el cliente es muy importante dado que genera lazos

de fidelización, el compromiso de Sabor de Origen es cumplir la oferta de valor de un producto cosechado bajo estándares orgánicos acompañado de un excelente servicio al cliente.

2.2 Ilustración 2: Proceso de manejo de pedidos



Respecto al corte debe ser manual e intensivo, es decir planta por planta, y se debe tener en cuenta la morfología de cada una para cortar. Para ello se usan cuchillos de acero inoxidable ó tijeras para jardinería. Al momento del corte las plantas deben estar hidratadas. Para validar la calidad de los productos se tendrá en cuenta los siguientes aspectos relacionados al ápice.

- Longitud entre 15 y 20 cm en estado vegetativo y tener apariencia fresca.
- No contar con daño generados por plagas. libres de insectos, hongos, malezas.
- Contar con aroma y color característicos de las plantas.
- Las aguas con las que se han irrigado durante su producción debe ser potable.

Posteriormente el producto debe pasar de forma ordenada a canastillas plásticas que tengan capacidad de almacenar entre 1 y 5 kilos de hierbas. De inmediato deben pasar a cuartos fríos con temperaturas entre 4° y 10°C. La variación de temperatura dependerá de la variedad. Es recomendable que permanezcan allí por lo menos 6 horas antes de iniciar el proceso de clasificación y empaque

Respecto a la zona de empaque esta debe cumplir con las normas de asepsia para la manipulación de alimentos y debe estar a bajas temperaturas para mantener la cadena de frío y también evitar la deshidratación y el choque térmico de los ápices cosechados. De no cumplirse la etapa de enfriamiento antes del empaque las plantas se pudrirán en menos de 72 horas.

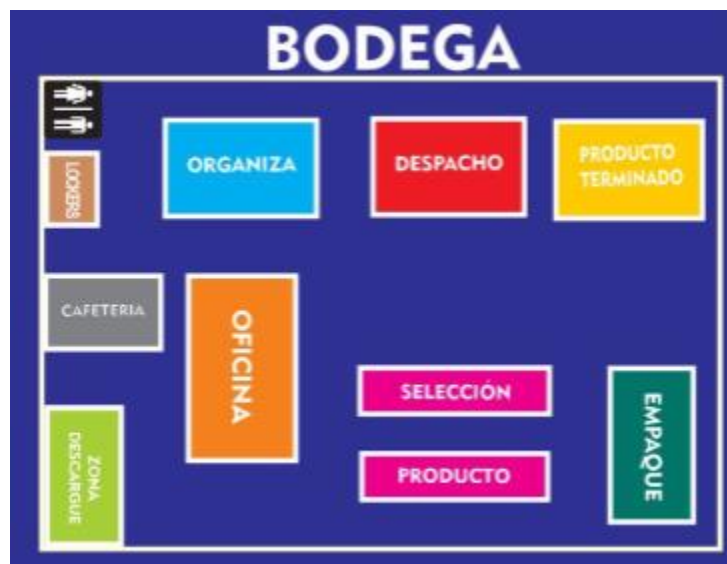
El lugar donde se realizará toda la operación será una bodega de 80 metros cuadrados ubicada en Chía. Este lugar se escoge debido a que es el más cercano entre los lugares de obtención de las hierbas aromáticas. Los lugares de producción en la sabana de Bogotá, de acuerdo al informe de Plaza Capital están ubicados en Cogua, Cajicá, Tabio, Tenjo, Tocancipá, Sopó, Guasca, Guachan cipa, Villa pinzón, Cucunuba, Subachoque, Choachí, Tausa, Bojacá.

Actualmente para la producción local no existen beneficios específicos en el municipio de Chía, sin embargo para una fase futura en la que se puede contemplar la exportación se puede optar por la disminución del impuesto local de industria y comercio (1,14% de ventas brutas) y la exención del impuesto al valor agregado.

La bodega debe tener como mínimo tres espacios principalmente: Áreas de acopio, a donde llegarán las hierbas cosechadas; área de pos cosecha, destinada a las labores de selección, empaque y carga; y un área de manejo de residuos de cosecha ICA (2008). En la **Ilustración 3** mostramos la distribución de la bodega que haremos en Sabor de Origen para el inicio de las operaciones.

Para lograr la calidad de frescura del producto se requiere la instalación de un cuarto frío con capacidad de 30 metros cuadrados. En la **Ilustración 4** se ve se muestra como referencia la apariencia de las instalaciones donde se tendrán bandas transportadoras para disminuir la manipulación de los operarios y lugares para la selección y empaque (máquina de empaque al vacío) y control de calidad. En el espacio restante se tendrán las oficinas, servicios higiénicos y cafetería

2.3 Ilustración 3: Distribución bodega Post - Cosecha



Para que los equipos cuarto frío, Cortadoras eléctricas, Empacadoras, estaciones de trabajo y estaciones de empaque mantengan un correcto funcionamiento se deben hacer revisiones periódicas (cada seis meses) y una provisión en el presupuesto de 1% sobre los ingresos mensual para pagos de mantenimiento de los equipos.

2.4 Ilustración 4: Imagen referencia de aspecto físico de la Futura Bodega



Foto de Referencia

Se tendrá acceso a agua, energía, y teléfono ya que Chía es un municipio urbanizado. Adicionalmente el municipio cuenta con disponibilidad de recursos humanos capacitados a través del SENA y su programa jóvenes rurales. Esta iniciativa está orientada a la inclusión social de personas y comunidades vulnerables en zonas rurales. El objetivo es promover en jóvenes entre 18 y 35 años habilidades para el desarrollo de actividades productivas y mitigar así la migración del campo a la ciudad. Actualmente el SENA cuenta con el programa de capacitación a nivel técnico para la producción sostenible de plantas aromáticas y medicinales, con una

duración de 50 horas y que forma a los participantes en el manejo de suelos y abonos orgánicos, prácticas agronómicas para el cultivo, cosecha y pos-cosecha. Para Sabor de Origen inicialmente se contratarán 2 operarios quienes estarán en la zona de clasificación y empaque y realizarán al mismo tiempo el control de calidad.

El plan de producción se organiza de acuerdo al mercado y proveedores. La gran mayoría de estas plantas son perennes, es decir viven durante más de dos años, y se organizan para que produzcan cantidades similares cada semana. El objetivo es contar con más de tres proveedores con quienes se pueda obtener cortes diarios de plantas aromáticas. Los proveedores se escogerán de manera que tengan en sus cultivos diferentes lotes de diversas edades con el objetivo que puedan rotar la cosecha sin tener problema de desabastecimiento, claramente estos proveedores deben estar certificados por Sabor de Origen en buenas prácticas de producción Orgánica. Al convertirlos en aliados estratégicos nos preocuparemos por mantener una constante auditoria de sus prácticas acompañado de capacitaciones en producción y manejo de cultivos orgánicos.

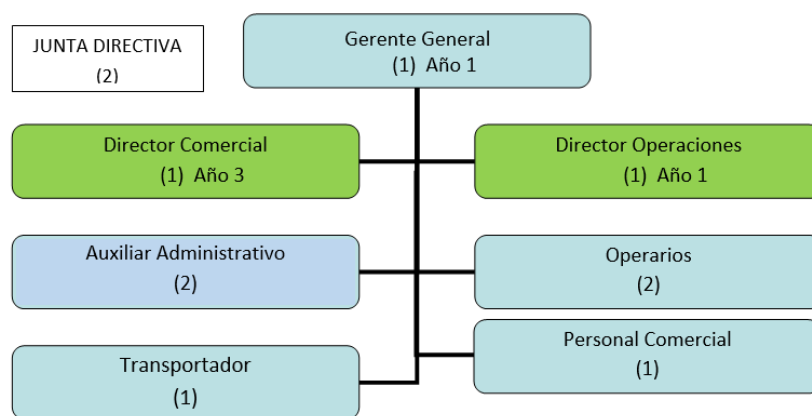
3. Análisis Administrativo

En la **Ilustración 5** se muestra la estructura organizacional (Organigrama) de Sabor de Origen la cual facilita la gestión de uno de los socios que actuará al mismo tiempo como Gerente General. Esta estructura permite que la relación entre superiores y subordinados sea cercana y la toma de decisiones sea ágil. Como la autoridad está centrada en una sola persona esta toma el control, los empleados

están sujetos a las decisiones del Gerente/Propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir con las metas.

La operación durante el primer año estará a cargo de la Gerente General/Propietaria Soulange Córdoba Ramirez, quien será la persona encargada de la estrategia a nivel Administrativo, Operativos y Comercial.

3.1 Ilustración 5. Diagrama de colaboradores Sabor de Origen



El Gerente General estará apoyado en 2 Direcciones, Comercial y Operaciones quienes estarán encargados de diseñar y dirigir las campañas comerciales y operativas. Las posiciones de Contador, Revisor Fiscal y Asesor Jurídico, serán contratadas bajo prestación de servicios y trabajarán por horas, de acuerdo a las necesidades de la compañía.

Así mismo la Junta Directiva compuesta por Soulange Córdoba Ramirez. Profesional en Finanzas, Relaciones Internacionales y MBA en la Universidad ICESI. Cuenta con una amplia experiencia en el área de comercio exterior adquirida en Proexport (ProColombia). A través del paso por esta entidad logró establecer

una importante red de contactos que permitirán en una primer fase comercializar el producto a nivel nacional y en una segunda llegar a mercados como Estados Unidos, Caribe y España.

Por otro lado el segundo socio, Humberto Córdoba Ramírez, Contador Público y MBA en proceso de graduación de la Universidad Santo Tomás. Se ha desempeñado como Gerente Administrativo y Financiero de compañías del sector Agrícola, Servicios, Tecnología, Logística y Transporte de Hidrocarburos. Actualmente es Director Administrativo en la Universidad de la Sabana.

La sólida experiencia de los socios en estrategia de las será útil para establecer alianzas solidas con los agricultores. Dicha capacidad permitirá el acceso a proveedores de hierbas aromáticas y la negociación de producto en el marco de este plan de empresa. En la **Ilustración 6** se detalla los cargos, tipo de contrato, horarios, perfil del cargo y principales funciones que deben realizar los integrantes del equipo Sabor de Origen. Con esta planta inicial es la que se tiene planeado iniciar la operación. Se espera una reacción positiva de las ventas para incluir el resto del equipo a partir del segundo trimestre del año 2018. El personal técnico (operarios, transportador y auxiliar) serán identificados a través de la bolsa de empleo del SENA de Chía con el objetivo de tener certeza sobre sus competencias y habilidades para el desarrollo de las actividades requeridas. La contabilidad y asesoría jurídica estará a Cargo de la Firma C&P Consultants S.A.S.

3.2 Ilustración 6. Definición y Descripción de los Cargos

Cargo	Tipo de Contrato	Horario	Perfil del Cargo	Funciones
Gerente General	Indefinido	Lunes a Viernes 6:00a.m. a 4:00pm Sábado 8:00a.m. - 1:00p.m.	Profesional en carreras administrativas, económicas ó similares	1. Representante Legal de la Sociedad ante autoridades judiciales, administrativas y laborales 2. Diseña, implementa y desarrolla estrategias de comercialización de hierbas aromáticas la cual incluye identificación y seguimiento de clientes así como el mercadeo del producto. 3. Ejecutor de las decisiones tomadas en Junta Directiva 4. Presentar a Junta Directiva los estados financieros, presupuestos así como la estrategia para lograr metas comerciales 5. Celebrar y firmar contratos de la sociedad dentro de los límites establecidos en los estatutos y la Junta Directiva 6. Diseñar y monitorear los planes de operación, los programas de inversión y mantenimiento 7. Manejar las relaciones laborales 8. Dirigir la contabilidad
Auxiliar Administrativo	Prestación de servicios	Lunes a Viernes 8:00a.m. a 5:00pm	Técnico en asistencia administrativa	1. Clasificar, preparar, codificar y registrar facturas 2. Realizar pagos de servicios públicos, impuestos, seguros así como el manejo de archivos 3. Atención llamadas clientes, seguimiento de sus solicitudes
Operario	Indefinido	Lunes a Viernes 6:00a.m. a 2:00pm Sábados 7:00a.m. a 1:00p.m.	Operario en manipulación de alimentos	1. Recepción de hierbas aromáticas (pesar para inventario y apilación en cuarto frio) 2. Selección 3. Pesar producto de acuerdo a requerimientos de clientes 4. Empaque 5. Etiquetado 6. Control de calidad 7. Envío cuarto frio 8. Acopio de desperdicios
Transportador	Prestación de servicios	Lunes a Viernes 4:00a.m. a 12:00pm Sábados 7:00a.m. 1:00p.m	Conductor y operario en manejo de producto en punto de venta	1. Transporte hierbas del campo al centro de acopio 2. Traslado de hierbas aromáticas de cuarto frio a clientes (ruta) 3. Organización del producto en punto de venta 4. Entrega de facturas
Contador	Prestación de servicios	2 horas a la semana	Profesional en Contabilidad	1. Planificar y coordinar el área contable y de impuestos para elaborar estados financieros y el cumplimiento de obligaciones tributarias 2. Liquidar nómina
Asesor Jurídico	Prestación de servicios	2 horas a la semana	Abogado especialista en derecho laboral y comercial	1. Apoyo en los tramites para la creación de la compañía 2. Asesoramiento en la celebración y terminación de contratos laborales / comerciales

Fuente: Elaboración propia

Una vez seleccionado el personal se incluirá en el programa de inducción y entrenamiento, donde se tocarán los siguientes temas:

- Visión y misión de la compañía
- Descripción escrita de las responsabilidades y tareas a su cargo
- Para cada caso en particular se procederá a estandarizar los requerimientos exigidos. Por ejemplo para operarios se les orientará sobre la calidad exigida de las hierbas seleccionadas para la venta, pesaje, empaque y manejo de cuartos fríos. Para el caso del transportador, manejo de producto una vez se recoge en las plantaciones, definición de rutas con clientes, manejo del producto en punto de venta. Finalmente para el caso del contador y asesor jurídico sus responsabilidades serán delimitadas en el contrato de prestación de servicios.

Se realizarán evaluaciones de desempeño dos veces al año con el objetivo de dar seguimiento al rendimiento de cada uno de los empleados de la compañía. Dicha evaluación se realizará frente a las responsabilidades y objetivos propuestos al momento de su contratación. Este es un espacio para evaluar el rendimiento de los colaboradores, identificar necesidades de entrenamiento, conocer la percepción de ambiente laboral. La evaluación estará a cargo del Gerente General.

En cuanto a dotación dado que la actividad operativa principal de Sabor de Origen esta direccionada a la manipulación de alimentos. Se entregará a los

empleados elementos de protección tales como cofias, tapabocas, guantes, overol blanco, delantal y botas.

4. Análisis Económico y Financiero

Sabor de Origen tiene proyecciones financieras soportadas en el análisis de sus estados financieros proyectados (Balance general, estados de ganancia y pérdida y flujo de caja).

Inversión en Activos

En la **Tabla 30** se detalla la relación de activos que se han tenido en cuenta en el presente plan de negocios de Sabor de Origen, la cual hace parte integral de los cálculos aplicados en las proyecciones financieras.

Tabla 30: Detalle de inversión en Activos para inicio de operación

INVERSIONES EN ACTIVOS	AÑO 2.018
Terreno	120.000.000
Maquinaria y Equipos	30.000.000
Mobiliario y Equipos	7.000.000
Equipos de Computo y Tecnologia	6.000.000
Elementos de trabajo	40.000.000
	203.000.000

Fuente: Elaboración Propia

Inversión del Capital de Trabajo

En la **Tabla 31** detallamos los Costos de Producción (materia prima y empaque), Gastos de operación mensuales por COP 56´458.179, para una venta de 1.463 Kilos de Hierba Aromática por mes. El gastos total para el año 2018 es de COP 508´123.615. Sabor de Origen inicia con una inversión de capital, aportado por los socios de COP 180.000.000 el cual soportado en la rotación de cartera de 15 días permitirá ampliamente operar sin restricciones.

Tabla 31: Detalle de Costos y Gastos Mensuales

COSTO DE PRODUCTO	1.463	\$ 7.315.000
MENTA	120	\$ 600.000
ESTRAGON	160	\$ 800.000
LAUREL	250	\$ 1.250.000
Hierbabuena	80	\$ 400.000
MANSANILLA	80	\$ 400.000
POLEO	83	\$ 415.000
ALBACA	230	\$ 1.150.000
ROMERO	150	\$ 750.000
OREGANO	160	\$ 800.000
TOMILLO	150	\$ 750.000
GASTO DE PERSONAL		\$ 28.386.201
Personal Directivo	2	\$ 9.971.915
Personal Administrativo	2	\$ 5.158.324
Personal Operaciones	2	\$ 5.158.324
Personal Logístico - Transporte	1	\$ 3.825.651
Personal Comercial	1	\$ 2.579.162
Comision Comercial 1,5% del ingreso neto		\$ 1.692.825
COSTO HONORARIOS		\$ 910.014
CONTADOR	1	\$ 910.014
PROGRAMAS DE BIENESTAR		\$ 6.090.000
REFRIGERIOS PERSONAL	9	\$ 1.890.000
DOTACION - EPP		\$ 2.700.000
CAPACITACION DE PERSONAL		\$ 1.500.000
GASTOS VARIOS		\$ 13.756.965
IMPUESTOS		\$ 744.843
ARRENDAMIENTOS		\$ 3.000.000
DIVERSOS		\$ 1.500.000
SEGUROS		\$ 101.570
SERVICIOS		\$ 2.586.637
GASTOS FINANCIEROS		\$ 451.420
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		\$ 1.692.825
DEPRECIACIONES		\$ 586.846
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA		\$ 400.000
PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y PROMOCIÓN		\$ 1.692.825
IMPREVISTOS		\$ 1.000.000
GASTOS NETOS		\$ 56.458.179

Fuente: Elaboración Propia

Estado de resultados

En la **Tabla 32** se detalla el estado de Ganancias y pérdidas mensuales que resulta de calcular las ventas proyectadas, costos y gastos. El EBITDA mensual de 50% para el 2018, 54% para el 2019 y de 64% para el 2020. Al incluir la carga tributaria se obtienen márgenes netos mensuales de 32% para el 2018, 35% para el 2019 y de 42% para el 2020.

Si se acumula el resultado mensual por el año 2018 se proyecta obtener una ganancia neta total de COP 329.921.400 a un Margen de rentabilidad neto del 32%

Tabla 32: Estado de Ganancia y Pérdida mensual para los años 2018 a 2020

SABOR DE ORIGEN				
Estado de Ganancias y Perdidas				
Datos Mensuales para los años 2018 a 2020				
	(MES) AÑO 2018	(MES) AÑO 2019	(MES) AÑO 2020	
COSTO DE PRODUCTO	\$ 7.315.000	\$ 10.972.500	\$ 21.396.375	
GASTO DE PERSONAL	\$ 28.386.201	\$ 42.415.341	\$ 62.853.338	
PROGRAMAS DE BIENESTAR	\$ 6.090.000	\$ 7.732.190	\$ 10.476.040	
GASTOS VARIOS	\$ 13.756.965	\$ 18.547.860	\$ 31.819.097	
GASTOS NETOS	\$ 56.458.179	\$ 80.614.032	\$ 129.405.175	
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 56.396.821	\$ 95.388.983	\$ 229.553.855	
% MARGEN BRUTO	50%	54%	64%	
RENTA (35%)	\$ 19.738.887	\$ 33.386.144	\$ 80.343.849	
UTILIDAD NETA	\$ 36.657.933	\$ 62.002.839	\$ 149.210.006	
MARGEN SOBRE UTILIDAD (Neto):	32%	35%	42%	

5. Lista de referencias

A continuación se detallan las referencias y fuentes consultadas y/o citadas para soportar la información presentada en el plan de negocios de Sabor de Origen.

Alcaldía de Bogotá. Código de Comercio: Decreto 410 de 1971. Recuperado el 3 de abril de 2015, www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102

Agronet (2015). Caracterización de productos ecológicos. Recuperado el 3 de abril de 2015, www.agronet.gov.co/www/caracterizacion_ecologicos.pdf

Clavijo, J (2004). Manejo productivo Poscosecha y exportación en fresco de Hierbas Aromáticas Culinarias 2004 – 2005. Bogotá: Universidad Nacional, 151

Duque, A (2005). Encuesta Nacional de plantas Medicinales y aromáticas: Una aproximación al mercado de las PMyA en Colombia. Bogotá: Instituto Alexander Von Humboldt, 17

El Minuto (2014). El mercado de aromáticas se consolida en Colombia y conquista paladares extranjeros. Bogotá. Recuperado el 29 de noviembre de 2015. <http://www.elminuto.co/elmercadodelasaromaticas/>

FAO (2000). Los mercados mundiales de frutas y verduras orgánicas”.

ICA (2015). Predios productores de frutales, hortalizas y hierbas aromáticas registrados en el ICA para exportación en fresco. Recuperado el 3 de febrero de 2015, de <https://sisfito.ica.gov.co/frutales/>

León, Claudia (2010). Cultivos Orgánicos, una opción de vida sana y auto-sostenible. Recuperado el 2 de febrero de 2015, de <http://www.urosario.edu.co/Plaza-Capital/CIUDADANIA/Cultivos-organicos,-una-opcion-de-vida-sana-y-auto/>

PROCOLOMBIA (2015). Portal oficial de exportaciones: Rutas y tarifas de transporte aéreo. Recuperado el 1 de febrero de 2015, de <http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/rutas-y-tarifas-de-transporte>.

PROCOLOMBIA (2015). Portal oficial de inversiones. Guía legal para hacer negocios en Colombia. Recuperado el 3 de abril de 2015, de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Guia_Legal_para_hacer_negocios_en_Colombia.pdf

Resolución 002964 (2008). Por lo cual se dictan las disposiciones para el registro y manejo de predios de producción de hierbas aromáticas y hortalizas para exportación en fresco y el registro de sus exportaciones. Bogotá. ICA, 10.

SENA (2015). Oferta Educativa Sofia Plus. Recuperado el 1 de febrero de 2015, de <http://oferta.senasofiaplus.edu.co/sofia-oferta/buscar-oferta-educativa>.

United States Department of Agriculture. Agricultural Marketing Service. USDA Organic. Recuperado el 3 de abril de 2015, <http://www.ams.usda.gov/AMSV1.0/NOPOrganicStandards>

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) www.iica.int

CIAO (Comisión Interamericana de agricultura Orgánica) www.ciao.int

6. Anexos

El **Anexo 1** está conformado por las siguientes tablas que fueron relacionadas a lo largo del documento, derivadas de la encuesta practicada a las 100 de estratos 4, 5 y 6. Esta encuesta fue base fundamental para la construcción de la estructura del plan de negocio de Sabor de Origen.

TABLA 17A: Identificación de Genero

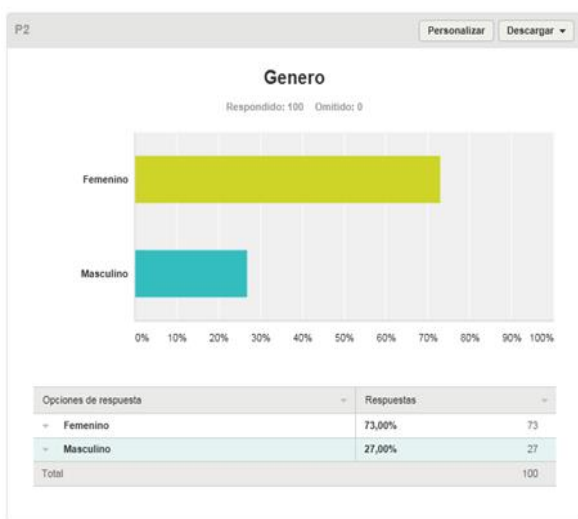


TABLA 17B: Identificación Edad

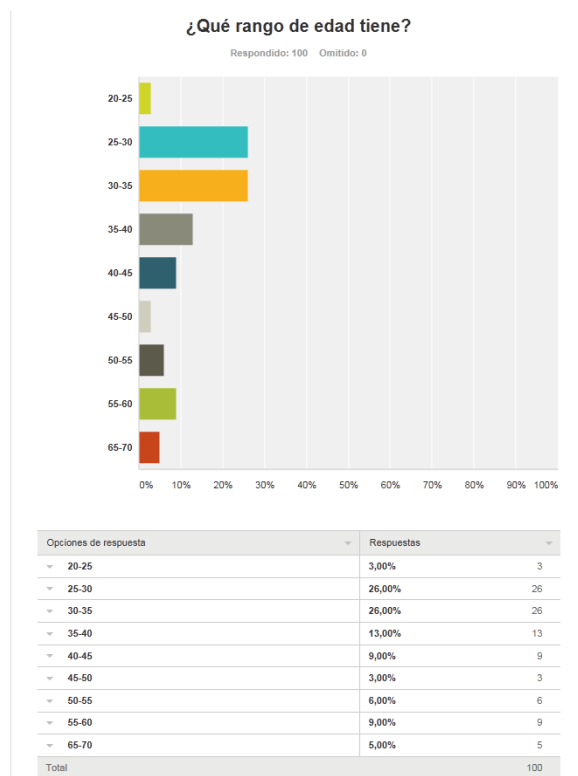


Tabla 18: Preferencia de consumo de hierbas aromáticas

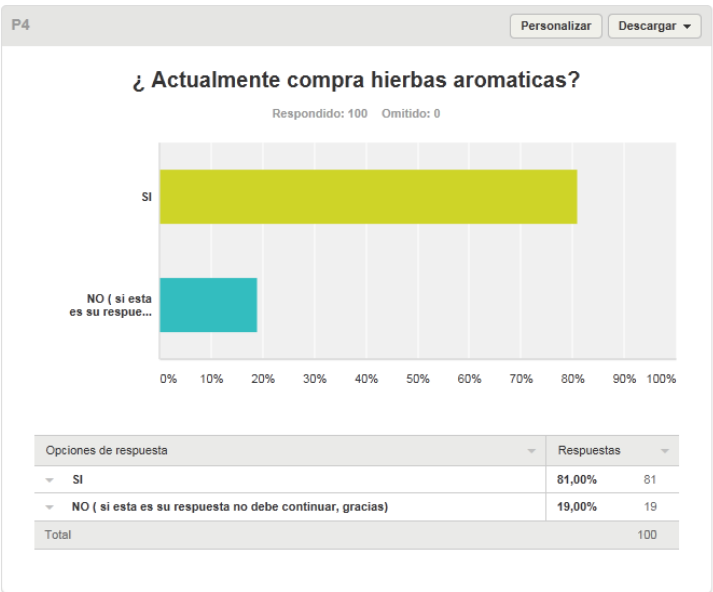


Tabla 19: Hierbas aromáticas preferidas para el consumo

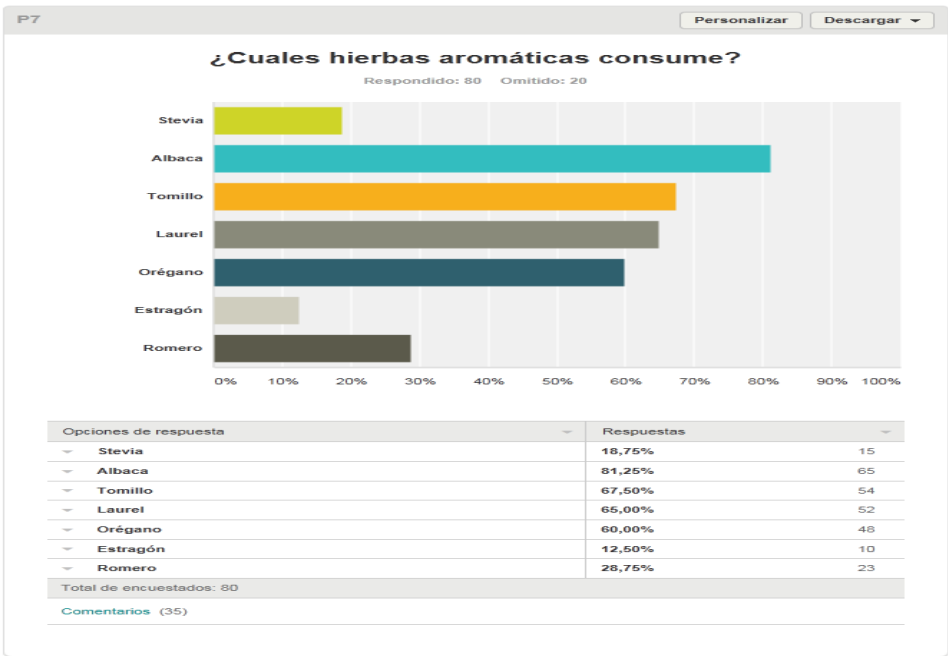


Tabla 20: Detalle de valoración del aspecto Orgánico

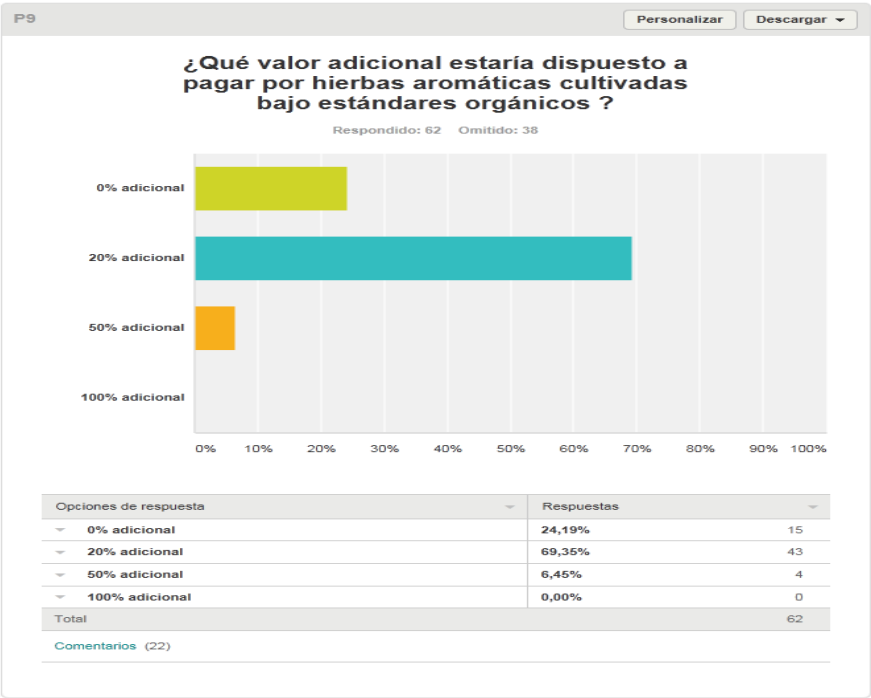


Tabla 21: Clasificación de los atributos que más valoran los encuestados

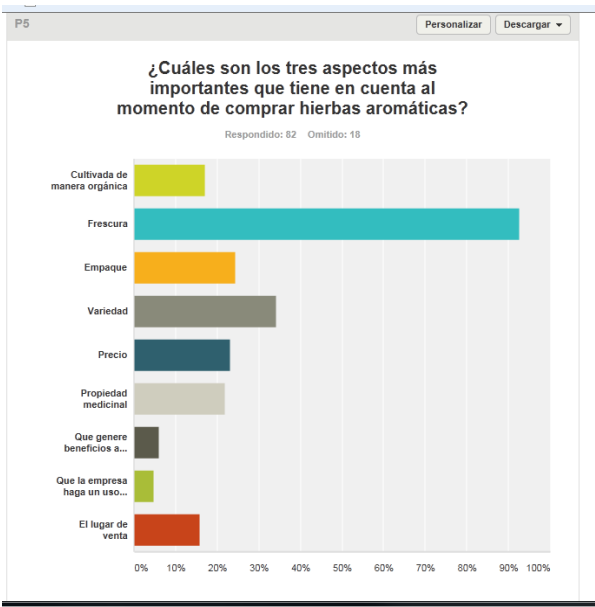
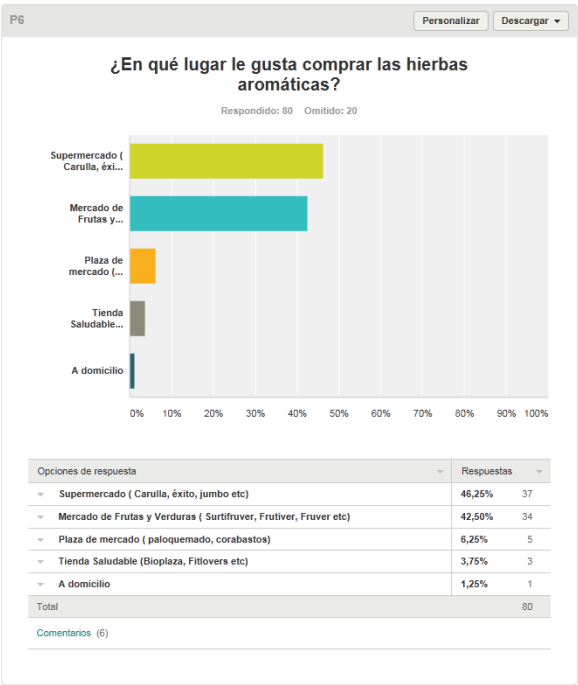


Tabla 29: Preferencia de los encuestados sobre el sitio de compra



Adicionalmente se obtuvieron dos datos más que complementan las estadísticas de la encuesta.

