



**PLAN DE EMPRESA – COMERCIALIZADORA DE MANGO**

**FRUTAS DEL SOL S.A.S.**

**MARÍA MILENA BANGUERO CARABALÍ**

**Trabajo de grado para optar por el título de**

**Magister en Administración**

Director del trabajo de grado :

**LUIS MIGUEL ÁLVAREZ VENEGAS**

**UNIVERSIDAD ICESI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**SANTIAGO DE CALI.**

**2013**

## **RESUMEN**

El presente documento corresponde al plan de empresa de Frutas del Sol S.A.S, en el cual, se estudia la factibilidad de ejecutar el montaje y puesta en marcha, de una empresa comercializadora mango en rodajas para exportación. Se seleccionó la fruta Mango debido a que Colombia, cuenta con grandes oportunidades para el desarrollo de este cultivo, y los volúmenes suficientes para su exportación, y dada las tendencias de consumidores a incluir productos más saludables en su dieta, el mango se presenta como una excelente alternativa. La empresa Frutas del Sol S.A.S., comercializara los productos con empresas importadoras mayoristas, quienes realizaran su posterior distribución al interior de los Estados Unidos, país seleccionado.

La ventaja competitiva de la empresa, se basa en exportar fruta de alta calidad, a los consumidores principalmente hispanos en los Estados Unidos, quienes tienen una preferencia por las frutas tropicales.

Es importante resaltar, que todas las actividades efectuadas por la empresa se ejecutaran bajo prácticas amigables con el medio ambiente. Adicionalmente se generaran empleos directos e indirectos los cuales tendrán un impacto positivo en el crecimiento económico de la región.

**Palabras claves:** Exportación Frutas, Mango, Plan de Empresa.

## **ABSTRACT**

This document is the business plan of Frutas del Sol S.A.S., which is studying the feasibility of installation of a trading company to export fresh mango. Mango fruit was selected because, Colombia offers great opportunities for the development of this crop, and sufficient volumes for export, given consumer trends include healthier products in your diet, the Mango is presented as an excellent alternative. Frutas del Sol SAS, market the products with wholesalers importing companies, who undertake further distribution within the United States, selected country.

The company's competitive advantage is based on exporting high quality fruit, primarily Hispanic consumers in the United States, who have a preference for tropical fruits.

It is important to report that all operations are executed by the company under friendly practices environment. Additionally generate direct and indirect jobs which will have a positive impact on economic growth in the region.

**Keywords:** Export Fruit, Mango, Business Plan.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>pág.</b>
RESUMEN.....	2
ABSTRACT .....	3
TABLA DE CONTENIDO .....	4
LISTA DE TABLAS .....	5
LISTA ILUSTRACIONES .....	7
1 SÍNTESIS DEL PLAN .....	8
2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.....	10
3 ANÁLISIS DE MERCADO.....	12
4 ANÁLISIS TÉCNICO.....	35
5 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	42
6 ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL, AMBIENTAL.....	45
7 ANÁLISIS ECONÓMICO.....	49
8 ANÁLISIS FINANCIERO.....	53
9 ANÁLISIS DE RIESGOS.....	60
10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	63
11 CONCLUSIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	67

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1 Principales productores de Mango en el mundo, 2012. ....	12
Tabla 2 Principales Países Importadores de Mango 2012. ....	13
Tabla 3. Mango Fresco Oferta y Consumo en Estados Unidos de América. ....	14
Tabla 4 Índice de consumo de mango por ciudad en EE.UU. ....	17
Tabla 5 Estacionalidad de las importaciones de mango a Estados Unidos 2010 – 2012. ....	20
Tabla 6. Empresas Exportadoras de Mango en Colombia y sus destinos 2013. ....	21
Tabla 7. Empresas exportadoras de Mango a los Estados Unidos 2012. ....	23
Tabla 8 Los Territorios de los Estados Unidos con mayor población hispana - Censo 2010. ....	24
Tabla 9. Producción de Mango en Colombia 2008 – 2012. ....	26
Tabla 10. Variación de la cosecha del mango en Colombia. ....	27
Tabla 11 Predios identificados como proveedores. ....	27
Tabla 12 Volumen de ventas en Cajas de 4,5 Kg. ....	29
Tabla 13 Inversión en participación en ferias. ....	33
Tabla 14 Presupuesto de inversión en mercadeo y publicidad. ....	34
Tabla 15 Foto planta empacadora de Zarzal - Valle. ....	36
Tabla 16. Descripción de cargos. ....	44
Tabla 17. Gastos de Constitución de la Sociedad. ....	47
Tabla 18 Inversión Total. ....	49
Tabla 19. Presupuesto de Nomina. ....	49
Tabla 20. Gastos de operación. ....	50
Tabla 21. Gastos administrativos y de ventas. ....	51
Tabla 22. Análisis de costos. ....	51

<b>Tabla 23. Flujo de caja 2014. ....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 24. Balance General. ....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 25. Estado de Resultados. ....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 26. Flujo de Caja Neto. ....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 27. Análisis de sensibilidad .....</b>	<b>63</b>

## LISTA ILUSTRACIONES

pág.

Ilustración 1 Estructura del Mango.....	10
Ilustración 2 Presentación final. ....	11
Ilustración 3 Cantidad de Mangos Importados a los Estados Unidos 2001- 2012 (Tm).....	15
Ilustración 4 Composición de las Exportaciones de Mango a EEUU por país. ....	16
Ilustración 5 Índice de consumo de Mango en los EE. UU por región. ....	16
Ilustración 6 Ventas de frutas tropicales en tiendas en EEUU .....	18
Ilustración 7 Participación del Mango en el gasto de la unidad Familiar en los Estados Unidos.....	19
Ilustración 8 Precio mayorista de una caja de 4,5 kg. de mango en dólares.....	20
Ilustración 9 Comercializadores de comestibles en los Estados Unidos. ....	25
Ilustración 10 Precio promedio en dólares de una caja mango de todas las calidades pagado al exportador en los mercados del Sur de la Florida y Texas en el año 2012. ....	29
Ilustración 11 Porcentaje mensual de las exportaciones. ....	30
Ilustración 12 Prestación del producto .....	30
Ilustración 13 Ejemplo Página web.....	32
Ilustración 14 Diagrama de flujo para Frutas del Sol S.A.S.....	35
Ilustración 15 Procedimiento en la planta. ....	37
Ilustración 16 Organigrama de la Compañía.....	43

## **1 SÍNTESIS DEL PLAN.**

La empresa Frutas del Sol S.A.S es una comercializadora de mango en rodajas, que se establecerá en el departamento del Valle del Cauca, y exportara Mango fresco al mercado de los Estados Unidos.

La empresa será constituida por dos socias inversionistas, una es Margarita Rosa Banguero, abogada la cual participa con aportes de veinte millones de pesos, y María Milena Banguero, y participara con aportes de veinticinco millones de pesos, y realizara las veces de Gerente General de la Empresa. Los demás integrantes del equipo de la empresa, serán contratados mediante un proceso de selección.

Frutas del Sol S.A.S., busca aprovechar la disponibilidad en el cultivo de mango, con la que cuenta Colombia y exportar a países que no pueden producir este tipo de frutas y tienen una demanda potencial. El mercado objetivo son los distribuidores mayoristas en los Estados Unidos, los cuales llegan a las pequeñas y medianas cadenas de supermercados y a su vez llegan a la población hispana con poder adquisitivo.

El principal factor de existo de negocio es la calidad, debido a que, se garantiza la calidad desde el proceso de selección de proveedores, hasta la llegada al consumidor final. Otro factor importante es la constante comunicación con los clientes, y la participación en ferias

y eventos, mediante los cuales a la empresa puede conocer de primera mano las necesidades de los clientes y adaptarse a las mismas. Finalmente, es el manejo efectivo del proceso de exportación y conocimiento de la legislación internacional, son factores claves para el éxito de la empresa.

El establecimiento y puesta en marcha de la empresa requiere de una inversión de \$180.000.000 ciento ochenta millones de pesos, de los cuales \$45.000.000 serán aportados por los socios y \$135.000.000 se esperan, obtener vía crédito. En el análisis financiero de la empresa para los cuatro primeros años se encontró que la empresa es viable con una Tasa Interna de Retorno (TIR) 84,4% de y un valor presente neto (VPN) de 175.735.641.

## 2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.

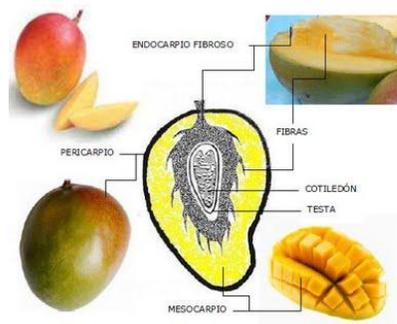
### 2.1 ORIGEN.

El mango es una fruta que se cultiva en tierras tropicales y subtropicales, proviene de la India, donde existen más de 1.000 variedades, y a partir del siglo XVI se empezó a distribuir en todo el mundo, e ingreso a Colombia a través de los españoles y portugueses.

### 2.2 CARACTERÍSTICAS.

En las características de la fruta se puede encontrar que el mango, es un fruto carnososo y refrescante, de la familia de las anacardiáceas, su forma varía, pero por lo general es ovoide-obloga, notoriamente aplanada, con hueso central grande y cubierta leñosa. Su tamaño se encuentra entre 4 a 25 cm. de largo y 1,5 a 10 cm. de grosor, su color exterior puede ser verde, amarillo o puede tener diferentes tonalidades de rojo, violeta y rosa. Su pulpa es por lo general amarilla intensa y su nombre científico es *Mangifera indica* L.

**Ilustración 1 Estructura del Mango.**



**Fuente:** (LIOFRUT, 2011).

### **2.3 PRODUCTO A EXPORTAR.**

Los mangos que se exportaran son de calidad superior, los cual hace referencia a mangos enteros, de aspecto fresco y consistencia firme, sanos libres de ataques de insectos o enfermedades, limpios, libres de magulladuras y de daños causados por cambio de temperatura o plagas.

La presentación ser hará en cajas de plástico, con mangos pelados y cortados en rodajas, como se expone en la figura No. 2.

#### **Ilustración 2 Presentación final.**



Fuente: (Fresh Plaza, 2012).

La clasificación arancelaria del producto según información de, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN, 2013) es: 080450 (guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos).

### 3 ANÁLISIS DE MERCADO.

#### 3.1.1 PRODUCCIÓN MUNDIAL DE MANGO.

Los principales países productores de mango en el año 2012 fueron, la India con el 42%, de la producción, seguido por China 11%, Tailandia 6%, Pakistán 4,6%, México 4,2%. Estos 5 países producen  $\frac{3}{4}$  partes de la producción mundial según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2012).

**Tabla 1 Principales productores de Mango en el mundo, 2012.**

	Región	Producción (1000\$ Int)	Producción (T)
1	India	9.100.148	15.188.000
2	China	2.707.863	4.519.380
3	Tailandia	1.963.620	3.277.250
4	Indonesia	1.276.908	2.131.140
5	Pakistán	1.131.496	1.888.450
6	México	1.094.863	1.827.310
7	Brasil	748.671	1.249.520
15	Perú	212.962	355.431
<b>19</b>	<b>Colombia</b>	<b>146.544</b>	<b>244.581</b>
20	Ecuador	120.153	200.534

Fuente: (FAO, 2012).

#### 3.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

Los principales países importadores del mango en el año 2012, fueron: Estados Unidos con el 24%, seguido por China y Países Bajos con el 8%, Alemania con el 3%, al igual que Reino Unido y Canadá.

**Tabla 2 Principales Países Importadores de Mango 2012.**

País	Valor importado en 2012 (miles de USD)	Cantidad importada en 2012 (Tm)	%
<b>Mundo</b>	1.885.291	1.564.831	100%
<b>Estados Unidos de América</b>	424962	377412	24%
<b>China</b>	206431	129180	8%
<b>Países Bajos (Holanda)</b>	186077	128542	8%
<b>Alemania</b>	102045	47782	3%
<b>Reino Unido</b>	96772	49445	3%
<b>Canadá</b>	82698	54291	3%
<b>Hong Kong (China)</b>	76976	101077	6%
<b>Francia</b>	75684	38104	2%
<b>Emiratos Árabes Unidos</b>	57729	95874	6%
<b>Viet Nam</b>	51123	87233	6%
<b>Japón</b>	49132	9915	1%
<b>Arabia Saudita</b>	47749	67418	4%
<b>Bélgica</b>	46101	24342	2%
<b>España</b>	41140	24278	2%
<b>Portugal</b>	31349	20920	1%

Fuente: ( UN comtrade, 2012)

### 3.2.1 LA IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.

Para el presente proyecto se ha selecciona a los Estados Unidos de América, como mercado meta para la exportación de mango, debido a que, es el principal país importador de mango en el mundo, y el más importante socio comercial de Colombia, y según información del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2013) el 33,6 % de las exportaciones del país tienen como destino los Estados Unidos. Adicionalmente los consumidores Estadunidenses están cambiando su dieta alimentaria, a una más saludable, motivada por los Programa de frutas y verduras (Programa de Asistencia de Nutrición Suplementaria<sup>1</sup>, y Movámonos<sup>2</sup>) que tiene como propósito mejorar la salud pública a través

---

<sup>1</sup> (United States Department of Agriculture (USDA))

del aumento en el consumo de estos productos. Otro factor importante es la comunidad latina del país, la cual están acostumbrados a consumir mango, y lo usan en sus recetas autóctonas.

A continuación se realiza un análisis más detallado del mercado estadounidense, a analizando las características del consumo de mango en el país.

### 3.2.2 MERCADO ESTADOUNIDENSE.

El mercado de mango en Estados Unidos depende esencialmente de las importaciones, debido a que la producción de Mango estadounidense, que se obtiene de los Estados de la Florida, California y Hawái. Según información (The National Mango Board, 2012) solo abastece el 0,06% de la demanda, por consiguiente, producción interna de mango es insuficiente para abastecer el mercado nacional, y el 99,94% de la oferta total de mango del país proviene de las importaciones.

**Tabla 3. Mango Fresco Oferta y Consumo en Estados Unidos de América.**

Año	Población Miles	Producción total Toneladas	Importaciones total toneladas	Oferta Total	Exportaciones total toneladas	Consumo Total toneladas	Consumo per cápita Kilos	Crecimiento del consumo per cápita
2010	310.384	590	1.332.555	<b>1.333.145</b>	14.396	<b>1.318.749</b>	4,249	
2011	313.085	862	1.452.112	<b>1.452.974</b>	19.582	<b>1.433.392</b>	4,578	7%
2012	315.791	N/A	1.564.831	<b>1.564.831</b>	21.478	<b>1.543.353</b>	4,887	6%
Fuente :	(FAO, 2012)	(FAO, 2012)	( UN comtrade, 2012)	Autor	( UN comtrade, 2012)	Autor	Autor	Autor

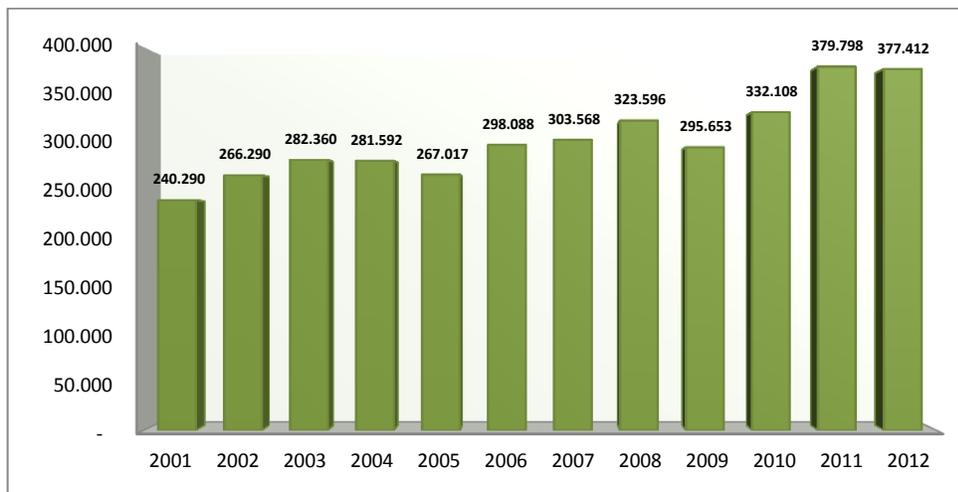
N/A: No disponible

<sup>2</sup> (Let's Move!, 2013)

### 3.2.3 IMPORTACIONES DE MANGO EN ESTADOS UNIDOS.

En la ilustración No. 3 se puede evidenciar que, para el año 2012 las importaciones de mango correspondieron a 377.412 toneladas, creciendo en más de un 50% con respecto al año 2001, donde eran de 240.290 toneladas. El 2011 fue el año con mayores importaciones de mango 379.798 toneladas. Este crecimiento ha sido impulsado por factores como disponibilidad de fruta durante todo el año, los precios, las preferencias de los consumidores y el ingreso según información de (National Mango Board, 2013).

**Ilustración 3 Cantidad de Mangos Importados a los Estados Unidos 2001- 2012 (Tm).**

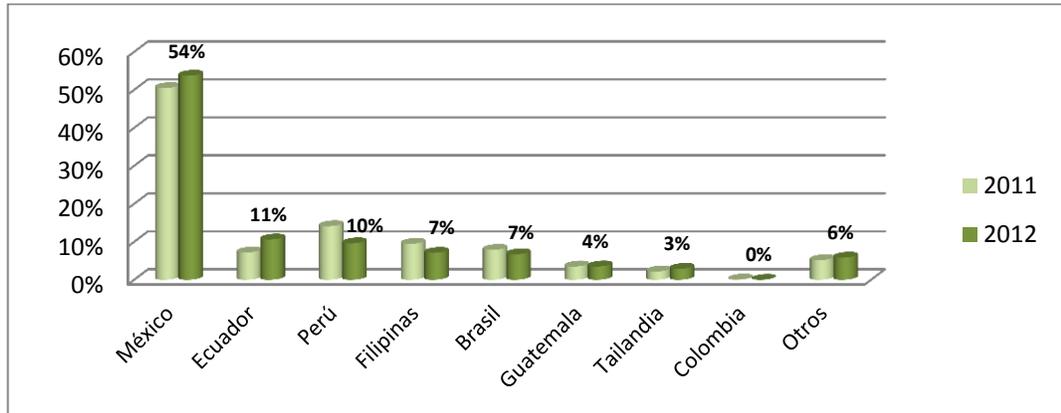


Fuente: ( UN comtrade, 2012)

Al analizar la composición de las exportaciones de mango a los Estados Unidos encontramos que el principal país exportador es México, con el 54% de las exportaciones para el año 2012, segundo por Ecuador con el 11% de las exportadores y, en tercer lugar se encuentra Perú con el 10% de las exportaciones, en el caso de Colombia para el 2012 no se

exporto a mango a los Estados Unidos y en el año 2011 se exportaron 294 toneladas que corresponden al 0,07% del total del mercado.

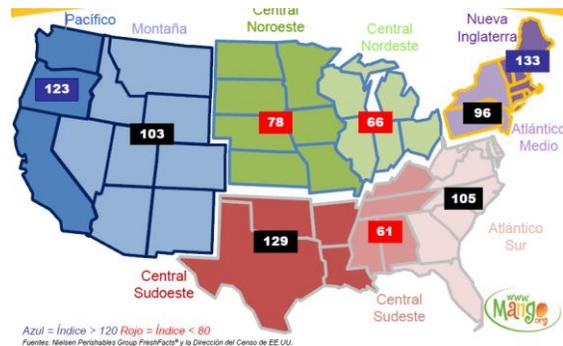
**Ilustración 4 Composición de las Exportaciones de Mango a EEUU por país.**



Fuente: ( UN comtrade, 2012)

### 3.2.4 CONSUMO DE MANGO EN LOS ESTADOS UNIDOS.

**Ilustración 5 Índice de consumo de Mango en los EE. UU por región.**



Fuente: (National Mango Board, 2013)

Con respecto al consumo desagregado por regiones (The National Mango Board, 2012), elaboro un índice, el cual muestra el nivel de consumo del mango comparado por zonas,

asignando números que representan si es menor o mayor al promedio del país, siendo 100 el valor que corresponde al consumo promedio del país. Por consiguiente, áreas como Nueva Inglaterra con 133 puntos, Central sudoeste con 129 puntos y Pacífico con 123 puntos, son grandes consumidores de la fruta. También cabe resaltar que áreas como menor consumo de mango como Central Noreste, Central Nordeste y Central Sudeste, son las que cuentan con menor consumo de mango por ende, son una gran oportunidad para el crecimiento.

**Tabla 4 Índice de consumo de mango por ciudad en EE.UU.**

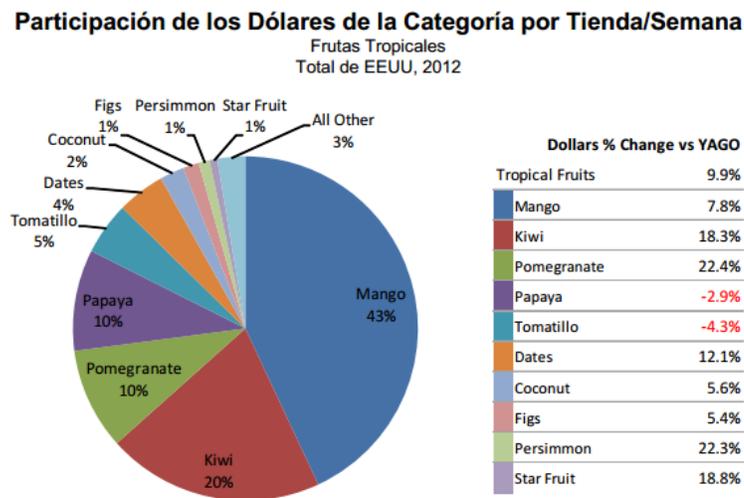
No.	Total EE.UU.	100
1	Houston	211
2	Orlando	162
3	San Francisco	149
4	Dallas	149
5	Miami	144
6	Los Ángeles	141
7	Boston	141
8	Tampa	134
9	Hartford-New Haven	133
10	Jacksonville	128

Fuente: (The National Mango Board, 2012)

En la tabla 4 podemos comprender el índice de consumo de mango por ciudades, y al analizar individualmente el estudio, muestra que Houston, San Francisco, Dallas y Miami en su orden, son las ciudades con mayor consumo de mango en todo Estados Unidos. Cabe resaltar que según (The National Mango Board, 2012) la variable más significativa a la hora de tomar la decisión de compra de mango es la etnia. Donde el grupo étnico que más mango consume es el asiático con el 19%, seguido por la hispano con el 7%.

### 3.2.5 PARTICIPACIÓN DE MANGO EN LAS TIENDAS EN ESTADOS UNIDOS.

**Ilustración 6 Ventas de frutas tropicales en tiendas en EEUU**

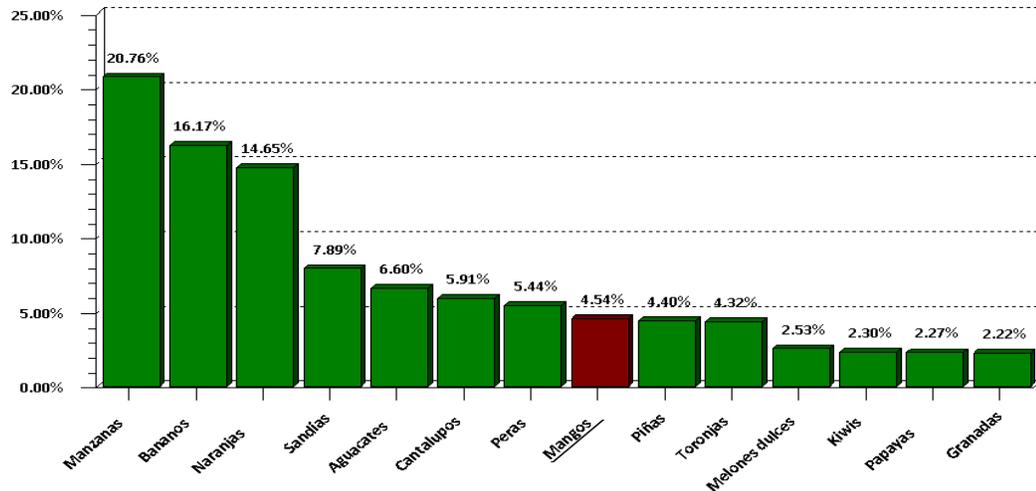


Fuente: (National Mango Board, 2013)

Según la (National Mango Board, 2013), las ventas en dólares en frutas tropicales en 18.000 tiendas en los Estados Unidos, se incrementaron en un 9,9% para el año 2012. Adicionalmente cabe resaltar que la fruta tropical más vendida en las tiendas de los Estados Unidos es el mango con una participación de 43% sobre el total de las ventas y un incremento en ventas de 7,8% para el 2012. Esto indica que existe una oportunidad de mercado para nuevos proveedores de mango.

### 3.2.6 PARTICIPACIÓN DEL MANGO EN LOS EN EL CONSUMO DE LOS HOGARES EN LOS ESTADOS UNIDOS.

**Ilustración 7 Participación del Mango en el gasto de la unidad Familiar en los Estados Unidos.**



Fuente: (The National Mango Board, 2012)

De acuerdo a información suministrada por (National Mango Board, 2013) el mango representa el 4,54% del total de gasto en frutas de los hogares de los Estados Unidos. Al comparar el mango con otras frutas como con las manzanas con un 20,76%, los bananos con un 16,7% y las naranjas con un 14,65%. La participación del mango es muy pequeña, lo que demuestra que existe una gran oportunidad para incrementar la demanda de mango en los hogares de los Estados Unidos.

### 3.3 VENTANA DE OPORTUNIDAD.

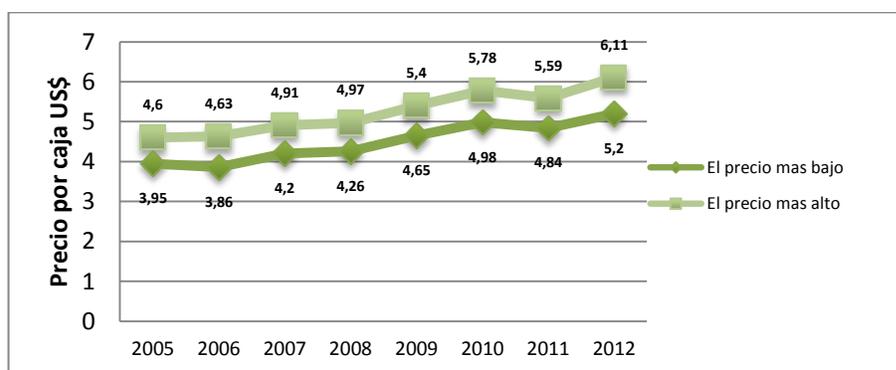
**Tabla 5 Estacionalidad de las importaciones de mango a Estados Unidos 2010 – 2012.**

Meses	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
México			X	X	X	X	X	X				
Perú	X	X	X									
Ecuador	X										X	X
Brasil								X	X	X	X	

Fuente: (The National Mango Board, 2012)

Los volúmenes de exportación de los países se encuentran relacionados con las épocas de cosecha, y analizando la tendencia de las exportaciones a Estados Unidos podemos evidenciar que los envíos provenientes de México, se concentra entre los meses de marzo a agosto, por consiguiente para el presente proyecto, las ventas se realizarán con mayores volúmenes en los meses de septiembre, octubre, noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo se comercializarán, con menores volúmenes abril, mayo y junio, debido a la alta oferta de mangos por parte del mercado mexicano.

**Ilustración 8 Precio mayorista de una caja de 4,5 kg. de mango en dólares.**



Fuente: (National Mango Board, 2013)

Con respecto a la evolución de los precios del Mango en los últimos ocho años, se evidencia en la ilustración 8 que entre el 2005 y el 2013 el precio, incremento en un 20% aproximadamente, tanto para el precio más alto del mercado, como para el más bajo.

### 3.3.1 COMPETIDORES.

Como parte del análisis es importante contar con conocimiento de la competencia, y su participación en el mercado por consiguiente a continuación se realizara un análisis de los competidores:

### 3.3.2 COMPETIDORES NACIONALES.

En Colombia existen varias empresas exportadoras de frutas frescas, a continuación se nombraran las principales empresas exportadoras de mango fresco en el 2013.

**Tabla 6. Empresas Exportadoras de Mango en Colombia y sus destinos 2013.**

Nombre de la empresa	País de destino
C I Frutos de los Andes Fruandes LTDA.	Canadá y Estados Unidos
C I Castillo Estupinan y Asociados Ltda.	Canadá
C I Frutas comerciales	Francia
OCATI S.A.	Francia
C I Tecnología de alimentos de Colombia S. A	Australia
Caro y CIA Agropisicola Carolina SCA	Canadá, Holanda
C I Comercia Caribe S.A.S.	Antillas Holandesas
CIALZ L y G S.A.S CI- Comercializadora Internacional L & G	Estados Unidos
Fresh products y logistics CI S.A.S	Antillas Holandesas
Novacampo S.A.S. CI	Holanda
Nativa produce CI SAS	Francia
CI las Marías S S.A.S	Aruba

**Fuente:** (Proexport, 2013).

Al analizar la tabla 8 encontramos que los principales destinos de exportación de las empresas Colombianas son: Estados Unidos, Canadá, Francia y Holanda. Para el mercado

de Estados Unidos existen dos exportadoras como lo son: Comercializadora Internacional L & G y C I Frutos de los Andes Fruandes LTDA. Con relación a Comercializadora Internacional L & G se encontró que es una empresa ubicada en el departamento de Quindío y cuenta con la marca “The healthy snack”<sup>3</sup> y como su nombre lo indica se enfoca en snacks saludables de frutas y con relación a C I Frutos de los Andes Fruandes LTDA.<sup>4</sup> se estableció que su nombre comercial es Fruandes, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá sus productos se enfocada principalmente al mercado de mango orgánico. Cabe resaltar que ninguna de estas dos empresas exporta el mango con las características lo exportara Frutas del Sol. S.A.S

### **3.3.3 COMPETIDORES INTERNACIONALES.**

En América Latina más de 15 países producen mango, exportándolo fundamentalmente a EE.UU., y Europa. México es el mayor exportador de mango a Estados Unidos, seguido por Brasil, otros exportadores importantes en la región son Perú y Ecuador. A continuación se relacionas las principales empresas exportadoras de Mango a los Estados Unidos.

---

<sup>3</sup> (Comercializadora Internacional L & G)

<sup>4</sup> (CI frutos de los Andes Fruandes LTDA)

**Tabla 7. Empresas exportadoras de Mango a los Estados Unidos 2012.**

Nombre de la empresa	Ciudad	Sitio web
Apb, Inc.	Los Ángeles	<a href="http://www.tavillasales.com">http://www.tavillasales.com</a>
Caruso Inc.	Cincinnati	<a href="http://www.carusofoods.com">http://www.carusofoods.com</a>
Century Farms International	Medley	<a href="http://www.centuryfarms.net">http://www.centuryfarms.net</a>
Curry & Company, Inc.	Brooks	<a href="http://www.curryandco.com">http://www.curryandco.com</a>
D'Arrigo Bros. Co. of New York, Inc.	Bronx	<a href="http://www.darrigony.com">http://www.darrigony.com</a>
Maurice A Auerbach Inc	South Hackensack	<a href="http://www.auerpak.com">http://www.auerpak.com</a>
New York Export Co. Inc.	Beacon	<a href="http://www.newyorkexport.com">http://www.newyorkexport.com</a>
Oneonta Trading Corporation	Wenatchee	<a href="http://www.oneonta.com">http://www.oneonta.com</a>
P D F Inc	Carson	<a href="http://www.fpdffruit.com">http://www.fpdffruit.com</a>
Pacific Coast Fruit Co	Portland	<a href="http://www.pcffruit.com">http://www.pcffruit.com</a>
Pacific Harbor Trading	Gig Harbor	<a href="http://www.pacificharbortrading.com">http://www.pacificharbortrading.com</a>
Seald Sweet LLC	Vero Beach	<a href="http://www.sealdsweet.com">http://www.sealdsweet.com</a>
Stellar Distributing, Inc.	Madera	<a href="http://www.stellardistributing.com">http://www.stellardistributing.com</a>
The Horton Fruit Co Inc	Louisville	<a href="http://www.hortonfruit.com">http://www.hortonfruit.com</a>
Umina Bros Inc	Los Angeles	<a href="http://www.umina.com">http://www.umina.com</a>
Vanguard International, Inc.	Issaquah	<a href="http://www.vanguard-international.com">http://www.vanguard-international.com</a>
Western Mixers, Inc.	Los Ángeles	<a href="http://www.nutsite.com">http://www.nutsite.com</a>
Westlake Distributors, Inc.	Los Ángeles	<a href="http://www.westlake-miller.com">http://www.westlake-miller.com</a>

Fuente: (International trade Center, 2013)

Con relación a las empresas internacionales exportadoras de mango a los Estados Unidos encontramos que se abastecen de varios países principalmente de países como México, Perú, Jamaica, Brasil y Ecuador<sup>5</sup>. Lo cual representa una oportunidad para Frutas de Sol. S.A.S ya puede exportar fruta en las épocas de mayor oferta Colombia y de menor oferta de otros mercados.

### **3.3.4 REGULACIONES.**

Los mangos que llegan a los Estados Unidos, deben ser tratados contra la mosca de la fruta, el tratamiento solicitado. Adicionalmente se requiere seguir especificaciones de calidad y empaque del producto.

---

<sup>5</sup> (International trade Center, 2013)

### 3.4 MERCADEO Y VENTAS.

Después de analizar el mercado, la empresa Frutas del Sol S.A.S, ha identificado como segmento objetivo la población hispanas, y ha seleccionado como principales ciudades de entrada, Miami, Houston y Orlando, debido a que son las ciudades con población hispana que cuentan con el mayor consumo.

**Tabla 8 Los Territorios de los Estados Unidos con mayor población hispana - Censo 2010.**

	Estado/territorio	Población total	Porcentaje de participación	Crecimiento 2000-2010
1	Puerto Rico	3.688.455	99%	-2%
2	Nuevo México	953.403	48,30%	24,60%
3	<b>California</b>	<b>14.013.719</b>	<b>37,60%</b>	<b>27,80%</b>
4	<b>Texas</b>	<b>9.460.921</b>	<b>37,60%</b>	<b>41,80%</b>
5	Arizona	1.895.149	30,60%	46,30%
6	Nevada	716.501	26,50%	81,90%
7	<b>Florida</b>	<b>4.223.806</b>	<b>22,50%</b>	<b>57,40%</b>
8	Colorado	1.038.687	20,70%	41,20%
9	Nueva Jersey	1.555.144	17,70%	39,20%
10	Nueva York	3.416.922	17,60%	19,20%
	Total Población	50.477.594	16,30%	43%

Fuente: (Sharon R. Ennis, Mayo 2011)

Al indagar en los territorios de los Estados Unidos con mayor población hispana, es de resaltar en el Estado del Texas con un 37,6% es hispanos, y un crecimiento del 42% del 2000 al 2010, y el Estado de la Florida cuenta con una población del 22,5% con un crecimiento del 57,4%. Debido a que el consumo de mango en estos estados es muy alto, identifica un gran potencial para el creciente de la demanda de mango.

### 3.5 CLIENTES.

Para el ingreso del mango los Estados Unidos se han identificado 3 canales de distribución<sup>6</sup>:

- **Canal mayorista:** Por lo general son empresas comercializadoras que compran para revender a minoristas y consumidores comerciales.
- **Canal minorista (retail):** Está compuesto por cadenas de supermercado (grandes superficies), supermercados étnicos, tiendas de productos gourmet o ecológicos, entre otros.
- **HORECA:** Hoteles restaurantes y cafés.

Dentro del sistema de comercialización, el distribuidor mayorista y es el principal contacto con supermercados. Por consiguiente, para facilitar la entrada los Estados Unidos, Frutas del Sol S.A.S., efectuara contactos con compañías mayoristas, expertas en la comercialización de frutas tropicales, estas empresas serán quienes comercialicen en los supermercados y/o al consumidor final. Los posibles clientes mayoristas identificados son:

#### **Ilustración 9 Comercializadores de comestibles en los Estados Unidos.**

<b>Nombre</b>	<b>No. de Tienda</b>
The Kroger Co.	3.127
Albartso's	2.514
Safeway Inc.	1.689
Ahold USA, Inc.	1.229
Costco Companies Inc.	335
Wal-Mart superenters	953
Winn- Dixie Stores, Inc.	1.069
Delhaizw America	1.486
Whole Foods Market	322
Grat Attlic & Pacific Área	813
Sam's Club	472

Fuente: (U.S. Supermarket News, 2013)

---

<sup>6</sup> (PROEXPORT COLOMBIA, 2012)

Una vez identificados los posibles clientes, se priorizo la cadena de supermercados Whole Foods Market, la cual cuenta con 322 locales repartidos en Norteamérica, Canadá y Reino Unido y su sede principal está en Downtown Austin, Texas. Esta tienda vende alimentos naturales y orgánicos, y dentro de sus políticas de compra predomina la búsqueda de una mayor calidad, y de alimentos naturales. La ventaja de vender a esta cadena de supermercados consiste en que, esta cadena de supermercados, tiene compradores que aprecian la calidad y están dispuestos a pagar más por un producto natural, y es aquí donde Frutas del Sol S.A.S ve una gran oportunidad para incursionar.

### 3.5.1 PROVEEDORES.

Las principales regiones productoras de mango en el país son: la región centro que se encuentra conformada por los departamentos de Cundinamarca y Tolima. Cuenta con el 60% de la producción nacional. La región Costa Caribe que produce el 33% de la producción nacional, y está concentrada en los departamentos de Magdalena, Bolívar, Atlántico, Cesar y Córdoba, y finalmente la región Centro-Occidente con el 7% de la producción nacional y se encuentra ubicada en el departamento de Antioquia. Según información (AGRONET, 2013) portal del Ministerio de Agricultura.

**Tabla 9. Producción de Mango en Colombia 2008 – 2012.**

Año	2008	2009	2010	2011	2012
Hectáreas	17.953	19.608	18.608	21.152	23.624
Producción en toneladas	184.814	239.127	201.026	256.473	311.920
Toneladas por hectárea	10,4	12,2	10,8	5,5	12,1

**Fuente:** (AGRONET 2013).

Como se observa la tabla 9, la producción de mango en los últimos 5 años se incremento significativamente, pasando de 184.814 toneladas producidas en el año 2008 a 311.920 toneladas producidas para el año 2012, lo cual corresponde a un aumento del 69%.

**Tabla 10. Variación de la cosecha del mango en Colombia.**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic
<b>Total Nacional</b>	<b>5,9%</b>	<b>1,4%</b>	<b>1,5%</b>	<b>7,4%</b>	<b>16,2%</b>	<b>27,8%</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,2%</b>	<b>1,9%</b>	<b>8,5%</b>	<b>8,5%</b>	<b>16,3%</b>

Fuente: (CCI, Corporación Colombia Internacional 2012).

En la tabla 12, evidenciamos que en Colombia, hay disponibilidad de mango durante todo el año, y las estaciones de mayor cosecha se encuentran en los meses de junio, mayo, octubre, noviembre y diciembre. El mes con mayor volumen de cosecha es el mes de junio con el 27% de la producción, se guido por los meses mayo y diciembre, donde se genera el 16%, posteriormente se encuentran los meses de octubre y noviembre con el 8,5%, en abril llega al 7,5%, en los meses restantes la producción varía entre el 5,9 y el 1,4%.

**Tabla 11 Predios identificados como proveedores.**

<b>Departamento</b>	<b>Número de predios</b>
Antioquia	3
Córdoba	1
Cundinamarca	6
Magdalena	9
Santander	4
Tolima	2
Valle del Cauca	1

Fuente: (Instituto Colombiano Agropecuario ICA, 2011)

Con el fin de garantizar la calidad de los mangos se identificaron 26 fincas certificadas por el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) con normas de calidad y cumplen con toda la

normatividad necesaria para la exportación, estos predios, serán los proveedores del mango de la empresa. Estos predios representan 2.760 toneladas anuales, de las cuales para el desarrollo del proyecto se requieren 833, cabe anotar que en la actualidad están en proceso de certificación aproximadamente 2.000 hectáreas (Fuente: Consejo Nacional del Mango).

Para asegurar de que los insumos lleguen en las condiciones de calidad, cantidad y tiempos de entrega que requiere la compañía Frutas del Sol S.A.S, contara con un programa de desarrollo de proveedores el cual consiste en:

- Establecer contratos de cumplimiento y de garantía de compra del producto especificado.
- Se ejecutara seguimiento continuo a cada uno de los proveedores de pedidos, despachos y entregas
- Se efectuaran capacitaciones para en transferencias de tecnologías que permitan mejorar la calidad de la frutas y el manejo de los cultivos.
- Se mantendra contacto directo con los productores reduciendo los intermediarios.
- Finalmente, se realizara un pago oportuno de acuerdo con las condiciones pactadas, y para el presente proyecto se estima un pago del 50% de contado y el 50% a 30 días. Esta forma de pago es competitivo en el mercado, debido a que generalmente los pagos se efectúan a 30, 60 y 90 días.

### **3.5.2 VOLUMEN DE VENTAS.**

La empresa Frutas del Sol, espera poder abastecer el mercado estadounidense, con la exportación de 129.000 cajas de 4,25 kg. en el año 2014, con un incremento de 10% anual. Las ventas y comercialización se efectuaran por contenedor, y cada contenedor contendrá 5.160 cajas de mango, con 8 cajas plásticas de mango pelado y cortado.

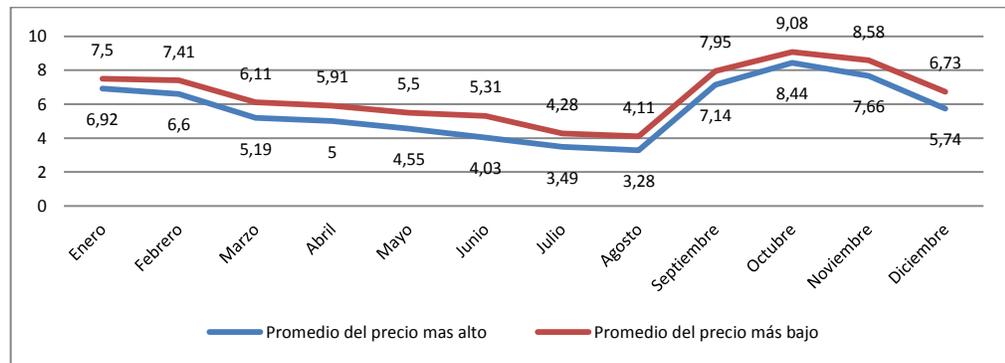
**Tabla 12 Volumen de ventas en Cajas de 4,5 Kg.**

	2.014	2.015	2016	2017
Mercado del Mago en Estados Unidos	88.875.340	58.538.434	64.392.277	70.831.505
Volumen Estimado de Ventas	129.000	141.900	156.090	171.699
Fracción de Mercado	0,15%	0,24%	0,24%	0,24%

Fuente: (National Mango Board, 2013)- Autor

### 3.5.3 PRECIOS.

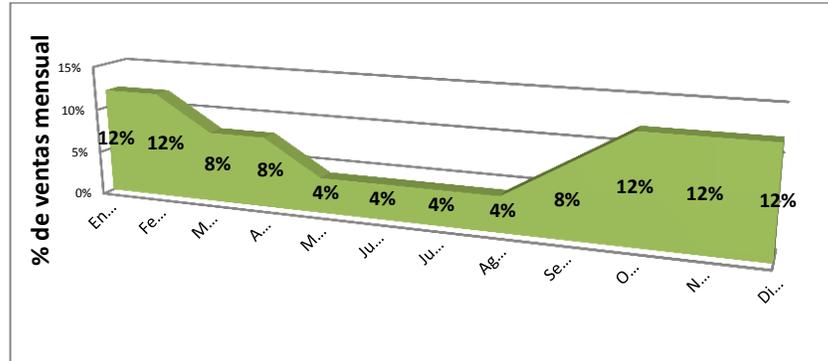
**Ilustración 10 Precio promedio en dólares de una caja mango de todas las calidades pagado al exportador en los mercados del Sur de la Florida y Texas en el año 2012.**



Fuente: (The National Mango Board, 2012)

Inicialmente, se espera llegar al mercado con precios bajos, al segmento de mango de alta calidad, para lograr que los consumidores se vean atraídos por la marca, posteriormente se espera ir incrementando el precio del producto una vez se haya posicionado en el mercado, el precio al cual se aspira es de un promedio de 6 dólares la caja de 4,25 kilos.

**Ilustración 11 Porcentaje mensual de las exportaciones.**

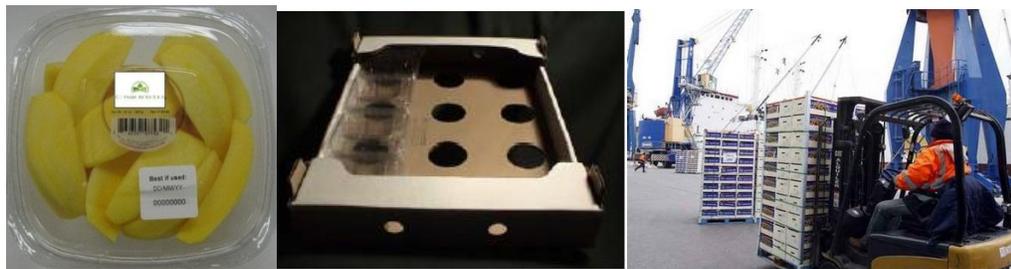


Fuente: Autora.

Con el fin de aprovechar las épocas de mayor precio del mango, la cantidad exportada por Frutas del Sol S.A.S variara mensualmente.

### 3.5.4 EMPAQUE COMERCIAL

**Ilustración 12 Prestación del producto**



Fuente: (Fresh Plaza, 2012).

- El empaque de venta a consumidor final: La fruta se envasara en un empaque de plástico, el cual contendrá el mango pelado y cortado en rodajas.

- Empaque secundario: Este empaque es una caja de cartón corrugado la cual contiene 8 empaques de plástico con un peso de 4,5 kg. por caja. Este segundo empaque permite mayores facilidades para la comercialización y la distribución.
- Empaque terciario: Para facilitar el transporte y la distribución en el proceso de exportación, las cajas se paletizan sobre estibas.

Es importante resaltar que cada empaque irá etiquetado para garantizar la trazabilidad del producto.

### **3.5.5 TRANSPORTE.**

El envío se realizara vía marítima en contenedores refrigerados por el Puerto de Buenaventura.

### **3.5.6 POLÍTICAS DE SERVICIO.**

El mango que se espera comercializar es de una excelente calidad y fresca, para lo cual se acreditará con los sellos de calidad como que garantice la adecuada inocuidad del mango exportado.

### **3.5.7 ESTRATEGIA DE MERCADEO.**

Las estrategias de mercadeo irán direccionadas a promocionar el producto nivel de importadores mayoristas, con el propósito que en el mediano plazo aproximadamente entre 3 a 4 años, la empresa se encuentre bien posicionado en este mercado y, de acuerdo con los

resultados obtenidos, se espera que a partir del año 5, Frutas del Sol S.A.S pueda conquistar los mercados de hoteles y restaurantes.

❖ **Logo de la marca.**

**Figura 1. Logo seleccionado.**



La primera estrategia de mercado es poder posicionar la marca Frutas del Sol S.A.S, para lo cual se ha seleccionado el siguiente logo.

• **Página web.**

**Ilustración 13 Ejemplo Página web.**



La mayor publicidad de la marca se efectuará a través de la página web la cual estará disponible en dos idiomas, español e inglés, esta página será muy moderna y de alta calidad, en la cual los clientes podrán encontrar información de primera mano sobre los siguientes aspectos de la compañía: Historia de la compañía, descripción del producto, sus características fechas y volumen de disponibilidad, fotos del producto, calificaciones de calidad, detalles del contacto, población beneficiada, del mismo modo también se efectuara publicidad a través páginas especializadas en el Internet, y redes sociales como: You tube y Twitter.

## ❖ Participación en ferias y eventos.

Con el propósito de poder identificar clientes potenciales, y dar a conocer la marca a los mayoristas Estadunidenses, la empresa Frutas del Sol, participará en las principales ferias y eventos de alimentos en Estados Unidos.

<b>Feria / Ciudad</b>	<b>Descripción</b>
Fresh Summit Orlando: Feria de frutas, vegetales y flores USA	Con la participación de más de 18,000 asistentes y 800 expositores, de todos el mundo, Fresh Summit, es la convención y exposición, para frutas, vegetales y flores, más grande en Norteamérica
United Fresh 2014 Chicago: Feria Alimentos Frescos, USA	United Fresh 2014 Chicago, la feria de alimentos frescos, muestra las últimas novedades e innovaciones del sector en sus diferentes vertientes, puesto que en este evento se darán cita los mejores profesionales y especialistas relacionados con el mismo en sus diferentes variantes.
Natural Products ExpoWest Anaheim 2014	En Natural Productos ExpoWest Anaheim 2014, se darán cita los mejores profesionales y empresas relacionados con el sector.
Expo Comida Latina 2014 Los Angeles, USA	Expo Comida Latina 2014 Los Ángeles, se darán cita compradores y proveedores de toda la distribución en América del Norte, mercados minoristas y de servicios de alimentos para la creación de redes, educación y abastecimiento de productos en el creciente auténticos, especiales, gourmet y corriente hispanoamericana mercado de los EE.UU.

**Tabla 13 Inversión en participación en ferias.**

<b>Actividad</b>	<b>Inversión</b>
Alquiler del Stands	7.000.000
Construcción y equipamiento del stand	20.000.000
Transporte de muestras	5.000.000
Gastos de personal y viaje	12.500.000
Participación en ruedas de Negocios	5.000.000
Otros gastos	500.000
<b>Total</b>	<b>50.000.000</b>

Fuente: Autora

Para la participación en las ferias se estimo un presupuesto de \$50.000.000 por feria, este valor incluye gastos de alquiler del Stand, equipamiento del Stand, transporte de las muestras, gastos de personal y viajes.

❖ **Envío de las muestras sin valor comercial.**

Se enviarán a los posibles clientes, muestras sin valor comercial, las cuales tienen como finalidad darán a conocer las características del producto. Estas muestras se enviarán vía aérea.

❖ **Vista a clientes potenciales.**

Otra estrategia de publicitaria se plasmara por medio de visita directa a clientes potenciales.

❖ **Relación con los clientes.**

Para incentivar el mantenimiento de los clientes, además de la garantía de la calidad y la entrega oportuna de los productos. Se implementaran campañas de publicidad en un punto de venta de cliente, una vez al año, donde se darán a conocer las características del producto se incentivara el consumo de la fruta al consumidor final.

**Tabla 14 Presupuesto de inversión en mercadeo y publicidad.**

<b>Medio</b>	<b>Inversión</b>
Pagina WEB	3.000.000
Mantenimiento de pág. web y gestión de redes sociales.	24.000.000
Participación en 4 ferias anuales	200.000.000
Envío de muestras sin valor comercial	6.000.000
Visitas a clientes potenciales	24.000.000
Campañas en punto de venta clientes	61.000.000
Capacitaciones proveedores	6.000.000
<b>Total en publicidad</b>	<b>324.000.000</b>

Fuente: Autora

## 4 ANÁLISIS TÉCNICO.

La empresa, Frutas del Sol, se dedicara exclusivamente a la comercialización internacional de la fruta, por consiguiente se compraran mangos a proveedores previamente certificados, el proceso de empaque y embalaje se efectuara con terceros, a continuación se especifica el proceso que se llevara a cabo.

### **Ilustración 14 Diagrama de flujo para Frutas del Sol S.A.S.**



Fuente: Autora

### **COMPRA DE LA FRUTA.**

Para garantizar la óptima calidad la fruta se le exigirá a todos los proveedores el registro la certificación expedida por el Instituto Colombiano Agropecuario, para la exportación esta certificación es de Buenas Practicas Agrícolas (B.P.A.) y de control de mosca de la fruta. Adicionalmente a la calidad, se tendrán en cuenta aspectos como confiabilidad en la entrega y el precio. El precio pagado por la fruta es el precio nacional del mayorista que a la fecha corresponde a 1.400 el kg. Según (AGRONET, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2013).

La relación con los proveedores tendrá el siguiente proceso:



Fuente: Autora

#### 4.1 EMPAQUE DE LA FRUTA.

Para llevar a cabo el proceso de corte, empaque y embalaje se ha identificado la planta empacadora de Frutales las Lajas S.A. del municipio de Zarzal- Valle del Cauca que, a la fecha cuenta con la normatividad necesaria para efectuar exportaciones y con la posibilidad de prestar el servicio de maquila.

Se efectuara un contrato de prestación de servicios de maquila de fruta anual, y el costo pagado por el proceso de maquila de fruta es de \$2.500.000 por contenedor procesado.

**Tabla 15 Foto planta empacadora de Zarzal - Valle.**



Fuente: (Frutales Las Lajas S.A.)

Esta planta empacadora tiene la capacidad de procesar 3 contenedores de fruta semanalmente y 7,5 toneladas de fruta por hora. A continuación se describe el procedimiento a llevarse en la planta.

### Ilustración 15 Procedimiento en la planta.



Fuente: (National Mango Board, 2013)

Proceso en la planta empacadora, desarrollado por la empresa Frutales las Lajas S.A.

- **Recepción de la fruta:** Se recibe el mango en canastillas de 50 kg y se transporta al área de producción.
- **Pesado y clasificación:** Se depositan en una mesa de clasificación donde se desechan las frutas no aptas para corte.
- **Limpieza:** Limpieza con agua desinfectada para remover carga microbiana.
- **Pelado:** Se realiza el pelado de la superficie del mango.
- **Remoción de semilla:** Se corta para extraer la semilla.
- **Corte de la pulpa:** Se corta en rodajas de un grosor inferior a 1,5 centímetros.
- **Uniformidad:** Se desechan las piezas fuera de tamaño y defectuoso.
- **Empaque:** Se empacará en cajas de plástico y posteriormente en cajas de cartón.
- **Enfriamiento:** Las frutas pasan un cuarto de refrigeración para conservar la cadena de frío.
- **Almacenamiento y transporte:** Posteriormente el mango se transportará en un vehículo con sistema de frío para su posterior exportación.

## 4.2 INSTALACIONES DE LA EMPRESA.

Frutas del Sol S.A.S, alquilara para su funcionamiento, dos oficinas y la bodega. Las cuales se encontrara ubicada en la Zona Franca del Pacifico, en el municipio de Palmira, ubicada 5 minutos del Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón y a dos horas y media del puerto de Buenaventura.

#### **4.3 TRANSPORTE DE LA FRUTA.**

El transporte de la fruta se realizar vía marítima, mediante vehículos que garanticen la continuidad con la cadena de frío.

#### **4.4 PROCESO DE EXPORTACIÓN.**

Para la exportación de la fruta la empresa deber cumplir con las siguientes actividades.

##### **Proceso documental:**

- Registro ante el ICA.
- Carta de Responsabilidad Policía.
- SAE MUISCA Único.
- Mandatos especiales autenticados (dos copias).
- Contrato suministro.
- Formato Circular 170 DIAN Exportadores.
- Solicitud de guía de movilización.
- Fitosanitarios-ICA.
- Certificado de Cámara de Comercio vigente y original sin enmendaduras
- RUT (Registro Único Tributario).

- Factura comercial de venta original con Resolución de la DIAN, versión en inglés y español con términos de negociación.
- Fotocopia : Representante Legal ampliada al 150%.
- Certificado de Origen.

#### **4.4.1 LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN.**

- 1. Pedido de contenedor vacío:** Se debe solicitar un contenedor vacío a naviera.
- 2. Recepción de contenedor vacío en la plana:** Verificar que cumpla con las características solicitadas.
- 3. Llenado y sellado del contenedor:** Antes de llenar se debe cumplir con una inspección.
- 4. Elaboración de documentos de ingreso al puerto.**
- 5. Transporte de la planta al puerto:** El transporte se realizara considerando el horario de salida del barco.
- 6. Inspección- embarque en el buque:** La inspección de la carga se efectuara con presencia de una persona de la empresa.
- 7. Entrega al cliente en el destino final:** la naviera entrega el producto al consignatario.

#### **4.4.2 TÉRMINOS INTERNACIONALES DE COMERCIO.**

Con el fin de facilitar las negociaciones con las empresas importadoras y mayoristas, la compañía efectuara todas las negociaciones con el ICOT (términos internacionales de comercio) - FOB el cual significa (Free On Board) es lo que indica que la responsabilidad de la compañía irá hasta entregar las frutas en el buque, los demás riesgos asociados a las exportaciones serán asumidos por el comprador.

#### 4.4.3 REQUISITOS EXIGIDOS POR ESTADOS UNIDOS PARA LA EXPORTACIÓN DE MANGO.

- ✓ Control de los contaminantes alimenticios en alimentos.
- ✓ Control de los residuos de plaguicidas en productos alimenticios de origen vegetal y animal.
- ✓ Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal.
- ✓ Etiquetado de productos alimenticios.
- ✓ Control fitosanitario.

Estos controles no tienen costos para Frutas del Sol S.A.S, experto en los casos en que el supervisor deba volver a realizar una verificación, en el caso de incumplimiento de alguno de los controles. Por consiguiente, en la selección de proveedores de fruta y de la empresa que realizara Las Lajas S.A., entidad encargada de la maquila de fruta, seleccionaron para la operación, gracias a que ya cuentan con los certificados sanitarios necesarios.

#### 4.5 COSTO UNITARIO DE EXPORTACIÓN MANGO FRESCO.

Concepto	Costo por caja de 4,25 kg.	Contenedor 5160 cajas	Ventas 2014 25 contenedores
Compra del mango	5.950	30.702.000	767.550.000
Costo de transporte a empacadora	96	495.360	12.384.000
Insumos de empaque	39,50	203.840	5.096.000
Proceso de empacado (maquila)	484,50	2.500.000	62.500.000
Almacenamiento en frío	23	118.680	2.967.000
Preparación de documentos de transporte y envío a container	10	51.600	1.290.000
Transporte hasta el punto de embarque en Buenaventura	160	825.600	20.640.000
Almacenamiento intermedio, (uso de instalaciones portuarias)	50	258.000	6.450.000
Seguros	39	201.240	5.031.000
Gastos bancarios y agentes	58	299.280	7.482.000
Comisión por ventas (2%)	234	1.207.440	6.230.390.400
<b>Costo total unitario</b>	<b>7.144</b>	<b>36.863.040</b>	<b>7.121.780.400</b>

Fuente: Autora

El costo de exportación de una caja de 4,25 kg. de mango fresco es de 7.144 pesos, un contenedor que contiene 5.160 cajas, con un valor total de \$36.863.040 de los cuales el 80% del costo corresponde al valor de compra de fruta. También se estimó un costo por comisiones por venta de fruta que corresponde al 2% del precio de venta y se pagará al jefe comercial.

## 5 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.

### 5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

**Misión:** Satisfacer brindar productos naturales de la mejor calidad y frescura posible a nuestros consumidores, ofreciendo productos de óptima calidad y un excelente servicio, a través de un equipo humano calificado que busca siempre generar valor agregado y superar las expectativas de nuestros clientes.

**Visión:** En 7 años, ser la empresa líder en Colombia en la comercialización de fruta fresca en el exterior, y ser altamente reconocida en los Estados Unidos por el desarrollo de procesos para el mejoramiento de la calidad e innovación en la cadena de valor de exportación de frutas.

#### **Valores empresariales:**

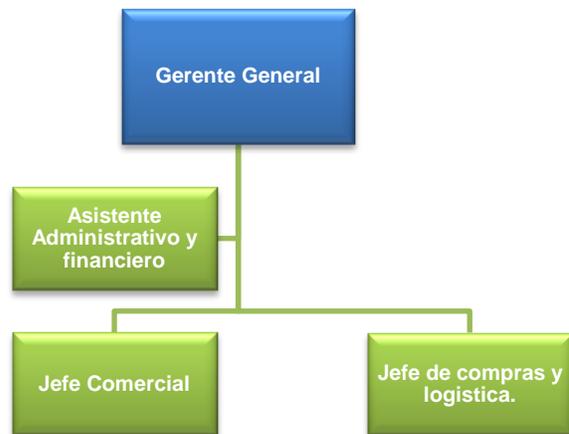
- **Responsabilidad:** La responsabilidad es fundamental para Frutas del Sol S.A.S, por consiguiente, se realizaran las actividades para garantizar el cumplimiento en el desarrollo de todas actividades.
- **Calidad:** Todos los productos de la compañía actos para el consumo y contaran con el cumplimiento procesos de calidad que así lo garanticen. Para ello la empresa incursionara comenzar en procesos de certificación como ISO 9001.

- **Responsabilidad Social:** Contribuir al mejoramiento de los empleados, sus familias y la sociedad, mediante el apoyo al desarrollo de las personas y de su entorno.

Para brindar apoyo en el desarrollo de las actividades administrativas y de exportación la empresa adquirirá un software contable y de exportaciones.

## 5.2 ORGANIGRAMA.

**Ilustración 16 Organigrama de la Compañía.**



El personal de permanente de la compañía está conformado por el Gerente General, la Asistente administrativa y financiera, el jefe comercial, y el jefe de compras y logística los cuales se incorporan en la compañía a través del contrato de prestación de servicios, y se garantizar el pago de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley.

**Tabla 16. Descripción de cargos.**

<b>Cargo</b>	<b>Funciones específicas</b>	<b>Perfil</b>
<b>Gerente General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización.</li> <li>• Identificar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio para la compañía.</li> <li>• Manejar de la imagen corporativa de la entidad.</li> <li>• Análisis de los aspectos financieros en las decisiones tomadas en la compañía.</li> </ul>	<p><b>Experiencia:</b> 3 años de experiencia en cargos gerenciales.</p> <p><b>Estudios:</b> Título de formación universitaria en Económica, Administración de Empresas, Ingenieras o Derecho</p> <p><b>Conocimientos básicos:</b> Conocimiento del sector y dominio del inglés.</p>
<b>Jefe Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución del plan de ventas.</li> <li>• Realización de visitas de ventas y seguimiento a los clientes.</li> <li>• Identificar nuevos negocios para la compañía</li> </ul>	<p><b>Experiencia:</b> Dos años en cargos similares.</p> <p><b>Estudios:</b> Titulación universitaria.</p> <p>Conocimiento del sector y dominio del inglés.</p>
<b>Jefe de compras y logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las compras de frutas y materia prima necesaria.</li> <li>• Dirigir y controlar las operaciones en las fincas, bodega y empacadora garantizando el cumplimiento de los planes de producción y el eficiente manejo de recursos.</li> <li>• Supervisar todo el proceso de exportación, realizando seguimiento hasta su lugar de destino.</li> <li>• Vigilar el cumplimiento e implementar de normas de calidad.</li> </ul>	<p><b>Estudios:</b> Título universitario de Agrónomo o ingeniero agrónomo. Especialista en frutas.</p> <p><b>Experiencia:</b> Tres años de experiencia en cultivo de frutas para exportación.</p>
<b>Asistente Administrativo y financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de caja menor.</li> <li>• Recepción de llamadas y documentación</li> <li>• Apoyar en la coordinación y control del proceso de comunicación e información a nivel interno y externo.</li> <li>• Hacer seguimiento al trámite de solicitudes y requerimientos administrativos.</li> </ul>	<p><b>Estudios:</b> Título profesional universitaria o estudiante de ultimo semestre en carreras del área administrativas.</p> <p><b>Experiencia:</b> mínima de 1 año</p>

Fuente: Autora

## **6 ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL, AMBIENTAL.**

### **6.1 ANÁLISIS LEGAL.**

#### **6.1.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.**

Para la constitución de la empresa se escogió el tipo de forma societaria S.A.S, "Sociedad por acciones Simplificada, esta sociedad se constituye por contrato o por acto unilateral mediante documento privado.

- **Ventajas de constituirse como S.A.S:**
  - ✓ La responsabilidad de los socios es limitada a sus aportes.
  - ✓ El pago de los aportes puede diferirse hasta dos años.
  - ✓ Tiene libertad plena para la estructuración administrativa.
  - ✓ El proceso de constitución y reforma es fácil y eficiente.
  - ✓ Mayor flexibilidad en derechos patrimoniales y políticos de los accionistas.
  - ✓ Mayor agilidad en la resolución de conflictos.
  - ✓ El trámite de liquidación es muy ágil.

### **6.1.2 PROCEDIMIENTO PARA CONSTITUIR UNA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA.**

Se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad.

La empresa estará constituida por dos socias inversionistas, una es Margarita Rosa Banguero, abogada quien participara con aportes de veinte millones de pesos, y María Milena Banguero, Economista quien participara con aportes de veinticinco millones de pesos y realizara las veces de Gerente General de la Empresa. Los demás integrantes del equipo de la empresa, serán contratados mediante contrato de prestación de servicios.

### **6.1.3 PROCEDIMIENTO NECESARIO PARA EXPORTAR.**

La empresa necesita una licencia para exportar, esa licencia la otorga el Ministerio de Comercio Industria y Turismo a través del Formulario único de comercio exterior.

#### **Ventajas:**

- Devolución del IVA por las exportaciones
- Prestación de cualquier servicio de Proexport.

**Tabla 17. Gastos de Constitución de la Sociedad.**

Asesoría Abogado -Elaboración de documento de constitución de la Sociedad	500.000
Diligenciamiento de formularios	10.000
Registro de Matricula Mercantil Cámara de Comercio	450.000
Registro único tributario	-
Consulta de uso de suelos	50.000
Asesoría - Registro como exportador	230.000
Diligenciamiento - Formulario único de comercio exterior	40.000
Registro de firma digital	320.000
Otros trámites.	150.000
Gastos varios y transporte.	250.000
<b>Total</b>	<b>2.000.000</b>

Fuente: Autora

## **6.2 ANÁLISIS AMBIENTAL.**

En la realización de las actividades de cosecha, pos cosecha, empaque y transporte que realizara la empresa se ejecutaran bajo prácticas amigables con el medio ambiente, buscando generar el menor impacto ambiental posible.

Los procesos ejecutados son no contaminantes, sin riesgos para garantizar el bienestar de los trabajadores y la comunidad y se verificara el uso eficiente de los recursos naturales. Adicionalmente, se establecerán protocolos de ambiente y seguridad industrial, para garantizar la correcta disposición de los residuos generados en el proceso.

### **6.3 ANÁLISIS SOCIAL.**

Uno de los principios de Frutas del Sol S.A.S. es la responsabilidad social empresarial, desde la cual aspira ejecutar actividades que se reflejen en el bienestar de todos los actores involucrados en el negocio.

### **6.4 ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES.**

Las personas que integran la organización consideran que no cuentan con impedimentos éticos y morales para llevar a cabo las actividades que implican la constitución y puesta en marcha de la empresa. Adicionalmente los valores empresariales se ajustan a los valores personales de quienes las conformaran.

## 7 ANÁLISIS ECONÓMICO.

A continuación se detallan las inversiones que se requieren para la puesta en marcha de la empresa son:

**Tabla 18 Inversión Total.**

	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>Gastos</b>			
Gastos de Constitución	1	2.000.000	2.000.000
Diseño de imagen corporativa	1	5.500.000	5.500.000
Envío de muestras y visita clientes	1	10.000.000	10.000.000
Software contable y de exportaciones	1	3.000.000	3.000.000
<b>Total gastos</b>			<b>20.500.000</b>
<b>Inversión depreciable</b>			
Computador	4	2.500.000	10.000.000
Impresora, escáner y fax	3	700.000	2.100.000
Vehículo	1	60.000.000	60.000.000
<b>Total equipos</b>			<b>72.100.000</b>
Escritorios	4	800.000	3.200.000
Sillas escritorios	4	200.000	800.000
Mesas de reuniones	1	700.000	700.000
Sillas	6	100.000	600.000
Sala de espera	1	900.000	900.000
<b>Total muebles y enseres</b>			<b>6.200.000</b>
<b>Total inversión en activos</b>			<b>78.300.000</b>
<b>Total inversión</b>			<b>98.800.000</b>

Los gastos en los cuales debe incurrir la empresa, para su sostenimiento y puesta en marcha son:

**Tabla 19. Presupuesto de Nomina.**

PRESUPUESTO DE NOMINA				
CARGOS Y CONCEPTOS	2.014	2.015	2.016	2.017
<b>Gerente General</b>				
Salario básico mensual	2.000.000	2.040.000	2.101.200	2.185.248
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	24.000.000	24.480.000	25.214.400	26.222.976
Prestaciones sociales	12.442.080	12.690.922	13.071.649	13.594.515
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>36.442.080</b>	<b>37.170.922</b>	<b>38.286.049</b>	<b>39.817.491</b>
<b>Jefe Comercial</b>				
Salario básico mensual	1.800.000	1.836.000	1.891.080	1.966.723
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	21.600.000	22.032.000	22.692.960	23.600.678
Prestaciones sociales	11.197.872	11.421.829	11.764.484	12.235.064

<b>PRESUPUESTO DE NOMINA</b>				
<b>CARGOS Y CONCEPTOS</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>32.797.872</b>	<b>33.453.829</b>	<b>34.457.444</b>	<b>35.835.742</b>
<b>Jefe de compras y logística</b>				
Salario básico mensual	2.000.000	2.040.000	2.101.200	2.185.248
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	24.000.000	24.480.000	25.214.400	26.222.976
Prestaciones sociales	12.442.080	12.690.922	13.071.649	13.594.515
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>36.442.080</b>	<b>37.170.922</b>	<b>38.286.049</b>	<b>39.817.491</b>
<b>Asistente Adm. Y financiera.</b>				
Salario básico mensual	1.700.000	1.734.000	1.786.020	1.857.461
Meses trabajados	12	12	12	12
Auxilio de transporte	0	0	0	0
Salario anual	20.400.000	20.808.000	21.432.240	22.289.530
Prestaciones sociales	10.575.768	10.787.283	11.110.902	11.555.338
<b>Neto a pagar en el año</b>	<b>30.975.768</b>	<b>31.595.283</b>	<b>32.543.142</b>	<b>33.844.868</b>
<b>TOTAL SALARIOS MENSUALES</b>	<b>7.500.000</b>	<b>7.650.000</b>	<b>7.879.500</b>	<b>8.194.680</b>
<b>TOTAL SALARIOS ANUALES</b>	<b>90.000.000</b>	<b>91.800.000</b>	<b>94.554.000</b>	<b>98.336.160</b>
<b>TOTAL PRESTACIONES ANUAL</b>	<b>46.657.800</b>	<b>47.590.956</b>	<b>49.018.685</b>	<b>50.979.432</b>
<b>TOTAL SUBSIDIO TRANSPORTE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total costo de la nómina</b>	<b>136.657.800</b>	<b>139.390.956</b>	<b>143.572.685</b>	<b>149.315.592</b>

Para la puesta en marcha de la planta es la empresa debe incurrir en los siguientes gastos de operación:

**Tabla 20. Gastos de operación.**

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>				
	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>
Alquiler de oficinas	9.600.000	9.792.000	10.085.760	10.489.190
Servicios Públicos	2.400.000	2.448.000	2.521.440	2.622.298
Aseo	1.200.000	1.224.000	1.260.720	1.311.149
Alquiler de bodegas	12.000.000	12.240.000	12.607.200	13.111.488
Impuestos Locales	19.092.645	21.421.948	24.271.067	27.766.100
Registro Mercantil	0	19.186.614	21.949.486	0
Depreciación Equipos	24.033.333	24.033.333	24.033.333	0
Amortización	0	0	0	0
<b>Total gastos de operación</b>	<b>68.325.978</b>	<b>90.345.895</b>	<b>96.729.007</b>	<b>55.300.225</b>
<b>Gastos de operación fijos</b>	<b>49.233.333</b>	<b>49.737.333</b>	<b>50.508.453</b>	<b>27.534.125</b>
<b>Gastos de operación variables</b>	<b>19.092.645</b>	<b>40.608.562</b>	<b>46.220.553</b>	<b>27.766.100</b>

Los gastos administrativos son todos los utilizados para la administración y los gastos de ventas que intervienen para que el mango pueda ser exportado a Estados Unidos.

**Tabla 21. Gastos administrativos y de ventas.**

<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>				
	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>
Publicidad	301.860.000	338.686.920	383.732.280	438.989.729
Asesorías	3.600.000	3.672.000	3.782.160	3.933.446
Viajes y participación en ferias	24.000.000	24.480.000	25.214.400	26.222.976
Gastos Transporte	6.000.000	6.120.000	6.303.600	6.555.744
Gastos Papelería	1.200.000	1.224.000	1.260.720	1.311.149
Asesor de contable y revisor fiscal	12.000.000	12.240.000	12.607.200	13.111.488
Depreciación Muebles y Enseres	1.240.000	1.240.000	1.240.000	1.240.000
<b>Total gastos de admón. y vtas.</b>	<b>349.900.000</b>	<b>387.662.920</b>	<b>434.140.360</b>	<b>491.364.532</b>
<b>Gastos de administrativos fijos</b>	<b>48.040.000</b>	<b>6.136.000</b>	<b>6.282.880</b>	<b>6.484.595</b>
<b>Gastos administrativos variables</b>	<b>301.860.000</b>	<b>344.806.920</b>	<b>390.035.880</b>	<b>445.545.473</b>

**Tabla 22. Análisis de costos.**

<b>ANÁLISIS DE COSTOS</b>				
	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>
<b>Costos Fijos</b>				
Gastos Personal	136.657.800	139.390.956	143.572.685	149.315.592
Gastos de operación	49.233.333	49.737.333	50.508.453	27.534.125
Gastos de Administración	48.040.000	6.136.000	6.282.880	6.484.595
Gastos Diferidos	20.500.000	0	0	0
<b>Total Costos fijos</b>	<b>254.431.133</b>	<b>195.264.289</b>	<b>200.364.018</b>	<b>183.334.312</b>
<b>Costos Variables</b>				
Materia Primas e insumos (Sin IVA)	921.525.837	1.033.951.989	1.171.467.603	1.327.272.794
Gastos de Operación	19.092.645	40.608.562	46.220.553	27.766.100
Gastos de Administración	301.860.000	344.806.920	390.035.880	445.545.473
<b>Total costos variables</b>	<b>1.242.478.482</b>	<b>1.419.367.470</b>	<b>1.607.724.037</b>	<b>1.800.584.367</b>
<b>Costo total</b>	<b>1.496.909.615</b>	<b>1.614.631.760</b>	<b>1.808.088.055</b>	<b>1.983.918.679</b>
Numero productos o servicios	129.000	141.900	156.090	171.699
Costo Promedio producto o servicio promedio	11.604	11.379	11.584	11.555
Costo variable unitario promedio	9.632	10.003	10.300	10.487
Precio Promedio Unitario (Sin IVA)	11.700	11.934	12.292	12.784
Margen Unitario Promedio	2.068	1.931	1.992	2.297
Punto de Equilibrio	123.010	101.100	100.583	79.821
<b>Costo total desembolsable</b>	<b>1.451.136.282</b>	<b>1.589.358.426</b>	<b>1.782.814.721</b>	<b>1.982.678.679</b>
<b>Costo promedio desembolsable</b>	<b>11.249</b>	<b>11.201</b>	<b>11.422</b>	<b>11.547</b>

Al efectuar el análisis de los costos en los cuales incurre la empresa para su operación, se observa que el 83% de los costos son variables ya el 17% son costos fijos. Los costos variables están representados en un 62% en costos de materia prima e insumos, seguidos por gastos administrativos. Los gastos de operación constituyen 5% de total, los cuales se encuentran representados principalmente en los servicios de alquiler de oficina, bodega y servicios públicos, etc. Es importante resaltar que, Frutas del Sol S.A.S es una empresa comercial y cuenta con gastos fijos bajos, ya que los gastos en su mayoría se encuentran asociados al volumen ventas, lo cual le permita gran flexibilidad a la empresa y adaptarse con facilidad a cambios en el sector, a causa de que los gastos fijos no dependen del volumen de ventas.

## 8 ANÁLISIS FINANCIERO.

En la Tabla se muestra el Flujo de Caja del proyecto para el año 2014.

**Tabla 23. Flujo de caja 2014.**

ÍTEM	Año 0	Total	Total	Total	Total
		2.014	2.015	2.016	2.017
Caja Inicial	0	81.200.000	108.188.828	101.962.813	113.279.053
Ingresos Netos		1.450.437.300	1.663.613.851	1.898.546.221	2.157.419.627
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	0	1.531.637.300	1.771.802.679	2.000.509.035	2.270.698.680
Inversiones en activos	78.300.000	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	852.407.452	1.011.692.455	1.167.116.154	1.300.865.796
Egresos por mano de obra	0	128.261.160	139.223.023	143.315.747	148.962.732
Egresos por gastos de operación		25.200.000	44.890.614	48.424.606	27.534.125
Egresos por gastos de administración y ventas		348.660.000	386.422.920	432.900.360	490.124.532
Egresos por gastos pre operativos diferidos	20.500.000	0	0	0	0
Egresos IVA	0	0	0	0	0
Egresos rete fuente		13.822.824	15.509.208	17.571.933	19.909.000
Egresos por gastos financieros		33.275.014	26.729.890	18.221.673	7.161.569
Egresos por pagos de Capital		21.822.022	28.367.146	36.875.364	47.935.468
Egresos impuestos locales	0	0	19.092.645	21.421.948	24.271.067
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	98.800.000	1.423.448.472	1.671.927.902	1.885.847.785	2.066.764.287
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-98.800.000	108.188.828	99.874.777	114.661.250	203.934.393
Aporte de Socios	45.000.000				
Préstamo	135.000.000				
Distribución de Excedentes			-2.088.036	1.382.196	4.503.269
<b>CAJA FINAL</b>	81.200.000	108.188.828	101.962.813	113.279.053	199.431.124

Para la financiación del proyecto se espera contara un aporte de 45.000.000 de los socios, de los cuales 25.000.000 serán a portados por la socia principal y Gerente del proyecto y 20.000.000 por un socio secundario, el dinero faltante para la inversión que corresponde en 135.000.000 se financiara por medio de una entidad bancaria.

En el balance general se destacan las 3 cuentas principales que son activos, pasivos y patrimonio.

**Tabla 24. Balance General.**

<b>ACTIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	81.200.000	108.188.828	101.962.813	113.279.053	199.431.124
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	36.223.200	40.642.430	31.977.690	36.582.477
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	22.639.500	48.041.019	76.820.940	105.245.991
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>81.200.000</b>	<b>167.051.528</b>	<b>190.646.263</b>	<b>222.077.683</b>	<b>341.259.592</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	78.300.000	78.300.000	78.300.000	78.300.000	78.300.000
Depreciación acumulada	0	25.273.333	50.546.667	75.820.000	77.060.000
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	20.500.000	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>98.800.000</b>	<b>53.026.667</b>	<b>27.753.333</b>	<b>2.480.000</b>	<b>1.240.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>180.000.000</b>	<b>220.078.195</b>	<b>218.399.596</b>	<b>224.557.683</b>	<b>342.499.592</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Prestaciones Sociales por Pagar	0	8.396.640	8.564.573	8.821.510	9.174.370
Cuentas por pagar- Proveedores	0	55.291.294	62.036.832	48.810.924	55.302.777
Impuesto de Renta por Pagar	0	0	0	4.499.179	27.149.113
Impuestos locales por pagar		19.092.645	21.421.948	24.271.067	27.766.100
IVA por pagar		0	0	0	0
Obligaciones financieras	135.000.000	113.177.978	84.810.831	47.935.468	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>135.000.000</b>	<b>195.958.557</b>	<b>176.834.184</b>	<b>134.338.147</b>	<b>119.392.361</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-18.792.326	-6.352.558	34.176.861
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-20.880.362	13.821.964	45.032.688	123.651.868
Reserva Legal		0	1.535.774	6.539.406	20.278.502
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>45.000.000</b>	<b>24.119.638</b>	<b>41.565.412</b>	<b>90.219.536</b>	<b>223.107.232</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>180.000.000</b>	<b>220.078.195</b>	<b>218.399.596</b>	<b>224.557.683</b>	<b>342.499.592</b>

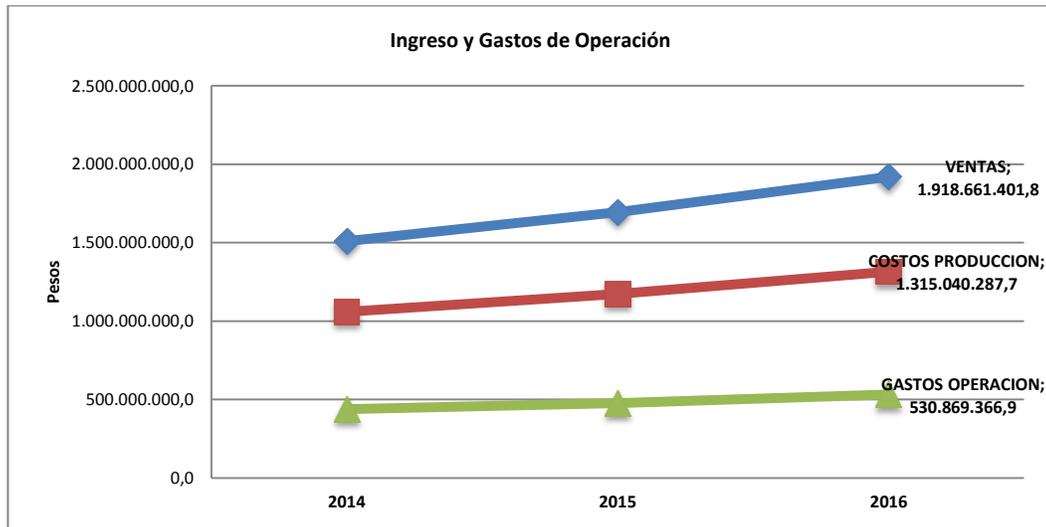
El estado de resultados es una parte vital en una proyección financiera ya que muestra las posibilidades que tiene el proyecto de generar utilidades.

Cabe resaltar que en lo que respecta a los gastos de operación para el año 2.017 disminuyen en un 43%, puesto que, para este año no hay gastos de depresión de equipos.

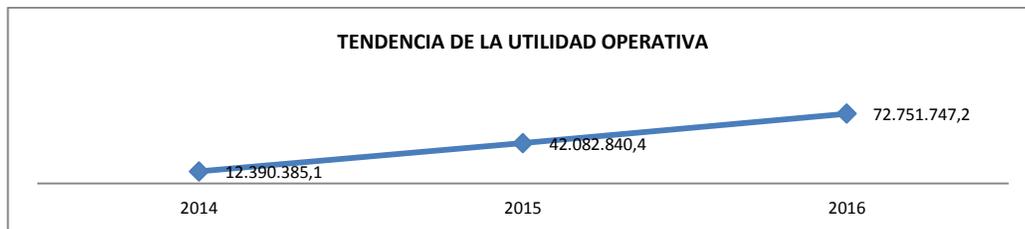
**Tabla 25. Estado de Resultados.**

ÍTEM	2.014	2.015	2.016	2.017
Ventas netas	1.509.300.000	1.693.434.600	1.918.661.402	2.194.948.644
Costos de Materia prima	921.521.570	1.033.947.201	1.171.462.179	1.327.266.649
Costo mano de Obra	136.657.800	139.390.956	143.572.685	149.315.592
Gastos de Operación	68.325.978	90.345.895	96.729.007	55.300.225
Gastos de Administración y Ventas	349.900.000	387.662.920	434.140.360	491.364.532
Gastos diferidos	20.500.000	0	0	0
Gastos financieros	33.275.014	26.729.890	18.221.673	7.161.569
<b>Utilidad gravable</b>	<b>-20.880.362</b>	<b>15.357.738</b>	<b>54.535.499</b>	<b>164.540.077</b>
Menos: Impuesto de Renta	0	0	4.499.179	27.149.113
<b>Utilidad neta</b>	<b>-20.880.362</b>	<b>15.357.738</b>	<b>50.036.320</b>	<b>137.390.965</b>
Reserva legal	0	1.535.774	5.003.632	13.739.096
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>-20.880.362</b>	<b>13.821.964</b>	<b>45.032.688</b>	<b>123.651.868</b>
<b>ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS</b>				
Costos de Materia prima	61,1%	61,1%	61,1%	60,5%
Costo mano de Obra	9,1%	8,2%	7,5%	6,8%
Gastos de Operación	4,5%	5,3%	5,0%	2,5%
Gastos de Administración y Ventas	23,2%	22,9%	22,6%	22,4%
Gastos diferidos	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	2,2%	1,6%	0,9%	0,3%
<b>Utilidad gravable</b>	<b>-1,4%</b>	<b>0,9%</b>	<b>2,8%</b>	<b>7,5%</b>
Menos: Impuesto de Renta	0,0%	0,0%	0,2%	1,2%
<b>Utilidad neta</b>	<b>-1,4%</b>	<b>0,9%</b>	<b>2,6%</b>	<b>6,3%</b>
Reserva legal	0,0%	0,1%	0,3%	0,6%
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>-1,4%</b>	<b>0,8%</b>	<b>2,3%</b>	<b>5,6%</b>

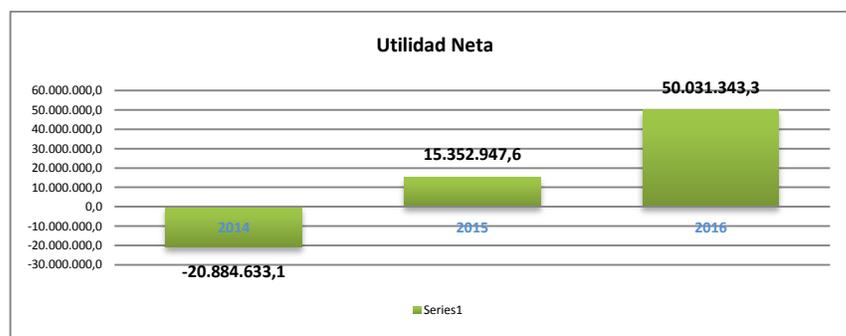
## 8.1 ANÁLISIS ESTADOS FINANCIEROS.



A analizar la composición de los ingresos y costos y gastos operacionales encontramos que los costos de operación corresponden al 69% de los ingresos y los gastos operacionales son un 28%.



La empresa cuenta utilidad operativa a partir del primer año de funcionamiento y entre los años 2014 y 2015 crece en un 9% para los años 2015 a 2016 su incremento es del 11%.



Con respecto a la utilidad neta encontramos que durante el primer año de funcionamiento la empresa presenta pérdida y empieza a tener utilidades positivas a partir del segundo año, y para el 2016 año las utilidades crecen en un 226%.

## 8.2 RAZONES FINANCIERAS.

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2016	2015	2014
RAZÓN CORRIENTE	3,46	2,88	2,78
PRUEBA ACIDA	3,46	2,88	2,78

Al analizar la razón corriente encontramos que durante el 2014, Frutas del Sol S.A.S cuenta con 2,78 en el activo corriente para cubrir sus pasivos corrientes, y para el 2016 por cada peso que debe en pasivos corrientes, cuenta con 3,45 en activos corrientes. Como la empresa no cuenta con inventarios, debido a que todas las ventas se hacen sobre pedido, los resultados de la prueba ácida son iguales a los de la razón corriente.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2016	2015	2014
ENDEUDAMIENTO	53%	77%	87%
CONCENTRACIÓN	54%	38%	30%
LEVERAGE	1,14	3,30	6,66

Al analizar el indicador de endeudamiento hallamos que, en el año 2014 el 87% de la empresa es financiada con recursos de terceros, este porcentaje disminuye

significativamente en el año 2016, donde el endeudamiento alcanza el 55%. Con respecto al indicador de concentración del endeudamiento se evidencia que, para el 2014 el 30% del endeudamiento era de largo plazo y pasa a un 54% en el 2016. Al analizar el indicador de Leverage encontramos que en el año 2014 el endeudamiento es muy alto ya que por cada peso aportado por los socios, 6,7 pesos son aportados por terceros, esta la situación de endeudamiento mejora considerablemente para el año 2016.

### **8.3 PUNTO DE EQUILIBRIO ECONÓMICO.**

A continuación hallaremos el punto de equilibrio para determinar la cantidad de cajas de mango que deberemos vender para no incurrir en pérdidas. El punto de equilibrio indica la cantidad de cajas de 4,25 kg. que generan un ingreso igual a la suma de costos fijos y variables. Para el año 2014 el punto de equilibrio es de 123.010 unidades y para el año 2017 es de 79.821 unidades. Por consiguiente las unidades a vender para alcanzar el punto de equilibrio, disminuyen en un 35% en los 4 años.

	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>
Punto de Equilibrio	123.010	101.100	100.583	79.821

### **8.4 EVALUACIÓN DE PROYECTO.**

A continuación se encuentra el Flujo de Caja Neto del proyecto a tres años, en el cual se puede observar durante el primer y segundo año el Flujo total es negativo sin embargo para los años 2016 y 2017 la tendencia cambia a positivo. Para el año 2017 se calculó un valor de liquidación que corresponde al promedio de las utilidades percibidas durante los años 2016 y 2017. El proyecto es financieramente viable debido a que la tasa interna del retorno

es del 84,4%, teniendo como base el flujo de caja de los próximos 4 años, como la TIR es mayor a la tasa mínima de retorno esperada por los accionistas que es del 20% el proyecto es viable, el valor presente neto es de 139.934.79, como es mayor a cero el proyecto es viable.

**Tabla 26. Flujo de Caja Neto.**

	<b>Año 0</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>
Utilidad Neta	0	-20.880.362	15.357.738	50.036.320	137.390.965
Total Depreciación	0	25.273.333	25.273.333	25.273.333	1.240.000
Total Amortización	0	0	0	0	0
1. Flujo de fondos neto del periodo		4.392.971	40.631.071	75.309.653	138.630.965
Inversiones en Activos del Período	78.300.000	0	0	0	0
Gastos pre operativos	20.500.000				
Colchón de efectivo	81.200.000	1.624.000	1.656.480	65.610	34.442
Préstamo	135.000.000				
2. Inversiones netas del periodo	45.000.000	1.624.000	1.656.480	65.610	34.442
3. Liquidación de la empresa					93.713.642
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-45.000.000	2.768.971	38.974.591	75.244.044	232.310.165
<b>Balance de proyecto</b>	-45.000.000	-51.231.029	-22.502.643	48.240.872	290.199.212
<b>Periodo de pago descontado</b>	2,32				
<b>Tasa interna de retorno</b>	84,47%				
<b>Valor presente neto</b>	139.949.466				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	20,00%				

## **9 ANÁLISIS DE RIESGOS.**

A continuación se plasma un análisis de por principales factores a los cuales se puede encontrar sometido el negocio.

### **9.1 RIESGOS AMBIENTALES.**

Fenómenos naturales como: las sequías y la ola invernal, pueden afectar significativamente la empresa debido a que, disminuyen la disponibilidad de mango en el país y por consiguiente, se incrementan los precios de compra. Para mitigar este riesgo se seleccionaran fincas con sistemas adecuados de riego y drenaje, y se realizaran contratos de compra venta para garantizar la disponibilidad de la fruta en las fechas solicitadas.

### **9.2 RIESGOS ECONÓMICOS.**

Disminución en del precio internacional del mango, afecta los ingresos esperados por consiguiente, para mitigar este riesgo la empresa, utilizara herramienta de la bolsa de valores como son: el mercado de futuros y el de opciones, los cuales permitirán compensar las perdidas, garantizando con este medio un precio mínimo, de tal forma que cubra los costos incurridos y permita generar una utilidad.

### **9.3 RIESGOS FINANCIEROS.**

Debido a que los socios no cuentan con el 100% del capital necesario para emprender el negocio, existe un riesgo de no obtener el crédito por 135.000.000, ciento treinta millones de pesos, necesario para el funcionamiento inicial de la empresa, por consiguiente, dado el

caso de no obtener el préstamo, la empresa aplicara a las diferentes convocatorias para proyectos de emprendimiento que existen en el país, como Fondo Emprender, Venture, etc., además de solicitar aportes de organismos de cooperación internacional.

#### **9.4 RIESGO DE TRANSPORTE.**

Existen diversos riesgos en el transporte de la mercancía como son:

- Riesgo de robo: Se puede presentar el robo de la mercancía en el terminal portuario.
- Riesgo de falta de frío: si no se controla adecuadamente la cadena de frío durante el transporte de la fruta, se puede causar daño a la fruta por descomposición.
- Riesgo de carga y descarga: En el proceso de carga y descarga de la fruta se pueden presentar daños o pérdidas de fruta.
- Riesgo de inspecciones inadecuada en los programas para control de tráfico de estupefacientes.
- Riesgo de mar: Son daños que pueden ocurrir por un accidente en la navegación.

Para mitigar estos riesgos para cada carga será asegurada con un seguro de transporte especializado en la cadena de suministros para exportación, para que en casos de presentarse alguna eventualidad, la compañía aseguradora, responda económicamente por los daños ocasionados.

## **9.5 RIESGO DE DOCUMENTACIÓN.**

El ingreso de la mercancía a los Estados Unidos está sujeto, a que la misma, cuente con la documentación correspondiente, por consiguiente una documentación incompleta puede ocasionarle el retraso en el envío de la mercancía o el rechazo de la misma. Para mitigar este riesgo se realizara un seguimiento del cumplimiento de todos los documentos necesarios para la exportación, para lo cual se contara con el apoyo de un software especializado.

## **9.6 RIESGO POLÍTICO.**

Existe un riesgo en el cambio de la legislación en el país destino, que dificulte la comercialización de esta fruta.

Para mitigar este riesgo, se ha identificado como otros posibles socios comerciales países como Alemania y Japón.

## **9.7 RIESGO INCUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES.**

Con el propósito de poder manejar las contingencias que se presenten por incumpliendo de los proveedores en calidad, tiempo de entrega, cantidades, etc. Frutas de Sol S.A.S tendrá como política identificar 3 proveedores potenciales por pedido.

## 10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Teniendo en cuenta los riesgos analizados en este documento, se realizó un análisis de sensibilidad con relación a los principales riesgos encontrados como los son una disminución en el precio internacional del mango, (precio de venta) y un aumento en el precio de compra del mango.

**Tabla 27. Análisis de sensibilidad**

Variable	TIR	Variación VPN
Disminución del precio de venta en un 3%	28%	17.938.275,8
Disminución del precio de venta en un 4%	9%	-23066645,4
Aumento del precio del compra en un 5%	47%	60.754.000
Aumento del precio del compra en un 7%	35%	34.360.402,7

Por lo anterior se han analizado 4 escenarios posibles, en el primero se estimo una disminución del precio de venta del mango en un 3%, lo cual disminuiría considerablemente la T.I.R. del negocio, llegando a un 28% y el Valor presente Neto el cual disminuiría en un 87%, Sin embargo, el negocio continuaría siendo viable. El problema se presenta cuando el precio de venta disminuye en un 4% ya que con solo un 1% de diferencia, la empresa tendría una T.I.R. menor al retorno mínimo esperado por los socios, que es el 10% y un V.P.N. negativo. Por consiguiente el negocio dejaría de ser viable, Lo anterior evidencia la importancia de que la empresa cuente con un mecanismos

de cobertura financiera como los son la compra de futuros y opciones, lo cual permitiría mitigar este riesgo.

El tercer escenario analizado es un aumento en el precio de compra de mango en un 3% este aumento disminuiría la tasa interna del retorno a 47%, y generaría un VPN de 60.754.000, por consiguiente a este nivel la empresa seguiría siendo viable. Finalmente se estimo un incremento en el precio de compra de mango del 7% en este precio la empresa, dejaría de ser viable ya que el VPN es negativo. Esto resalta la importancia de realiza contratos de compra venta con los proveedores de mango para garantizar los precios de comercialización que permitan generar utilidades.

## 11 CONCLUSIONES.

- En el plan de empresa de exportación de mango, se ha seleccionado a los Estados Unidos de América como destino de las exportaciones debido a que hay oportunidad para para el crecimiento en el consumo de mango, puesto que desde el 2001 las importaciones han crecido en un 50%.
- Se selección como principales ciudades de entrada, Miami, Houston y Orlando, debido a que son las ciudades con población hispana, y representa una gran oportunidad de incursión para Frutas del Sol S.A.S
- Se identifico a la cadena de supermercados Whole Foods Market, como potencial cliente para incursionar en Estados Unidos.
- Las estrategias de mercadeo irán direccionadas a promocionar el producto nivel de importadores mayoristas.
- Para garantizar la calidad de las frutas, se han identificado proveedores que cuentas con normas de calidad para la exportación.

- Para el procesamiento de la fruta se realizara un contrato de maquila con la empresa de Frutales las Lajas S.A. del municipio de Zarzal- Valle del Cauca.
- El personal de permanente de la compañía está conformado por, un gerente general, una asistente administrativa y financiera, un jefe comercial, y un jefe de compras y logística
- Para la constitución de la empresa se escogió el tipo de forma societaria S.A.S, “Sociedad por acciones Simplificada.
- Con relación ala análisis financiero se constato que la empresa es viable y cuenta con una tasa interna de retorno de 84% y un valor presente neto de 175.735.641,14.
- En conclusión, el Plan de negocios de la empresa Frutas del Sol S.A.S demuestra la vialidad, técnica y económica para el sostenimiento y puesta en marcha de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA.

- El Banco Mundial . (2012). *El Banco Mundial* . Recuperado el 2013, de [ccc.org.co](http://ccc.org.co)
- UN comtrade. (2012). *United Nations Commodity Trade Statistics Database*. Recuperado el 13 de Octubre de 2013, de <http://comtrade.un.org/>
- AGRONET, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (10 de 03 de 2013). *Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario – AGRONET*. Obtenido de <http://www.agronet.gov.co/agronetweb1/>
- Alimentos. (s.f.). *alimentos.org.es*. Recuperado el 2013, de <http://www.alimentos.org.es/mango>
- Araújo Ibarra y Asociados S.A. (2008). *Alemania: Conocer y explorar este mercado multiplicaría negocios*. Recuperado el 20 de Marzo de 2013, de <http://portal.araujoibarra.com/>
- Banco Mundial, Banco Internacional del Reconstrucción y Fomento . (2013). *Doing Business 2013*. Washington : Banco Munidal y Corporación financiera Internacional .
- Bonilla C., M. H. (2010). *Agenda de prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de mango criollo procesado para la exportación en Colombia*. Bogotá D.C.: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- CBI. (2012). *Agency of the Netherlands Ministry of Foreign Affairs*. Recuperado el 2013, de [http://www.cbi.eu/marketintel\\_platform](http://www.cbi.eu/marketintel_platform)
- CCI, Corporación Colombia Internacional. (Febrero de 2012). *Corporación Colombia Internacional*. Recuperado el 10 de Marzo de 2013, de <http://www.cci.org.co/ccinew/index.html>
- CI frutos de los Andes Fruandes LTDA. (s.f.). *Fruandes*. Recuperado el 2013, de <http://www.fruandes.com/>.

Comercializadora Internacional L & G. (s.f.). *Comercializadora Internacional l y g*. Recuperado el 2013, de <http://comercializadoralyg.com/producto-index.htm>

CONASPROMANGO, A.C. . (2013). *mangomexicano*. Recuperado el 2013, de <http://mangomexicano.com.mx/>

DANE. (2013). *Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/>

DIAN. (nov de 2013). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Obtenido de <http://www.dian.gov.co/>

Eurostat. (2010). *European Statistics*. Recuperado el 2013, de <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

Export Marketing Agency SAS. (Octubre de 2012). *emaconsultoria*. Recuperado el 2013, de <http://www.emaconsultoria.com/2%20quienes%20somos.html>

FAO. (2012). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO*. Recuperado el 20 de 03 de 2013, de <http://www.fao.org/>

Fondo Monetario Internacional. (2012). *Fondo Monetario Internacional* . Recuperado el 2013, de <http://www.imf.org/external/spanish/>

Fresh Plaza. (2012). *freshplaza*. Recuperado el 2013, de <http://www.freshplaza.es/>

Grupo JM . (2013). *grupo-jm*. Recuperado el 2013, de <http://www.grupo-jm.com/incoterms.htm>

Instituto Colombiano Agropecuario ICA. (2011). *Admisibilidad fitosanitaria de Mango en el Mercado Internacional* .

International Trade Center. (2013). <http://www.trademap.org/>. Recuperado el 2013

International trade Center. (2013). <http://www.trademap.org/>. Recuperado el 2013, de <http://www.trademap.org/>

LIOFRUT. (11 de 05 de 2011). *liofrut.blogspot.com*. Recuperado el 15 de 03 de 2013, de <http://www.liofrut.blogspot.com/>

Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (2013). *Ministerio de Industria Comercio y Turismo* . Recuperado el 2013, de <http://www.mincit.gov.co/>

National Mango Board. (2013). *National Mango Board*. Recuperado el 2013, de <http://mango.org/>

Proexport. (2013). *El portal de Proexport para la promoción de exportaciones*. Recuperado el 20 de Marzo de 2013, de <http://www.proexport.com.co/>

PROEXPORT COLOMBIA. (2012). *Guía Comercial a Estados Unidos*.

Ramírez, S. G. (2007). *Libertad de expresión en la jurisprudencia de la Corte Interamericana de Derechos Humanos* . México: Corte Interamericana de Derechos Humanos, Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal .

Reporteros sin Fronteras. (2012). *Clasificación Mundial de la libertad de prensa 2011- 2012*. Francia: Reporteros Sin Fronteras.

Robles, N. R. (2010). *Estudio de factibilidad para la producción de papaya hawaiana en la región de Azuero*. Honduras.

Sharon R. Ennis. (Mayo 2011). *The Hispanic Population: 2010*. 2010 Census Briefs.

The National Mango Board. (2012). *National promotion and research organization*. Recuperado el 20 de 02 de 2013, de <http://www.mango.org/>

U.S. Supermarket News. (2013). *U.S. Supermarket News*. Obtenido de <http://supermarketnews.com/top-25-global-food-retailers-2013>

USDA, United States Department of Agriculture. (Marzo de 2013). *USDA.gov*. Recuperado el Marzo de 2013 , de <http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome>