

1-1-2008

Análisis de factibilidad de una producción plantas aromáticas orgánicas en Chocontá, Cundinamarca

Juan Pablo Cabrera Cardona

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/esp_gerencia_empresas_agropecuarias

Citación recomendada

Cabrera Cardona, J. P. (2008). Análisis de factibilidad de una producción plantas aromáticas orgánicas en Chocontá, Cundinamarca. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/esp_gerencia_empresas_agropecuarias/15

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Agropecuarias at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Especialización en Gerencia de Empresas Agropecuarias by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**ANALISIS DE FACTIBILIDAD DE UNA PRODUCCION PLANTAS
AROMATICAS ORGANICAS EN CHOCONTA, CUNDINAMARCA**

JUAN PABLO CABRERA CARDONA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

**DIVISION DE FORMACION AVANZADA.
GERENCIA DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**

**BOGOTA,
2007**

TABLA DE CONTENIDO

1. Antecedentes	1
1.1. Planteamiento del Problema y Justificación	1
1.2. Marco Teórico y Estado del Arte	3
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos	4
1.4. Metodología	5
1.4.1. Tipo de Estudio	5
1.4.2 Método de Estudio	5
1.4.3. Procedimiento	5
2. Estudio de Mercado	6
2.1. Entorno Económico	6
2.1.1. Entorno Internacional	6
2.1.2. Entorno Nacional	6
2.1.2.1. Descripción de la Cadena Productiva de Las Hierbas Aromáticas	7
2.2. Oferta de las Hierbas Aromáticas Orgánicas	7
2.3. Demanda de las Hierbas Aromáticas Orgánicas	8
2.4. Producto. Hierbas Aromáticas Orgánicas	9
2.5. Establecimiento de Precios	10
2.6. Plaza	10
2.7. Promoción	11
2.8. Plan de Negocio	11
2.8.1. Objetivos de Marketing	12
2.8.2. Características Distintivas del Producto	12
2.8.3. Imagen de Marca del Producto de la Empresa	12
2.8.4. Estructura del Plan de Medios	12
3. Estudio Técnico	13
3.1. Estudio de Impacto Ambiental	13
3.2. Proceso	16
3.2.1. Características del Cebollín	17
3.2.2. Cosecha del Cebollín	18
3.2.3. Corte del Cebollín	18
4. Aspecto Organizacional	20
4.1. Identificación de la Organización	20
4.1.1. Tipo de Sociedad	20
4.1.2. Teleología	21
4.1.2.1. Visión	21
4.1.2.2. Misión	21
4.1.2.3. Objetivos	21

4.2. Organigrama y Funciones	22
4.2.1. Gerente General22
4.2.2. Director de Cultivo	23
4.3. Diagnóstico Estratégico del Proyecto	24
4.3.1. Clasificación de Innovación	24
4.3.2. Diagnóstico. Aspectos Internos	25
4.3.3. Priorización	27
4.3.4. Sistema de Producción de Hierbas Aromáticas Orgánicas	27
4.3.5. Diagnóstico Estratégico – Sicreaempresa -	30
4.4. Estrategia Empresarial	34
4.5. Análisis Empresarial	34
4.6. Políticas Empresariales	37
5. Estudio Contable y Financiero	38
5.1. Balance	39
5.2. Estado de Pérdidas y Ganancias	41
5.3. Indicadores Contables	41
5.4. Flujo de Caja	43
5.5. Amortización Del Crédito	44
6. Evaluación Económica	45
Conclusiones	47
Bibliografía	49

CAPITULO 1. ANTECEDENTES

1.1 .PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.

En la actualidad en todo el mundo se percibe gran preocupación en el tema ecológico como consecuencia del calentamiento global debido a el aumento en la contaminación, la deforestación, así como las malas prácticas de utilización de las tierras, el uso indiscriminado de agentes contaminantes y/o de difícil o nula biodegradación, combinados con la contaminación generalizada de los recursos naturales hacen que venga creciendo a nivel mundial un movimiento de mayor conciencia hacia el uso y el manejo racional y adecuado de los recursos naturales a través del manejo ecológico u orgánico de los cultivos y los ganados, buscando además el manejo eficiente y racional de los procesos de producción en todos los sectores.

Esta tendencia generalizada a su vez se orienta hacia el consumo de productos saludables, que ayuden al bienestar de los seres humanos naturalmente y a la vez sean amigables con el entorno y el ambiente general de donde provienen, pues buscan mantener de una manera adecuada el equilibrio natural de los recursos naturales, a través de la utilización racional y orgánica de insumos tanto agrícolas como pecuarios así como la implementación de buenas prácticas en todo lo relacionado con la producción agropecuaria.

En el sector de la producción agrícola, los productos o alimentos obtenidos son los que se conocen como orgánicos son aquellos que deben ser cultivados con aguas libres de contaminación, sin utilización de insumos químicos, sin manipulaciones genéticas, teniendo en cuenta o utilizando las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) establecidas en todo el mundo, ayudando así a una mejor asimilación de nutrientes y componentes de los alimentos ya que estos no poseen preservantes, colorantes u otro tipo de características artificiales que pueden ser tóxicas a la hora de consumirlas.

Aunque esta nueva corriente orgánica se ha venido impulsando en Europa y Estado Unidos principalmente, ha venido entrando poco a poco en América del Sur donde países como Brasil y Argentina son los más destacados pues cuentan con más tiempo de práctica y evolución en el mismo.

En Colombia también ha mostrado un gran interés en el desarrollo e impulso de este tipo de productos orgánicos básicamente por dos razones externas al país muy importantes que son la gran oportunidad de negocio, pues los mercados no se encuentran saturados y la gran variedad de productos que son demandados como hortalizas, frutas, hierbas aromáticas, pastos, carnes, etc. tanto a nivel básico como a nivel de productos procesados.

Además de lo anterior, se pueden complementar estas razones externas con otras variables internas que son: la gran cantidad de pisos térmicos donde existen suelos, aguas, climas, etc. de bastante variedad y calidad que permiten cubrir y obtener gran cantidad de productos tanto típicos de nuestro país como extranjeros y que pueden de ser producidos en nuestra tierra.

Dentro de esta tendencia de consumo de productos orgánicos se pueden distinguir básicamente los productos frescos, los lácteos, los cereales y la carne como los más sobresalientes; entre los productos frescos además de frutas y hortalizas, se encuentran las hierbas aromáticas que se pueden diferenciar en tres tipos: las culinarias, las industriales y las medicinales su uso final depende del sector a donde se esté llevando o produciendo (tiendas naturistas, laboratorios, comercializadores nacionales y/o internacionales) así como también del uso que se le de a la planta, el órgano de la planta que se utilice y el proceso final que se le de (en fresco, deshidratadas, en aceites esenciales).

Aunque en general este eslabón de la cadena hortofrutícola ha venido tomando relativa importancia, su mayor desarrollo y mercado sobre todo a nivel internacional se presenta en las hierbas aromáticas culinarias ya que su demanda ha venido creciendo de manera importante sin que sea plenamente satisfecha básicamente por que sus principales productores son los Estados Unidos y varios países europeos, quienes por sus estaciones climáticas tienen unos ciclos de producción bastante limitados y por otro lado, por que son cada vez más las personas que se están adhiriendo al consumo de y utilización de estas hierbas aromáticas culinarias, pues este tipo de productos les dan mejor sabor a las comidas y platos preparados con ellas pues se notan más sus cualidades físicas como color, sabor y olor.

En Colombia se ha visto una buena oportunidad para aprovechar y posicionarse en el mercado internacional a través de la producción y comercialización de estas hierbas aromáticas culinarias, buscando aprovechar las generosas cualidades y capacidades de nuestra geografía y la posibilidad de obtener productos de óptima calidad y obviamente dentro de las normas y certificaciones de productos orgánicos.

Las principales hierbas aromáticas culinarias demandadas que se pueden tener en cuenta son la albahaca, el cilantro, cebollín, estragón, laurel, menta, orégano, romero, tomillo, perejil, salvia, perifollo, limonaria.

A raíz de esta gran oportunidad que se abre a nivel mundial, se deben evaluar y aprovechar los recursos disponibles no solo a nivel financiero y estructural; también conviene analizar las capacidades y conocimientos que se deben tener para poder ser partícipes de este mercado.

Inicialmente se parte de considerar la posibilidad de desarrollar un proyecto de agricultura sostenible y en este sentido partir de la posibilidad de tener y utilizar tierras aptas para el cultivo de productos orgánicos, donde se puedan implementar fácilmente las acciones necesarias para poder obtenerlos, además de encontrarse cerca de un aeropuerto internacional, con buenas vías tanto internas como de acceso al proyecto para lograr un buen manejo de productos frescos.

En este sentido existe la posibilidad de direccionar el uso de unas tierras en Chocontá, Cundinamarca que son de propiedad familiar y que en muy poco tiempo van a quedar libres para desarrollar un proyecto productivo que sirva como plan de expansión a los intereses económicos familiares y por qué no? Para poder convertirlas en foco o inicio de desarrollo y diversificación de la región donde están ubicadas ya que allí se dedican básicamente a dos actividades que son cultivo de papa y ganado de doble propósito.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta el crecimiento de la demanda de las hierbas aromáticas culinarias orgánicas, ¿Es factible la realización de una producción sostenible en fresco de estos productos en el municipio de Chocontá, Cundinamarca?

1.2 . MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE

Actualmente se puede ubicar a las hierbas aromáticas dentro de la etapa de crecimiento pues es relativamente poco lo explorado en cuanto a la parte orgánica; además existe todavía una alta demanda no satisfecha en el exterior.

A nivel nacional, aún falta mucho en cuanto a educar a los clientes acerca de los beneficios tanto directos como indirectos que se obtienen al consumir estos productos orgánicos.

En cuanto a las cifras en general en Colombia acerca del mercado de aromáticas orgánicas son muy pocas hasta la fecha, sin embargo entidades como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de manera nacional así como de forma departamental la Gobernación de Cundinamarca específicamente en la Secretaría de Agricultura, en llave con la Cámara de Comercio de Bogotá y algunos de los productores pioneros de este sector, están recopilando esta información que aún está muy dispersa y no existen cifras oficiales.

Se sabe que Colombia exporta aproximadamente 3.000 Toneladas anuales que se distribuyen de acuerdo al país de destino así: 74% de su producción a Estados Unidos, a Canadá el 12%, Inglaterra 8%, Alemania 2%, Holanda 2% y el resto a Bélgica y otros países¹.

En cuanto al tipo de hierba aromática exportada: albahaca 36%, cebollín 8%, estragón 8%, mejorana 2%, menta 10% orégano 10%, romero 12%, tomillo 12% y otros 2%.²

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General.

- Definir si la producción de plantas aromáticas orgánicas en fresco en los terrenos disponibles en Chocontá (Cundinamarca) es viable práctica y financieramente.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis del mercado para poder establecer la oportunidad tanto a nacional e internacional de las hierbas aromáticas orgánicas.
- Identificar todos los sistemas, herramientas y procesos necesarios y adecuados para lograr la certificación como productos orgánicos.
- Diseñar la estructura organizacional de una empresa orientada hacia el proyecto.
- Analizar todas las variables financieras que se necesiten para la implementación de la empresa.
- Lograr un proyecto rentable.

¹ Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá Emprende, Tendencias y oportunidades de mercados, recuperado de http://www.bogotaemprende.com/index.php?option=com_content&task=view&id=140&subMenu=0

² Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Agronomía. (2.006). Últimas tendencias en Hierbas Aromáticas Culinarias Para Exportación En Fresco, Curso de Extensión – 2006. 8 P.

1.4. METODOLOGIA

1.4.1. Tipo de Estudio.

Se va a utilizar es el Tipo de Estudio Objetivo, porque se va a basar en los hechos que han pasado desde que empezó la demanda de productos orgánicos y que actualmente se cultivan o producen en nuestro país así como su comportamiento actual en cuanto a producción, calidad, mercado, etc.

Todo esto unido a los datos que estos hechos puedan suministrar y que nos sirvan de referencia para orientarnos y tomar las decisiones adecuadas para plantear apropiadamente el proyecto de producción, y que nos ayuden o sean capaces de evadir o poder solucionar las posibles variaciones existentes en el mercado o aprovechar las diferentes opciones u oportunidades que puedan surgir o hayan surgido en el tiempo de acuerdo a las posibilidades y/o mejoras en producción, producto, procesos, etc.

1.4.2. Método de Estudio.

Se va a utilizar el método de estudio inductivo que busca a partir de determinadas observaciones particulares en el sector de cultivos y producción de hierbas culinarias orgánicas, lograr descubrir o interpretar un principio que se pueda aplicar de forma general a todo tipo de producción agrícola de tipo orgánica aprovechándolo con el uso de unas buenas prácticas de agricultura y que sea sostenible y efectivamente realizable.

1.4.3. Procedimiento.

Se van a realizar estudios de factores de mercado como tendencias, demandas en variedades y cantidades así como los países demandantes. Además se tendrán en cuenta las cifras de producción agropecuaria del país, la ubicación de las zonas y extensiones de cultivo dedicadas al producto, la productividad (producción vs. hectáreas cultivadas).

EN la parte financiera se tendrán en cuenta estudios de rentabilidad, precios de ventas, costos de insumos, materias primas, transporte, etc.

Proyecciones de ventas; además se van a usar los estados financieros básicos (Balance, P&G, Flujo de caja).

CAPITULO 2. ESTUDIO DE MERCADO.

2.1. ENTORNO ECONÓMICO.

2.1.1 Entorno Internacional.

Las ventas mundiales de productos orgánicos en el año 2001 son estimadas alrededor de los 25 mil millones de dólares americanos. En Estados Unidos se concentra el 50% de estas ventas, en Europa el 36%; destacándose especialmente los mercados en Alemania, el Reino Unido, Italia, Francia y Suiza. Otro mercado significativo de consumo de alimentos orgánicos certificados fue Japón con el 14%.³

En cuanto a la oferta, la tendencia de la producción mundial de cultivos orgánicos en general ha ido en aumento debido a que la demanda mundial no ha sido cubierta aún.

En el 2003 se habla de 22,8 millones de hectáreas de cultivos orgánicos en todo el mundo, de los cuales cerca del 50% se ubica en Australia, con una superficie de 7.6 millones de hectáreas en pastos naturales para ganadería; le sigue en orden de importancia Argentina, con un área de unos 2.8 millones de hectáreas, también dedicadas a pastos naturales, Italia con 1.040.377 y Estados Unidos con 900,000 hectáreas; seguidos por el Reino Unido y Uruguay.⁴

A nivel de Suramérica, la oferta de los países está conformada de la siguiente forma: Argentina con 68%, Uruguay con 14%, Brasil con 6%, Chile con 6%, Perú con 2%, Colombia con 2%, Paraguay y Ecuador con 1%.⁵

2.1.2. Entorno Nacional.

EL país ha venido creciendo en su participación en la producción de las plantas aromáticas pasando de 194 hectáreas en 1.997 con 1.303

³ Fundación Von Humboldt, "mercados" recuperado de http://www.humboldt.org.co/biocomercio/producto/pro_doc_descargar.htm

⁴ Fundación Von Humboldt, fuente: SÖL (Stiftung Ökologie & Landbau de Alemania) en su informe de 2003.

⁵ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. La Agricultura en Colombia, Bogotá, Marzo de 2.007,

toneladas de producción a 713 hectáreas con 3.257 toneladas de producción en el 2.005⁶

2.1.2.1. Descripción de la Cadena Productiva de las Hierbas Aromáticas.

La cadena productiva de las hierbas aromáticas inicia con los productores quienes son los cultivadores de éstos productos quienes de acuerdo a su mercado entregan o venden los productos por cantidad o hacen una selección y entregan el producto empacado a los intermediarios quienes son los que agrupan y recogen los productos y los distribuyen por ciudades a los mayoristas que son los ubicados principalmente en las centrales de abastos de las ciudades los cuales entregan el producto a dos tipos de actores que son en primer término los procesadores y/o exportadores quienes transforman y en segundo se ubican los minoristas quienes se encargan de distribuir y entregar los productos perecederos a las pequeñas plazas de mercado o a las cadenas de supermercados y así poder llegar hasta el cliente final.

2.2. OFERTA DE LAS HIERBAS AROMÁTICAS ORGÁNICAS.

Aunque la información hasta ahora se ha estado recogiendo y unificando, se sabe que Colombia exporta aproximadamente 3.000 Toneladas anuales que se distribuyen de acuerdo al país de destino así: 74% de su producción a Estados Unidos, a Canadá el 12%, Inglaterra 8%, Alemania 2%, Holanda 2% y el resto a Bélgica y otros países⁷.

En cuanto al tipo de hierba aromática exportada: albahaca 36%, cebollín 8%, estragón 8%, mejorana 2%, menta 10% orégano 10%, romero 12%, tomillo 12% y otros 2%.⁸

A nivel nacional, la Cámara de Comercio, a través de su plan Bogotá Emprende, donde busca desarrollar la capacidad productiva a través del impulso del sector agroindustrial, con lo que ellos llaman en Megaproyecto que es “la estrategia regional que busca fortalecer el emprendimiento en el sector agrícola y agroindustrial, y diversificar las exportaciones a través de un modelo de gestión en red, que vincule a

⁶ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Corporación Colombia Internacional, Encuesta Nacional Agropecuaria, 2.006.

⁷ Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá Emprende, Tendencias y oportunidades de mercados, recuperado de

http://www.bogotaemprende.com/index.php?option=com_content&task=view&id=140&subMenu=0.

⁸ Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Agronomía. (2.006). Últimas tendencias en Hierbas Aromáticas Culinarias Para Exportación En Fresco, Curso de Extensión – 2006. 8 P.

grandes y pequeños empresarios para generar una oferta productiva capaz de competir en el mercado internacional.”⁹ Sus metas son:

Al 2015, exportar 1.500 millones de dólares en follajes, frutas, hortalizas y hierbas aromáticas frescas y procesadas, con una participación en ventas del 70% en productos procesados y el 30% en frescos.

Constituir 60.000 hectáreas certificadas en cultivos limpios-BPA y orgánicos. Se contempla un mínimo de 10.000 hectáreas en cultivos orgánicos.

Posicionar productos agroindustriales de la región en mercados de Europa, Estados Unidos, el Caribe, y a nivel nacional, en segmentos de distribuidores minoristas, cadenas especializadas y canal institucional.

En la actualidad se piden cada vez más cantidades de estos productos colombianos sin embargo por capacidad de producción ésta demanda no ha sido satisfecha.

Acorde con las tendencias de la creciente e insatisfecha demanda internacional y con el buen nombre que han obtenido las hierbas aromáticas culinarias colombianas se ha escogido la producción principalmente del cebollín ya que además es propicio para cultivo bajo invernadero en Chocontá donde se encuentra el proyecto.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha seleccionado 1 hectárea para su cultivo obteniendo una producción anual aproximada de 50 toneladas para el primer año y de 65 toneladas en los siguientes años; para este resultado se han tenido en cuenta todas las variables económicas, de producción, desarrollo y selección que serán tratadas en el capítulo 3 Estudio Técnico en la parte de proceso del presente trabajo.

2.3. DEMANDA DE LAS HIERBAS AROMÁTICAS ORGÁNICAS.

A nivel mundial además de la contigua preocupación por la buena salud a través del consumo de alimentos sanos, ha venido presentándose gran preocupación por el cuidado del medio ambiente (calentamiento global, malos usos de los recursos naturales, talas, erosión, etc.).

Una manera de hacerle frente a esto ha sido el impulso y desarrollo de cultivos orgánicos sostenibles, que consisten en promover productos orgánicos con utilización de insumos naturales y con prácticas especiales

⁹ Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá Emprende, Megaproyecto Agroindustrial, recuperado de URL: <http://www.bogotaemprende.com/MEGA/>

de agricultura, propendiendo por el buen uso y mantenimiento de los suelos y las aguas y su entorno con el medio ambiente.

En cuanto a la demanda, La tendencia del mercado mundial seguirá en aumento, pues cada día toma más importancia y son más los consumidores que son concientes el cuidado del medio ambiente y de la salud, sobre todo en los países de la Comunidad Económica Europea en General, Estados Unidos y otros (Japón, Australia, etc.).

Las ventas mundiales de productos orgánicos en el año 2001 son estimadas en el entorno de los 25 mil millones de dólares americanos. En Estados Unidos se concentra el 50% de estas ventas, en Europa fue 36%; destacándose especialmente los mercado en Alemania, el Reino Unido, Italia, Francia y Suiza. Otro mercado significativo de consumo de alimentos orgánicos certificados fue Japón con el 14%¹⁰.

Con la puesta en práctica en el proyecto de Buenas Prácticas Agrícolas así como la consecución de una certificación internacional como productos orgánicos, lo que nos obliga a mantener altos estándares de calidad en todo sentido y con una buena estrategia de comercialización y venta a través de uno o varios comercializadores internacionales, se puede garantizar que los productos ofrecidos serán demandados en su totalidad por clientes internacionales ya sea europeos o norteamericanos.

2.4. PRODUCTO. HIERBAS AROMÁTICAS ORGÁNICAS.

En general el consumo de productos orgánicos ayuda en general a dos aspectos básicos: el cuidado de la salud de sus consumidores, pues están exentos de materiales químicos y el cuidado del medioambiente a través de la práctica de Buenas Prácticas Agrícolas usando en su producción materia prima orgánica, con utilización de procesos estandarizados, manteniendo una buena calidad de los productos. Adicional a lo anterior, se debe tener en cuenta que la presentación y atributos tanto internos como externos (sabores, colores, etc.) de estos productos se resaltan más que en los no orgánicos.

Específicamente en lo que se refiere al cebollín es una hierba aromática culinaria, el órgano de consumo de esta especie son sus hojas que son delgadas y cilíndricas, su consumo es preferiblemente fresco, recién cortado, pero también se le usa cocido y deshidratado.

¹⁰ Fundación Von Humboldt, mercados, recuperado de http://www.humboldt.org.co/biocomercio/producto/pro_doc_descargar.htm.

Su sabor es más suave y sustituye a la cebolla cruda; se tiene la creencia que estimula el apetito y promueve la buena digestión. Se puede usar revuelto con crema de queso, crema ácida, omelettes, mayonesa, espolvoreados sobre huevos, ensaladas y salsas. LA información técnica del cebollín se especificará más en el capítulo 3. Estudio técnico.

2.5. ESTABLECIMIENTO DE PRECIOS.

Partiendo del análisis de costos del proyecto, de precios y ofertas del mercado y teniendo en cuenta que los precios de los productos orgánicos son más altos que los productos tradicionales por ser de mejor calidad y más saludables.

En este sentido, no se puede presentar un mayor valor que el mercado; además los precios están fijados de acuerdo al período del año y su demanda, la disponibilidad del producto, así como de la relación que se tenga con el comercializador internacional. Es importante anotar que el precio también varía de acuerdo a la tasa de cambio que se maneje en el momento.

Para el producto (cebollín) se manejan en precios promedio entre \$5.985 por kilogramo, a precios promedio de compra de un comercializador internacional.¹¹

2.6. PLAZA.

Teniendo en cuenta el desarrollo y evolución que han tenido los mercados internacionales así como también la “menos engorrosa” revisión y control de medidas fitosanitarias además de que el euro presenta menos oscilaciones o variaciones en el mercado nacional, se debe buscar principalmente el ingreso al mercado europeo.

En este sentido, específicamente los productos orgánicos en Europa se consumen principalmente en las grandes superficies y es allí donde se debe ofrecer el cebollín; sin embargo para llegar a estos se deben buscar en el país comercializadores con énfasis en los mercados internacionales que tengan experiencia en exportaciones de este tipo de productos y que

¹¹ Sánchez, A. (2.007, Noviembre). Experiencias en la producción de hierbas aromáticas. Documento presentado en el IX Curso Anual Sobre Hierbas Aromáticas, Perspectivas del Agronegocio de Hierbas Aromáticas Culinarias y Medicinales, Bogotá, Colombia.

ya tengan conocimiento y contactos con los detallistas en los países europeos y poder llegar de manera más fácil y adecuada al consumidor final.

2.7. PROMOCIÓN.

Se debe contar con unas actividades de visita del canal de distribución (detallistas y/o comercializadores) a los cultivos, para que ellos se cercioren de la calidad y los buenos manejos de los mismos.

Además de esto se debe contar con página de internet, brochures y se puede evaluar la participación en artículos o publrreportajes en revistas de agricultura o de tendencias actuales así como en secciones especializadas de periódicos.

Por otro lado se debe participar en todas las ruedas de negocios del sector que permitan llegar al mercado seleccionado que es el europeo a través de organizaciones como Proexport; también debe haber una activa participación en Asoaromas que es el gremio de las aromáticas creado recientemente.

Para realizar todo esto se debe desarrollar una buena estrategia de relaciones públicas, la creación de una buena "imagen corporativa" y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.

2.8. PLAN DE NEGOCIO

El plan de negocio se debe basar en tener una estrategia competitiva que ayude a posicionar y comercializar el producto; en este sentido la estrategia inicial debe ser la de utilizar los recursos disponibles para aprovechar la oportunidad de la creciente demanda de hierbas aromáticas orgánicas, logrando esto a través de la formalización de una empresa familiar.

A partir de lo anterior se debe propender por lograr la mayor y mejor capacitación en todo lo relacionado con estos temas a través de asistencia cursos, postgrados, seminarios, conferencias, planes institucionales, etc.

Una vez la empresa se encuentre en funcionamiento, se deben cumplir rigurosamente todos los procesos necesarios para lograr la o las certificaciones necesarias para empezar a comercializar los productos como orgánicos.

2.8.1. Objetivos De Marketing.

Los Objetivos De Marketing para la empresa de producción de hierbas aromáticas orgánicas son:

- Realizar una investigación para seleccionar el mercado específico (país europeo) que tenga mejores opciones de mercado
- Crear una marca que genere recordación tanto para el canal como para el consumidor final.
- Buscar clientes rentables para la compañía.
- Idear y generar una estrategia acorde con la situación actual de la empresa, que le permita vender toda su producción efectiva mensual.

2.8.2. Características Distintivas Del Producto.

Las características distintivas del producto son las de certificarlos como orgánicos, demostrándole a los clientes el beneficio que representa para ellos y en general para el medio ambiente promover este tipo de producto. También se deben generar nuevas formas de empaque que además de servir y mantener su buen estado que contribuyan al medio ambiente de otra manera.

2.8.3. Imagen de Marca del producto de la Empresa.

La marca debe generar gran recordación y diferenciarla de los demás productos que ya existen; para eso se debe desarrollar un plan o una estrategia que ayude a encontrar la imagen y la marca adecuada.

2.8.4. Estructura del plan De Medios.

La publicidad estará apoyada y apalancada en las gestiones que hagan los gremios como Asoaromas o las entidades nacionales como Proexport y/o la Cámara de Comercio de Bogotá, así como también las diferentes asociaciones para la difusión del consumo de estos productos.

siembra directa de semillas, el recursos naturales más favorecido en términos de impacto es el socioeconómico en cuanto a la generación de empleo y el proceso que está ayudando o favoreciendo más a la naturaleza es el de control de malezas, cubrimiento de las camas con plástico y erradicación manual.

En cuanto a los procesos, del cuadro 1 de la matriz de Leopold se puede concluir:

Análisis del suelo: no representa ningún problema de gravedad ni magnitud a ninguno de los recursos naturales ni de sus componentes analizados.

Siembra de Barreras Vivas: afecta de manera importante a los recursos biológicos, específicamente a la flora y la fauna, pues pueden atraer nuevas especies de fauna y flora que pueden afectar a su vez a las especies nativas. Es un factor positivo en el aspecto socioeconómico, pues puede contribuir al desarrollo de nuevas fuentes de empleo en la región.

Selección y Distribución del Área de Cultivo: no representa ningún problema de gravedad ni magnitud a ninguno de los recursos naturales ni de sus componentes analizados; pues consiste únicamente en distribuir sobre el terreno los sitios más adecuados para cultivos y acordes con los ciclos de los mismos.

Desinfección del Suelo (si se necesita): en términos generales no presenta un alto grado de daños o afecciones excepto a nivel de la estructura del suelo, dependiendo inicialmente si se necesita hacer la desinfección del mismo y en segundo término, de los materiales que se usen para esta desinfección; otro recurso que puede verse afectado es el del agua, donde se podría presentar algún tipo de contaminación por algún descuido o un mal procedimiento. Es un factor positivo en el aspecto socioeconómico, pues puede contribuir al desarrollo de nuevas fuentes de empleo en la región.

Construcción de Invernaderos: la construcción de invernaderos puede afectar la fauna y la flora, pues puede atraer nuevos o más seres. Por otro lado, también se presentan problemas en el paisaje en gravedad y de mediana magnitud, pues son estructuras nuevas y que son inexistentes en cercanías del proyecto. Es un factor positivo en el aspecto socioeconómico, pues puede contribuir al desarrollo de nuevas fuentes de empleo en la región.

Laboreo del suelo: puede afectar inicialmente el aspecto biológico en fauna y flora, pues estas labores consisten en trabajos en los terrenos

seleccionados donde están ubicados los Invernaderos, sin embargo por ser estas labores desarrolladas al interior de estas estructuras, sus efectos no son de gran magnitud. Es un factor positivo en el aspecto socioeconómico, pues puede contribuir al desarrollo de nuevas fuentes de empleo en la región.

Riego por Goteo: puede afectar, las cualidades del agua en turbidez, dependiendo de la forma de su ejecución y manipulación.

Selección Semillas: la selección de semillas en sí como procesos únicamente no afecta; sin embargo las semillas y plantas escogidas si pueden afectar en gravedad y magnitud directamente la fauna y la flora tanto nativas como las que puedan aparecer con estos nuevos productos. En cuanto al paisaje, también pueden afectar el paisaje, pues son plantas nuevas en la región.

Siembra directa de semillas: el tipo de siembra dependiendo de la especie o especies que se escojan, va afectar directamente la fauna y flora de la región, pues este tipo de plantas (aromáticas) atraen mucho a gran variedad de especies de insectos; así como de aparición de nuevas plantas. Es un factor positivo en el aspecto socioeconómico, pues puede contribuir al desarrollo de nuevas fuentes de empleo en la región.

Fertilización Edáfica y foliar: de acuerdo al tipo de fertilización, el manejo y el cumplimiento o no de los procedimientos establecidos para la realización de este proceso, podemos afirmar que la fertilización como tal no debería representar ningún riesgo; sin embargo puede presentar algún tipo de impacto negativo en la atmósfera (aire), el paisaje y en el desarrollo de flora en cuanto al hábitat y desarrollo de especies nuevas, mientras que sería positivo en la estructura y composición de la misma así como en la fertilidad del suelo. Es un factor positivo en el aspecto socioeconómico, pues puede contribuir al desarrollo de nuevas fuentes de empleo en la región.

Control de Malezas. (Cubrimiento de las camas con plástico y erradicación manual) : es un factor positivo, pues se realiza de manera manual y sin herbicidas o algún tipo de químico adicional, ayudando a mantener los factores de fauna y flora en estado natural. Es un factor positivo en el aspecto socioeconómico, pues puede contribuir al desarrollo de nuevas fuentes de empleo en la región.

Realización de Podas o Cortes: es un factor positivo en el aspecto socioeconómico, pues puede contribuir al desarrollo de nuevas fuentes de empleo en la región.

Empaque del producto: es un factor positivo en el aspecto socioeconómico, pues puede contribuir al desarrollo de nuevas fuentes de empleo en la región.

Traslado al Cuarto Frío: es un factor positivo en el aspecto socioeconómico, pues puede contribuir al desarrollo de nuevas fuentes de empleo en la región; además puede ayudar a crear conciencia en los demás cultivadores de manejar productos frescos y con buena calidad.

Enfriamiento: no presenta ningún tipo de riesgo.

Clasificación: es un factor positivo en el aspecto socioeconómico, pues puede contribuir al desarrollo de nuevas fuentes de empleo en la región; además puede ayudar a crear conciencia en los demás cultivadores de manejar productos frescos y con buena calidad.

Empaque: es un factor positivo en el aspecto socioeconómico, pues puede contribuir al desarrollo de nuevas fuentes de empleo en la región; además puede ayudar a crear conciencia en los demás cultivadores de manejar productos frescos y con buena calidad.

3.2. PROCESO

La mayoría de plantas aromáticas culinarias requiere suelos bien drenados con una fertilidad media; éstos también varían de acuerdo a las características del sustrato de siembra, duración, etapas de desarrollo del cultivo y calidad deseada.

Antes y durante el proceso de cultivo se deben tener en cuenta en términos generales 4 etapas que son básicas a la hora de realizar cultivos orgánicos, específicamente en plantas aromáticas culinarias que son: laboreo del suelo, debe ser de acuerdo al tipo del mismo (condiciones físico químicas); conservación del suelo, en la cual los manejos que se deben tener para evitar el efecto de la erosión (orientación, utilización de coberturas, canales de riego y desagüe, fertilización ecológica, utilización de barreras vivas, etc.); desinfección del suelo, consiste en llevar una muestra del suelo o terrenos seleccionados para poder diagnosticar sus cualidades actuales y el tipo de desinfección a seguir; finalmente la fertilización se debe realizar de acuerdo a los requerimientos del cultivo seleccionado, los análisis del suelo, el tipo de agua y el suelo.

3.2.1. Características del Cebollín.

Nombre científico: *Allium schoenoprasum*, de la familia Alliaceae, su originaria del norte de Europa, Asia, en zonas templadas.

Es una planta perenne, con hojas redondas huecas y afiladas, los tallos de 20 cm. de altura terminan en flores de color rosa malva fuerte con brácteas papiriformes. Florecen formando a la vez grupos de pequeños bulbos, fuertemente enraizados. Se propaga con facilidad por división; las hojas se cortan justo por encima de la parte bulbosa.

El cebollín tipo exportación, es de hoja delgada y consistente y para ello se requieren altas densidades (aproximadamente 1 gramo de semilla por metro lineal.¹²

La altitud donde se puede cultivar está de 0 – 1800 sobre el nivel del mar a libre exposición y 1900 – 2800 sobre el nivel del mar bajo cubierta. El cebollín sembrado a libre exposición en zonas como la Sabana de Bogotá, tiene un ciclo de corte 50% más largo, florece muy pronto debilitando la planta y su floración incrementa las poblaciones de insectos plaga, especialmente trips.

Su cultivo se hace a través de siembra directa en el suelo de las semillas, la densidad del cultivo en 1 metro cuadrado debe ser de 3.400 plantas; la densidad determina el grosor de la hoja (algunos compradores internacionales prefieren hojas más gruesas por que tiene mayor vida útil).

La producción debe ser 850g/m² sin embargo una vez clasificado y empacado de un metro cuadrado se obtienen aproximadamente 500 gramos.

El porcentaje de pérdida está entre el 30% – 50% representadas en hojas pequeñas y extremadamente delgadas, demasiado largas y extremadamente gruesas.

Los requerimientos de material vegetal por hectárea son de 20.000.000 plántulas por hectárea, esto quiere decir 29.000 gramos de semilla por hectárea, o sea 800 gramos de semillas puesto que el porcentaje germinación es del 85%.

Entre las principales enfermedades que se presentan durante todo el ciclo de producción y son Damping off, (asociación entre *Rhizoctonia* spp., *Phytophthora* spp, y *Phytium* spp.,) cuando la temperatura del sustrato no

¹² Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Agronomía. (2.006). Últimas tendencias en Hierbas Aromáticas Culinarias Para Exportación En Fresco, Curso de Extensión – 2006. 67 P.

es óptima para el crecimiento de la plántula, puede representar pérdidas superiores al 50%; el moho gris: su causal es *Botrytis cinerea*, se presenta con mayor frecuencia durante períodos de invierno en cultivos de libre exposición. Se disemina por esporas; otras de menor frecuencia son: *Alternaria* spp., *Colletotrichum* spp., y *Oidium* spp., también se presentan nemátodos del género; *Meloidogyne* spp.

Cuando existen cambios bruscos de temperatura, baja luminosidad y estrés hídrico, se puede presentar disminución drástica en la productividad por clorosis y posterior necrosis en los ápices de las hojas. Los insectos plaga que se presentan, especialmente en cultivos bajo invernadero son los trips (*Thrips tabaco*); con menos frecuencia se encuentran áfidos (*Myzus persicae*) y minadores (*Lyriomyza huidobrensis*) así como también presencia en el suelo de chizas (*Ancognatha* sp. y *Clavipalpus* sp.); Moluscos (*Derocera reticulatum*, *Milax gagate* y *Vaginula* sp.

3.2.2 Cosecha del Cebollín.

El cultivo se establece a las 8 semanas de haberse cultivado y se empieza a cosechar a las 4 semanas siguientes; cuenta con una periodicidad de cuatro semanas.

Las áreas de producción deben ser de cuatro escalonadas.

3.2.3. Corte del Cebollín.

El corte se efectúa en horas de la mañana cuando el producto está turgente y los estomas no han abierto totalmente.

El modo del corte con cuchillo (de acero inoxidable); una vez cortado, se empaca horizontalmente en canastillas plásticas con peso máximo de 2 Kilos, protegidas con polietileno (disminuir deshidratación).

Cuando el producto ha sido empacado se lleva al cuarto frío que debe estar a 4° centígrados y una humedad relativa de 80%. Para disminuir pérdidas por transpiración y garantizar vida útil del producto.

Una vez han pasado 12 horas en el cuarto frío se clasifican, eliminando las hojas en mal estado, pequeñas (menores de 10cm) o muy largas (más de 35 cm.).

Después de la clasificación, se empacan en bolsas de polietileno perforadas y en la base se ubica papel absorbente (500 ó 454 gr. por

bolsa); de acuerdo al comprador se empaca por libras (12 ramilletes de 42 gr. o en 24 ramilletes de 21 gr.). Las bolsas se organizan en cajas de tipo Tabaco de cartón corrugado (104cm*49cm*22cm) con capacidad de 12 libras.

Una vez realizada la cosecha, el producto debe tardar máximo 72 horas en llegar al cliente final, pues su vida útil es de 10 días.

CAPITULO 4. ASPECTO ORGANIZACIONAL

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

4.1.1. Tipo de Sociedad.

Aunque la constitución de manera legal de la empresa es importante y teniendo en cuenta que sería una empresa de tipo familiar, inicialmente se deben manejar un protocolo de familia para dotar a la empresa de los instrumentos idóneos que le permitan administrar la empresa, conciliando los objetivos organizacionales y los intereses familiares así como aclararle a todos sus miembros las “reglas de juego” en cuanto a los roles a desempeñar, participación de familiares políticos o de diferentes grados de consanguinidad, límites tanto de decisión de cada uno como de número de familiares a trabajar en la empresa, compromiso con la empresa, salarios y beneficios, distribución de utilidades, venta a otras personas de la participación o entrada de nuevos socios o terminación de la sociedad.

Para formalizar el protocolo de familia, se deberá hacer con un abogado y registrando los acuerdos en escritura pública en una Notaría puede ser la del municipio de Chocontá o cualquiera de Bogotá.

Como las tierras y por ende los cultivos están ubicados en el Municipio de Chocontá, la inscripción y formalización de cualquier tipo de empresa, se hace ante la Cámara de Comercio de Bogotá que es el ente que tiene la jurisdicción para esta región.

Para la constitución de la empresa, primero deberá acordarse un nombre que no exista o este registrado en la Cámara de Comercio de Bogotá, se deberá constituir mediante escritura pública ante notaría y debe contener comparecencia y firma de los socios o sus apoderados, nombre, domicilio e identificación de los socios, el nombre de la sociedad, el domicilio social, el objeto social, el capital social, la duración precisa de la sociedad, los nombramientos de los representantes legales y órganos de administración y fiscalización, la constancia de aceptación de los cargos y sus identificaciones y la cláusula compromisoria.

Posteriormente se deberá diligenciar el formulario de matrícula mercantil y ser firmado por el representante legal y finalmente pagar los derechos de inscripción de matrícula y el impuesto de registro.

Existen factores como favorables a analizar para constituir empresa, como la imagen de seriedad que representa esto para empresas tanto nacionales como extranjeras así como también para entes privados o públicos; se puede obtener más fácilmente respaldo económico (préstamos para maquinaria, inversión, etc.), exenciones tributarias, acceso a capacitación, etc; respaldo y representación jurídico y legal. (RUT, Facturación, Pagos impuestos, etc.).

4.1.2. Teleología

4.1.2.1. Visión.

Ser en una empresa rentable con autosuficiencia financiera y reconocida en el mercado nacional e internacional por sus productos de óptima calidad.

4.1.2.2. Misión.

Buscar el bienestar y la salud de las personas a través de la generación de productos de primera calidad, a través de la sostenibilidad y la conservación del medioambiente apoyado en un recurso humano motivado y comprometido.

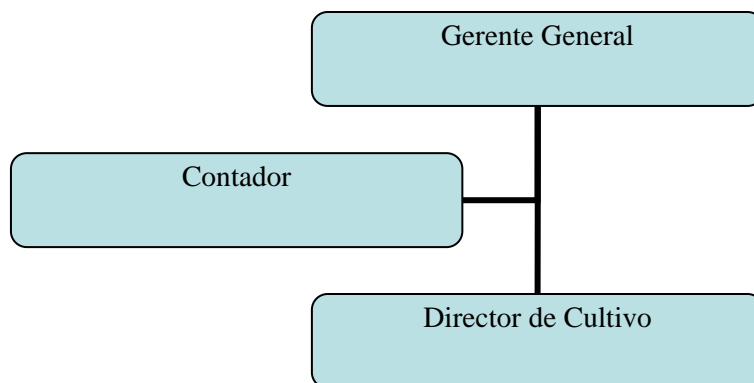
4.1.2.3. Objetivos.

- Lograr rentabilidad mínima esperada (acorde con la TIR).
- Obtener y Mantener las certificaciones de BPA y de productos Orgánicos.
- Cautivar el mercado del país escogido.
- Mantener una producción constante mes a mes.
- Propender por ampliar el portafolio de productos consistentes con las certificaciones logradas.
- Mantener motivado el recurso humano de la empresa.
- Conservar buenas relaciones con los clientes.

4.2 ORGANIGRAMA Y FUNCIONES.

En el cuadro número 2 se representa gráficamente la propuesta de la estructura inicial de la empresa.

Cuadro 2. Organigrama.



Fuente: Elaborado Autor.

4.2.1. Gerente General.

Descripción del Cargo:

Representación legal y ejecución de todos los hechos económicos, sociales y de cualquier índole que se generen en la organización, garantizando siempre la satisfacción de las necesidades de todos los individuos vinculados a la entidad; a través de la oferta de productos y servicios con la mejor calidad.

Dirección, coordinación y control de los programas y recursos de la empresa, estableciendo liderazgo dentro de un ambiente de respeto y responsabilidad proyectando y consolidando la imagen de la institución tanto con el cliente interno como el externo.

Coordinar y controlar las actividades de carácter financiero-contable de la compañía planificando las estrategias financieras, y contables, supervisando la parte de contabilidad, tesorería y control de gestión. Además es responsable del manejo del recurso humano.

Descripción de Funciones:

- Representar legalmente a la compañía, ejecutando y gestionando todos los hechos comerciales y sociales a que den lugar.
- Controlar y dirigir el funcionamiento general de cada una de las áreas que integren la estructura de la empresa, exigiendo siempre el cumplimiento de las distintas normas establecidas a cada una.
- Definir las condiciones de pago de los clientes y coordinar el funcionamiento del departamento de cartera de acuerdo a las políticas de crédito establecidas.
- Convocar a la asamblea general a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario.
- Firmar cheques y aprobar todos los pagos y desembolsos que se originen en el desarrollo de su objeto social.
- Evaluar y controlar constantemente la organización de la compañía para decidir y llevar a cabo las modificaciones y ampliaciones que a su juicio se requieran en la estructura de la misma, con el solo límite de no salirse de las políticas programadas y presupuestos aprobados por la junta de socios.
- Representar a la empresa ante instituciones, organismos públicos y privados.
- Realizar operaciones bancarias por medios magnéticos.
- Responsable de la parte comercial de la empresa en lo concerniente a venta, consecución de clientes, contactos, etc.
- Coordinar negociaciones comerciales con proveedores y clientes.
- Supervisar las actividades de control, contabilidad general y costos, tesorería y auditoría interna.
- Autorizar cualquier tipo de préstamo, anticipo o compra que sea necesaria.
- Coordinar la gestión administrativa personal: nomina, afiliaciones al sistema general de seguridad social, ingresos, retiros y contratos.
- Realizar las compras pertinentes a papelería, manejo de suministros y dotaciones del personal y hacer un seguimiento para que se realice un buen uso de los mismos así como de los costos de los mismos.
- Revisión del movimiento diario.
- Coordinar los pagos a los proveedores.

4.2.2. Director De Cultivo.

Descripción del Cargo:

Dirección de todas las actividades del cultivo desde la selección y compra de semillas, el proceso de calidad y cumplimiento de normas y calidades

tanto de procesos como de productos hasta la efectiva entrega de productos a los clientes así como el control del personal a cargo.

Descripción de Funciones:

- Seleccionar y adecuar los terrenos de cultivo.
- Seleccionar las semillas y tipos de hierbas aromáticas a producir.
- Desarrollar y mantener bajo control todo el proceso de producción del cultivo.
- Supervisar cumplimiento de estándares de calidad.
- Diseñar y desarrollar procesos y procedimientos acordes con las certificaciones que se piensan obtener.
- Una vez obtenidas las certificaciones, propender por su cumplimiento y mantenimiento.
- Desarrollar planes de capacitación y crecimiento del personal a su cargo.
- Coordinar la logística tanto interna como externa de la organización en cuanto al manejo de los productos.
- Controlar y supervisar el cumplimiento de horarios, uso de uniformes e implementos de trabajo de todos los empleados.
- Coordinar y verificar el cumplimiento de las funciones operativas de todo el personal.
- Atender las consultas y reclamaciones individuales en el marco laboral respecto a permisos de trabajo.
- Autorizar los pagos de caja menor.

4.3. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DEL PROYECTO.

Es importante reconocer que para llegar a una idea deben existir diferentes métodos que ayuden a identificar las oportunidades existentes y poderlas aprovechar de manera adecuada.

4.3.1. Clasificación de Innovación.

Se puede establecer que el proyecto no es nuevo, es parte de una tendencia mundial que ha venido creciendo poco a poco y que su implementación en Colombia no ha sido masiva, pero que se puede definir de acuerdo a:

La localización, como una idea de innovación “bajo el sol”, pues es una tendencia que se está dando o empleando a nivel mundial, aunque la producción no se ha establecido en todos los países, su consumo si lo está haciendo.

En cuanto a tipo se puede decir que es una innovación de producto (orgánico), pues los procesos para desarrollarlos eran los que se implementaban anteriormente.

De acuerdo al ámbito se puede afirmar que se trata de una innovación comercializada, pues busca satisfacer una nueva tendencia de comer sano, libre de sustancias no naturales, que favorezcan el mantenimiento de una buena salud.

También se puede decir que es una Innovación inducida desde el uso, pues apareció a raíz de la importancia que ha venido teniendo el cuidado mundial primero por la naturaleza, el abuso a que la sometemos en cuanto a malas prácticas como exceso de uso de químicos, aguas mal tratadas o contaminación de las mismas, manipulación genética, productos cultivados con mucha carga de químicos, etc, lo que redundando en alimentos contaminados o muy tratados no naturalmente, ingredientes artificiales, presencia y transferencia de estos químicos al hombre, significando al final una mala salud en general.

Es una innovación de tipo incremental pues es creada a partir de algo que ya existía, pero que se ha venido mejorando y perfeccionando.

4.3.2. Diagnóstico. Aspectos Internos.

Con la ayuda del diagnóstico específicamente en los aspectos físicos del proyecto, podemos tener un análisis acerca de los diferentes factores que pueden afectar o no al proyecto, así como los diferentes elementos que intervienen en el mismo, teniendo en cuenta su realidad actual, el futuro óptimo y los mecanismos o acciones que se deben implementar para lograrlo.

Esto se puede apreciar en el cuadro número 3

. Cuadro 3. Diagnóstico físico. Aspectos Internos.

ELEMENTO	ES	DEBE SER	+ /-	ACCIÓN DE SOLUCION
Área Total.	40 Ha	2Ha	+	Sobran tierras.
SAU	30Ha	30Ha	+	Sobran tierras.
Agua	Variable de acuerdo a la estación	Constante	-	Se deben crear algunos estanques o lagunas que permitan el suministro de agua durante todo el tiempo.
Instalaciones	Casas, bodegas en la finca.	Casa, bodega, invernaderos (de acuerdo a necesidad).	-	Falta establecer las necesidades reales de las hierbas aromáticas a cultivar.
Vías de Acceso Chocontá	Está a 5 minutos de la autopista central del norte. En proceso de doble calzada. Vías internas en buen estado.	De fácil acceso para entrada y salida de productos, maquinaria, personal, etc.	+	Continuar manteniendo en buen estado las vías internas
Preparación de Terrenos	Tiene buena capa vegetal, pero se desconoce su idoneidad para las hierbas aromáticas	Adecuado para el cultivo de hierbas aromáticas	-	Tomar muestras para conocer las características y su adaptación a los cultivos
Siembra	los terrenos no se han cultivado desde hace varios años	Se debe tener en cuenta las distancias óptimas para los cultivos	-	Capacitarse y buscar apoyo de entes, gremios o cultivadores que conozcan del tema.
Labores de Cultivo (fertilización, riego, podas, control de plagas, cosecha)	Nunca se han hecho cultivos bajo los parámetros de "orgánicos"	Se deben desarrollar todas las labores bajo los parámetros de BPA y de acuerdo a las normas que se vayan a adquirir para que los cultivos sean certificados como orgánicos	-	Buscar e implementar las normas más adecuadas para nuestro cultivo y para una fácil comercialización, cumpliendo todos los parámetros necesarios.
Poscosecha	No existe capacidad ni conocimientos de este manejo.	Manejo de almacenamiento	-	Capacitarse o aliarse con otros productores que tengan el manejo necesario.

Fuente: Elaborado Autor.

En el cuadro numero 3, se hace un breve análisis de la finca donde se piensa desarrollar el proyecto, mostrando que son más las cosas positivas y que las acciones de solución no son complicadas ni costosas.

Entre los más sobresaliente es la necesidad de capacitación en todos los aspectos relacionados con el proceso de cultivo de orgánicos en general.

4.3.3. Priorización.

Se realizaron varios sistemas de priorización que ayudaron a definir y confirmar el proyecto a seguir, teniendo en cuenta diferentes puntos de vista como en el cuadro número 4 donde se tuvo en cuenta las opiniones y votos de los posibles socios del proyecto respecto a los conocimientos en temas de cultivos orgánicos y la posibilidad de obtener resultados a mediano o largo plazo.

Cuadro 4. Sistema de priorización democrático.

Debilidades	Total Votos	Participación	Puesto
• Conocimientos en temas específicos como los orgánicos.	5	42%	2
• Resultados a mediano o largo plazo	7	58%	1

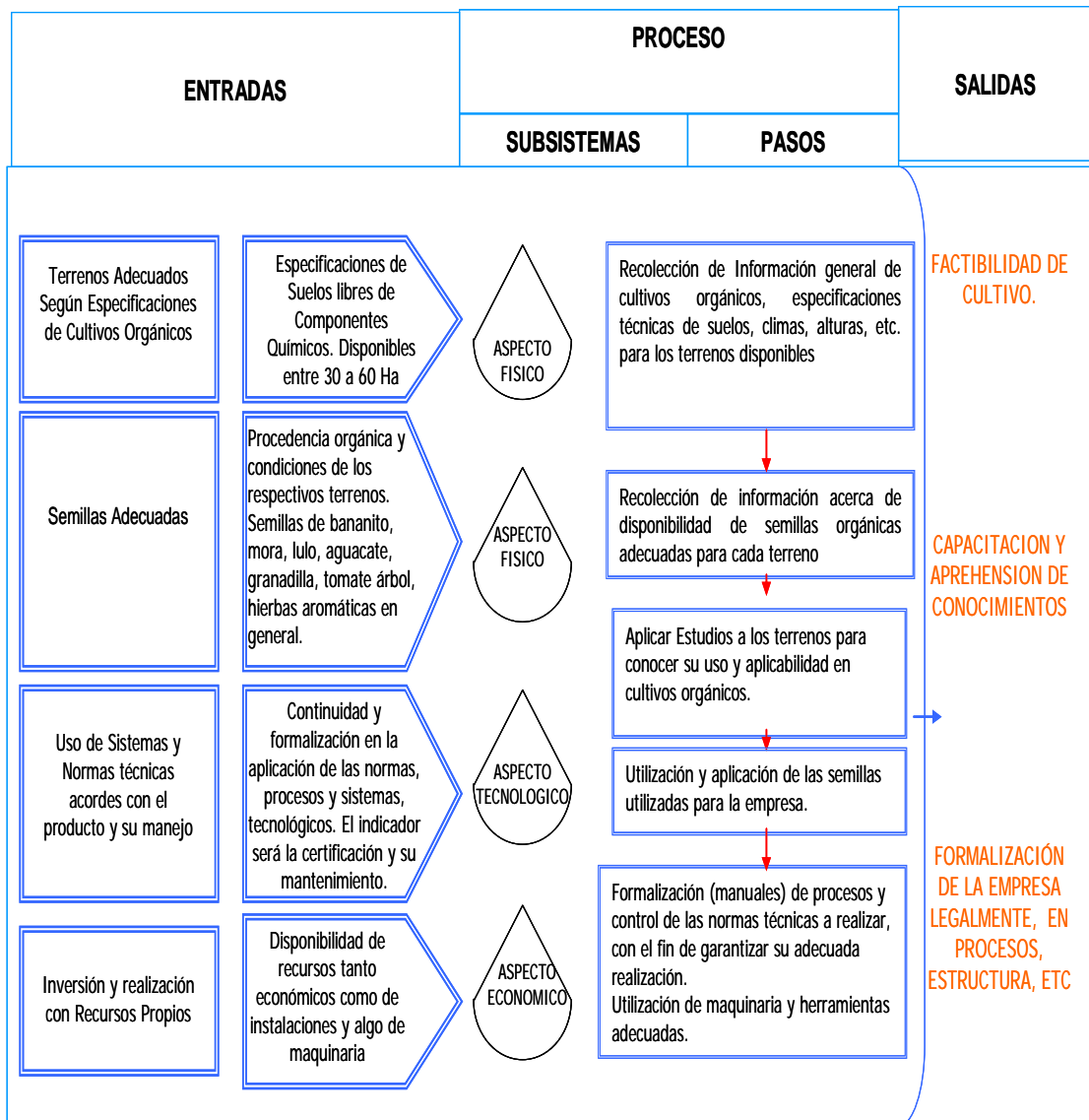
Fuente: Elaborado Autor.

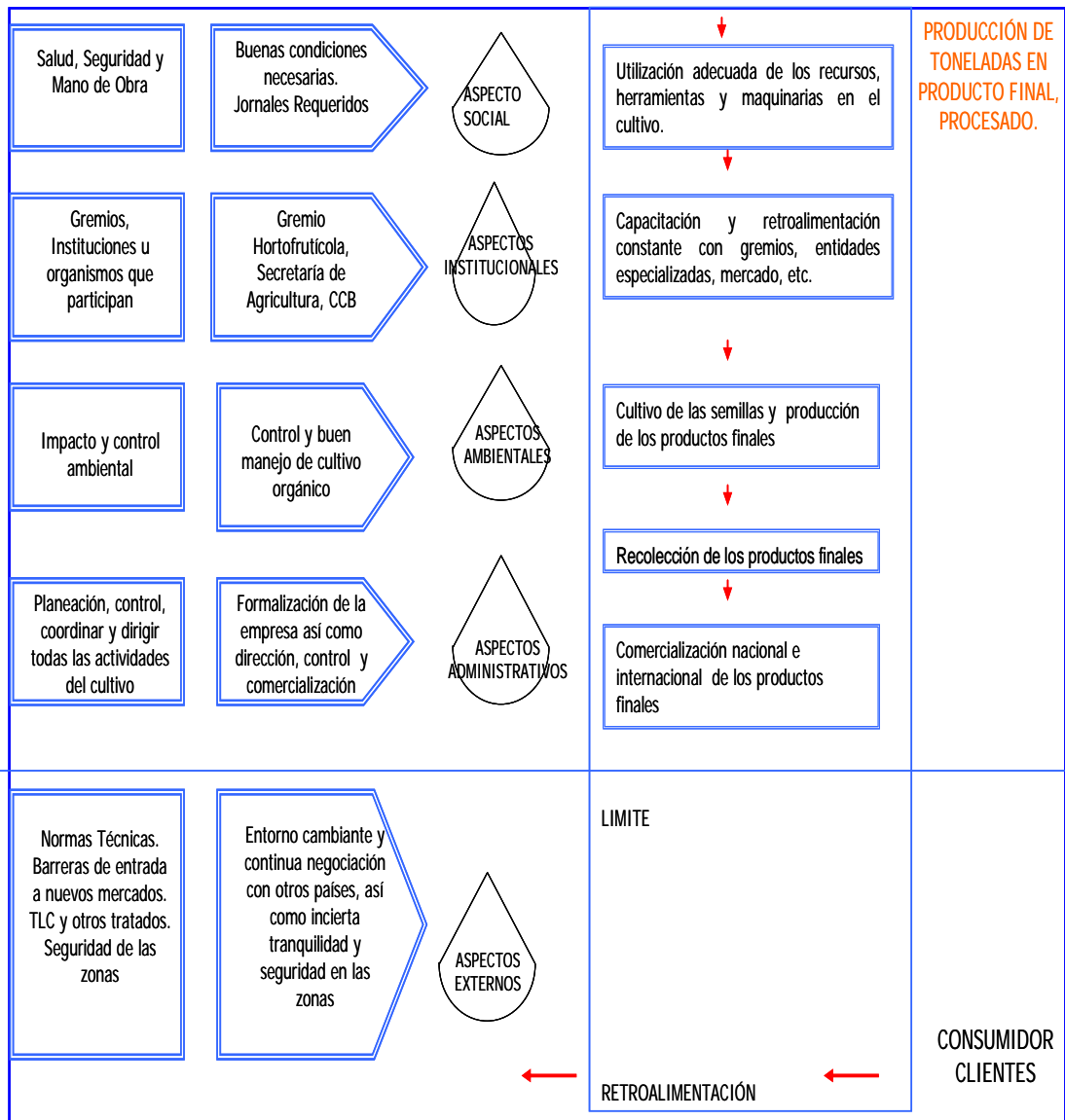
En el cuadro número 4 da como resultado que tiene más relevancia obtener resultados a mediano o largo plazo pues la inversión es un poco alta; además los temas de conocimiento son relativamente fáciles de tratar a través de la asistencia a cursos entre otros.

4.3.4. Sistema de Producción de Hierbas Aromáticas orgánicas.

En cualquier proyecto, es importante conocer la composición del sistema que lo compone, con todas sus entradas, los subsistemas y pasos que lo componen así como las salidas; es por esto que para este proyecto se presenta en el cuadro número 5 el sistema de producción de hierbas aromáticas orgánicas.

Cuadro 5. Sistema de Producción de Hierbas Aromáticas Orgánicas en Chocontá, Cundinamarca.





Fuente: Elaborado Autor.

En el cuadro número 5 se detallan todos los componentes del sistema producción de hierbas aromáticas orgánicas, iniciando desde la escogencia de los terrenos adecuados pasando por las labores en los mismos, las actividades a realizar con los gremios, la importancia que se le da a la conservación del medio ambiente así como al cumplimiento de las normas necesarias de las diferentes certificaciones, todo esto haciendo camino a través de una serie de subsistemas y de pasos, para llegar a las salidas cuya última es la más importante: los clientes.

4.3.5. Diagnostico Estratégico. – Sicreaempresa -.

Este sistema, nos permite obtener resultados acerca de la forma como ciertos recursos que se consideran claves pueden afectar algunos factores que deben ser tenidos en cuenta para el correcto funcionamiento del proyecto.

Cuadro 5. Diagnostico Estratégico “Sicreaempresa” Para el Sistema Empresa de Producción de hierbas Aromáticas en Chocontá, Cundinamarca.

Elemento a Estudiar	Situación Actual	+/-	Quien debe actuar	Acción de Solución
ANTECEDENTES (Aspectos del ayer que influyen hoy)	<ul style="list-style-type: none"> • En Colombia se ha empezado hace poco con este tipo de cultivos orgánicos. • No se ha satisfecho la demanda existente porque faltan más áreas cultivadas de orgánicos. • Faltó más disciplina y control por parte de los cultivadores de orgánicos para cumplir las certificaciones. 	<p>+</p> <p>-</p> <p>-</p>		
ASPECTOS EXTERNOS (Fuera del límite del sistema)				
Internacionales	Certificaciones difíciles de lograr por su gran complejidad y por falta de difusión de las mismas a nivel nacional	-	Gobierno Nacional y departamental colombiano, gremios,	Difundir e informar a los cultivadores. Realizar capacitaciones constantes.
Nacionales	Se producen en varios lugares del país con condiciones climáticas apropiadas.	-	Agricultor	Lograr mayor productividad, eficiencia y aprovechamiento de los recursos naturales
	Se cuenta con climas, tierras, aguas, etc. de diferentes características, que permiten ampliar cultivos y cubrir demandas.	+	Gobierno Nacional y departamental, gremios,	Informar a la mayor cantidad posible de propietarios o cultivadores del país

Elemento a Estudiar	Situación Actual	+/-	Quien debe actuar	Acción de Solución
SISTEMAS DE COMERCIALIZACION				
Tipo de servicio que ofrece	Diferentes cultivos orgánicos que ayudan a mantener y a cuidar la buena salud de los consumidores	+	Agricultor /Gremio	Mantener calidad y certificaciones de los productos
Oferta de Producto	Toneladas totales de producción	+	Agricultor	Mantener calidad y certificaciones de los productos
Tipo de producto	Perecedero	-	Agricultor	Manejo de producto con calidad y proyecto de transformación.
	Poca oferta en la región y en el país en general.	+	Agricultor /Gremio	Comunicar más a las comunidades acerca de los beneficios de este tipo de productos
Calidad de Producto	Normas técnicas y certificaciones nacionales e internacionales. (BPA, BPM, HACCP)	-	Agricultor /gremio	Realizar gestión para tratar de ser posibles estas certificaciones para poder facilitar la comercialización de las mismas.
Demanda	De acuerdo a estudios nacionales e internacionales, los clientes se han venido incrementando por el cuidado y la buena salud personal (entre el 15% y el 20% anualmente en algunos países como USA y Alemania).	+	Gremio	Realizar estrategias comerciales y de mercadeo a nivel nacional y mundial para continuar con la tendencia.
Tipo de clientes	Personas que buscan mantener su salud y la de su familia	+	Gremio	Estrategias para aumentar el consumo.

Elemento a Estudiar	Situación Actual	+/-	Quien debe actuar	Acción de Solución
Cantidad de Clientes	Si bien es cierto actualmente no existe una cifra exacta de la cantidad de clientes, pero el potencial podrían ser todas las personas que consumen frutas, hortalizas y hierbas aromáticas; aunque se debe bajar un poco por que los precios de los orgánicos son más altos que los comunes	+	Gremio	Proyecto para establecer la demanda real y potencial de estos productos.
Criterios Demográficos	Personas de ambos sexos, mayores de edad, que se cuidan y se preocupan por su salud y apariencia física.	+	Gremio	Estrategia para difundir el cuidado de la salud a través del consumo de alimentos orgánicos.
Criterios Geográficos	Personas que viven en las grandes ciudades	+	Gremio	Estrategia para difundir el cuidado de la salud a través del consumo de alimentos orgánicos.
Criterios Económicos	Personas independientes o laboralmente activas que se ubican en estratos 4, 5 y 6	+	Gremio	Estrategia para difundir el cuidado de la salud a través del consumo de alimentos orgánicos que, redundarán en una mejor salud.
Criterios Psicológicos	A la mayoría de personas les gusta comer alimentos frescos y mejor aún sino tienen componentes químicos.	+	Gremio	Estrategia para difundir el cuidado de la salud a través del consumo de alimentos orgánicos.
Criterios Sociológicos	Este tipo de producto son aceptadas por toda la sociedad en general pues son percibidas como saludables. El consumo de frutas y hortalizas orgánicas no tienen ningún tipo de contraindicaciones.	+	Gremio	Estrategia para difundir el cuidado de la salud a través del consumo de alimentos orgánicos.

Elemento a Estudiar	Situación Actual	+/-	Quien debe actuar	Acción de Solución
Relación entre Demanda y Precio	Al ser productos relativamente nuevos en el mercado, además los cultivos son realmente pocos para la cantidad de demanda creciente. Lo anterior poca oferta hace que los productos sean un poco costosos.	+	Cultivador / Gremio	Estrategia de productividad y apoyo a los cultivadores.
Precios, costos y Margen	No tenemos los costos ciertos de este tipo de productos orgánicos; sin embargo conocemos que los precios son un 20% más alto en este tipo de producto que en los normales, entendiendo que deben dejar un buen margen, pues su producción está en constante crecimiento al igual que su demanda sobre todo la extranjera.	+	Cultivador / Gremio	Se debe generar una estrategia de comercialización que ayude a mantener un buen margen. (Nacional e internacionalmente)
Competencia	Actualmente existe una estrategia de unión entre los cultivadores, con el fin de poder satisfacer las grandes cantidades demandadas en el exterior, pero bajo unos parámetros exigentes de calidad y de certificación	+	Gremio	Continuar con la estrategia de unir a los cultivadores para hacer un gremio cada vez más fuerte.

Fuente: Elaborado Autor.

De acuerdo a los resultados del cuadro número 5, se puede observar que el mayor grado de incidencia radica en la consecución y mantenimiento de las certificaciones de productos orgánicos pues es esta certificación la que permitirá acceder a los mercados externos con mayor facilidad.

También se observan que existe una gran participación de todos los entes que existen en el mercado como el cultivador, el gremio y el gobierno.

4.4 ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

La Estrategia Empresarial consistirá, en establecer una empresa de producción de hierbas aromáticas orgánicas económicamente rentables y perdurables en el tiempo (Sostenible) a través de la comercialización internacional, buscando un posicionamiento con base en la Diferenciación con una marca reconocida por los clientes por calidad, cantidad, cumplimiento, disponibilidad durante todo el año y relacionada con un compromiso con el cuidado de la naturaleza y los consumidores finales en general.

Esta estrategia estará basada en la convicción de que la empresa es el proyecto de vida los miembros de la familia que la conforman, lo que permite además de brindar todos los esfuerzos, conocimiento y recursos, ofrecer un compromiso entre los mismos miembros y en general con los productos y con los diferentes entes o personas con quien se deba tener interacción, asegurando así buena calidad en toda la empresa y en su producción en general.

4.5. ANALISIS EMPRESARIAL.

Una parte importante a la hora de desarrollar cualquier proyecto es la evaluación de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), por medio de la cual se pueden analizar a través de cruces de información en la misma matriz la estrategia empresarial, buscando lograr atacar de la mejor manera posibles tanto las debilidades como las amenazas a través del aprovechamiento de las fortalezas y las oportunidades que aparecen en este análisis ; esto se ve representado en el cuadro número 6.

Cuadro 6. DOFA de Empresa Familiar de Producción de Hierbas Aromáticas Orgánicas en el Municipio de Chocontá, Cundinamarca.

<p>EMPRESA FAMILIAR DE PRODUCCIÓN DE HIERBAS AROMATICAS EN EL MUNICIPIO DE CHOCONTA, EN CUNDINAMARCA)</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Recursos propios disponibles (Capital, tierra, Maquinaria). Gusto por el trabajo en el campo. Tiempo disponible. Disponibilidad de tierras con los recursos físicos y naturales necesarios y adecuados. Trabajo en Equipo. Apoyo Familiar, cualidades y capacidades de cada miembro. Capacidad de organización y liderazgo. Cercanía a Bogotá. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Conocimientos en temas específicos como los orgánicos. Resultados a mediano o largo plazo. Aunque existe algún tipo de infraestructura que se puede aprovechar, hacen falta otros como un cuarto frío, invernaderos y otros.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> Organismos interesados en apoyar estos proyectos. (capacitación, financiación, mercado, comercialización). Bastante información disponible. Demanda de productos orgánicos) nacional e internacional en aumento. Tratados comerciales con otros países. Hierbas aromáticas adecuadas para la región escogida. Buenas vías de comunicación 	<p>ESTRATEGIA F.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de recursos propios apoyándose en capacitación y en entidades externas para aprovechar la oportunidad creciente del consumo de hierbas aromáticas orgánicas. Inicialmente surtir mercados nacionales. Buscar canales de distribución adecuados (directos o con pocos intermediarios). Utilizar las hierbas aromáticas adecuadas a los climas y condiciones de la región. Crear valor agregado y diferenciación (productos finales diferentes) 	<p>ESTRATEGIA D.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacitación y seguimiento con y en entidades gubernamentales y privadas. Buscar apalancamiento o financiación suficiente para mantenerse a mediano o largo plazo.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Normas técnicas por cumplir. Normas técnicas y certificaciones diferentes para cada continente y/o país. Tratados comerciales con otros países. Condiciones climáticas cambiantes. Personal capacitado adecuadamente 	<p>ESTRATEGIA F.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> Estar informados día a día de todos los posibles tratados comerciales y su incidencia, impacto y nuevas reglamentaciones en el sector específico. 	<p>ESTRATEGIA D.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> Acción Integral para mejorar. Buscar constante información. Tener planes de contingencia y capacitación que permitan ejecutar y reaccionar rápidamente.

Fuente: Elaborado Autor

Teniendo en cuenta el cuadro número, podemos ver que existen muchas posibilidades de acción y estrategias a tomas por parte de la empresa; sin

embargo una base importante y por medio de la cual todos sus socios se sienten comprometidos es a través de la realización personal de cada uno de ellos a través de la creación y formalización de la empresa.

Con lo anterior como base, es más fácil encontrar y seguir un ruterio específico, ya que esto permite la unificación y coordinación de criterios para el logro de los objetivos y las metas planteadas, todo lo anterior cumpliendo la misión y tratando de volver realidad la visión de la empresa.

Teniendo en cuenta la matriz DOFA del cuadro 6, se pueden establecer varias estrategias de acuerdo al cruce de información de la misma de la siguiente manera:

Estrategias Fortalezas - Oportunidades:

- Aprovechamiento de recursos propios apoyándose en capacitación y en entidades externas para aprovechar la oportunidad creciente del consumo de hierbas aromáticas orgánicas.
- Inicialmente surtir mercados nacionales.
- Buscar canales de distribución adecuados (directos o con pocos intermediarios).
- Utilizar las hierbas aromáticas adecuadas a los climas y condiciones de la región.
- Crear valor agregado y diferenciación (productos finales diferentes)

Estrategias Debilidades – Oportunidades:

- Capacitación y seguimiento con y en entidades gubernamentales y privadas.
- Buscar apalancamiento o financiación suficiente para mantenerse a mediano o largo plazo.

Estrategia Fortaleza - Amenaza

- Estar informados día a día de todos los posibles tratados comerciales y su incidencia, impacto y nuevas reglamentaciones en el sector específico.

Estrategias Debilidades - Amenazas

- Acción Integral para mejorar.
- Buscar constante información.
- Tener planes de contingencia y capacitación que permitan ejecutar y reaccionar rápidamente.

4.6. POLÍTICAS EMPRESARIALES.

Las políticas de la empresa deben estar alineadas con la estrategia acogida que fue la de ventaja competitiva, apalancándose en su recurso principal que es la familia como socios participativos de la empresa.

En este sentido deben estar las siguientes políticas:

Política de Comunicación: todo tipo de comunicación empresarial se hará respetando el orden jerárquico de la empresa, con canales abiertos y formalmente constituidos.

Política de calidad: se debe propender por lograr y mantener certificaciones en BPA y de productos orgánicos.

Política de Capacitación: teniendo en cuenta las aptitudes, cualidades y capacidades de todo el personal, se deberá desarrollar un programa de capacitación que ayude a la formación y crecimiento del personal, así como también a mantener un nivel adecuado de información y conocimientos técnicos y especializados del sector y de los productos de la empresa.

Política salarial: Los sueldos serán pagados mensualmente y cumplidamente.
Política de Contratación: todo el personal de la empresa deberá trabajar bajos parámetros de contratación legal, donde se incluyan los respectivos pagos legales, de salud, bienestar y seguridad social.

Política de Producción: Se debe mantener una constancia en el seguimiento aplicado de todos y cada uno de los procesos establecidos en el cultivo, mantenimiento, corte, selección, transporte, y todo lo demás en la producción del producto orgánico.

Política de comercialización: Se debe participar en todas las ruedas de negocio tanto nacionales e internacionales donde se muestren y participen productos orgánicos y tradicionales.

Política de mercadeo: la empresa deberá afiliarse al gremio de las empresas productoras de aromáticas (Asoaromas) así como a la asociación colombiana de agroproductores ambientalistas y participar en todos sus eventos.

Políticas financieras: Se debe buscar negociar con proveedores de buena calidad, que permitan mantener un adecuado flujo de fondos. También se deben buscar soluciones al manejo del efecto cambiario en la empresa.

CAPITULO 5. ESTUDIO CONTABLE Y FINANCIERO.

Para el desarrollo de un proyecto una de la variable más importante a tener en cuenta es el estudio contable con la situación actual y la proyectada, dentro de las cuales se deben considerar los estados financieros básicos, sus indicadores, un flujo de caja y tablas de amortización de crédito (si es necesario) entre otros.

Para realizar las proyecciones se deben analizar y evaluar diferentes tipos de variables que influyen directamente en la situación actual y/o futura del proyecto afectándolo positiva o negativamente según sea el caso.

En caso del presente proyecto se deben tener en cuenta las siguientes variables:

- Todas proyecciones se hicieron con pesos constantes es decir, sin tener en cuenta el factor de la inflación.
- Se toma como base una proyección a 4 años pues a partir de este año se debe hacer rotación de cultivos para no desgastar la tierra y para seguir con la producción estable para los siguientes 4 años.
- El proyecto se calcula para implementarse en 1 Ha y la producción empieza a partir de la octava semana después de la siembra.

En cuanto a la producción del cebollín (De acuerdo al Estudio Técnico del capítulo 3):

- Densidad de semillas por hectárea: 29.Kg.
- Semillas por gramo: 800.
- Semillas a comprar por Ha: 29 Kg
- Valor para 1 Ha: \$7.887.942
(500gr valen \$135.999 en la empresa Semillas Arroyave.)
- Producción aproximada para exportación por Ha: 3.728 Kg.
Teniendo en cuenta que no se usa el 100% del área en el cultivo pues se necesitan corredores, espacio para invernaderos, etc quedando terreno utilizable aproximadamente del 70%; además se deben tener en cuenta

pérdidas por manipulación en los demás procesos de corte y empaque del orden del 25% al 15% de total

- **Mano de Obra.**

Preparación del Terreno año 1: \$900.000

Para el proyecto se van a contratar a 9 operarios con salario mínimo, quienes se van a ocupar de todo el proceso productivo del proyecto desde el cultivo, cuidado, corte y selección del producto final.

Abonos:

- 2 bultos de Compost (orgánico y otros) cada 4 meses \$270.000.

Invernaderos:

- Cada metro de construcción vale (incluye M.O.): \$7.000
- Valor total de Invernaderos (1 Ha): \$7.000.000.

Cuarto frío:

- Medidas (40mt² x 3 de alto): \$12.000.000.

Otros:

Adecuaciones, sistemas de riego, etc. (por año): \$3.750.000.

En conclusión:

El costo total inicial del proyecto es: \$35.437.942.

En términos generales del proyecto, aunque en la finca existen otros ingresos como son la producción de leche, la venta de ganado (vacas desecho, terneros), para el análisis del mismo no se tuvieron en cuenta estos adicionales.

5.1. BALANCE.

Los estados financieros presentan diferentes situaciones del proyecto, en este caso los balances proyectados del cuadro 7, nos muestran la valoración de los activos, los pasivos y el patrimonio y la incidencia que en ellos tiene el movimiento del proyecto durante los cuatro años de proyección.

Cuadro 7. Balance Proyectado a 4 años.

1. ACTIVO	0	1	2	3	4
CORRIENTE:	10.000.000	-8.892.473	3.115.672	29.984.856	67.715.081
CAJA BANCOS	10.000.000	-8.892.473	3.115.672	29.984.856	67.715.081
C*C (pagan a 30 días)	0	0	0	0	0
INVENTARIOS	0	0	0	0	0
OTROS	0	0	0	0	0
FIJOS	335.437.942	328.350.354	321.262.765	314.175.177	307.087.588
NO DEPRECIABLES	300.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000	300.000.000
DEPRECIABLES	35.437.942	35.437.942	35.437.942	35.437.942	35.437.942
-DEPRECIACION PERIODO	0	-7.087.588	-7.087.588	-7.087.588	-7.087.588
-DEPRRECIACION ACUMULADA	0	0	-7.087.588	-14.175.177	-21.262.765
INVERS.PERMANENTES	0	0	0	0	0
OTROS ACTIVOS (certificación)	0	13.000.000	13.000.000	13.000.000	17.000.000
TOTAL ACTIVOS	345.437.942	332.457.880	337.378.437	357.160.033	391.802.669
2. PASIVOS					
CORRIENTES:	0	-2.679.003	1.227.194	9.591.703	22.414.524
SOBREGIROS	0	0	0	0	0
CREDITO CORTO PLAZO	0	0	0	0	0
C*P	0	0	0	0	0
OTROS (IMPUESTOS DEL PERIODO)	0	-2.679.003	3.906.197	8.364.509	12.822.821
IMPUESTOS ACUMULADOS	0	0	-2.679.003	1.227.194	9.591.703
PASIVO MEDIANO LARGO PLAZO	28.350.354	24.300.303	16.200.202	8.100.101	0
ABONO CREDITOS	0	4.050.051	8.100.101	8.100.101	8.100.101
SALDO INICIALCREDITO	28.350.354	28.350.354	24.300.303	16.200.202	8.100.101
SALDO FINAL CREDITO	28.350.354	24.300.303	16.200.202	8.100.101	0
TOTAL PASIVOS	28.350.354	21.621.300	17.427.396	17.691.804	22.414.524
3. PATRIMONIO					
CAPITAL	317.087.588	317.087.588	317.087.588	317.087.588	317.087.588
RESERVAS del PERIODO	0	-625.101	911.446	1.951.719	2.991.992
RESERVAS ACUMULADAS	0	0	-625.101	286.345	2.238.064
UTILIDAD PRESENTE EJERCICIO	0	-5.625.907	8.203.014	17.565.469	26.927.924
UTILIDADES ACUMULADAS	0	0	-5.625.907	2.577.107	20.142.577
TOTAL PATRIMONIO	317.087.588	310.836.580	319.951.041	339.468.229	369.388.145
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	345.437.942	332.457.880	337.378.437	357.160.033	391.802.669

Fuente: Elaborado Autor

De acuerdo con el cuadro 7, se debe tener en cuenta que la concentración de los activos inicialmente se encuentra en los activos fijos depreciables donde están ubicados los terrenos totales de la finca pues aunque se habla de 1 hectárea, esta hace parte del globo total de la finca; además en el proyecto también se incluyen otros ingresos producidos en la totalidad de los terrenos.

En el rubro de otros activos el valor corresponde al de la certificación de productos orgánicos y posteriormente a su renovación.

En cuanto a los pasivos, su principal rubro es la amortización del crédito que se va a adquirir con FINAGRO representado en el cuadro 11 de amortización del crédito.

5.2. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

El estado de pérdida y ganancias me permite visualizar y analizar de manera más dinámica el comportamiento anual del proyecto en cuanto a sus variables de ingresos y egresos tanto operacionales como no operacionales y determinar el tipo de efecto que cada uno de ellos causa sobre el total, como se refleja en el cuadro 8.

Cuadro 8. Estado de pérdidas y ganancias proyectado a 4 años.

PERIODOS	0	1	2	3	4
INGRESOS:					
VTAS NETAS	0	151.001.053	201.334.737	214.757.053	228.179.368
-COSTO VENTAS	0	118.607.942	128.070.000	128.070.000	128.070.000
UTILIDAD BRUTA	0	32.393.111	73.264.737	86.687.053	100.109.368
-GASTOS FINANCIEROS	0	5.035.534	3.956.491	2.517.767	1.079.043
-GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VTAS	-	29.200.000	49.200.000	49.200.000	49.200.000
-GASTOS DEPRECIACION	0	7.087.588	7.087.588	7.087.588	7.087.588
=UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	0	-8.930.011	13.020.658	27.881.697	42.742.737
-IMPUESTOS (30%)	0	-2.679.003	3.906.197	8.364.509	12.822.821
=UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS	0	-6.251.008	9.114.460	19.517.188	29.919.916
-RESERVAS (10%)	0	-625.101	911.446	1.951.719	2.991.992
=UTILIDAD POR DISTRIBUIR	0	-5.625.907	8.203.014	17.565.469	26.927.924

Fuente: Elaborado Autor

Analizando el cuadro 8, se puede afirmar que el proyecto refleja gran dinamismo desde su inicio, aunque para el año 1 presenta una pérdida pequeña de \$5.625.907, esta se recupera a partir del segundo año en adelante, contando con ingresos suficientes para cubrir el costo de ventas, las obligaciones financieras así como los gastos administrativos en que se incurre.

5.3. INDICADORES CONTABLES.

Los indicadores financieros son una herramienta muy eficaz a la hora de determinar el comportamiento general de la empresa, ayudando a tomar decisiones rápidas y acertadas en caso de tener algún tipo de problema; en el caso del proyecto, podemos ver estos indicadores en el cuadro 9.

Cuadro 9. Indicadores contables de los estados financieros proyectados a 4 años.

INDICADORES	FORMULA	1	2	3	4
1. LIQUIDEZ					
1.1. CAPITAL TRABAJO	AC-PC	-6.213.470	1.888.478	20.393.153	45.300.557
1.2. LIQUIDEZ	AC/PC	3,3	2,5	3,1	3,0
2. ACTIVIDAD/EFICIENCIA					
2.1. ROTACION ACTIVOS TOTALES	vtas /actvs totales	0,45	0,60	0,60	0,58
3. ENDEUDAMIENTO					
3.1. NIVEL ENDEUDTO	Total pasivos/activos totales	0,07	0,05	0,05	0,06
3.2.SOLVENCIA TOTAL	Ptrimonio/ACTIVO FIJO	0,95	1,00	1,08	1,20
4. RENTABILIDAD					
4.1.MARGEN BRUTO UTILIDAD	utilidad bruta/vtas netas	21%	36%	40%	44%
4.2. MARGEN OPERACIONAL	utilidad operativa /vtas netas	-6%	6%	13%	19%
4.3.. MARGEN NETO DE UTILIDAD	utilidad neta/vtas netas	-4%	4%	8%	12%
4.4. RENDIMIENTO ACTIVO TOTAL	utilidad neta/activo total	-2%	2%	5%	7%
4.5.RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	utilidad neta/patrimonio	-2%	3%	5%	7%
5. SISTEMA DUPONT					
5.1. RENTABILIDAD SOBRE VTAS	utilidad neta /vtas	-4%	4%	8%	12%
5.2. ROTACION ACTIVOS	vtas /activos totales	0,45	0,60	0,60	0,58
5.3 RENDIMIENTO DE LA INVERSION	5.1 * 5.2	-0,02	0,02	0,05	0,07

Fuente: Elaborado Autor

En lo que tiene que ver con el cuadro 9, vale la pena aclarar que para el proyecto se tomó el pago de contado de por parte de los proveedores, razón por la cual no aparece el indicador de la rotación de cartera.

En cuanto a la rotación de inventarios, ésta tampoco se toma en cuenta, pues lo que se produce es lo que se vende pues este tiempo de productos no se pueden almacenar.

Desde el año 1 y gracias al crédito se presenta una muy buena liquidez del 3 en promedio para todos los años.

El nivel de endeudamiento en términos generales es bajo básicamente por el alto valor de los activos.

Se cuenta con unos buenos márgenes de utilidad pasando de un margen bruto del 21% en el primer año a uno del 44% en el año cuatro así como de un margen neto de utilidad de -4% para el primer año al 12% en el cuarto año; esto unido con los comportamientos de los estados financieros, demuestra que la empresa se va volviendo más eficiente en su comportamiento.

5.4. FLUJO DE CAJA.

El flujo de caja es otra herramienta dinámica que me permite ver claramente el ingreso y egreso del dinero a través tanto de los rubros necesarios para el proyecto como del tiempo al cual se determinó el mismo, tal como se ve en el cuadro 10.

Cuadro 10. Flujo de caja proyectado a 4 años.

PERIODOS	0	1	2	3	4
SALDO CAJA AÑO ANTERIOR	10.000.000	10.000.000	-8.892.473	3.115.672	29.984.856
INGRESOS:					
PRESTAMO INVERSION	28.350.354				
APORTE SOCIOS	7.087.588				
INGRESO POR OtrasVENTAS	0	0	0	0	0
INGRESOS POR VENTAS PROYECTO		151.001.053	201.334.737	214.757.053	228.179.368
TOTAL INGRESOS	45.437.942	161.001.053	192.442.263	217.872.724	258.164.225
EGRESOS;					
INVERSION	35.437.942				
COSTO COMPRAS/PRODUCCION	0	118.607.942	128.070.000	128.070.000	128.070.000
GASTOS ADMINISTRACION	0	28.000.000	48.000.000	48.000.000	48.000.000
GASTOS VENTAS	0	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
GASTOS FINANCIEROS INTERESES	0	5.035.534	3.956.491	2.517.767	1.079.043
ABONO A CAPITAL	0	4.050.051	8.100.101	8.100.101	8.100.101
OTROS. (Certificación)	0	13.000.000	0	0	4.000.000
TOTAL EGRESOS	35.437.942	169.893.526	189.326.592	187.887.868	190.449.144
SUPERAVIT O DEFICIT	10.000.000	-8.892.473	3.115.672	29.984.856	67.715.081
SALDO CAJA	0	0	0	0	0
SALDO FINAL CAJA	10.000.000	-8.892.473	3.115.672	29.984.856	67.715.081

Fuente: Elaborado Autor

De acuerdo al cuadro 10, debemos apreciar que además del crédito inicial, se parte con \$10.000.000^{oo} en saldo de caja anterior, proveniente de las actividades propias de la finca del año preliminar al proyecto; además se debe destacar que los socios deben incurrir en una inversión adicional de \$7.087.588 correspondiente al 20% valor total inicial del proyecto.

El flujo de caja muestra que el proyecto tiene un buen comportamiento a partir del segundo año, ya que en el primero se incurre en todos los gastos iniciales, mostrando un flujo de caja negativo de -\$8.892.473 el cual se recupera y cubre completamente en el siguiente año; además es evidente que si es indispensable un crédito inicial para que el proyecto funcione correctamente y con buen margen de manejo de su caja.

5.5 AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO.

Las tablas de amortización son una herramienta importante, ya que nos ayuda a conocer a ciencia cierta los costos financieros en los cuales se va a incurrir como se ve en el cuadro 11; además estas tablas sirven de apoyo al flujo de caja.

Cuadro 11. Amortización del crédito a 4 años.

VALOR	28.350.354						
DTF:	8,66% PUNTOS:		8,00% NOMINAL:		16,66%		
E.A:	18,55% PERIODO:	S.M	E.PERIODO:		8,88%		
TIR:	8,88% PLAZO		4 SEMESTRES		8		
periodo	saldo inicial	intereses	capital	cuota	saldo final	INTERES	CAPITAL
0	-28.350.354			-28.350.354	-28.350.354		
1	28.350.354	2.517.767		2.517.767	28.350.354		
2	28.350.354	2.517.767	4.050.051	6.567.817	24.300.303	5.035.534	4.050.051
3	24.300.303	2.158.086	4.050.051	6.208.136	20.250.253		
4	20.250.253	1.798.405	4.050.051	5.848.455	16.200.202	3.956.491	8.100.101
5	16.200.202	1.438.724	4.050.051	5.488.774	12.150.152		
6	12.150.152	1.079.043	4.050.051	5.129.093	8.100.101	2.517.767	8.100.101
7	8.100.101	719.362	4.050.051	4.769.412	4.050.051		
8	4.050.051	359.681	4.050.051	4.409.731	0	1.079.043	8.100.101
		12.588.834	28.350.354			12.588.834	28.350.354

Fuente: Elaborado Autor

Valor crédito (80% del valor total del proyecto equivalente a \$25.550.354, el plazo es de 48 meses, a una tasa de DTF +8 (8.8% E.S.V.), pagadero semestre vencido y con un período de gracia de 6 meses.

El crédito muestra unos gastos financieros totales del proyecto de \$12.588.834 durante los 4 años de proyección.

CAPITULO 6. EVALUACIÓN ECONÓMICA.

La evaluación económica se realiza para el presente proyecto con base, en una tasa de descuento del 20% teniendo en cuenta que se espera tener una rentabilidad mayor a las tasas bancarias del mercado financiero para realizar un análisis del valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el análisis de beneficio – costo (B/C), como se ve en el cuadro 12 se obtuvieron los siguientes valores:

Cuadro 12. Evaluación económica del proyecto con TIR, VPN y Relación B/C.

Períodos	0	1	2	3	4
Ingresos menos Egresos	-7.087.588	32.393.111	73.264.737	86.687.053	100.109.368
Intereses sobre el Crédito			3.956.491	2.517.767	1.079.043
Amortizaciones			8.100.101	8.100.101	8.100.101
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-7.087.588	32.393.111	61.208.145	76.069.185	90.930.224
Impuestos		0	0	0	0
APORTE ICR		998.788	1.887.251	2.345.467	2.803.682
UTILIDAD NETA	-7.087.588	31.394.323	59.320.894	73.723.718	93.796.613
TIR (%)	0,2	513%	VPN 20%	148.167.308	Relación B/c 1,15

Fuente: Elaborado Autor

- **TIR:**

Teniendo en cuenta los costos iniciales en los que se incurre en el proyecto así como todos los ingresos y todos los gastos durante los 4 años y con una tasa de descuento del 20%, se puede concluir que de cada peso invertido se obtiene una rentabilidad del 513%.

- **VPN:**

De todo el dinero invertido durante los 4 años del proyecto y con una tasa de descuento del 20%, se puede concluir que se van a obtener a precios de hoy un ingreso de \$148.167.308

- **RELACION COSTO BENEFICIO:**

Teniendo en cuenta el total de los ingresos y el total de los costos, los beneficios que se obtienen, son 1.15 veces mayores que los costos en los que se incurre.

Teniendo en cuenta todos los estados financieros, y haciendo un análisis global, además de unir lo anterior con la evaluación financiera, se puede concluir que el proyecto es desde el punto de vista financiero factible por el buen resultado de los indicadores contables y financieros.

CONCLUSIONES.

Existe un mercado amplio, con una demanda creciente sobre todo a nivel internacional que no satisfecho su demanda por productos orgánicos específicamente de hierbas aromáticas orgánicas culinarias, lo que claramente ha repercutido en el aumento en la participación en la producción de las plantas aromáticas en Colombia pasando de 194 hectáreas en 1.997 con 1.303 toneladas de producción a 713 hectáreas con 3.257 toneladas de producción en el 2.005 entre las cuales el cebollín colombiano ha demostrado tener gran numero de adeptos quienes por falta de producto han tenido que recurrir a otros países productores.

Un factor importante a tener en cuenta en este tipo de mercado de exportación es la incidencia en el precio, pues este varía no solo por la situación económica de nuestro país (devaluación - revaluación) si no por la estacionalidad presentada por algunos de los países productores cuya entrada o salida al mercado, hacen que le precio varíe mucho durante el año.

Las plantas y en general los productos catalogados como orgánicos revisten no solo un gran atractivo para los consumidores por su consumo saludable si no que también una gran responsabilidad para los productores de los mismos, pues son éstos últimos los que deben garantizar las cualidades del producto a través de un manejo sostenible en el tiempo no solo de su producción sino que también del lugar donde desarrolla su actividad.

Este tipo de cultivos orgánicos no debe verse solo como una actividad económicamente atractiva y viable, también debe ser una filosofía de vida y de compromiso con la naturaleza y el medio ambiente.

A la luz de una empresa familiar, es necesario tener una claridad organizacional, formalmente constituida y con bases, compromisos y responsabilidades claras para que la actividad normal de la empresa se desarrolle de manera eficiente y que no se preste o traspase del plano empresarial al plano familiar. En este sentido es bueno mencionar que la empresa se ve como un proyecto de vida para el total de sus participantes.

En el plano financiero, es importante resaltar que se busca aprovechar de manera eficaz unos terrenos que aunque están en producción, su

rendimiento no es el adecuado pues sus rendimientos no son los esperados, pues sus ingresos anuales esperados son de \$65.000.000 en promedio.

Este tipo de cultivo debe estar asociado a otros tipos de producción que ayuden a mantener o cubrir por lo menos los costos fijos o con otras variedades de hierbas orgánicas, ayudando a distribuir los costos iniciales de la inversión en busca de maximizar su uso. Además esto ayudaría a distribuir el riesgo de la inversión y dejar la dependencia en un solo producto y a su vez ayudaría a mejorar el portafolio de productos mejorando en este sentido también la comercialización de la empresa en términos generales, pues esta clase de cultivos es de tipo intensivo pues por hectárea se pide un mínimo de 9 empleados independiente del producto orgánico que se esté produciendo

Financieramente el proyecto muestra resultados muy interesantes, con una TIR del 513%, siendo bastante bueno considerando que se tuvo en cuenta un tasa de descuento del 20% así como una inversión importante.

Por otro lado el proyecto presenta muchas dependencias, como la viabilidad de los terrenos, la obtención de las certificaciones, la consecución de un buen canal de distribución en este caso de un comercializador internacional eficiente y de confianza, el compromiso y constancia de los operarios en el cumplimiento de los parámetros, políticas y procesos de calidad y el buen manejo de la cadena de frío entre los principales así su influencia en los precios de compra de los productos.

BIBLIOGRAFIA

- Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá Emprende, Tendencias y oportunidades de mercados, recuperado de http://www.bogotaemprende.com/index.php?option=com_content&task=view&id=140&subMenu=0.
- Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá Emprende, Megaproyecto Agroindustrial, recuperado de URL: <http://www.bogotaemprende.com/MEGA/>
- Fundación Von Humboldt, “mercados” recuperado de http://www.humboldt.org.co/biocomercio/producto/pro_doc_descargar.htm.
- Fundación Von Humboldt, fuente: SÖL (Stiftung Ökologie & Landbau de Alemania) en su informe de 2003.
- Fundación Von Humboldt, mercados, recuperado de http://www.humboldt.org.co/biocomercio/producto/pro_doc_descargar.htm.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. La Agricultura en Colombia, Bogotá, Marzo de 2.007.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Corporación Colombia Internacional, Encuesta Nacional Agropecuaria, 2.006.
- Sánchez, A. (2.007, Noviembre). Experiencias en la producción de hierbas aromáticas. Documento presentado en el IX Curso Anual Sobre Hierbas Aromáticas, Perspectivas del Agronegocio de Hierbas Aromáticas Culinarias y Medicinales, Bogotá, Colombia.
- Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Agronomía. (2.006). Últimas tendencias en Hierbas Aromáticas Culinarias Para Exportación En Fresco, Curso de Extensión – 2006.