



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

**PROYECTO DE COMERCIALIZACIÓN Y PROMOCIÓN PARA
INCREMENTAR EL CONSUMO DEL MANGO ECUATORIANO EN EL
MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL**

PROYECTO DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

**ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL
ESPECIALIZACIÓN MARKETING**

Presentada por:

MARIELA VALERIA BAJAÑA ALMEIDA

JOYCE BEATRIZ MORA RIVERA

GUAYAQUIL – ECUADOR

2003

A Dios por ayudarme a alcanzar mi sueño

A mis padres por su amor infinito y por ser un ejemplo de vida

A mis hermanas por su apoyo y cariño en los momentos mas difíciles

A mis compañeros y amigos por los gratos momentos compartidos

Mariela.

A Dios por estar siempre a mi lado
A mi madre por su amor y entrega incondicional
A mi padre que con su espíritu me ha guiado siempre
A mis amigos por su comprensión y cariño
A toda mi familia por su apoyo
y en especial a mi primo Oswaldo por su valiosa ayuda

Joyce

AGRADECIMIENTO

A Dios por ayudarnos a culminar esta etapa de nuestra vida, por su infinita bondad y por habernos dado la fortaleza y la fe suficiente para superar los obstáculos que se nos presentaron a lo largo del camino.

A nuestros padres y hermanos, por su apoyo incondicional en todo momento de nuestras vidas y por toda la colaboración a lo largo de este proyecto. A nuestros amigos por su ayuda y sobre todo a la Econ. Karina Malatay, que en todo momento nos extendió su mano amiga.

A la Fundación Mango Ecuador, en especial a la Ing. Carmen Almeida de Bajiña por su gran ayuda, así como también a los exportadores y productores de mango por su valioso aporte.

A la ESPOL, y en especial al cuerpo docente y administrativo del ICHE, que ha sabido educarnos con la ciencia y los valores morales, en especial a nuestro director, M.G.M Cicerón Tacle V. por su ayuda prestada en nuestro proyecto.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta Tesis de Grado, nos corresponden exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

MARIELA VALERIA BAJAÑA ALMEIDA

JOYCE BEATRIZ MORA RIVERA

TRIBUNAL DE GRADO

ING. OMAR MALUK S.
Presidente

M.G.M. CICERON TACLE
Director de Tesis

ING. MARCO TULIO MEJIA
Vocal principal

ECON. XAVIER CARDENAS
Vocal Principal

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
1. ESTUDIO DE MERCADO.....	2
1.1 PRODUCTO.....	2
1.1.1 Antecedentes del Producto.....	2
1.1.2 Características del Producto.....	3
1.1.3 Condiciones Ambientales.....	8
1.1.4 Derivados del Producto.....	9
1.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	10
1.2.1 Cosecha y Deslechado.....	10
1.2.2 Manejo Post-cosecha.....	11
1.3 ENFERMEDADES Y PLAGAS DEL CULTIVO.....	13
1.3.1 Principales Plagas.....	13
1.3.2 Principales Enfermedades.....	13
1.4 LOCALIZACION DEL PRODUCTO.....	13
1.5 COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO.....	14
1.6 PARAMETROS PARA LA EXPORTACIÓN DEL PRODUCTO.....	15
1.6.1 Características y Condiciones para la exportación.....	15
1.6.2 Requisitos de exportación.....	20
2. ANÁLISIS DE MERCADO INTERNACIONAL.....	25
2.1 DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA A NIVEL MUNDIAL.....	25
2.2 PRODUCCION MUNDIAL.....	26
2.3 DEMANDA INTERNACIONAL.....	32
2.4 OFERTA INTERNACIONAL.....	39

2.5	EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS.....	42
2.5.1	Destino de las Exportaciones.....	44
2.5.2	Estacionalidad de la Oferta-Demanda.....	45
2.5.3	Análisis de Precios Internacionales.....	46
2.6	COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO.....	48
2.6.1	Comercialización Externa.....	48
2.7	ANALISIS FODA DEL MERCADO INTERNACIONAL.....	48
2.8	INVESTIGACION DE MERCADO INTERNACIONAL.....	54
2.8.1	Resultados obtenidos a nivel internacional.....	55
3.	ANÁLISIS DEL MERCADO NACIONAL.....	63
3.1	DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA A NIVEL NACIONAL..	63
3.2	OFERTA ECUATORIANA.....	64
3.3	COMERCIALIZACION INTERNA.....	65
3.4	INVESTIGACION DE MERCADO NACIONAL.....	67
3.4.1	Tamaño de la muestra.....	67
3.4.2	Diseño del cuestionario.....	69
3.4.3	Resultados obtenidos.....	69
4.	PLANES ESTRATÉGICOS PARA DESARROLLAR EL CONSUMO DEL MANGO A NIVEL INTERNACIONAL Y NACIONAL.....	75
4.1	PLAN ESTRATÉGICO.....	75
4.2	INTERMEDIARIOS, MAYORISTAS E IMPORTADORES DE LAS CIUDADES SELECCIONADAS.....	81
4.3	PRINCIPALES TIENDAS DE LOS MERCADOS SELECCIONADOS.....	82
4.4	ESTRATEGIAS PARA DESARROLLOR Y CONSOLIDAR EL MERCADO AMERICANO.....	87

4.4.1	Coordinación con clientes ya existentes para promocionar el mango ecuatoriano.....	87
4.5	PROMOCION PARA INCREMENTAR EL NUMERO DE CONSUMIDORES FINALES.....	89
4.5.1	Promoción para incrementar el numero de clientes.....	89
4.5.2	Desarrollo de puntos de compra.....	90
4.5.3	Estrategia de alianza con algunos consumidores finales.....	91
4.6	ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR MERCADOS EXTRANJEROS.....	93
4.6.1	Creación de una base de datos.....	93
4.6.2	Establecer vinculo con empresas o brokers.....	94
4.6.3	Intensificar las acciones promocionales.....	95
4.6.4	Establecer un sistema de información continua.....	96
4.7	ESTRATEGIAS PARA CONSOLIDAR EL SECTOR PRODUCTOR Y EXPORTADOR.....	97
4.8	ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA DISTRIBUCIÓN DEL MANGO.....	99
4.9	ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR EL CONSUMO INTERNO.....	100
5.	ESTUDIO FINANCIERO DEL PROYECTO.....	102
5.1	PLAN DE CONSOLIDACIÓN DEL MERCADO AMERICANO.....	102
5.2	DESARROLLO DEL MERCADO DE EXPORTACIÓN.....	104
5.3	PLAN DE ACCION	105
5.3.1	Planeación para consolidar el mercado americano.....	105
5.3.2	Planes de acción para desarrollar mercados.....	106
5.3.3	Planes de acción para desarrollar el mercado nacional.....	107

5.4	COSTOS	
	PROMEDIOS.....	108
5.5	PRONOSTICO DE EXPORTACIÓN.....	112
6.	MARCO LÓGICO DEL PROYECTO.....	114
6.1	FORMULACION DEL PROBLEMA.....	114
6.2	ANALISIS DE INVOLUCRADOS.....	115
6.3	ANALISIS DEL PROBLEMA.....	116
6.4	ANALISIS DE OBJETIVOS.....	117
6.5	ANALISIS DE ALTERNATIVAS.....	120
6.5.1	Análisis del impacto de los objetivos.....	121
6.6	DISEÑO DE ESTRATEGIAS.....	124
6.7	MARCO LÓGICO.....	125
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
7.1	CONCLUSIONES.....	127
7.2	RECOMENDACIONES.....	127
	BIBLIOGRAFÍA.....	130
	ANEXOS.....	132

INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO	TITULO	PAGINA
Grafico No. 1	<i>Principales países productores de mangos</i>27
Grafico No. 2	<i>Producción Mundial</i>27
Grafico No. 3	<i>Curva de Consumo</i>52
Grafico No. 4	<i>Frutas de mayor consumo en el Ecuador</i>70
Grafico No. 5	<i>Formas en que se consume el mango en el país</i>71
Grafico No. 6	<i>Lugares donde se compra usualmente el mango en el país</i>72
Grafico No. 7	<i>Razones por la que la gente compraría mas mango</i>73
Grafico No. 8	<i>Razones por la que la gente consume mango en el país</i>74
Grafico No. 9	<i>Exportación por toneladas métricas con regresión exponencial</i>113
Grafico No. 10	<i>Exportación por toneladas métricas con regresión lineal</i>113
Grafico No. 11	<i>Análisis del Problema</i>116
Grafico No. 12	<i>Árbol de Objetivos</i>119
Grafico No. 13	<i>Nivel de factibilidad de los objetivos</i>123
Grafico No. 14	<i>Diseño de Estrategias</i>124

INDICE DE CUADROS

CUADRO	TITULO	PAGINA
CUADRO no.1	<i>Características Técnicas</i> 4
CUADRO no.2	<i>Valor Medio Nutricional del mango</i> 5
CUADRO no.3	<i>Características de maduración de las variedades de mango</i> 16
CUADRO no.4	<i>Clasificación del mango según su peso</i> 18
CUADRO no.5	<i>Comparativo entre exportaciones</i> 43
CUADRO no.6	<i>Destino de las exportaciones</i> 44
CUADRO no.7	<i>Gastos del exportador por caja</i> 47
CUADRO no.8	<i>Frutas de mayor consumo en el Ecuador</i> 70
CUADRO no.9	<i>Frecuencia de consumo de mango en el país</i> 71
CUADRO no.10	<i>Formas de Consumir mango en el país</i> 71
CUADRO no.11	<i>Lugares donde se compra mango en el país</i> 72
CUADRO no.12	<i>Razones por la que la gente compraría mas mango</i> 73
CUADRO no. 13	<i>Programas y Objetivos del Plan de Marketing</i> 76
CUADRO no. 14	<i>Plan de Consolidación del Mercado Americano</i> 103
CUADRO no 15	<i>Desarrollo del mercado de Exportación</i> 104
CUADRO no. 16	<i>Planes de Acción para consolidar el mercado Americano</i> 106
CUADRO no. 17	<i>Planes de Acción para desarrollar mercados</i> 107
CUADRO no. 18	<i>Planes de Acción para desarrollar mercado nacional</i> 107
CUADRO no. 19	<i>Costos Promedios de los Planes de Acción</i> 109
CUADRO no. 20	<i>Presupuesto de Costos</i> 111
CUADRO no 21	<i>Pronósticos de Exportación</i> 112
CUADRO no. 22	<i>Regresión Exponencial</i> 113
CUADRO no. 23	<i>Regresión Lineal</i> 113
CUADRO no. 24	<i>Árbol de Problema</i> 114
CUADRO no. 25	<i>Matriz de Análisis de Involucrados</i> 115
CUADRO no. 26	<i>Matriz de Análisis de alternativas</i> 120
CUADRO no. 27	<i>Análisis del impacto de los objetivos- Objetivo 1</i> 121
CUADRO no. 28	<i>Análisis del impacto de los objetivos- Objetivo 2</i> 121
CUADRO no. 29	<i>Análisis del impacto de los objetivos- Objetivo 3</i> 122
CUADRO no. 30	<i>Análisis del impacto de los objetivos- Objetivo 4</i> 122
CUADRO no. 31	<i>Análisis del impacto de los objetivos- Objetivo 5</i> 123
CUADRO no. 32	<i>Marco Lógico</i> 125

INDICES DE ANEXOS

ANEXOS	TITULO	PAGINA
ANEXO no. 1	<i>Características del Producto</i>133
ANEXO no. 2	<i>Flujo de Proceso de Exportación</i>134
ANEXO no. 3	<i>Mapa de Localización de la Producción en el País</i>135
ANEXO no. 4	<i>Ecuador: Evolución del Destino de las exportaciones de mango</i>136
ANEXO no. 5	<i>Producción Mundial de Mango en toneladas</i>137
ANEXO no. 6	<i>Principales países importadores del mango</i>138
ANEXO no. 7	<i>Principales proveedores de mango a la Unión Europea</i>139
ANEXO no. 8	<i>Importaciones de mango a la Unión Europea</i>140
ANEXO no. 9	<i>Importaciones de mango a los EEUU</i>141
ANEXO no. 10	<i>Principales proveedores de mango a EEUU</i>142
ANEXO no. 11	<i>Evolución de las Exportaciones</i>143
ANEXO no. 12	<i>Mercados actuales</i>144
ANEXO no. 13	<i>Ecuador: Estacionalidad de exportaciones de mango</i>144
ANEXO no. 14	<i>Entrevista a exportadores</i>145
ANEXO no. 15	<i>Encuestas</i>148
ANEXO no. 16	<i>Ferias Internacionales y Misiones Comerciales</i>150
ANEXO no. 17	<i>Folleto Promocional</i>154

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el mango es uno de los productos tropicales con mayores posibilidades de mantener e incrementar los niveles de consumo en el mundo. Ecuador exporta mango al mercado de EEUU, que es su principal comprador, con el 73 % de la producción, la diferencia está repartida entre envíos a Europa, Canadá, México, Chile y Nueva Zelanda.

Sin embargo, estos mercados alternos de EEUU, son limitados, debido a la falta de promoción de nuestra fruta que permita enviar mayores volúmenes y descongestionar el mercado norteamericano, paralelamente a realizar promoción para el aumento de consumo en ese país. Actualmente las plantaciones de mango en el país son jóvenes, por lo que su producción va a ir en incremento a medida que pasen los años. Es por este motivo que se llevó a cabo este proyecto en el cual se desarrollan estrategias de promoción y comercialización de mango tanto a nivel nacional como internacional, las mismas que ayudarán a mediano plazo a aumentar el consumo del mango y el incremento en las exportaciones hacia los mercados internacionales.

CAPITULO I

ESTUDIO DE MERCADO

1.1 PRODUCTO

1.1.1 Antecedentes del Producto

El mango es nativo del Sudeste Asiático, sobre todo Birmania e India oriental. En el siglo XVI los portugueses lo introdujeron en Sudamérica. Se introdujeron mangos en California (Santa Bárbara) en 1880. Las principales razas del mango son: de la India y Filipinas.

El mundo occidental se relacionó con el mango e inició su actual distribución mundial con la apertura, por los portugueses, de las rutas marítimas hacia el Lejano Oriente, al principio del siglo XVI.

En cuanto al cultivo de mango en el país, si bien este es ancestral en la costa (especialmente el ecotipo conocido como “mango de chupar”), solamente desde hace unos quince años los empresarios ecuatorianos han incursionado en la siembra de mango de variedades de exportación provenientes de Florida, para los mercados internacionales.

1.1.2. Características del Producto

Nombre Científico: *Manguifera Indica L.*

Partida Arancelaria NANDINA: 0804502000 "Mangos y mangostanes, frescos o refrigerados".

El mango es quizá uno de los frutos exóticos más conocidos y apreciados, algunos lo consideran "La reina de la fruta". En el Ecuador, su cultivo es relativamente reciente y se circunscriben a zonas limitadas de nuestra costa, debido a que los mismos no pueden soportar temperaturas por debajo de un determinado umbral.

El árbol es imponente llegando a alcanzar entre 10 a 40 m de alto. Las hojas son estrechas, ovadas, y puntiagudas, pecioladas, alternas, de color pardo rojizo en la juventud y verdioscuras y ásperas en la vejez.¹

Se adapta a todo tipo de suelos, aunque prefiere los de buen drenaje y poco alcalinos. La recolección de la fruta está comprendida entre Octubre y Enero.

El Mango es considerado como una fruta altamente saludable, posee un alto contenido en vitaminas A y C. Fruta afrodisíaca e ideal como

¹ Ver Anexo 1

complemento en la dieta diaria gracias a su alto contenido en fibras que ofrece por tanto propiedades laxantes y diuréticas.

Cuadro No. 1

Características Técnicas

Nombre:	Manguífera indica.
Procedencia.	Fruto de árbol originario de la India. Se cultiva en la mayoría de los países tropicales.
Maduración:	Octubre-Enero. (Ecuador)
Aspecto:	10 cm, ovado, arriñonado o casi redondo, según las clases. Extremo inferior ladeado.
Corteza:	Amarilla, verde o rojiza, a menudo tricolor, mate o lustrosa, con finas pintas.
Pulpa:	Pulpa de color amarillo intenso, ligeramente fibrosa. Pepita (hueso) plana, color claro, grande, fibrosa.
Sabor:	Exótico, succulento, muy aromático, con ligero gustillo a resina.
Peso medio:	300 gr.

Fuente: Archivos Fundación Mango Ecuador
Elaboración: Las autoras

Cuadro No. 2

Valor Medio Nutricional

Agua	76,0%
Azúcares	1,0%
Proteínas	0,8%
Lípidos	0,2%
Calcio	0.01%
Fosfato	0,02%
Sodio	0,01%
Potasio	0,05%
Hierro	1,3 mg/gr
Vitamina A	1,800 u.l.
Vitamina C	40 mg/100 gr
Fibra	2,6%
Porción Comestible	70%
Calorías	66

*Fuente: Archivos Fundación Mango Ecuador
Elaboración: Las autoras*

Las variedades rojas más populares en el comercio internacional, especialmente en Estados Unidos, son:

- Kent, de tamaño grande (500-800 g.) y forma ovalada orbicular, de agradable sabor, jugoso, de poca fibrosidad y alto contenido de azúcares.



- Haden, de tamaño medio a grande (380-700 g.) y forma ovalada, de pulpa firme y de color y sabor agradables.



- Tommy Atkins, de tamaño grande (600 g.) y forma oblonga oval, resistente a daños mecánicos y con un mayor período de conservación.



- Irwin Red, de color rojo y amarillo, con poco contenido de fibra, de tamaño mediano a pequeño (340 g.) y menor calidad que los anteriores.

Las variedades verdes que se están posicionando con mayor rapidez dentro del mercado internacional, principalmente en el mercado europeo, son las siguientes:

- Keitt, de forma ovalada y tamaño mediano a grande (600g.) con una pulpa de poca fibrosidad, jugosa y muy firme.
- Amelie, originaria de África occidental, que aunque tiene bajo contenido de fibra es apreciada dentro en el mercado francés.

Recientemente se empezaron a comercializar las variedades amarillas que son consumidas preferentemente por la población oriental y latina residente en Europa y Estados Unidos. Las principales variedades son:

- Ataulfo, de tamaño mediano a pequeño, baja en fibra, con alto contenido de azúcar, producido solamente en México.
- Manila Super, de tamaño pequeño (10 oz.) y forma alargada y aplanada, de sabor fuerte.

Aun cuando el mercado de mango fresco es considerado uno de los mayores, las características del producto que se comercializa no siempre cumple los requerimientos exigidos por el consumidor. La variedad Tommy Atkins, la más común en los mercados, por ejemplo, se adapta muy bien a las condiciones de transporte a grandes distancias y tiene un mayor tiempo de maduración, pero no tiene las mejores características en

cuanto a sabor y aroma; mientras que las variedades Keitt, Irwin y Kent, e incluso la Ataulfo o nuestro mango de azúcar, se destacan por tener mejor sabor.

En el Ecuador las variedades que se cultivan para exportación son: Tommy Atkins, Haden, Kent y Keitt.

1.1.3 Condiciones Ambientales

Las condiciones ambientales ideales para el cultivo del mango en el país son las siguientes:

- **Clima:** Sub cálido hasta cálido.
- **Temperatura:** 22 a 25 (altas temperaturas en la noche ayudan a la fruta a madurar más rápido. Temperaturas que oscilan entre los 12 y 30 grados (en días calurosos y noches frescas ayudan a la fruta a que adquiera un color más atractivo.
- **Humedad:** 80% – 90%.
- **Pluviosidad:** 900 – 1.300 mm.

- **Altitud:** 0 - 600 msnm.

- **Formación Ecológica:** Bosque muy seco tropical (Bs-T), bosque húmedo tropical (Bh-T).

1.1.4. Derivados del Producto

Posibilidades de industrialización

De la fruta de mango se pueden obtener varios productos industriales.

Seguidamente se presenta un listado sobre estas posibilidades.

1. Pulpa de mango
2. Jugo de mango
3. Néctar de mango
4. Salsas de frutas con mango como ingrediente
5. Cóctel de frutas con mango como ingrediente
6. Mango deshidratado: rodajas, cuadritos, pulpa.
7. Vino de mango
8. Líquido de cobertura
9. Yogurt con mango como ingrediente
10. Helados de mango

1.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

1.2.1 Cosecha y Deslechado

Es importante conocer primeramente cuando una fruta ha alcanzado su madurez fisiológica para que al iniciar su maduración, desarrolle todas las cualidades visuales y organolépticas que la hacen apetecible y buscada por los consumidores. Las frutas que se cosechan antes de la madurez fisiológica no llegan a madurar con buena calidad.

El punto de corte está dado por los índices de maduración que son indicadores importantes que nos dicen cuándo se deben cosechar los cultivos en el tiempo óptimo.

Una cosecha óptima incluye el uso de podadoras, cortando el pedúnculo 2 cm de la fruta (esta técnica reduce la mancha del látex). La fruta debe ser cosechada con el pedúnculo, 15 a 25 cm, el cual debe ser cortado luego a 2 cm. La bolsa debe ser hecha de algodón para prevenir el roce y permitir una fácil limpieza.

Toda la fruta cosechada debe ser empacada el mismo día. La cosecha debe llevarse a cabo entre las 5:00 y 10:00 a.m. Estas tendrán menos calor de campo y serán más fáciles para enfriar.

Después de la cosecha hay que permitir que el látex se drene de la fruta y colocar la misma en la jaba o canasta de plástico.

1.2.2 Manejo Post-cosecha

- **Cosecha y transporte:** La cosecha de campo se la realiza en cestas de plástico de 52 x 35 x 32 cm, en cuyo fondo se coloca una esponja de 4 cm de ancho. Luego de la cosecha se debe procesarlas en una cadena de frío.
- **Recepción en planta:** Las jabas se deben localizar inmediatamente en un sitio seco y fresco, preferible aclimatado. Se recomiendan temperaturas de 7° C – 10° C, con una humedad relativa del 80% - 90%, con aire forzado.
- **Selección:** La selección del fruto la realiza personal capacitado, en la cual se clasifican los frutos dañados, mal formados, descoloridos, etc.

- **Limpieza:** Se debe eliminar especialmente los residuos de la cosecha, hojas, impurezas, piedras pequeñas, etc.
- **Tratamiento térmico:** En piscinas de agua caliente o con rociadores de vapor de por lo menos 70° C con un tiempo mínimo de 10 minutos.
- **Tratamiento químico:** En base a Ethrel, para uniformizar la cosecha, en algunas ocasiones se suele tratar el producto con fungicida.
- **Empaque:** Se la realiza en recipientes de polystyrene envueltos con celofán I o celofán II (de poros mas grandes que el anterior). Concentrado de jugo de frutas en bidones de 25 y 50 galones. La fruta fresca es procesada en paquetes de 5 a 10 kg. de fruta, para la comunidad europea la fruta es de 400 g y para los EE.UU. de 400 – 600 g. Las cajas se acomodan en paletas y se enzunchan para estabilidad del transporte.²
- **Almacenamiento:** A una temperatura de por lo menos 4°C, con una humedad relativa del 80% - 90%.
- **Sensibilidad:** Al mal manejo de refrigeración, congelamiento, etileno, olores.

² Ver Anexo 2

1.3 ENFERMEDADES Y PLAGAS DEL CULTIVO

1.3.1 Principales Plagas

- ✓ COCCIDIOS
- ✓ MOSCA DE LA FRUTA

1.3.2 Principales Enfermedades

- ✓ ANTRACNOSIS
- ✓ CERCOSPORA DEL MANGO
- ✓ OIDIO DEL MANGO

1.4 LOCALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Las zonas aptas se ubican en el Valle del río Portoviejo, Chone, Santa Ana, Taura, Tenguel, Daule, Balzar.³

³ Ver Anexo 3

1.5 COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO

El mango ecuatoriano ha conquistado el paladar de mercados tan exigentes como Estados Unidos, Europa y Canadá. Actualmente, el principal destino de esta fruta tropical es Estados Unidos. Países como Holanda, España, Alemania, Canadá, Reino Unido, Colombia; entre otros; son también fieles consumidores de nuestra fruta. La capacidad de las empacadoras nacionales de mango para cualquier destino bordea el millón de kilos diarios.

Además de abastecer de mango fresco al mercado mundial, importantes industriales del país han comenzado a exportar elaborados de esta fruta exótica: puré, concentrado, cubos, rodajas, pulpa, etc.

Los principales destinos de los elaborados de mango son: Estados Unidos, Holanda, Bélgica, Chile, Panamá, Colombia y Perú.

Países Destino

Los principales destinos del mango fresco ecuatoriano son Estados Unidos y Europa. En Europa, Bélgica, Holanda, España, Alemania y Reino Unido son los principales compradores. Desde el inicio de las

exportaciones ecuatorianas, Estados Unidos, Europa y Canadá han comprado la fruta ecuatoriana. Colombia se suma a los destinos ecuatorianos de mango en 1992 y Chile en 1999.⁴

1.6 PARÁMETROS PARA LA EXPORTACIÓN DEL PRODUCTO

1.6.1 Características y Condiciones para la Exportación

Presentación

El mango generalmente tiene forma de riñón, puede ser también ovalado y ocasionalmente redondo. Su aterciopelada y cerácea piel es lisa, y cuando la fruta está madura tiene un color completamente verde o amarillo con rojo según la variedad.

La determinación de calidad del mango se basa en la ausencia de fibras y en que el sabor a trementina sea mínimo. Las frutas que presenten rasgos de golpes, daños mecánicos, marchitamiento, picaduras o decoloración grisácea serán desechados por el comprador o recibirán

⁴ Ver Anexo 4

castigos en el precio. El consumidor europeo prefiere una fruta ligeramente ovalada, alargada y roja.

Índice de madurez

Depende de la variedad y el estado de madurez requerido por el consumidor final. Sin embargo, estudios de mercado demuestran que los mayores niveles de ventas son los de mango maduro (color amarillo o rojo intensos según la variedad). A continuación, se especifican las características de color de la fruta madura según las diferentes variedades.

Cuadro No. 3

Características de maduración de las variedades de mango

Variedad	Características de color-madurez
Tommy Atkins	Amarillo - naranja con visos rojos que pueden cubrir toda la fruta, similar a Haden
Haden	Amarillo con visos rojos
Kent	Verde y amarillo con visos de rojo oscuro
Keitt	Verde con visos amarillo
Irwin	Rojo
Van Dyke	Amarillo con visos rojos

Fuente: www.sica.gov.ec
Elaboración: Las Autoras

El tratamiento de mangos con etileno en cuartos para banano ha generado buenos resultados en cuanto al aumento de color en todas las variedades, excepto Keitt. Esta se mantiene verde aun cuando está madura, y puede obtener visos de color amarillo.

Después del florecimiento, el mango madura entre 100 y 150 días. Con el proceso de maduración la fruta gana el color característico de cada variedad, suavidad al tacto y sabor. La comercialización de la fruta requiere de una disolución de sólidos (azúcares) del 13% mínimo.

Cuando el mango empieza a mostrar color en el árbol, todas las frutas de ese tamaño o más grandes se pueden cosechar. El primer indicio de maduración es la aparición de color amarillo en la punta que cuelga de la rama. Otro indicador es el cambio en el color de la carne alrededor de la semilla, de blanco a amarillo.

En el caso de la variedad Haden, los importadores europeos prefieren recibir la fruta cuando está madura al 50%; esto es, con un 50% de amarillamiento. Los tallos deben medir un máximo de 5 centímetros.

Tamaño y peso por unidad

Dependiendo de la variedad y el mercado, el rango de peso ideal está entre 250 y 750 gramos. En tamaño, se habla generalmente de mangos que miden entre 12 a 18 centímetros. Los importadores europeos de mango para el segmento de mercado étnico buscan frutas del tamaño de un huevo, que están importando desde Venezuela.

A continuación se presenta la clasificación de mangos según el peso en gramos, utilizada en Estados Unidos y Europa. Se recomienda colocar mangos de una sola clase en cada caja.

Cuadro No. 4

Clasificación del mango según su peso	
Clases por tamaño en gramos	Peso de cada fruta
A	200-350
B	351-550
C	551-800

*Fuente: Geomar Internacional
Elaboración: Las Autoras*

Número de frutas por caja

Entre 6 y 16, de acuerdo al tamaño seleccionado. Existen fuentes que señalan un rango de 10 a 20 frutas por caja. Los exportadores brasileños

utilizan cajas de 10 unidades para la mayoría de mercados europeos, excepto para Suecia, que importa cajas de 5 a 12 frutas. Las cajas provenientes de Israel generalmente contienen entre 7 a 10 frutas y entre 10 a 12 para algunos clientes franceses. Puerto Rico empaca de 6 a 8 frutas por caja para envíos a Alemania, y 5 frutas por caja para Holanda. En general, Alemania prefiere cuentas de 8 – 9 – 10 – 12, Reino Unido de 10 – 12 – 14, y Francia 8 – 10 – 12. Los importadores estadounidenses prefieren cuentas de 8 – 9 – 10 – 12 frutas por caja.

Peso total de la caja

Entre 4 y 5 kg. netos según el número de frutas, tipo de cartón y mercado de destino. Europa prefiere cajas de 4 kilos. Los importadores estadounidenses prefieren cajas de 4.5 kg. sin perjuicio de que en ese país y a nivel mundial el mango se comercializa también en cajas de 16 kg., y cajas de 6 kg. con una sola fila de frutas (“flats – one layer”). No se debe sobrellenar las cajas.

Características del embalaje

Dentro de cada caja las frutas se deben clasificar según tamaño, variedad y nivel de madurez.

Todas las frutas dentro de la caja deben tener niveles similares de maduración. Cada mango se envuelve en papel suave y se debe apoyar en los costados de la caja sobre una cama de papel picado, en lugar de ponerlo directamente en la base, además de ser colocados en una sola fila dentro de cartones de fibra. Se utilizan separadores de cartón para prevenir la fricción de frutas entre sí, además de mejorar la presentación.

Es recomendable que las cajas tengan seguros de cierre, una resistencia contra golpes de 150 – 275 libras, hoyos de respiración y para manejo.

Se utilizan cajas de cartón ondulado para asegurar una mayor estabilidad y protección contra la humedad. Las dimensiones internas de la caja deben ser: 10.9 x 34 x 26.9 cm ó 10.2 x 43.2 x 27.9 centímetros.

Europa prefiere cajas de 30 x 40 cm y 10 – 12 cm de altura con 10 mm de espacio para ventilación, mientras que en Estados Unidos los importadores prefieren manejar cajas de 40 x 50 x 10 – 12 centímetros.

1.6.2 Requisitos de exportación

Fitosanitarios

El Servicio de Inspección de Sanidad Animal y Vegetal de Estados Unidos – APHIS (Animal Plant and Health Inspection Service), exige que el

mango ecuatoriano sea sometido a un tratamiento hidrotérmico para erradicar la presencia de moscas de la fruta (o moscas del mediterráneo – *Ceratitis capitata*, complejo anastrephas, etc.). Las plantas que efectúan este tratamiento deben cumplir con los requerimientos impuestos por APHIS. Las regulaciones específicas de Estados Unidos para productos alimenticios sin procesamiento, plantas o animales debe consultarse a Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS).

Para productos alimenticios que tienen algún grado de procesamiento se debe consultar a Food and Drug Administration (FDA). El Ministerio de Salud en Japón también exige el tratamiento hidrotérmico. En Europa no se ha impuesto el requerimiento de éste tratamiento.

Arancelarios

El mango ecuatoriano no está sujeto a cuotas ni aranceles en los principales mercados de destino, amparado bajo acuerdos regionales de tratamiento preferencial.

Por aplicación del Sistema Generalizado de Preferencias para los Países Andinos (SGP) Europa no aplica arancel en las exportaciones ecuatorianas a estos mercados. En el mismo orden, Estados Unidos no impone aranceles al producto ecuatoriano bajo el amparo de la Ley de

Preferencias Arancelarias Andinas (LPAA). Las exportaciones a los países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) están libres de gravámenes, según los acuerdos suscritos.

Especiales

Cuando la exportación se efectúa por vía marítima se realiza en contenedores refrigerados a 12°C. En el caso de transporte aéreo, es preferible utilizar pallets en lugar de contenedores, puesto que al acumularse calor y etileno dentro del contenedor, se acelera el proceso de maduración.

En contraste, el transporte marítimo implica contenedores “reefer”, a diferencia de cajas sueltas. El sistema de apilamiento de cajas dentro del contenedor debe permitir suficiente ventilación para que la temperatura se mantenga.

El sector ecuatoriano exportador de mango fresco se ha beneficiado de la infraestructura logística existente para la industria de banano, cuya integración vertical facilita el transporte internacional del mango utilizando frecuencias y rutas establecidas, bajo excelentes condiciones.

Consideraciones de manejo

- En el caso de transporte aéreo, el 30% del área alrededor del tallo debe estar amarilla. Para transporte marítimo los mangos deben tener un estado de desarrollo pre-climatérico; un contenedor con atmósfera controlada puede disminuir el proceso de madurez de la fruta en un 50 % y se puede duplicar el tiempo de almacenamiento.
- Enfriamiento: Se debe pre-enfriar la fruta a una temperatura de 10° C a 12° C antes de embarcarla en el contenedor, puesto que la capacidad de enfriamiento de los contenedores no es lo suficientemente rápida. Un enfriamiento rápido retarda el proceso metabólico en las frutas y evita que disminuya su peso.
- Temperatura: 12.8° C (55° F)
- Humedad relativa: 85 – 90%
- Vapor: no
- Tiempo de vida en percha: 7 – 14 días

- Sensibilidad: daños por enfriamiento a temperaturas por debajo de 0°C. En ocasiones los daños no son aparentes hasta que el producto se reintroduce a temperaturas moderadas.
- Productor de etileno: no se debe transportar ni almacenar mango con productos sensibles a etileno.

CAPITULO II

ANÁLISIS DE MERCADO INTERNACIONAL

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA A NIVEL MUNDIAL

La industria del mango se localiza dentro del sector de fruta fresca. El sector presenta una alta concentración, es decir, existen pocas compañías realizando la mayor parte del comercio. La industria del mango en México y Brasil se encuentra inmersa dentro de una marcada tendencia mundial al cambio en los patrones de consumo, especialmente en países como Estados Unidos, Japón, y algunos países europeos.

La atraktividad internacional del mango se ha incrementado notablemente y ha hecho que México sea el principal exportador, el cual ha incentivado a los productores, logrando así, un aumento en la producción. Sin embargo, el volumen de exportación en el mundo es apenas de 1.6 % de la producción mundial, aun cuando se muestran registros de producción crecientes.

Lo anterior establece que el mango se consume prácticamente en los países donde se produce, siendo México el mayor exportador a EUA, el

cual ha aprovechado la oportunidad de tener muy cerca al importador más grande de esa fruta.

Por su parte, Brasil hoy en día es el más grande exportador de mango de Sur y Centroamérica, siendo sus principales importadores Inglaterra, Argentina, Uruguay y EUA (cuarta parte del mercado).

2.2 PRODUCCIÓN MUNDIAL

El mango ocupa el sexto lugar en producción de frutas a nivel mundial después de la naranja, el plátano, la uva, la manzana y el “plantain”. Con una producción mundial superior a los 20 millones de toneladas, el mango crece en más de 80 países, de los cuales, 63 de ellos producen cada uno más de 1.000 Toneladas Métricas por año.

Entre 1994 a 2000 la producción en el mundo se incrementó en un 20.1%. El mayor productor del mundo es India y consume más del 90% de su producción. Sólo el 0.6% de los mangos frescos producidos por los grandes países se comercializan internacionalmente o es procesado en forma de otros subproductos en conservas o jugos.

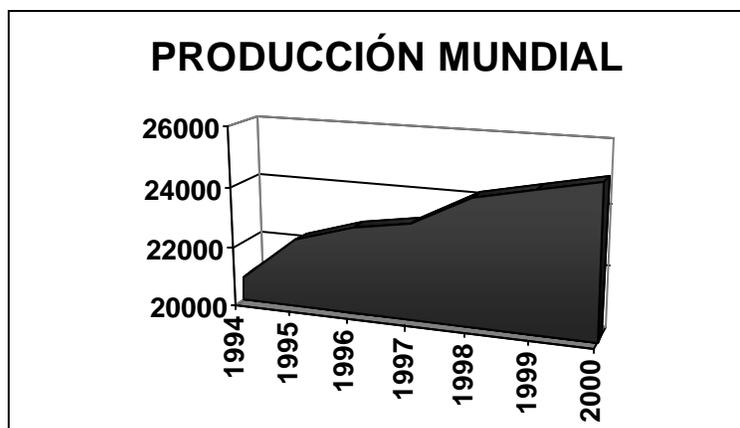
Después de la India, los mayores productores son: China, México, Pakistán, Indonesia y Tailandia que juntos con la India representan el 24% del total del mundo.⁵ La superficie total cultivada en el mundo es alrededor de 2 millones de ha.

Gráfico No. 1



Fuente: FAO

Gráfico No. 2



Fuente: CORPEI

⁵ Ver Anexo 5

INDIA

A pesar de llegar a ser el primer productor del mundo, sólo exporta el 1% de su producción, principalmente en forma de procesado (néctar, jugo, pulpa, chutney, pickles, etc.) siendo el principal exportador del mundo de estos productos. La industria procesadora de mango capta el 9% de la producción total de mango fresco. No exporta a EE.UU. ni a Japón por restricciones sanitarias.

CHINA

Se ha constituido como el segundo mayor productor del mundo, a pesar que en 1979/81 era el 9no. productor. En 1994, representó el 6% del total mundial, mientras que en 1979/81 sólo llegaba al 2%.

MÉXICO

Es el 3er. productor del mundo, con crecimiento rotundo en los últimos 20 años gracias al desarrollo tecnológico, al incremento del mercado nacional y a la apertura del mercado exterior en particular EE.UU., Japón y Europa.

México es el mayor exportador del mundo de mango fresco, cubriendo el 80% del mercado de EE.UU., Canadá (9%); Europa (6%) y Japón (2%).

La participación de las variedades en la exportación es: T. ATKINS (49%)-, HADEN (23%); KENT (24%); y KEITT (3%).

BRASIL

Es el mayor productor en Sudamérica, con 400 miles de TM; sin embargo, se aprecia que su producción descendió en 43 miles de TM entre 1979/81 y 1994. TOMMY ATKINS es la principal variedad cultivada para exportación. La mayor parte del mango producido en el Noroeste de Brasil se destina a la exportación. La ventaja de Brasil frente a otros países de Sudamérica es el conocimiento que tiene del cultivo y la disponibilidad de áreas potenciales para la siembra.

Una gran ventaja de esta zona es el corto tiempo de tránsito hacia Europa de 10 a 12 días a partir de los puertos del Noroeste contra los 18 días cuando se embarcan del puerto de Santos (Centro-Sur). La prolongación de la época de exportación es indispensable, pero los brasileños tienen dificultades debido a que con la variedad T.ATKINS, que, es predominante, es difícil lograrlo, por tanto están haciendo esfuerzos para introducir variedades más aptas (más precoces y tardías) pero que los obliga a una mayor tecnificación de los productores, meta que hoy en día es ya una realidad, y que indudablemente les ha permitido consolidarse en el mercado internacional.

FILIPINAS

Tiene una producción de 365 miles de TM, casi similar a la que obtuvo en 1979/81. Las principales variedades son el "carabao" y la "pico". Exporta una proporción reducida de su producción, como mango fresco, con destino a Hong Kong, Singapur y Japón. Al mercado de EE.UU. exporta mango deshidratado.

Filipinas es uno de los países productores de mango líderes en Asia. Está expandiendo agresivamente su participación en el mercado mediante una campaña publicitaria que pretende elevar la fruta a un estatus similar al disfrutado internacionalmente por el Kiwi de Nueva Zelanda. El mango fresco es el 3er. producto frutícola exportado por Filipinas, después del plátano y la piña.

HAITI

Es el país líder en producción de mango en el Caribe con un volumen de 230 miles de TM. Presenta una notable reducción habiendo producido en 1979/81 alrededor de 325 miles de TM. Haití es uno de los principales abastecedores de mango fresco al mercado de EE.UU.

La principal variedad es "francine" (madame francis), que se presenta en el mercado con color verde.

OTROS IMPORTANTES PAISES PRODUCTORES

Sudáfrica, en los últimos años ha logrado incrementar su producción, pasando de 23.000 TM en 1988, a 424.000 TM en 1992. Más del 50% se destina a la producción de "green pickled" alimento popular entre la población negra. La mayoría de las exportaciones se destinan a Europa durante el periodo de diciembre a abril empleándose vía marítima a Europa. En el territorio nacional recorren cerca de 2.000 km. en camiones refrigerados para llegar al puerto de embarque. El viaje a Europa dura 16 días.

Australia también ha incrementado su producción desde 1980, con 2.000 TM hasta 24.000 TM en 1993. En **Israel** la producción de marzo se ha incrementado desde 12.000 TM en 1990 a 15.000 TM en 1994, generando una significativa exportación.

La producción de mango en Israel se está efectuando con la introducción de nuevas variedades como la "lily" que le posibilita cubrir nichos de mercado en Europa. Las condiciones ecológicas son adecuadas en la región de ARAVA y en los alrededores del Mar de Galil

En España, las frutas tropicales están ofreciendo posibilidades de desarrollo, cultivándose mango en Andalucía. La producción está en etapa experimental pero se espera un incremento rápido en los próximos años. El mango español podría competir parcialmente en el mercado interno con la oferta proveniente de Israel, Brasil, Costa Rica y Sudáfrica. España está ofreciendo mango de piel roja o amarilla como la T. ATKINS - IRWIN y OSTEEN.

El cultivo de mango en América Central ha tenido menor éxito comparado con el caso de otros frutales como piña y melón. La producción total de mango ha sido estacionaria en los años recientes con 37 miles de TM/año. El principal productor (18 miles de TM) con el 50% del total es El Salvador.

Los otros países como Costa Rica, Honduras y Panamá registran niveles de producción menores a 10 mil de TM/año.

2.3 DEMANDA INTERNACIONAL

- La principal demanda se encuentra en los EUA que ha sido cubierta en forma exitosa por México, y en menor proporción por Brasil y Haití.
- La demanda de Asia septentrional está cubierta por India y Paquistán.

- La demanda del Sudeste Asiático está cubierta por Filipinas y Tailandia.
- La Unión Europea se ha mantenido principalmente con los proveedores de Sudamérica, África y Asia.
- Aunque la demanda doméstica ha crecido considerablemente en mercados desarrollados como Europa, los EUA y Asia, el consumo per cápita mundial es todavía muy bajo.
- Por otro lado, las restricciones sanitarias en la Unión Europea son menos problemáticas que las de los EUA.
- Los costos de transportación de mango a la UE son menores que los de los EUA para los productores asiáticos; por lo tanto, los países asiáticos proveen este producto en mayor cantidad a la Unión Europea. Por otra parte, México y Latinoamérica exportan en mayores cantidades a los mercados geográficamente naturales de los EUA.
- En 1993 los cuatro mayores mercados europeos fueron: Holanda, Reino Unido, Francia y Alemania, en ese orden de importancia, con

un total de aproximadamente 50.000 TMs. Aunque Holanda tuvo el primer lugar en importaciones, esto no significa que es el mayor país importador, dado que se ha dedicado a reexportar a otros países de la Unión Europea; es un broker de productos alimenticios para Europa.

- En cuanto a las estaciones, el 50% del producto llega durante Mayo-Julio y Nov-Dic, con los picos de la demanda en Junio. Este mes se considera para Europa y EUA el mes de mayor demanda.

Los tres principales mercados importadores a nivel mundial son Estados Unidos, la Unión Europea y Asia.⁶ Sin embargo, es de destacar que el incremento en el volumen total de importaciones de mango en la Unión Europea entre 1996 y 1997 muestra que el consumo per cápita de esta fruta en la comunidad aumentó en cerca del 50%. Cabe señalar, por las posibilidades que ofrece a los exportadores, que, a diferencia de lo que ocurre con otras frutas tropicales, el mango cuenta con un mercado regional importante en el Medio Oriente por la presencia de inmigrantes asiáticos en esta región.

⁶ Ver Anexo 6

Unión Europea

La producción europea de mango es mínima y se concentra en el sur de España, donde se cultivan las variedades Tommy Atkins y Keitt, y en Sicilia, Italia, donde la Sungold Mangoes Sicily está cultivando mango para exportarlo a otros países europeos. No obstante lo anterior, la oferta de la fruta procedente de estos dos países es insuficiente para satisfacer la demanda europea, razón por la cual el abastecimiento se hace con importaciones extracomunitarias que se realizan entre abril y julio y entre noviembre y febrero. En 1996, la Unión Europea⁷ importó 65.908 toneladas de mango por un valor de US\$94.2 millones de dólares y, en 1997, más de 100.000 toneladas por valor de US\$189 millones de dólares el Anexo No. 5 siendo Brasil, Estados Unidos, México, Sudáfrica, Perú, Israel y Costa de Marfil los principales proveedores.

En los últimos años se ha venido produciendo un cambio importante en la estructura del mercado comunitario. Por una parte, a partir de 1995 ha venido creciendo la participación de los *nuevos proveedores*, como Perú y Venezuela, que pasaron de exportar 1.591 y 3.216 toneladas durante 1992 a 5.887 y 6.612 toneladas durante 1997, respectivamente. Por otra, en tanto que las importaciones procedentes de México se han incrementado en un 77%, las de Brasil se han mantenido estables durante este mismo período.

⁷ Ver Anexos 7 y 8

Es oportuno resaltar el caso de Tailandia, cuya participación en el mercado de la Unión Europea se ha venido incrementando lentamente desde 1992.

Estados Unidos

Hasta 1992, la producción de mango de Estados Unidos se concentraba en el Estado de Florida. Entre 1992 y 1993 dicha producción pasó de 9.980 a 910 toneladas como consecuencia de los daños que ocasionó a los cultivos el huracán Andrew. Para abastecer el mercado, entre 1993 y 1997 se incrementaron las importaciones de esta fruta en un 65%, principalmente con el producto procedente de Puerto Rico. El consumo per cápita de mango en Estados Unidos continua incrementándose, pasando de 1.87 Kg. en 1991 a 2.99 Kg. en 1996. Las variedades Tommy Atkins, Haden, Kent y Keitt son las más populares. A pesar de que la demanda de mango se concentra en la población inmigrante latina y asiática, cada vez hay más consumidores en el resto de la población.

Las importaciones de mango de Estados Unidos⁸, a noviembre de 1997, fueron de 188.948 toneladas por un valor de 122.7 millones de dólares, representando mas del doble de los 58.3 millones importados en 1990. México fue el principal proveedor , con un 76% del valor del total de las

⁸ Ver Anexo 9

importaciones,⁹ Brasil con el 5% y los demás proveedores con el 19%, han ganado participación paulatinamente y contribuyendo a enriquecer el suministro de distintos tipos de variedades de la fruta a lo largo de todo el año.

La estacionalidad de las importaciones de mango en Estados Unidos es marcada. México, el principal proveedor ingresa al mercado entre febrero y agosto, con importaciones mensuales superiores a los 5 millones de dólares, que oscilan entre 5.000 y 38.000 toneladas. Haití y Guatemala son los principales competidores de México, pero sus importaciones mensuales, en conjunto, no superan los 4 millones de dólares y las 6.000 toneladas.

El abastecimiento del mercado durante el resto del año está distribuido así: entre septiembre y diciembre proviene principalmente de Brasil y Ecuador y en los meses de diciembre y enero de Ecuador y Perú. El valor mensual del total de importaciones a Estados Unidos durante esta época del año no supera los 4 millones de dólares y las 4.000 toneladas/mes

⁹ Ver Anexo 10

Sostenibilidad y tendencias del mercado global

- Se pronostica un crecimiento de la industria en el futuro dado que se han iniciado campañas enormes de mercadotecnia, sobre todo por grandes empresas multinacionales de alimentos. Estas campañas se han hecho bajando los precios; surtiendo fruta durante todas las temporadas a EUA y a la Unión Europea; y promocionando la fruta a través de folletos, trípticos, recetarios y artículos especializados en los que se incluye una breve descripción de la fruta, la manera de ingerirse, y algunas recetas donde se la incluye como ingrediente principal.

- Sólo en los EUA el consumo ha crecido linealmente hasta 1.46 lbs per cápita en 1997 equivalente un incremento del 8% con respecto a 1996. Sin embargo, este incremento es mucho más bajo que el que se presentó anualmente desde 1990 y que fue cerca del 18%.

- El mango ha sobrepasado considerablemente a otras frutas producidas domésticamente o importadas de alto consumo histórico como duraznos, cerezas o kiwis y se pronostica que lo va a seguir haciendo en el futuro.

- Actualmente el mango está pasando a ser una fruta commodity, dejando de ser costosa y exótica, y aún desplazando otras frutas como la cereza y el kiwi.

2.4 OFERTA INTERNACIONAL

El consumo de mango presenta una tendencia creciente en Norteamérica (EE.UU.) con 285 millones de consumidores y en Europa con alrededor de 350 millones. A largo plazo, las perspectivas del consumo son muy favorables, pero a su vez hay incremento de la oferta, tanto porque aumenta el número de hectáreas plantadas, como por la incorporación de nuevos países que participan en el mercado de exportación. Muchos países que producen mangos para exportación tienen un bajo costo de producción y están dispuestos a colocar sus frutas en el lucrativo mercado de Norteamérica, Europa y Japón, con precios muy competitivos.

El mercado se caracteriza por la multiplicidad de orígenes, representados por más de 90 países. La limitación de las épocas de oferta y la débil capacidad de exportación de la mayor parte de orígenes son las principales causas de la dispersión de los oferentes.

Los principales países productores no tienen la condición de principales exportadores, India que produce el 50.7% del mango del mundo, por ejemplo, solo participa con un 0.42.% del mango exportado a Europa y Estados Unidos. Estados Unidos y, en particular, Puerto Rico producen el 0.08% del mango mundial y participan con mas del 10% del mercado europeo, siendo similar la situación de Israel o Sudáfrica. Este hecho se explica, en parte, porque las variedades de mayor producción a nivel mundial no son las que dominan los principales mercados de importación y que han sido promocionadas por las empresas importadoras.

La participación de los países latinoamericanos y del caribe en el total de las exportaciones mundiales de mango fresco es del 59%, y la de los países asiáticos del 29%, la de los africanos el 3.2% y Europa reexporta el 8.7% del volumen total de exportaciones.

En la actualidad, los principales países latinoamericanos proveedores de esta fruta a los mercados de Estados Unidos y Europa son México y Brasil. Vale la pena anotar que en los últimos años Perú, Venezuela y Ecuador han venido ganando una porción importante del mercado (2.1% del mercado entre 1995 y 1996). La participación de Colombia es, hoy en día, muy baja y debe competir con otros países de América Latina, África

y Asia que ya tienen una buena posición en los mercados, particularmente en el europeo.

En Venezuela predominan las variedades Haden (80% del volumen exportado es de esta variedad), Tommy Atkins y Kent principalmente. Entre un 4 y 6% de la producción total de estas variedades en 1996 se exportaron principalmente hacia el mercado europeo. En el año 1997 las importaciones procedentes de Venezuela en la UE eran el 2.7% del total importado para todas las variedades.

En 1996 las exportaciones peruanas de mango fresco a Estados Unidos fueron del orden de 4.3 millones de dólares, convirtiéndose así en el cuarto proveedor en importancia. Igualmente, Ecuador ha logrado ganar una posición importante en el mercado en los últimos años, ya que ha aumentado sus exportaciones hasta alcanzar las 3.541 toneladas a Europa y 3.922 toneladas a Estados Unidos durante 1996, por valor de US\$ 4.2 y 2.9 millones de dólares, respectivamente.

2.5 EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS

Volúmenes de las exportaciones

El cultivo y exportación de mango en el Ecuador se inició hace una década, con un gran éxito en el mercado internacional, reflejado en las cifras de exportación durante el período 1990-2000. Así, el mango se ha convertido en uno de los productos más importantes dentro de las exportaciones no tradicionales del país.¹⁰ Entre las ventajas competitivas de este sector ecuatoriano se pueden citar las condiciones agro ambientales de las zonas de producción, utilización de tecnología adecuada, experiencia y mano de obra capacitada, entre otras.

La capacidad de las empacadoras nacionales de mango bordea el millón de kilos diarios. Las cifras evidencian un crecimiento sostenido en el volumen de ventas internacionales del sector, experimentando incrementos anuales, excepto en 1997, cuando se registró una caída del 86.4% en el volumen de exportaciones (90% en valor FOB) a causa del fenómeno de El Niño. Sin embargo, la recuperación en 1998 fue importante, con un 701% de crecimiento frente al volumen exportado el año anterior (919% en valor FOB).

¹⁰ Ver Anexo 11

En la temporada 2002-2003 se dio una baja en la producción exportable de -607.210 cajas, en comparación a la campaña 2001-2002, esto se debió a la incertidumbre que se vivió a causa de la posible llegada del Fenómeno del Niño, lo que originó que los productores cosecharan apresuradamente la fruta que en ocasiones estaba inmadura, siendo esta motivo de rechazo en planta. Aquella que logró ser exportada llegó en malas condiciones. (fruto chupado). Situación que se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 5

COMPARATIVO ENTRE LAS EXPORTACIONES CAMPAÑA 2001-2002 VS. 2002-2003			
<i>Miles de Cajas</i>			
MES	2001-2002	2002-2003	VARIACION
OCTUBRE	180126	436973	256847
NOVIEMBRE	2759138	1913403	-845735
DICIEMBRE	2653109	2853927	200818
ENERO	1640766	1516476	-124290
FEBRERO	129228	34368	-94860
TOTAL	7362367	6755147	-607220

*Fuente: Archivos Fundación Mango Ecuador
Elaboración: Las Autoras*

2.5.1 Destino de las exportaciones

En cuanto a los países importadores, el principal destino de las exportaciones de mango ecuatoriano es Estados Unidos, seguido por la

Unión Europea (Bélgica, Luxemburgo, España, Alemania, Francia), Colombia, entre otros.¹¹

Los destinos de las exportaciones en la temporada 1999-2000, por bloques comerciales, son los siguientes:

Cuadro No. 6

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES

BLOQUE COMERCIAL	TM	%
▪ TLC Estados Unidos, Canadá	13,852	73
▪ Unión Europea Alemania, España, Bélgica, Holanda	3,422	18
▪ CAN Colombia	1,008	5
▪ Otros	762	-

2.5.2 Estacionalidad de la Oferta – Demanda

En Ecuador la temporada de cosecha de mango comprende los meses de octubre a enero. El Ecuador ofrece mango al mercado internacional entre octubre y enero, cuando la oferta proveniente de otros países decrece; durante esta temporada, el mercado estadounidense cuenta con

¹¹ Ver Anexo 12

alrededor del 5.4% de oferta total anual. Estados Unidos produce volúmenes relativamente bajos de mango a lo largo del año, con fluctuaciones mensuales según la variedad.

México provee a este país durante los meses de febrero a septiembre (cuando se registra la disponibilidad de alrededor del 94% de la oferta total anual en este mercado, y los menores precios durante el año), mientras que las importaciones desde Guatemala se dan entre febrero y junio. En contraste, Haití coloca su fruta en Estados Unidos todo el año, con montos importantes entre los meses de marzo a agosto.

Ecuador tiene una importante ventana de mercado en este país, por la que también compite con montos considerables el Brasil en octubre y el Perú en diciembre, enero y febrero.

En Europa, la temporada de escasez de mango, y cuando se registran los mejores precios, es la comprendida entre septiembre y diciembre, que también constituye una importante ventana de mercado para el mango ecuatoriano.

En el Anexo No. 13 se evidencia que, generalmente, la mayor parte de las exportaciones anuales de mango se realizan durante el último trimestre del año.¹²

2.5.3 Análisis de Precios Internacionales

Los precios de exportación del mango ecuatoriano han evolucionado de manera irregular durante la década. El principal incremento se registra entre 1991 y 1992 con un 132%.

En 1994 se inicia una tendencia de crecimiento hasta 1997 cuando el precio cae en un 29.5%. En 1998 se recupera nuevamente, para caer consecutivamente en 1999 y 2000.

En el año 2001 y 2002 los precios promedio de venta para el mango ecuatoriano en el mercado de Estados Unidos se han mantenido entre USD \$3.25 a \$5.00, siendo la segunda quincena del mes de diciembre donde se obtiene la mas baja cotización de la fruta, y los meses de octubre y enero la más alta.

¹² Ver Anexo 13

Hoy en día para que un exportador pueda pagarle a un productor un precio fijo de USD \$1.30, deberá vender su fruta a USD \$4.00 para que pueda cubrir los gastos. Como se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 7

GASTOS DEL EXPORTADOR POR CAJA

RUBRO	USD
Tratamiento Hidrotérmico	0,80
Retención Control Mosca de la Fruta	0,02
Caja (carton)	0,24
Transporte Interno	0,90
Pago Pactado al Productor	1,30
Subt-Total	3,26
GASTOS E.E.U.U.	
Manejo del Fruto	0,20
Comisión del 10% (Subtotal)	0,33
Gastos Aduanales, Seguros	0,05
USDA, Reempaque, Flete Interno E.E.U.U.	0,12
Subt-Total	0,70
PRECIO DE VENTA CAJA	3,96

Fuente: Archivos Fundación Mango Ecuador

Elaboración: Las Autoras

2.6 COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO

2.6.1 Comercialización Externa

El mango ecuatoriano ha conquistado el paladar de mercados tan exigentes como Estados Unidos, Europa y Canadá. Actualmente, el principal destino de esta fruta tropical es Estados Unidos. Países como Holanda, España, Alemania, Canadá, Reino Unido, Colombia; entre otros; son también fieles consumidores de nuestra fruta. La capacidad de las empacadoras nacionales de mango para cualquier destino bordea el millón de kilos diarios.

Además de abastecer de mango fresco al mercado mundial, importantes industriales del país han comenzado a exportar elaborados de esta fruta exótica: puré, concentrado, cubos, rodajas, pulpa, etc.

2.7 ANALISIS FODA DEL MERCADO INTERNACIONAL

Fortalezas de la Industria Ecuatoriana

1. Infraestructura tecnológica y portuaria excelente para la canalización a mercados internacionales.

2. El perfil del empresario tiene buen conocimiento de la práctica administrativa de su negocio.
3. La capacidad instalada en las plantas empacadoras es suficiente para cubrir volúmenes de producción mayores a los actuales.
4. Ecuador produce en la ventana en donde se pueden obtener los mejores precios en los mercados internacionales.

Debilidades de la Industria Ecuatoriana

1. Falta unión del sector.
2. Existen grandes deficiencias en la producción de las huertas, las tasas de rendimiento son relativamente bajas con respecto a otros países y los rendimientos de estas son muy bajos.
3. Ausencia de Centros de Desarrollo Tecnológico para el Estudio y Desarrollo del Mango.
4. Falta el desarrollo de una cultura de calidad y de la generación de Certificados y protocolos de Calidad.

5. No hay un plan estratégico de crecimiento; además no cuenta con infraestructura para el procesado de mango en congelado y pulpa, y en la actualidad, su horizonte económico no permite a los inversionistas realizar una buena planeación estratégica de largo plazo o alto riesgo.
6. No existe una estandarización, ni homogeneidad controlada y planeada en el producto, la calidad del producto es bueno más no excelente según US Market Information System.
7. El transporte, logística de distribución e infraestructura local de apoyo a las comunicaciones internas en el país son deficientes.
8. No hay una marca única, ni identidad de marca en el exterior.
9. No hay una industria de subproducto de desecho bien establecida.
10. Dentro de la misma caja no hay uniformidad respecto al estado de maduración.
11. Mala clasificación de los mangos de acuerdo al tamaño y calidad.
12. Mangos cosechados antes de tiempo y, por tanto, nunca llegan a madurar.

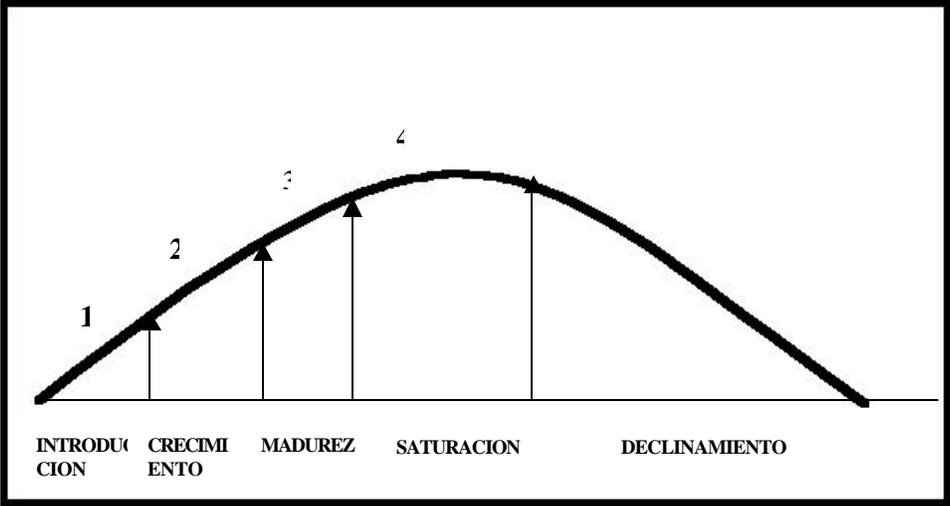
13. El peso de las cajas no es uniforme.

Oportunidades de la Industria mundial

1. Es una industria joven con gran potencial de crecimiento.
2. Existe el apoyo de economías de escala debido a la infraestructura para el transporte del banano.
3. Ha incrementado la diversidad de usos de la fruta y está adquiriendo nichos de utilización no solo como alimento sino también por su alto valor nutricional.
4. Existe la posibilidad de creación de Unión de Productores Regionales de Mango (**Ecuador, México**), mediante el desarrollo de una alianza para cubrir ventanas disponibles en grandes países consumidores.
5. Existe un precio alto precisamente en el mes de octubre en el mercado de los Estados Unidos.
6. Existe un doble posicionamiento de la fruta, como nicho exótico en algunos países y como commodity en otros.

- 7. Solo tres países producen la fruta en la misma temporada.
- 8. México baja notablemente sus exportaciones en los meses de Oct. - Feb.
- 9. El mango para los consumidores norteamericanos es una fruta nueva, con una curva de consumo que se encuentra recién en la “etapa de crecimiento”, a diferencia de otras frutas como el banano que está en la etapa de “maduración” o la piña que se encuentra en un punto de “saturación” del consumidor.

Gráfico No. 3



Fuente: IICA Fruits Newsletter, No. 27
Elaboración: Las autoras

- 1.- Guanábana
- 2.- Mango/ Papaya
- 3.- Banano
- 4.- Piña

Amenazas de la Industria Mundial

1. La industria está muy fragmentada en su aspecto de comercialización con el exterior.
2. Se están incrementando las restricciones a la exportación de carácter sanitario, cuotas, la ley de inocuidad a nivel mundial y mayores exigencias por los países de mayor poder de compra, etc.
3. Hay un aumento de las fronteras de producción en países vecinos, sobre todo que operan sobre la misma temporada (Perú, Brasil).
4. En algunos casos los costos de producción superan al precio de venta por volumen de producción (ROI baja). Los bajos precios reducen los márgenes de utilidad. Por otra parte, en caso de que se diera una sobreproducción se generará una caída en los precios internacionales. Es importante recordar que la fruta esta pasando de ser una especialidad a un commodity, lo cual hace que los precios unitarios tiendan a la baja.

5. Existen países que están produciendo a costos más bajos.
6. La crisis económica general que enfrenta el país, es un factor desactivado de la economía.
7. Existen pocos clientes (brokers) que en algunos casos son únicos y de gran poder de negociación, esta situación representa una amenaza (ya que se promueve condiciones desiguales de negociación).
8. La plaga de mosca del mediterráneo, representa una amenaza a futuro y de gran escala.
9. Es un producto difícil de comer y las exportaciones van dirigidas a un mercado sajón que no conoce bien el producto y que puede crear una imagen errónea del mismo, pero por otro lado, dicho mercado cuenta con un mayor poder de compra.

2.8 INVESTIGACION DE MERCADO INTERNACIONAL

Los objetivos de la presente investigación son: establecer los gustos y preferencias de los consumidores, conocer la situación actual del mercado y establecer los atributos que pueden incidir en la compra del mango. Los

resultados obtenidos brindarán una visión clara que permitirá establecer un plan estratégico adecuado para abarcar los diferentes mercados meta.

Dadas las limitaciones de esta investigación y como se mencionó anteriormente el tamaño de la muestra se basará en una población finita conformada por los principales exportadores de mango del país, ya que son ellos quienes tienen conocimiento del mercado externo. Para el efecto, se procedió a entrevistar a tres de los miembros de la Fundación Mango del Ecuador: el Ing. Luis Burgos, Presidente de la Fundación y Vicepresidente de ALMANGO, quien nos habló del mercado americano; el Ing. Edmundo Uribe, Gerente de EXPALSA, quien nos dio su punto de vista del mercado internacional en general haciendo hincapié en el mercado europeo y el Ing. Teodoro Malo, gerente general de AGRÍCOLA SANTA MARIA S.A, quien proporcionó también información importante sobre el mercado externo y principalmente el mexicano.¹³

2.8.1 Resultados Obtenidos a Nivel Internacional

En base a las respuestas obtenidas de las entrevistas y encuestas realizadas a los exportadores de mango del país, se pudo tener una visión clara de la importancia que tiene promocionar nuestra fruta en los diferentes mercados y también nos permitieron conocer cuáles son los

¹³ Ver Anexo 14

gustos y preferencias de los consumidores a nivel internacional. Fueron ellos quienes gracias a su experiencia y conocimiento proporcionaron información valiosa para la siguiente parte de este estudio.

Los resultados obtenidos, serán expuestos de manera que se pueda analizar los principales mercados del mango ecuatoriano por separado, empezando por el primer importador de nuestra fruta, que es Estados Unidos; en segundo lugar, el mercado europeo y por último otros mercados que se consideran potenciales, tales como México, Japón, entre otros.

El mango en Estados Unidos es cada vez menos una fruta exótica con un consumo limitado a la comunidad latina o asiática, que son los mayores consumidores de la fruta, dada la familiaridad que tienen con éstos. Estos grupos étnicos permiten que el movimiento comercial de la fruta se mantenga, mientras que el grupo no étnico representa el mercado potencial, ya que apenas un tercio de los norteamericanos la han probado y muchos que aun no lo conocen, por lo que cuando lo conozcan, empezarán a demandarlo en el supermercado.

Por lo general, la preferencia en el mercado americano son los tamaños grandes tales como 9, 10, 12 y 14 mangos por caja de 5 kg. Esta preferencia estará determinada por el hecho que el consumidor "latino y

asiático" está acostumbrado al mango de tamaño grande que tiene "más carne"

Los grupos étnicos se encuentran localizados principalmente en áreas urbanas, tales como Los Ángeles, Nueva York, Chicago, Miami y San Francisco; mientras que el gran consumidor norteamericano, de mayores ingresos se encuentra concentrado en las urbes del noreste. Podemos decir que el consumo del mango está mas bien relacionado con el conocimiento, los gustos y preferencias que tenga el consumidor de la fruta que con el nivel de ingresos. Esta limitada relación se basa en la estacionalidad de la comercialización.

Así, durante la estación de verano, cuando hay suficiente disponibilidad de esta fruta, los precios son suficientemente bajos como para que los distintos estratos de ingreso puedan adquirirlos principalmente los grupos étnicos de bajos ingresos, mientras que los potenciales consumidores puedan probarlo a un reducido costo. En cambio, en invierno, cuando la disponibilidad se reduce y los precios son altos el consumo de mango tenderá a concentrarse en los grupos que pueden pagar precios altos.

Las variedades de mayor consumo son: Hidden, T. Atkins, Kent, Keitt y Francine, respecto a la estacionalidad de las importaciones, los meses de mayores volúmenes están entre abril y agosto, que representan alrededor

del 90% del volumen importado, siendo abastecido en esta temporada por México (85%) y en menor medida por Haití y Guatemala, con precios bajos por el exceso de oferta.

Durante los meses de Septiembre-Marzo, meses de mayores precios, por la menor oferta, es abastecido por Brasil (Septiembre-Diciembre), Perú (Enero-Marzo) y Ecuador (Noviembre-Enero). Según el criterio de los entrevistados, el principal problema es la falta de promoción de nuestra fruta y del mango en general por la que se debería realizar una campaña de introducción ya que solamente 3 de cada 10 amas de casa conocen la fruta y solamente se consume 1.3 libras per capita. La decisión de compra del consumidor americano se basa sobre todo en la presentación de la fruta a diferencia de los latinos que compran por sabor.

En general, los exportadores de mango fresco consultados confían en el potencial que tiene el mercado estadounidense, y de allí nace su interés por satisfacer la demanda, dado que actualmente el abastecimiento y, consecuentemente, los precios, fluctúan según las estaciones.

Pasando al mercado europeo, éste es un mercado de frutas frescas relativamente abierto para la mayoría de los productos pero está sobreabastecida y es extremadamente competitiva. Este mercado exige de

parte de los exportadores, comportamientos comerciales adecuados. Los productos tienen que ser de buena presentación y de muy buena calidad.

El consumo per capita de mango en el mercado europeo es muy bajo, las compras se realizan por impulso a causa de su alto precio y por eso es considerada fruta exótica. Sin embargo, en los últimos años su consumo se viene incrementando, gran parte de este crecimiento natural del consumo se debe a los cambios de hábitos dietéticos; pero indudablemente se deberá realizar tanto promociones en los puntos de venta como degustaciones en los supermercados y tiendas minoristas, y constituir así la mayor fuerza de ventas para este producto.

Desafortunadamente no se han realizado en el país estudios de mercado que permitan tener un mejor conocimiento del consumidor europeo de mango, lo que si se puede decir es que los mayores consumidores son los hindúes, asiáticos, africanos y latinos quienes están mas familiarizados con la fruta.

Se cree que los compradores más probables de frutas tropicales tienen 30 y 60 años y son en general amas de casa. En el mercado de la Unión Europea se consumen sobre todo las variedades rojas, como la T. Atkins y Kent, no consumiéndose las verdes porque se cree que nos están lo suficientemente maduras.

En Europa el consumidor prefiere tamaño más pequeño, que puede ser consumido básicamente por una sola persona. Se estima que esta preferencia también tiene que ver con el espacio del refrigerador doméstico: siendo en EE.UU. mayor que en Europa.

La demanda con respecto a los calibres se refiere sólo a frutas entre 250 y 600 gramos. Sin embargo, dentro de esta clasificación, la preferencia del consumidor varía según los países y su pertenencia a determinado grupo étnico. Así, se observan las tendencias siguientes en el mercado europeo:

Los países proveedores competidores incluyen folletos promocionales en las cajas ofreciendo información sobre aspectos de calidad, uso y origen. Los folletos son preparados mínimo en 4 idiomas.

Con respecto a la estacionalidad de las importaciones, el mercado está saturado en los meses de abril, mayo y junio. En este período hay sobreimportación proveniente de África. Además, es el inicio de la competencia con las frutas europeas (fresa, cereza, etc); por esa razón los precios caen.

En cambio, de noviembre a marzo la oferta es reducida y los precios suben. Así tenemos que EE.UU. y América Central abastecen hasta

octubre y los países del Hemisferio Sur hasta marzo, entre ellos nuestro país, que entra de noviembre a enero.

En cuanto al mercado Mexicano, este representa un mercado muy atractivo, ya que nuestro país podría entrar en la temporada en que México no tiene producción de mango, y tendríamos como ventaja que el 100% de la población conoce la fruta. Hace aproximadamente 2 años el Ecuador empezó a exportar a México, teniendo buenos resultados, pero es definitivamente necesario llevar una campaña de promoción, ya que aunque cierto es que la mayoría de la población conoce la fruta, es también cierto que desconoce que ésta puede ser encontrada en otra temporada a la que no está acostumbrada. La variedad de mayor consumo en ese mercado es la Ataulfo, aunque las variedades como la T. Atkins son bastante aceptadas.

Una de las preguntas realizadas a los exportadores estuvo dirigida hacia los mercados potenciales, y en su mayoría respondieron que uno de los mercados de mayor potencial es Japón, ya que es uno de los países que posee los ingresos per-cápita más elevados del mundo y donde las frutas son sumamente apreciadas por los consumidores cuando son de buena calidad. Por esa razón las autoridades sanitarias son muy exigentes para aceptar el ingreso de frutas a ese país.

El Ecuador ha intentado por varias ocasiones introducir nuestra fruta, y todavía persisten las conversaciones, pero para poder acceder a una apertura de ese mercado es necesario tener una fruta mejorada en cuanto a calidad, todavía hay mucho por hacer en ese sentido. Otros países potenciales pueden ser Chile, Hong Kong , China y Canadá.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE MERCADO NACIONAL

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA A NIVEL NACIONAL

El cultivo de mango de exportación se inició en el Ecuador hace una década y desde entonces, esta fruta tropical se ha convertido en uno de los productos no tradicionales más importantes del Ecuador.

Gracias al adecuado manejo del cultivo, la producción de mango presenta una tendencia creciente, que garantiza el abastecimiento de la fruta a los mercados externos. Así, las exportaciones de mango han crecido en un 1.039 % en los últimos 5 años.

La temporada de cosecha de mango en el Ecuador comprende los meses de octubre a enero. En la temporada 1999-2000 Ecuador exportó 19.054 toneladas métricas del producto.

Las variedades de exportación introducidas al país han sido escogidas en función al sabor y tamaño para satisfacer la demanda de sofisticados clientes internacionales.

3.2 OFERTA ECUATORIANA

Actualmente, existen en el Ecuador alrededor de 9.000 hectáreas sembradas de mango. Gracias al adecuado manejo del cultivo la producción de mango presenta una tendencia creciente, que garantiza el abastecimiento de la fruta a los mercados externos. Así, las exportaciones de mango han crecido en un 1.039 % en los últimos 5 años.

La temporada de cosecha de mango en el Ecuador comprende los meses de octubre a enero. En la temporada 2000-2001 Ecuador exportó 6'400.000 cajas del producto.

Las variedades de exportación introducidas al país han sido escogidas en función al sabor y tamaño para satisfacer la demanda de sofisticados clientes internacionales. Las principales variedades son Tommy Atkins, Haden y Kent, y en menor proporción Keitt, Van Dyke e Irwin.

3.3 COMERCIALIZACIÓN INTERNA

Las variedades sembradas para exportación Tommy Atkins, que constituyen el 60% de la superficie, Haden 19%, Kent 13%, Keitt 3% y Ataulfo 0.5%, además de éstas, existen otras variedades como Van Dyke y Edward, de excelente sabor que, por su reducido tamaño y por la delicada corteza, respectivamente, no pueden exportarse pero tienen mucha demanda en el mercado interno.

El 30% de la producción total es para el consumo local. La fruta que queda para el mercado local es resultado de:

- Rechazo en campo, producto de la preselección de la fruta.
- Rechazo en empacadora, producto de la clasificación de la fruta.
- Fruto sin calidad exportable, producto de mal manejo de campo.
- Fruto de variedades no aptas para exportación.

Existen dos formas de comercialización interna:

Venta Directa: A comerciantes mayoristas y minoristas generalmente de la sierra o de Colombia que compran directamente en campo, no existiendo selección de calidad.

Venta Indirecta: A través de intermediarios que distribuyen a supermercados nacionales y a procesadores industriales.

En los meses pico de producción que son Noviembre y Diciembre, mucha de la fruta que no es vendida para exportación, no puede ser colocada en el mercado interno por sobreoferta, esta fruta es recopilada en campo y enterrada para evitar infestaciones de moscas de la fruta.

En los últimos tiempos, cerca del 75% de la producción total se destina a los mercados externos y sólo el rechazo se dedica al mercado interno.

Relevante a este contexto es la expansión de las fronteras de producción en hectáreas sembradas, las cuales han pasado de 1.100 hectáreas sembradas en 1991, a 3.700 hectáreas en 1993, hasta llegar a 9.000 hectáreas sembradas en 1999, de las cuales cerca de 7.000 hectáreas se encuentran en producción.

3.4 INVESTIGACION DE MERCADO NACIONAL

El objetivo de la presente investigación fue la de recolectar información que permitiera poder crear un plan estratégico a nivel nacional, basada en la observación, encuestas, entrevistas con expertos y entrevistas con grupos de personas involucradas en el proceso de comercialización del mango en el país. Esto permitirá tener una idea clara del mercado de los gustos y preferencias de los consumidores para elaborar un plan de acción que se pueda implementar a futuro.

3.4.1 Tamaño de la muestra

Hay que tomar en cuenta que no existen datos históricos que ayuden a la segmentación del mercado del mango a nivel nacional, ya que ni el gobierno ni los productores han invertido en estudios que midan el consumo, así como los gustos y preferencias de los ecuatorianos hacia esa fruta. Es por esta razón y dado que el mango es una fruta de consumo masivo, y que puede ser adquirido por cualquier persona sin importar edad, sexo, condición social, etc, que hemos considerado para el cálculo del tamaño de la muestra que nuestra población será infinita.

La fórmula para el cálculo de la muestra para estimar una proporción p requerida para una población infinita, está dada por la siguiente ecuación:

$$n = \frac{4 P Q}{e^2}$$

Donde $Q = 1 - P$

*Fuente: Investigación Integral de Mercados
Elaboración: Las autoras*

En una situación práctica desconocemos p . Un tamaño de muestra aproximado puede determinarse al reemplazar p por un valor estimado. Frecuentemente, tal estimación puede ser obtenida de encuestas anteriores similares. Sin embargo, si no se cuenta con información anterior, podemos sustituir $p = 0.5$ en la ecuación anterior para obtener un tamaño de muestra conservador, es decir uno que será probablemente mayor que el requerido.

e es el error de estimación, el mismo que será de 5% con un nivel de confianza del 95%. Por lo tanto, al reemplazar estos valores en la ecuación tendremos lo siguiente:

$$n = \frac{(4) (0,5) (0,5)}{(0.05)^2}$$

$$n = 400$$

3.4.2 Diseño del cuestionario

El diseño del cuestionario está basado en los requerimientos de la investigación, los mismos que son determinar cuáles son los gustos y preferencias del consumidor ecuatoriano de mango.

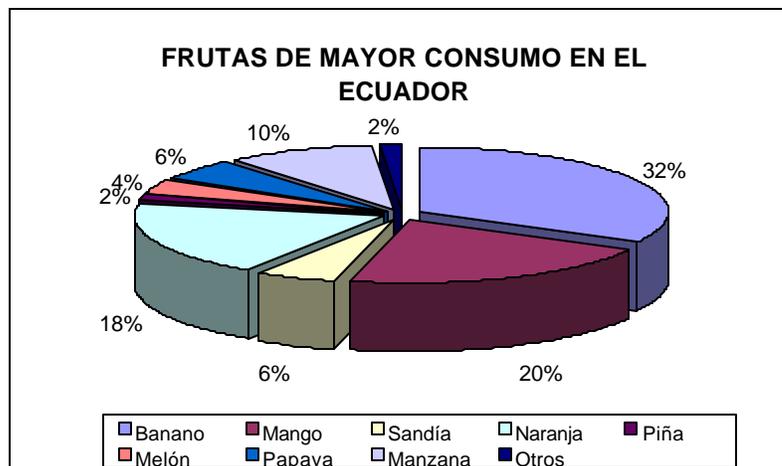
La encuesta está estructurada con preguntas cerradas, de opción múltiple, para facilidad del encuestado, procurando usar un lenguaje sencillo y de fácil comprensión.¹⁴

3.4.3 Resultados obtenidos

Pregunta 1: Frutas de mayor consumo en los hogares ecuatorianos

¹⁴ Ver Anexo 15

Gráfico No. 4



Cuadro No. 8

Frutas de mayor consumo	No. De Personas
<i>Banano</i>	132
<i>Mango</i>	83
<i>Sandía</i>	22
<i>Naranja</i>	76
<i>Piña</i>	6
<i>Melón</i>	14
<i>Papaya</i>	23
<i>Manzana</i>	38
<i>Otros</i>	6
Total	400

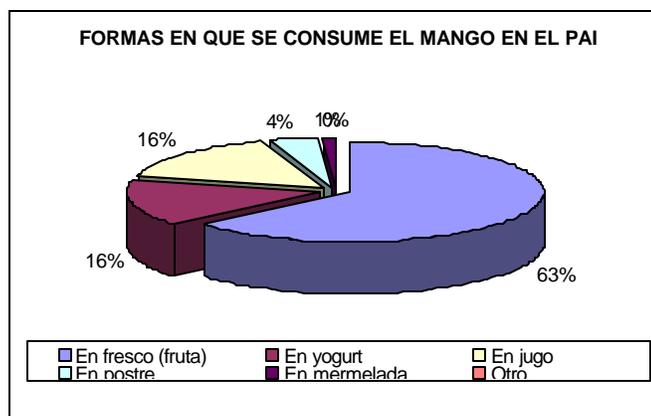
Pregunta 2: En temporada de mango usted lo consume?

Cuadro No. 9

Frecuencia de consumo de mango en el país	No. De Personas
<i>Con Mucha Frecuencia</i>	242
<i>Poca Frecuencia</i>	132
<i>Nunca (pasa al preg. 9)</i>	26
Total	400

Pregunta 3: Formas en que se consume el mango en el país

Gráfico No. 5

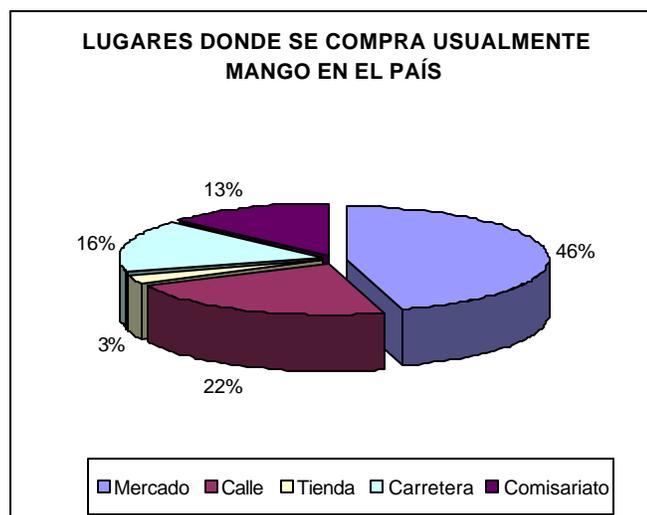


Cuadro No. 10

Formas de consumir mango en el país	No. De Personas
<i>En fresco (fruta)</i>	238
<i>En yogurt</i>	58
<i>En jugo</i>	58
<i>En postre</i>	16
<i>En mermelada</i>	4
<i>Otro</i>	0
Total	374

Pregunta 4: Donde compra normalmente mango

Gráfico No. 6

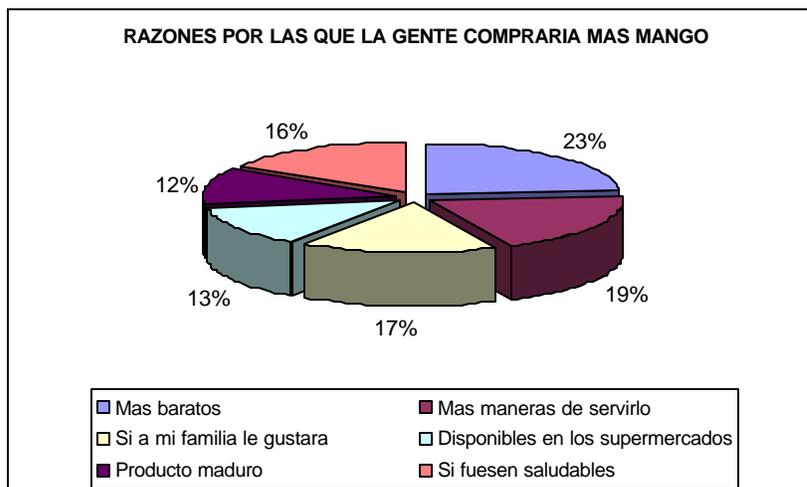


Cuadro No. 11

Lugares donde se compra mango en el país	No. De Personas
<i>Mercado</i>	170
<i>Calle</i>	84
<i>Tienda</i>	10
<i>Carretera</i>	60
<i>Comisariato</i>	50
<i>Total</i>	374

Pregunta 5: Razones por las que compraría mas mango

Gráfico No. 7



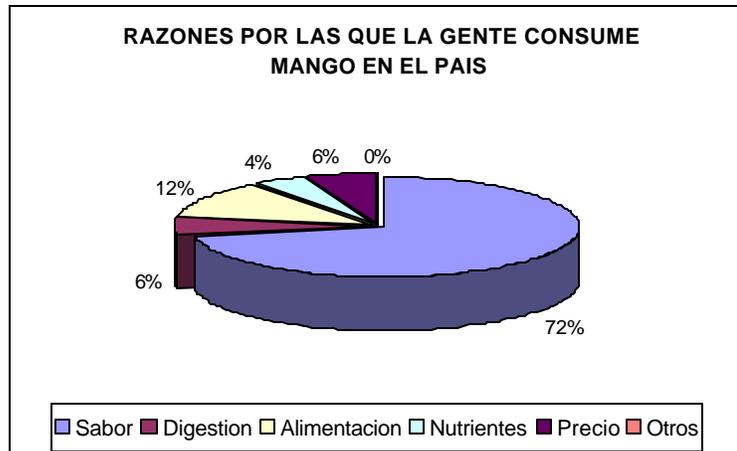
Cuadro No. 12

Razones por las que la gente compraría más mango	No. De personas
<i>Mas baratos</i>	94
<i>Mas maneras de servirlo</i>	78
<i>Si a mi familia le gustara</i>	66
<i>Disponibles en los supermercados</i>	52
<i>Producto maduro</i>	46
<i>Si fuesen saludables</i>	64
Total	400

Los atributos que pueden hacer competitivo al mango ecuatoriano frente a otras frutas son:

- Sabor
- Presentación
- Precio
- Contenido alimenticio

Gráfico No. 8



CAPITULO IV

PLANES ESTRATÉGICOS PARA DESARROLLAR EL CONSUMO DEL MANGO A NIVEL INTERNACIONAL Y NACIONAL

4.1 PLAN ESTRATÉGICO

El siguiente plan de marketing que se presenta está basado en la situación real en que se encuentra el mango ecuatoriano a nivel nacional como internacional, por lo cual se lo ha dividido en tres programas muy bien definidos así como los objetivos que se buscan con cada uno de ellos.

1. Estando en primer nivel la consolidación del mercado americano, al ser el país de destino de mas del 40% de toda nuestra exportación de mango, y como se vio anteriormente por presentar una de las mayores tasas de crecimiento de consumo de este producto.
2. Desarrollar los mercados de exportación de países Europeos y Asiáticos que presenten grandes tasas de crecimientos o cuyas perspectivas de ingresos de este producto sean favorables.

3. El desarrollo del mercado local y agrupación de los productores de mango para poder establecer estrategias y no provocar una sobreoferta a nivel internacional lo cual conduzca a una caída de precios.

Cuadro No. 13

PROGRAMAS Y OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

PROGRAMA	OBJETIVO
Consolidación del mercado Americano.	Cimentar el nombre del mango ecuatoriano en el mercado norteamericano y a la vez ampliar nuestro margen de participación en dicho mercado.
Desarrollos de mercados de exportación	Incrementar la proporción de exportaciones a los mercados de Japón y Europa e intensificar las acciones promocionales para dar a conocer el mango ecuatoriano.
Consolidación del mercado nacional	Orientar acciones para la comercialización de mango en el mercado nacional.

Elaboración: Las autoras

PROGRAMA 1. CONSOLIDACIÓN DEL MERCADO AMERICANO.

Para realizar la estrategia de consolidación del mercado Americano, se tomó en cuenta los lugares donde ya está cimentado el consumo de este producto, además de examinar los lugares potenciales donde se puede ingresar con el mismo, teniendo en cuenta su estructura de compra y su tasa de crecimiento, bajo una metodología para determinar cuales son los principales lugares en los cuales se debe promocionar el consumo del mango con el objetivo de minimizar costo y maximizar los resultados, con lo cual se pudo conseguir una lista de las principales tiendas de distribuciones, mayoristas, distribuidoras e importadoras de este producto para realizar con ella una estrategia de marketing directo por medio de misiones comerciales lo mismo que alianzas estratégicas para promocionar nuestro producto. Estando la metodología empleada usada en los cuatro pasos siguientes:

PASO 1.

Obtener la información de la agencia de censo poblacional de US (US Census Bureau Population) para las 50 **Áreas Metropolitanas (AM)** más grandes donde se identificó los mercados potenciales para promover el mango ecuatoriano, en la cual se consideró como información inicial **la**

población y la tasa de crecimiento en cada AM, usando la información del 2001.

Fuente: US. Department of commerce Us, Census Berau, Metropolitan area, Population Estimates.

<http://www.census.gov/population/www/estimates/metropolitan.html>

PASO 2.

Se revisó la configuración de los ingresos per capita de las 100 AM más importantes, y de estas cien áreas más las 50 previamente seleccionadas se hizo un análisis, donde se redujo el ámbito de estudio a solo 35 ciudades, donde estaba incluida la ciudad de Miami la cual no podía descartarse por ser la principal fuente de comercialización con los consumidores del sur de USA.

Fuentes: U.s. Department of commerce, US Bureau of economic Annalist regional.

<http://www.bea.doc.gog/bea/regional/data.htm>

PASO 3.

Revisando los datos del crecimiento de los ingresos comprendidos entre los años 2000 – 2001 por las 35 ciudades del paso anterior, de estas áreas metropolitanas se ha tomado en cuenta a aquellas cuya tasa de crecimiento del ingreso per. cápita de los últimos 10 años haya superado el 40% y de este resultado se seleccionó a las 20 ciudades más importantes, estando incluidas en ella, las ciudades de los Ángeles y Miami por la alta incidencia de los consumidores del área Sur y Central de Norteamérica, aunque en estas dos ciudades la tasa de crecimiento fue menor que la mínima requerida.

Fuentes: U.S. Bureau of Economic Analysis, Regional Accounts Data;

<http://www.bea.doc.gov/bea/regional/data.htm>

PASO 4.

La composición étnica y la distribución de edades de cada una de la población de las ciudades seleccionadas fue usada para reducir la lista potencial para la futura selección de áreas metropolitanas.

Tomando en cuenta que para seleccionar las áreas en las cuales necesitábamos una permanencia a través del tiempo, el segmento de la población que queríamos atacar fue la denominada baby-boomers (Edad

entre 30 – 55), los cuales tienen un ingreso medio o alto y que estén concentrados en las áreas de las zonas Central y Sur de USA.

Fuentes: U.S. Department of Commerce, U.S. Census Bureau, 1990 Census Lookup;

<http://venus.census.gov/cdrom/lookup>

U.S. Census Bureau, *State and Metropolitan Area Data Book - 5 th*

Edition;

<http://www.census.gov/statab/www/smadb.html>

Quedando como los mercados objetivos las siguientes ciudades:

- Chicago,
- Houston,
- Los Ángeles,
- Miami,
- New York,
- Philadelphia,
- San Francisco

PASO 5.

Se puso como limitante un presupuesto y tiempo de los 7 mercados seleccionados por lo cual se tomó los cuatro más importantes y se

escogió por mercado primario a aquellos en que ya es conocido este producto, lo cual va a servir para la estrategia de promoción de visitas de tiendas mayoristas.

Tomando como base para la selección la representación geográfica de las diferentes partes del mercado americano, quedando: Houston, Los Ángeles, Miami, y New York.

NOTA: Las ciudades de Chicago, Philadelphia, y San Francisco, van a ser objeto de un plan estratégico más a mediano y largo plazo, por ser grandes potenciales en los cuales podemos seguir creciendo.

4.2 INTERMEDIARIOS, MAYORISTAS E IMPORTADORES DE LAS CIUDADES SELECCIONADAS.

La información de los distribuidores, importadores y mayoristas de las ciudades seleccionadas fueron obtenidas de tres maneras:

- De la guía de cadenas de tiendas (Chain Store Guide) en la cual se hace referencia a las mejores de dichas ciudades.

- Usando el Internet basado en la lista de negocios <http://www.superpages.com> en la cual se buscaron los distribuidores y mayoristas de cada uno de las ciudades.
- Por medio de contactos ya existentes los cuales fueron facilitados por exportadores de este producto, además de la ayuda de la CORPEI

4.3 PRINCIPALES TIENDAS DE LOS MERCADOS SELECCIONADOS

MERCADO DE HOUSTON:



TIENDAS:

tiendas

Fiesta Mart, 5235 Katy Freeway, 77007

41

(713) 869-5060; Fax: 865-5546

John Nagle, Merchandising Manager, Grocery

Category Managers: Carrie Campion and Peggy Mann

Located at Fiesta #19 - 1005 Blalock, Houston, TX (713) 722-1324

Gerlands Food Fair, 3131 Pawnee Street, 77054 **14**

(713) 746-3600; Fax: 746-3621

Alex Secherwald, Merchandising Manager, Grocery

Kroger SW Division, 16770 Imperial Valley Dr., #200, 77060 **180**

(713) 507-4800; Fax: 507-4804 John Tribo, Merchandising Manager,

Grocery Jonathon Wall, Specialty Products Buyer, Grocery (713) 507-6324

Rice Food Markets, 5333 Gulfon, 77081 **22**

(713) 662-7700; Fax: 662-7757 Scott Silverman, V.P., Grocery

Phil Cohen, Buyer, Grocery

Albertson's, 23623 Colonial Pkwy, #200, Katy, 77493 **53**

(281) 347-5900; Fax: 347-5933

Curt Gore, Manager, Grocery Sales

Mike Latona, Buyer

MERCADO DE LOS ÁNGELES:

Ralph's Grocery, 1100 W. Artesia, Compton, 90220

412

(310) 884-9000; Fax: 884-2606

Alan Stock, Specialty Products Buyer

Bob McKee, Group V.P., Non-Perishables, Food-4-Less

Whole Foods, 15315 Magnolia Blvd, Sherm. Oaks, Ste 320 91403 **15**

(818) 501-8484; Fax: 990-7089

Mike Vandiwier, Regional Buyer, Grocery

Smart and Final, Inc., 600 Citadel Dr, City of Commerce, 90040

215

(323) 869-7500; Fax: 869-7858

Ron Jenson, Grocery Buyer

Julia Bischoff, Specialty Products Buyer (323) 869-7549

Albertson's, 6565 Knott Ave., Buena Park, CA 90620

312

(714) 671-6100; Fax: 671-6169

Paul Edwards, Manager, Grocery Sales

Henry Wong, Coordinator, Grocery

Greg Pappas, Specialty Products Buyer

MERCADO MIAMI:



Sedano's Supermarket, 3925 Palm Ave., Hialeah, 33012

23

(305) 824-1034; Fax: 556-6981

Jose Herran, General Manager, Grocery Buyer

Publix Supermarkets, 100 NE 183 rd St, 33179

172

(305) 652-2411; Fax: 770-3364

Mike Meridith, Regional Directors, Store Operations

Pete Moett, Director of Merchandising

Donna Foy, Purchasing Department (941) 688-7407 X5359

Pueblo Intl, 1300 NW 22 and Street, Pompano Beach, 33069 **50**
 (954) 977-2500; Fax: 979-5770
 Cecelia Diaz, Directors, Grocery Buyers (787) 757-3131
 Stores Located in Puerto Rico and the Virgin Islands

Winn Dixie, 1141 SW 12 th St, Pompano Beach, 33069 **125**
 (954) 783-2700; Fax: 783-2892
 P. R. Picard, Merchandising Manager, Grocery
 Charlie Hummel, Specialty Products Buyer

MERCADO DE NEW YORK:



Gristedes: **34**

D'Agostino's: **21**

Associated:	18
Pioneer:	15
Food Emporium:	14

4.4 ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR Y CONSOLIDAR EL MERCADO AMERICANO.

4.4.1 Coordinación con clientes ya existentes para promocionar el mango ecuatoriano

Coordinación y promoción de las actividades con tiendas mayoristas y las cadenas de supermercados donde ya se comercialice el mango ecuatoriano, poniendo énfasis en los importadores, distribuidores y representantes de tiendas minoristas. Siendo el objetivo primario poder realizar más actividades de promoción que incrementen las ventas y expandan el tamaño del mercado con la colaboración de nuestros principales clientes para así obtener mayores ganancias mutuamente.

Por lo cual se deben realizar las siguientes actividades:

- Misiones comerciales de miembros del organismo ejecutor de este proyecto.
- Contacto permanente con estos centros de acopio y no solo en temporada de cultivo y venta de este producto.
- Utilizar la ayuda que ofrece la oficina de la CORPEI en Estados Unidos para monitoreos en el campo.

Siendo las principales actividades en la cual se va pedir la colaboración de nuestros clientes las siguientes:

- Degustaciones en los centros comerciales y grandes tiendas.
- Participación en ferias¹⁵

¹⁵ Ver Anexo 16

4.5 PROMOCIÓN PARA INCREMENTAR EL NUMERO DE CONSUMIDORES FINALES

El objetivo primario de este punto es dar a conocer y ampliar el universo de consumidores, para poder conseguir de esta forma un incremento de nuestras ventas estando este punto relacionado con el mencionado anteriormente.

Estando entre los planes de acción:

- Degustación del producto.
- Degustación de subproductos como jugos, helados, etc.
- La entrega de recetarios.
- La elaboración de una página web

4.5.1 Promoción para incrementar el número de clientes

Hay que tener en cuenta que nuestros clientes no son siempre los que consumen nuestros productos, pues en su gran mayoría son distribuidores, por lo cual es indispensable no solo aumentar el número de

consumidores sino el de clientes por esta razón es indispensable seguir un buen plan de acción.

Las visitas directas realizadas por los funcionarios de la organización que inicien esta campaña para promover la compra por parte de las tiendas mayoristas, importadores y distribuidores, teniendo énfasis en un máximo de dos ciudades por año.

Teniendo en cuenta para ello que en las visitas se debe explicar el tipo de producto, sus propiedades nutricionales y otros atributos, incluyendo una lista de modos de consumo.

Además de ello mantener o realizar mayores contactos con los brokers de productos, pues éstos son los que facilitan la distribución de los mismos.

4.5.2 Desarrollo de puntos de compra

Tiene mucho que ver con el punto anterior, pero que se diferencia en que las personas encargadas de realizar este plan no deben preocuparse por incrementar el número de clientes, sino que debe seleccionar y convencer a los que ofrezcan una mayor logística o presenten grandes posibilidades

de desarrollo en ella, teniendo en cuenta que nosotros a la vez debemos adaptarnos a sus exigencias.

PLAN DE ACCIÓN:

Realizar estudios de mercados mas profundos donde se muestre la ineficiencia de logística por parte de nosotros.

Realizar estudios para corregir esas ineficiencias, y promover o dar a conocer a clientes mas exigentes nuestras nuevas ventajas.

Estudiar la forma en que nuestros clientes tratan nuestro producto, en caso de realizarlo en forma equivocada dar las recomendaciones necesarias.

4.5.3 Estrategia de alianza con algunos consumidores finales

Al hablar de los consumidores finales, no estamos hablando de las familias que compran uno o dos kilos de mango, sino de aquellas instituciones donde su nivel de consumo es significativo, teniendo como ejemplo hospitales, restaurantes, ejército etc. Pero teniendo en cuenta

que este punto debe estar relacionado con el primer punto que se trato pues en caso contrario perderíamos clientela.

PLAN DE ACCIÓN:

- Promoción en cada uno de los lugares donde nos interesa realizar estas alianzas.
- Acuerdos con los importadores para que realicen descuentos especiales a dichas instituciones.
- Controlar el cumplimiento de los acuerdos.

PROGRAMA 2. DESARROLLO DEL MERCADO DE EXPORTACIÓN

Debido que la gran mayoría de nuestro mango se dirige al mercado Americano es indispensable que comencemos a diversificarnos, para de esta manera poder contrarrestar su influencia en el caso de posibles disminuciones de consumo, por factores no previstos, por lo cual los mercados Europeo y Asiático pasan a ser una interesante alternativa por

su nivel de ingreso y su tasa de crecimiento de consumo de productos naturales.

4.6 ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR MERCADOS EXTRANJEROS

4.6.1 Creación de una base de datos

Elaborar una base de datos con la ayuda de los exportadores de mango o productos similares a estos países, lo mismo que solicitar el asesoramiento de agencias de investigación de mercados en cada uno de los países en los que queremos ingresar.

PLAN DE ACCION

- Pedir la ayuda de los exportadores de mango.
- Pedir el apoyo de otros productos similares que ya estén exportando a dichos países.
- Pedir información a la CORPEI.

- Contratar agencias de investigación de mercado en los países en los cuales hayamos visto mayor posibilidad de ingresar

4.6.2 Establecer vínculos con empresas o brokers

Que ya se encuentren comercializando este producto, en Europa y Asia para obtener información básica de la forma en que operan:

- Infraestructura de manejo y almacenamiento con que cuentan.
- Volúmenes promedio que manejan.
- Ventanas estacionales.
- Requisitos.
- Aranceles.
- Comisiones.
- Procedimientos de operación (pago, puntos de embarque, costos de almacenamiento, etc.).

- Contratos, seguros, etc.

PLAN DE ACCION

- Realizar contacto telefónicos.
- Realizar contactos vía correo electrónico.
- Pedir la colaboración de exportadores a dichos países para que sirvan como embajadores.
- Pedir el asesoramiento de las embajadas ecuatorianas.

4.6.3 Intensificar las acciones promocionales

Intensificar las acciones promocionales que den a conocer nuestro producto a países europeos y asiáticos.

PLAN DE ACCION

- Participar en las Ferias internacionales.
- Misiones comerciales

- Realizar alianzas estratégicas

4.6.4 Establecer un sistema de información continua

Que de un claro panorama de los mercados, y los avances que se van realizando dentro de la institución ejecutora para promover el desarrollo de las exportaciones del mango ecuatoriano.

PLAN DE ACCIÓN

Creación de un boletín que sea entregado en forma periódica a los exportadores afiliados que contenga:

- Tendencias de los mercados internacionales.
- Resultados de labores de promoción.
- Precios.
- Novedades tecnológicas.
- Productos industriales.

- Información general.
- Actualizaciones de la página web

PROGRAMA 3. CONSOLIDACION DEL MERCADO NACIONAL

En este punto cabe recalcar que el mercado ecuatoriano, tiene mucha divergencia en cuanto a grupos sociales, étnicos, etc., por lo cual sus gustos y preferencias son variados, además de ello la falta de una unión firme entre los exportadores y gremios hacen muy difícil de llevar a cabo muchos planes. Es por eso que el objetivo de este punto no solo se trata de promocionar, consolidar y aumentar las ventas locales, sino de integrar y formar un verdadero sector productor y exportador.

4.7 ESTRATEGIAS PARA CONSOLIDAR EL SECTOR PRODUCTOR Y EXPORTADOR

El sector productor y exportador debe ser unificado primeramente por medio de estándares, donde cada uno de ellos pueda producir productos de una calidad y presentación similar, además de ello formar un espíritu de grupo para que se apoyen mutuamente.

PLAN DE ACCION

- Elaborar manuales de procedimientos para cada uno de los miembros de la cadena desde el productor hasta el exportador, lo mismo que para el distribuidor local.

- Realizar asesoramiento gratuito en el campo de trabajo.

- Dar premios a meritos de aquellos miembros de la cadena que hayan realizado avances para la promoción de la fruta ecuatoriana.

- Intensificar las acciones para generar la Normas Oficiales en donde se establezcan:
 - Parámetros para establecer distintas calidades
 - Marca
 - Origen
 - Etiquetado
 - Características de empaques
 - Diferenciación de precios por calidad

- Promover la asociación con productores, quienes ya han establecido u obtenido sellos verdes.

4.8 ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA DISTRIBUCIÓN DEL MANGO

El Ecuador es un país que tiene una gran cantidad de productos, pero lamentablemente muchos de ellos no llegan a los centros de destino debido a la mala cadena logística que existe internamente debido a que, en ciertas ocasiones es necesario promover el desarrollo de centros de distribución para que sirvan como pilotos para otras personas que ya están en el medio, o para aquellos que quieren incursionar.

PLAN DE ACCION

Estudiar a los actuales distribuidores a nivel nacional

- Capacidad de distribución
- Infraestructura
- Logística

- Forma de tratar el producto

- Recursos Financieros

Realizar alianzas con los cuales se haya analizado que existe mayor posibilidad de mejorar para así formar planes pilotos.

Promover los avances y ventajas de los nuevos procedimientos.

Dar asesoramiento.

4.9 ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR EL CONSUMO INTERNO

El mango al ser una fruta estacional, no se la puede conseguir todo el año pero en esa temporada del año es indispensable que se empiece a formar una imagen mas autóctona por lo cual debemos tener como objetivo a las personas que son las que realizan las compras en su mayoría; es decir, a las amas de casa, además hay que tomar en cuenta el factor económico de cada una de las familias y su composición.

PLAN DE ACCION

- Realizar eventos para premiar las mejores recetas utilizando el mango como producto base.
- Mostrar las ventajas nutricionales que presentan el mango para el desarrollo de la niñez.
- Dar a conocer a los medios de comunicación las recetas presentadas por las concursantes para que las puedan publicar como suplemento.
- Crear excursiones a Haciendas prototipos.
- Dar muestras gratuitas a escuelas y colegios de los sectores donde se haya previsto promover su consumo.

CAPITULO V

ESTUDIO FINANCIERO DEL PROYECTO

5.1 PLAN DE CONSOLIDACION DEL MERCADO AMERICANO (5 AÑOS)

El siguiente cuadro resume el plan estratégico a seguir para consolidar el mercado americano, especificando los diferentes tipos de estrategias que se realizarán en cada AM según lo acordado en el capítulo anterior y el organismo que deberá responsabilizarse por su ejecución; otro aspecto a tomar en cuenta para determinar el costo del proyecto, es sin duda la permanencia de los mismos en cada mercado en un periodo establecido de 1 a 5 años.

Las razones principales para seleccionar los mercados de Houston y Los Ángeles fueron expuestas en el capítulo anterior, por lo que no se ahondará en el tema, mas allá de especificar que serán los puntos de partida para la implementación de este programa.

Cuadro No. 14

TIPO ESTRATEGIA	ORGANO RESPONSABLE	Destino	PERMANENCIA (meses)	PERIODO	
Consolidar clientes ya existentes	Fundación Mango Ecuador	Houston	1	1	
	Corpei	Los Ángeles	1	1	
		Miami	1	2	
		New York	1	2	
		San Francisco	1	3	
		Philadelphia	1	4	
		Chicago	1	5	
		Exportadores Ecuatorianos	Houston	1	1
Promoción para incrementar consumidores	Fundación Mango Ecuador	Los Ángeles	1	1	
	Corpei	Miami	1	2	
		New York	1	2	
		San Francisco	1	3	
		Philadelphia	1	4	
		Chicago	1	5	
		Exportadores Ecuatorianos	Houston	3	1
		Fundación Mango Ecuador	Los Ángeles	3	1
Promoción para incrementar el numero de clientes		Miami	3	2	
		New York	3	2	
		San Francisco	5	3	
		Philadelphia	5	4	
		Chicago	5	5	
	Desarrollo del punto de compra	Fundación Mango Ecuador	Houston	2	1
		Corpei	Los Ángeles	2	1
			Miami	2	2
		New York	2	2	
		San Francisco	2	3	
		Philadelphia	2	4	
		Chicago	2	5	
Alianzas estratégicas con consumidores finales		Fundación Mango Ecuador	Houston	3	1
		Los Ángeles	3	1	
		Miami	3	2	
		New York	3	2	
		San Francisco	5	3	
		Philadelphia	5	4	
		Chicago	5	5	

Elaboración: Las Autoras

5.2 DESARROLLO DEL MERCADO DE EXPORTACIÓN

De la misma manera, en el presente cuadro están representadas las estrategias a seguir exclusivamente para el mercado europeo, basada en los resultados obtenidos anteriormente. Los países destino y el tiempo que llevará implementarlas están especificados a continuación:

Cuadro No. 15

TIPO ESTRATEGIA	ORGANO RESPONSABLE	Destino	PERMANENCIA (meses)	PERIODO
Integración y creación de una base de datos	Fundación Mango Ecuador	China	2	1
		Países Bajos	2	2
		Francia	2	3
		Japón	2	4
		Reino Unido	2	5
Establecer Vínculos con empresas o Broker	Exportadores	China	2	1
	Fundación Mango Ecuador	Países Bajos	2	2
		Francia	2	3
		Japón	2	4
		Reino Unido	2	5
Intensificar acciones promocionales	Corpei	PMA	1	1 al 5
	Fundación Mango Ecuador	Macfrut	1	1 al 5
		Fruit Logísticas	1	1 al 5
		China	1	1
		Países Bajos	1	2
		Francia	1	3
		Japón	1	4
		Reino Unido	1	5
Establecer un sistema información continua	Fundación Mango Ecuador	Ecuador	4	1 al 5

Elaboración: Las Autoras

5.3 PLANES DE ACCION

5.3.1 Planes de acción para consolidar el mercado americano

En el siguiente cuadro veremos los costos promedios que se requerirán para implementar las estrategias en el mercado americano.

Se puede apreciar que en las misiones comerciales de consolidar clientes es mucho mas alto que en la promoción para incrementar clientes ya que al visitar el mercado americano para consolidar clientes se aprovecha para promocionar y se evita un doble gasto en pasajes.

Es por eso que los gastos de alianzas estratégicas es solo de US\$200 porque los costos de transporte internacional y hospedaje ya fueron considerados en las misiones comerciales.

Cuadro No. 16

TIPO ESTRATEGIA	PLAN DE ACCION	COSTO PROMEDIO	
Consolidar clientes ya existentes	Misiones comerciales.(pasaj, Hosp. etc)	6.000	por misión
	Contacto permanente con estos centros de acopio (Tel., Internet)	1.500	por año
	Entrega de muestras Gratuitas (Transp.)	3.000	por año
	Monitoreo de procesos y resultados	200	por año
Promoción para incrementar consumidores	Degustación del producto (contrat pers)	2.500	por año
	Degustación de sub. Productos	2.500	por año
	La entrega de recetarios	2.000	por año
	La elaboración de una pagina web	2.000	por año
	mantenimiento anual	500	por año
Promoción para incrementar el numero de clientes	Misiones comerciales. (Transp. interno)	200	
	Elaboración de una pagina web (rep)	0	
Desarrollo del punto de compra	Investigaciones de mercado	5.000	
Alianzas estratégicas con consumidores finales	Muestras gratuitas (rep, cost adic)	1.000	

Elaboración: Las Autoras

5.3.2 Planes De Acción Para Desarrollar Mercados

A continuación se encuentra un cuadro final en el cual se resume los costos promedios en los cuales se incurrirá al momento de implantar las estrategias para promocionar el mango ecuatoriano en el mercado internacional.

Cuadro No. 17

TIPO ESTRATEGIA	PLAN DE ACCION	COSTO PROMEDIO
Integración y creación de una base de datos	Recopilar y pedir información	200
	Investigación de mercado	4.000
Establecer Vínculos con empresas o Broker	Contacto telefónicos y fax	3.000
	Contacto vía electrónica	500
Intensificar acciones promocionales	Ferías	11.790
	Misiones Comerciales	6.000
	Alianzas Estratégicas	1.000

Elaboración: Las Autoras

5.3.3 Planes De Acción Para Desarrollar Mercado Nacional

De la misma forma se encuentra resumido en el siguiente cuadro las estrategias y planes de acción a seguir junto a los costos que éstas implican.

Cuadro No.18

TIPO ESTRATEGIA	PLAN DE ACCION	COSTO PROMEDIO
Consolidar a los productores y exportadores	Elaborar manuales de procedimientos	500 1,000 manuales
	Asesoramiento Gratuito	20.000 al año
	Dar premios y reconocimientos	2.000 al año
	Promover la asociaciones	30.000 al año
Promover la distribución del mango	Estudios de los distribuidores	2.000 por estudio
	Asesoramiento	10.000 al año
Desarrollar el consumo interno	Concursos de cocinas	1.500 al año
	Muestras a colegios	15.000 al año

Elaboración: Las Autoras

5.4 COSTOS PROMEDIOS

En este cuadro se muestra los costos promedios que deberán ser considerados en cada año para llevar a cabo las estrategias de promociones en el mercado americano, además de la frecuencia con la que se deben aplicar los planes de acción en los 5 años estimados para el proyecto.

Cuadro No. 19

PLAN DE ACCION	COSTO PROMEDIO	FRECUENCIA				
		AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
MERCADO AMERICANO						
CONSOLIDAR CLIENTES						
Misiones comerciales.	6.000	2	2	1	1	1
Contacto permanente con estos centros de acopio	1.500	6	6	6	6	6
Entrega de muestras Gratuitas	3.000	2	2	1	1	1
Monitoreo de procesos y resultados	200	2	2	1	1	1
INCREMENTAR CONSUMIDORES						
Degustación del producto	2.500	2	2	1	1	1
Degustación de sub. Productos	2.500	2	2	1	1	1
La entrega de recetas	2.000	2	2	1	1	1
La elaboración de una pagina web	2.000	1	0	0	0	0
mantenimiento anual	500	1	1	1	1	1
INCREMENTAR NUEVOS CLIENTES						
Misiones comerciales.	200	2	2	1	1	1
La elaboración de una pagina web	0	0	0	0	0	0
DESARROLLO PUNTOS DE COMPRAS						
Investigaciones de mercado	5.000	1	0	0	1	0
ALIANZAS ESTRATEGICAS						
Muestra gratuitas	1.000	1	1	1	1	1
DESARROLLO MERCADO EXPORTACION						
CREAR BASE DE DATOS						
Recopilar y pedir información	200	1	1	1	1	1
Investigación de mercado	4.000	1	1	1	1	1
ESTABLECER VINCULOS						
Contacto telefónicos y fax	3.000	1	1	1	1	1
Contacto vía electrónica	500	1	1	1	1	1
PROMOCIONES						
Ferias	11.790	3	3	3	3	3
Misiones Comerciales	6.000	1	1	1	1	1
Alianzas Estratégicas	1.000	1	1	1	1	1
DESARROLLO DEL MERCADO LOCAL						
CONSOLIDAR PRODUCTORES						
Elaborar manuales de procedimientos	500	1	1	1	1	1
Asesoramiento Gratuito	20.000	1	1	1	1	1
Dar premios y reconocimientos	2.000	1	1	1	1	1
Promover la asociaciones	30.000	1	1	1	1	1
DISTRIBUCION						
Estudios de los distribuidores	2.000	1	1	1	1	1
Asesoramiento	10.000	1	1	1	1	1
DESARROLLO DEL CONSUMO						
Concursos de cocinas	1.500	1	1	1	1	1
Muestras a colegios	15.000	1	1	1	1	1

Elaboración: Las Autoras

En el siguiente cuadro podemos apreciar los costos promedios de cada año multiplicado por el número de frecuencia, lo que nos da como resultado el total de los costos promedios en cada año establecido durante los 5 años de promoción. Al realizarse en varios puntos de promoción estrategias similares, los costos se lo consideran solamente en la primera vez y se da un valor de cero cuando se repiten.

En el siguiente análisis de costos promedios para el mercado americano se tomaron los siguientes supuestos:

1. El valor de US\$3,25 por toneladas se tomó en cuenta para que el proyecto no presente ni pérdida ni ganancia, puesto que la institución que lo lleve a cabo es sin fines de lucro, caso contrario si se deseara obtener ganancia este valor puede aumentarse.
2. La inflación considerada es de cero porque se está trabajando con costos del exterior, donde sus niveles inflacionarios no afectan los precios significativamente.
3. La tasa mínima atractiva de retorno se tomó el 12% por ser el valor que podrían tener acceso los exportadores a prestamos para promocionar ellos mismos sus productos.

Cuadro No. 20

PLAN DE ACCION	FRECUENCIA				
	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
MERCADO AMERICANO					
CONSOLIDAR CLIENTES					
Misiones comerciales.	12.000	12.000	6.000	6.000	6.000
Contacto permanente con estos centros de acopio	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Entrega de muestras Gratuitas	6.000	6.000	3.000	3.000	3.000
Monitoreo de procesos y resultados	400	400	200	200	200
INCREMENTAR CONSUMIDORES					
Degustación del producto	5.000	5.000	2.500	2.500	2.500
Degustación de sub. Productos	5.000	5.000	2.500	2.500	2.500
La entrega de recetas	4.000	4.000	2.000	2.000	2.000
La elaboración de una pagina web	2.000	0	0	0	0
mantenimiento anual	500	500	500	500	500
INCREMENTAR NUEVOS CLIENTES					
Misiones comerciales.	400	400	200	200	200
La elaboración de una pagina web	0	0	0	0	0
DESARROLLO PUNTOS DE COMPRAS					
Investigaciones de mercado	5.000	0	0	5.000	0
ALIANZAS ESTRATEGICAS					
Muestra gratuitas	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
DESARROLLO MERCADO EXPORTACION					
CREAR BASE DE DATOS					
Recopilar y pedir información	200	200	200	200	200
Investigación de mercado	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
ESTABLECER VINCULOS					
Contacto telefónicos y fax	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Contacto vía electrónica	500	500	500	500	500
PROMOCIONES					
Ferias	35.370	35.370	35.370	35.370	35.370
Misiones Comerciales	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Alianzas Estratégicas	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
DESARROLLO DEL MERCADO LOCAL					
CONSOLIDAR PRODUCTORES					
Elaborar manuales de procedimientos	500	500	500	500	500
Asesoramiento Gratuito	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Dar premios y reconocimientos	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Promover la asociaciones	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
DISTRIBUCION					
Estudios de los distribuidores	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Asesoramiento	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
DESARROLLO DEL CONSUMO					
Concursos de cocinas	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Muestras a colegios	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA	181.370	174.370	157.970	162.970	157.970
COSTO ADMINISTRATIVO					
Director General	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Jefe de mercado Americano	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Jefe de mercado Europeo y Asiático	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Secretarias (3)	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Arriendo	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Servicios Varios	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
COSTO TOTAL ADMINISTRATIVO	61.800	61.800	61.800	61.800	61.800
TM DE MANGO QUE SE EXPORTA	37.699	48.642	65.499	92.325	135.960
comisión por tonelada	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25
INGRESO	122.670	158.279	213.130	300.422	442.409
UTILIDAD	-120.500	-77.891	-6.640	75.652	222.639
VAN (12%)	\$ 0,00				

Elaboración: Las Autoras

5.5 PRONOSTICOS DE EXPORTACIÓN

Para el pronóstico de los datos de venta de mango se realizaron dos regresiones, una lineal y otra exponencial, donde se obtuvo en regresión lineal un coeficiente de correlación de 0,73 y en la exponencial un 0,87 con lo cual daba una tasa de crecimiento de más del 50%, lo que nos hace pensar que debido a las limitaciones físicas y para conservar un nivel de precio internacional no sería conveniente; por lo que se prefirió realizar un promedio ponderado entre las dos, donde el mayor peso lo tenía la regresión lineal además de tomar en cuenta el nivel deseado en que se incrementen las exportaciones en un 30% anual.

Cuadro No. 21

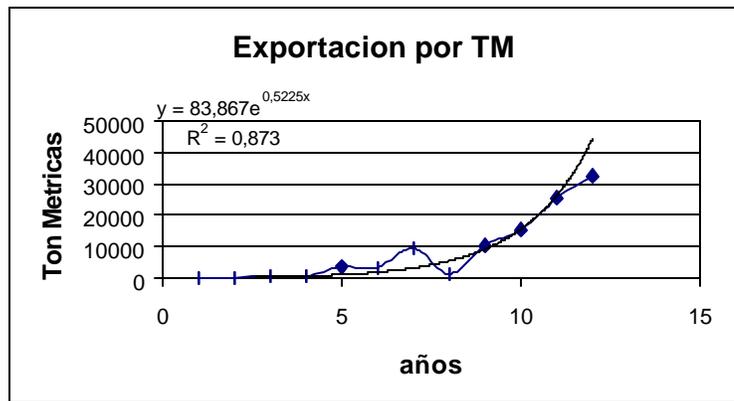
AÑO	Pronost. Optimista	Pronost. Pesimista	Peso optimista	Pronostico
1	125.692	27.922	10%	37.699
2	211.907	30.501	10%	48.642
3	357.257	33.081	10%	65.499
4	602.307	35.661	10%	92.325
5	1'015.442	38.240	10%	135.960

Elaboración: Las Autoras

Cuadro No. 22

Regresión Exponencial		
año		tm
1990	1	80
1991	2	147
1992	3	491
1993	4	529
1994	5	3.591
1995	6	3.406
1996	7	9.549
1997	8	1.281
1998	9	10.408
1999	10	15.443
2000	11	25.502
2001	12	32.471
2002	13	74.554
2003	14	125.692
2004	15	211.907
2005	16	357.257
2006	17	602.307
2007	18	1'015.442

Gráfico No. 9

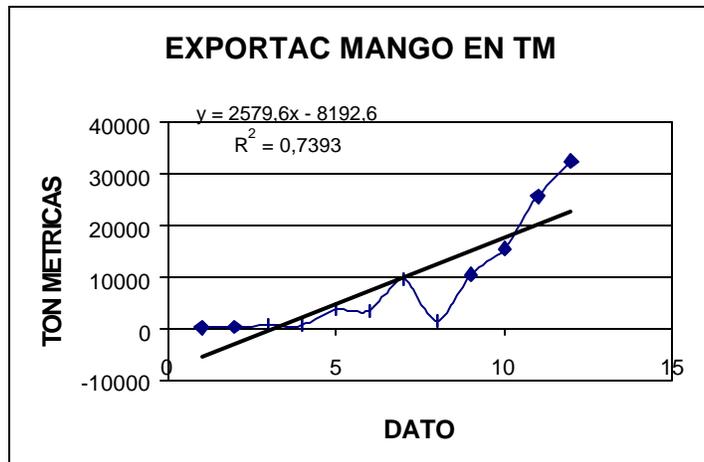


Elaboración: Las Autoras

Cuadro No. 23

Regresión Lineal		
año		tm
1990	1	80
1991	2	147
1992	3	491
1993	4	529
1994	5	3.591
1995	6	3.406
1996	7	9.549
1997	8	1.281
1998	9	10.408
1999	10	15.443
2000	11	25.502
2001	12	32.471
2002	13	25.342,2
2003	14	27.921,8
2004	15	30.501,4
2005	16	3.3081
2006	17	35.660,6
2007	18	38.240,2

Gráfico No. 10



Elaboración: Las Autoras

CAPITULO VI

MARCO LÓGICO DEL PROYECTO

6.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

	Escala
Tiene que contener:	1 Bajo
1 Tendencia del problema	2 Medio bajo
2 Especificar lo que está ocurriendo	3 Medio
3 Identificar quienes son los afectados	4 Medio alto
4 Determinar donde está ocurriendo el problema	5 Alto

Cuadro No. 24

ARBOL DEL PROBLEMA				
Problemática Agravada	Situación actual			Situación mejorada
Disminución de la participación del mango ecuatoriano, y posible salida de los mercados internacionales	Baja Participación del mango ecuatoriano por la falta de promociones en los mercado nacional e internacional			Alto grado de conocimiento por parte de los mercados acerca del mango ecuatoriano ya que se produce en temporadas diferentes a la mayoría de los otros países productores
Fuerzas impulsadoras	I	PC	I	PC Fuerzas Bloqueadoras
Campañas promocionales del mango ecuatoriano a nivel internacional	4	3	2	4 Falta de cooperación por parte de nuestros principales compradores
Formación de fuertes gremios de exportadores de mango	5	4	4	3 Falta de hábito de nuestros compatriotas del consumo del mango
Campañas promocionales del mango ecuatoriano a nivel nacional	4	5	4	1 Trabas arancelarias y no arancelarias de países que podrían ser futuros importadores

I = Intensidad

PC = Potencial de Cambio

Fuente: Marco Lógico-Diseño y Conceptualización de Proyectos

Elaboración: Las autoras

6.2 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Cuadro No. 25

MATRIZ DE ANALISIS DE INVOLUCRADOS					
Actores Involucrados	Interés sobre la problemática	Problemas percibidos	Recursos y capacidades	Interés sobre el Proyecto	Cooperación y conflictos potenciales
Ministerio de Agricultura	Forma de cumplir su labor, y manera de obtener mayores réditos para el país	Alto nivel de burocracia	Convenios internacionales y financiamiento suficiente para llevar a cabo el proyecto	Diversificar la producción del Ecuador	En cuanto a estadísticas y contactos
Fundación Mango Ecuador	Forma de obtener mayor ganancia para sus miembros	Falta de cooperación entre los miembros	Conocimiento del mercado y de los actores internacionales	Obtener beneficios para sus miembros	Coordinación e infraestructura
Productores	Forma de obtener mayores beneficios financieros	Problemas externos que afecten la producción y dañen la imagen del país	Proveen el producto suficiente para cumplir las expectativas	Obtener mejores precios, y conseguir crecimiento planificado de la producción	Destinar un porcentaje de su producción para la promoción.
Exportadores	Forma de obtener mayores beneficios financieros	Falta de agresividad para buscar nuevos mercados	Financiamiento propio para llevar a cabo ciertas promociones a nivel internacional	Mejores beneficios financieros	Con la información de los compradores
Importadores y grandes distribuidores internacionales	Forma de obtener mayores beneficios financieros	El tener el poder suficiente para elegir otros proveedores	Son los que pueden apoyar con su cooperación e infraestructura	Disminuir costos	Con la coordinación
Familias de poblaciones cercana a las fincas	Forma de obtener mayores beneficios financieros	Falta de capacitación	Proveen la mano de obra para los cultivos	Obtener ingresos adicionales	Relación con dueños de fincas

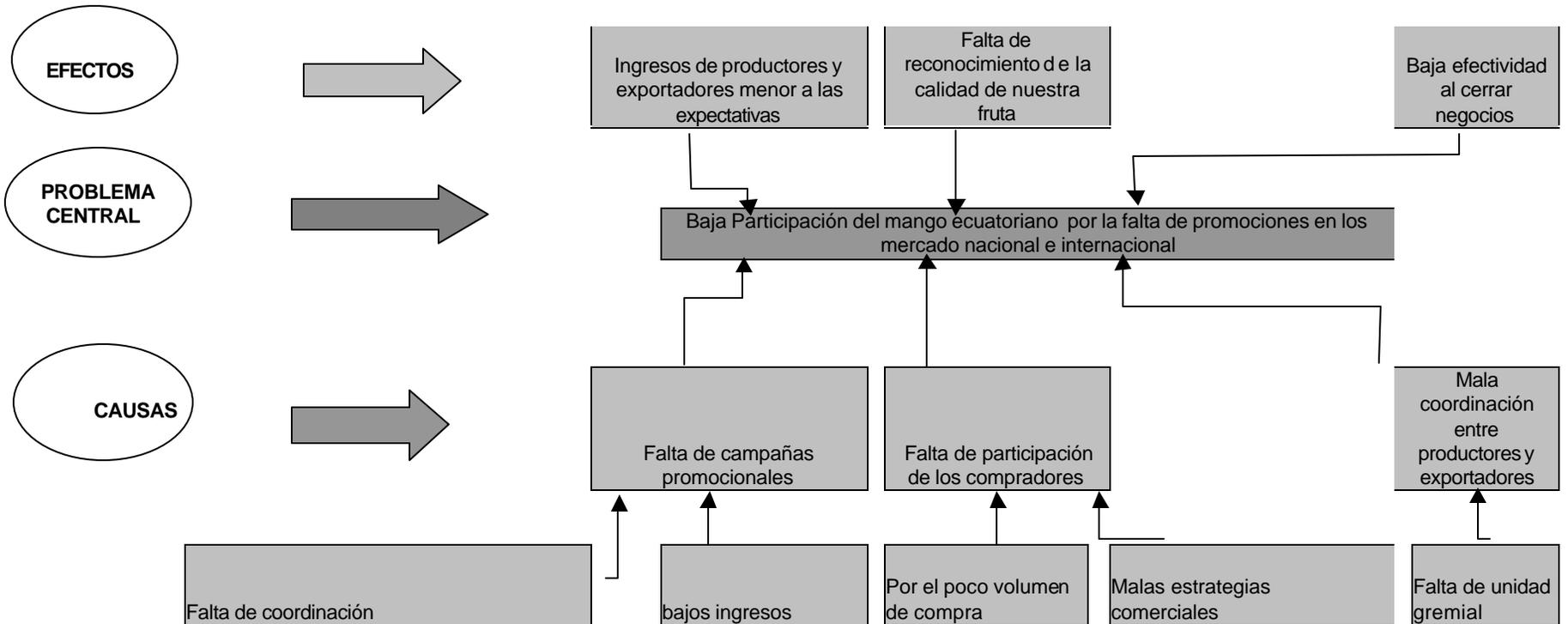
Fuente: Marco Lógico-Diseño y Conceptualización de Proyectos
Elaboración: Las autoras

6.3 ANALISIS DEL PROBLEMA

PASOS

- 1 Llegar a un acuerdo sobre la problemática central
- 2 Anotar las causas del problema central
- 3 Anotar los efectos provocados por el problema central
- 4 Elaborar un esquema que demuestre la relación causa - efecto
- 5 Revisar el esquema completo y verificar su validez.

Gráfico No. 11



6.4 ANÁLISIS DE OBJETIVOS

PASOS

1. Convertir las relaciones causa-efecto en relación medio – fines
2. Establecer los distintos niveles jerárquicos de medios generados desde el propósito.
3. Establecer los distintos niveles de fines generados a través del propósito.
4. Visualizar en un diagrama.

1. FIN

¿Cómo ayudar a solucionar un problema?

- Incrementar las ventas del mango en un 30% anual
- Establecer estrategias que relaciones entre vendedores y compradores
- Dar una cultura de consumo del mango ecuatoriano

2. PROPOSITO

¿Por qué se lleva a cabo el proyecto?, describe el impacto directo de los componentes.

Para mejorar la participación del mango ecuatoriano a nivel local e internacional.

3. COMPONENTES

¿Que debe producir el proyecto?

- Consolidar el mercado americano
- Promocionar el mango en Europa y Asia
- Incrementar el consumo a nivel local

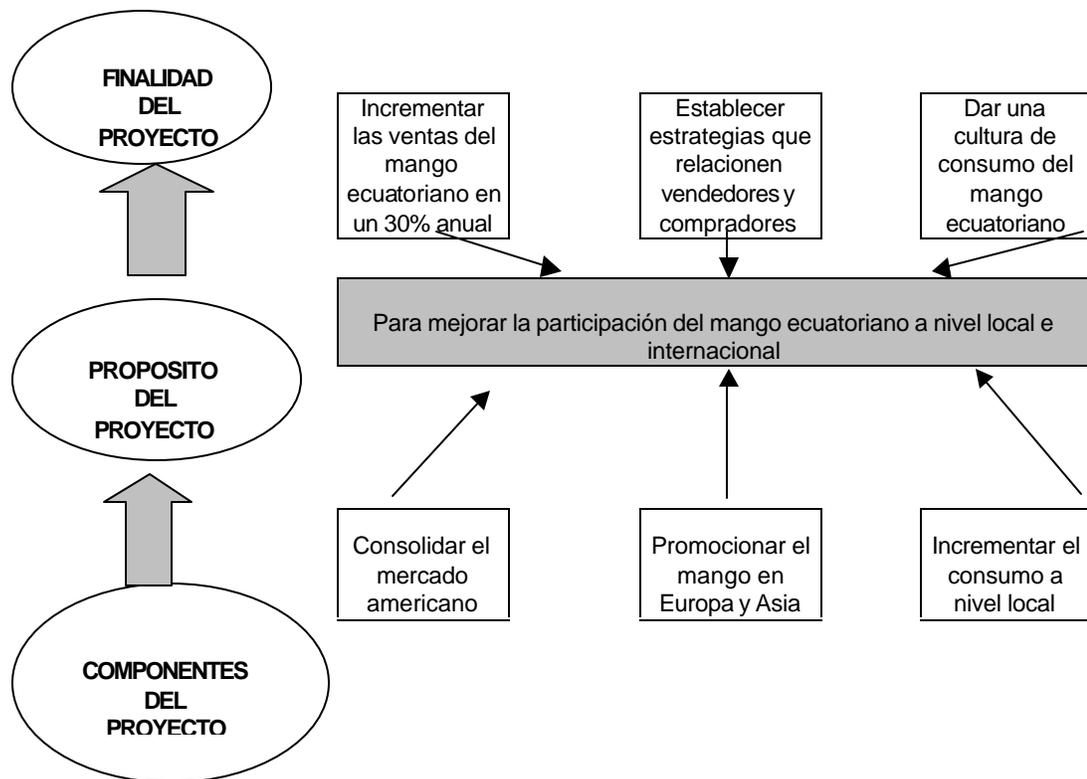
4. ACTIVIDADES

¿Como se producirán los componentes?

- Consolidar clientes ya existentes, Promociones para incrementar el número de consumidores, clientes, desarrollos de puntos de compras y alianzas estratégicas
- Creación de una base de datos, establecer vínculos con empresa y brokers, intensificar acciones promocionales, establecer sistema de información continua
- Consolidar productores y exportadores, Promover la distribución del mango, Desarrollar el consumo interno

ARBOL DE OBJETIVOS

Gráfico No. 12



6.5 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

PROPÓSITO: Para mejorar la participación del mango ecuatoriano a nivel nacional e internacional.

Cuadro No. 26

MATRIZ DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS

OBJETIVOS	Impacto sobre propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	total	CATEGORIA					
Incrementar las ventas del mango ecuatoriano en un 30% anual	4	4	2	4	3	17	ALT	-			-	-
Establecer estrategias que relacionen vendedores y compradores	4	3	3	4	3	17	ALT	-			-	-
Dar una cultura de consumo del mango ecuatoriano	4	2	2	4	3	15	-	MED ALT			-	-
Incrementar el consumo a nivel local	2	3	3	4	3	15	-	MED ALT			-	-
Consolidar el mercado americano	4	4	2	4	2	16	-	MED ALT			-	-

Escala	Categoría	Categoría	
1 bajo	5-8 baja	22 - 32	baja
2 medio bajo	8-12 media baja	33 -44	media baja
3 medio	12-16 media alta	45 - 66	media alta
4 alto	16-20 alta	67 - 88	alta

6.5.1 Análisis del impacto de los objetivos

Cuadro No. 27

OBJETIVO	FACTIBILIDAD		IMPACTO EN GÉNERO		IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBIL.		total	categoría
Incrementar las ventas del mango ecuatoriano en un 30% anual	Beneficio mayor Costo	4	Incrementa Particip. Mujer	3	Protege entorno	Responde Expectativas	4	Fortalece la particip beneficiarios y pobl. local	4	
	Financiamiento	3	Incrementa Ingresos mujer	1	Mejora Entorno Social	Prioridad para beneficiarios	3	Fortalece Organización Local	4	
	Conveniente Beneficiarios	4	Incrementa Nivel Educativo mujer	1	Mejora Entorno Cultural	Beneficia grupos pobres	4	Aportación Medios Población	4	
	Existencia Tecnología	2	Fortalece Derecho mujer	2	Protege uso recursos	Beneficios deseados	4	Conseguir Financiamiento a Futuro	3	
	Apoyo político-institucional	3			Favorece Educación Ambiental	1				
TOTAL		16		7		9	15		15	62 media alta

Cuadro No. 28

OBJETIVO	FACTIBILIDAD		IMPACTO EN GÉNERO		IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBIL.		total	categoría
Establecer estrategias que relacionen vendedores y compradores	Beneficio mayor Costo	3	Incrementa Particip. Mujer	1	Protege entorno	Responde Expectativas	4	Fortalece la particip beneficiarios y pobl. local	4	
	Financiamiento	3	Incrementa Ingresos mujer	1	Mejora Entorno Social	Prioridad para beneficiarios	3	Fortalece Organización Local	4	
	Conveniente Beneficiarios	3	Incrementa Nivel Educativo mujer	1	Mejora Entorno Cultural	Beneficia grupos pobres	2	Aportación Medios Población	4	
	Existencia Tecnología	3	Fortalece Derecho mujer	1	Protege uso recursos	Beneficios deseados	4	Conseguir Financiamiento a Futuro	2	
	Apoyo político-institucional	3			Favorece Educación Ambiental	1				
TOTAL		15		4		7	3		14	53 media alta

Cuadro No. 29

OBJETIVO	FACTIBILIDAD	IMPACTO EN GÉNERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBIL.	total	catgoría
Incrementar el consumo a nivel local	Beneficio mayor Costo	Incrementa Particip. Mujer 4	Protege entorno 4	Responde Expectativas 4	Fortalece la particip beneficiarios y pobl. local 4		
	Financiamiento	Incrementa Ingresos mujer 3	Mejora Entorno Social 4	Prioridad para beneficiarios 3	Fortalece Organización Local 4		
	Conveniente Beneficiarios	Incrementa Nivel Educativo mujer 3	Mejora Entorno Cultural 4	Beneficia grupos pobres 3	Aportación Medios Población 3		
	Existencia Tecnología	Fortalece Derecho mujer 4	Protege uso recursos 4	Beneficios deseados 4	Conseguir Financiamiento a Futuro 2		
	Apoyo político-institucional		Favorece Educación Ambiental 3				
TOTAL		17	6	17	13	0	63 media alta

Cuadro No. 30

OBJETIVO	FACTIBILIDAD	IMPACTO EN GÉNERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBIL.	total	Cate goría
Dar una cultura de consumo del mango ecuatoriano	Beneficio mayor Costo	Incrementa Particip. Mujer 2	Protege entorno 3	Responde Expectativas 1	Fortalece la particip beneficiarios y pobl. local 4	4	
	Financiamiento	Incrementa Ingresos mujer 3	Mejora Entorno Social 2	Prioridad para beneficiarios 1	Fortalece Organización Local 2	3	
	Conveniente Beneficiarios	Incrementa Nivel Educativo mujer 3	Mejora Entorno Cultural 2	Beneficia grupos pobres 4	Aportación Medios Población 3	1	
	Existencia Tecnología	Fortalece Derecho mujer 3	Protege uso recursos 2	Beneficios deseados 3	Conseguir Financiamiento a Futuro 2	2	
	Apoyo político-institucional		Favorece Educación Ambiental 2				
TOTAL		13	9	11	11	10	media 54 alta

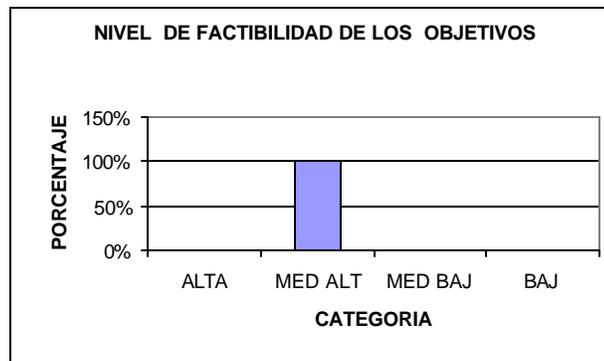
Cuadro No. 31

OBJETIVO	FACTIBILIDAD	IMPACTO EN GÉNERO		IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBIL.	total	categoría				
Consolidar el mercado americano	Beneficio mayor Costo	Incrementa Particip. Mujer	4	2	Protege entorno	Responde Expectativas	2	4	Fortalece la particip beneficiarios y pobl. local	1		
	Financiamiento	Incrementa Ingresos mujer	3	2	Mejora Entorno Social	Prioridad para beneficiarios	1	3	Fortalece Organización Local	3		
	Conveniente Beneficiarios	Incrementa Nivel Educativo mujer	4	2	Mejora Entorno Cultural	Beneficia grupos pobres	3	3	Aportación Medios Población	4		
	Existencia Tecnología	Fortalece Derecho mujer	3	2	Protege uso recursos	Beneficios deseados	1	4	Conseguir Financiamiento a Futuro	4		
	Apoyo político-institucional		3		Favorece Educación Ambiental	1						
TOTAL			17	8			8	14		12	59	media alta
PROMEDIO			16	8,8			10	13		10		

objetivo	puntaje objetivo	# CATEGORIA	CATEGORIA			
			ALTA	MEDIO ALTA	MEDIO BAJA	BAJA
1	62	2	0	1	0	0
2	53	2	0	1	0	0
3	54	2	0	1	0	0
4	63	2	0	1	0	0
5	59	2	0	1	0	0
media	58,2	TOTAL	0	5	0	0
Desviac. estándar	4,55	PORCENTAJE	0%	100%	0%	0%

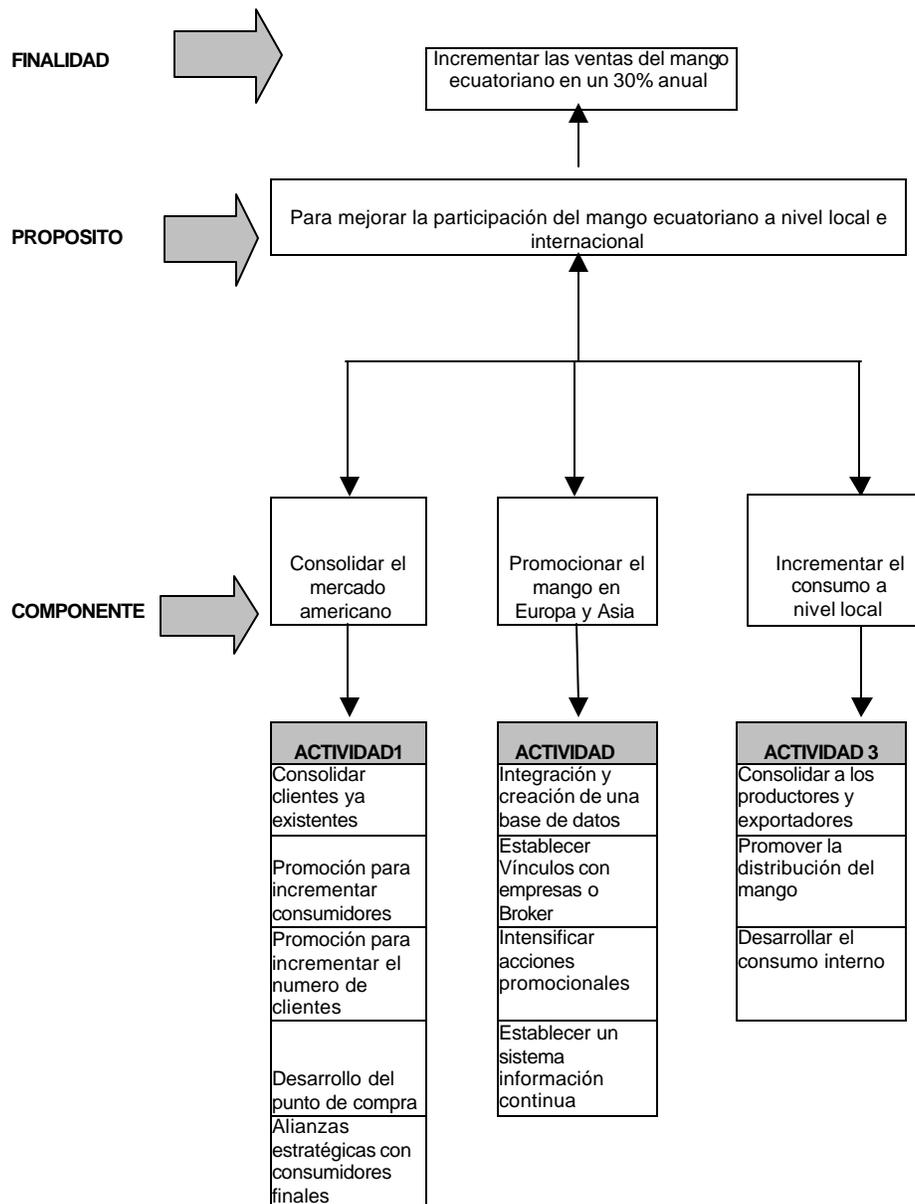
# CATEGORIA	categoria
4	22 - 32 baja
3	33 -44 media baja
2	45 - 66 Media alta
1	67 - 88 alta

Gráfico No.13



6.6 DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Gráfico No. 14



6.7 MARCO LÓGICO

Cuadro No. 32

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin del proyecto			
Incrementar las ventas del mango ecuatoriano en un 30% anual	Estadísticas de exportación de mango	Estadísticas del Banco Central	Que no existen fenómenos naturales que dañen la cosecha
Propósito			
Para mejorar la participación del mango ecuatoriano a nivel local e internacional	Estadística de los países que deseamos consolidarnos	Estadísticas de los ministerios de comercio exterior de cada país	No se creen barreras arancelarias y no arancelarias
Componentes			
Consolidar el mercado americano	Entrevistas a los importadores	Respuestas y análisis de las entrevistas	Que se logre la coordinación con los importadores
Promocionar el mango en Europa y Asia	Estadísticas de exportación de mango	Estadísticas del Banco Central	
Incrementar el consumo a nivel local	Realización de estudios de hábitos de consumos de la población	Los resultados de los estudios	
MERCADO AMERICANO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	
CONSOLIDAR CLIENTES			
Misiones comerciales.	6.000	pasajes y contratos realizados	
Contacto permanente con estos centros de acopio	1.500	Lista de contactos realizados mensualmente con nombre y fecha	
Entrega de muestras Gratuitas	3.000	B/L y documentos de exportación	
Monitoreo de procesos y resultados	200	Informes mensuales entregados	
INCREMENTAR CONSUMIDORES			
Degustación del producto	2.500	Hojas de sugerencias	
Degustación de sub. Productos	2.500	Hojas de sugerencias	

La entrega de recetas	2.000	facturas de imprenta	
		Factura del Analista de sistema y la propia pagina	
La elaboración de una pagina web	2.000	pagina	
Mantenimiento anual	500	Propia pagina	
INCREMENTAR NUEVOS CLIENTES			
Misiones comerciales.	200	Contratos realizados	
La elaboración de una pagina web	0	Propia pagina	
DESARROLLO PUNTOS DE COMPRAS			
Investigaciones de mercado	5.000	Facturas y estudios entregados	
ALIANZAS ESTRATEGICAS			
Muestra gratuitas	1.000	Hojas de sugerencias	
DESARROLLO MERCADO EXPORTACION			
CREAR BASE DE DATOS			
Recopilar y pedir información	200	Datos entregados	
Investigación de mercado	4.000	Facturas y estudios entregados	
ESTABLECER VINCULOS			
Contacto telefónicos y fax	3.000	Planillas de teléfonos con los números contactados	
Contacto vía electrónica	500	e-mail recibidos	
PROMOCIONES			
Ferias	11.790	Facturas	
Misiones Comerciales	6.000	Contratos realizados	
Alianzas Estratégicas	1.000	Contratos realizados	
DESARROLLO DEL MERCADO LOCAL			
CONSOLIDAR PRODUCTORES			
Elaborar manuales de procedimientos	500	Facturas de imprenta	
Asesoramiento Gratuito	20.000	Pago de nomina	
Dar premios y reconocimientos	2.000	Recortes de periódicos	
Promover la asociaciones	30.000	Fotos de reuniones	
DISTRIBUCION			
Estudios de los distribuidores	2.000	Entrega de estudios	
Asesoramiento	10.000	Pago de nomina	
DESARROLLO DEL CONSUMO			
Concursos de cocinas	1.500	Recortes de periódicos	
Muestras a colegios	15.000	Carta a rectores	

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

1. El proyecto está planificado y proyectado a un plazo de 5 años en el cual se podrá analizar los resultados obtenidos a través de las estrategias de promoción propuestas en este proyecto.
2. En conclusión se deberá considerar la creación de un organismo que se establezca permanentemente en los mercados meta, de tal forma que realice funciones de estudio de mercado, análisis de precios y control del estado de llegada de la fruta a los destinos, y mantendrá informados de manera oportuna a los exportadores. También dicho organismo se encargará de promocionar y conseguir acuerdos comerciales favorables al gremio.
3. Es necesario una unión de todo el sector manguero para que exista un compromiso verdadero para llevar a cabo este proyecto, el mismo que ayudará a obtener óptimos resultados que beneficiarán al país.
4. Los resultados de este proyecto demuestran un nivel de factibilidad medio alto lo que conlleva a deducir que es bastante viable poder ejecutar el mismo.
5. Para consolidar el mercado americano se deberá recurrir a un esfuerzo mayor del que ya se ha venido haciendo ya que para realizar

misiones comerciales, contacto directo con clientes, degustaciones y promociones en ferias y tiendas o supermercados, se tiene que aumentar la participación financiera de cada uno de los grupos que conforman el gremio manguero y en este proyecto se estimó que por cada tonelada que se exporte se deberá destinar un US\$3.25 para promoción.

6. Hemos considerado conveniente, incluir en el presente proyecto el marco lógico, que es un estudio social que incluye un análisis de todos los componentes que se ven afectados y determina la factibilidad y el impacto sobre ellos. Reuniendo de forma precisa todo el contenido del proyecto en sí, tanto objetivos, como estrategias a seguir para llevarlos a cabo.
7. Se asume que el organismo que llevará a cabo el presente proyecto será sin fines de lucro, aunque esta condición puede cambiar.

7.2 RECOMENDACIONES

Basándonos en los resultados obtenidos mediante la investigación, podemos recomendar:

- La optimización las alianzas estratégicas de todo el sector, para cumplir con todos los objetivos propuestos.
- Es necesario aprovechar en mayor medida las ventajas que posee el mango ecuatoriano, tanto comparativas como competitivas.

- Incentivar a todos los gremios que integran el sector manguero a desarrollar proyectos como el presente, no solo de promoción sino también de mejora de la calidad y la producción.

BIBLIOGRAFÍA

1. CORPEI “Programa de Inteligencia de Información de Mercados”.
2. Fruit Logística 2003 “Feria Internacional para el Marketing de Frutas y Hortalizas”.
3. CORPEI “Haciendo Negocios en el Mercado Internacional”.
4. Scheaffer-Mendenhall- Ott, “Elementos de Muestreo “
5. Ing. Estrada Raúl- Estrada Patricio, “Exportar es el Reto”.
6. Minaya Alberto, “El Mango en el Perú y sus vínculos en el Mercado Mundial”.
7. Proyecto SICA, “Propuestas de Políticas para el Sector Agropecuario”.
8. Seminario-Taller. Convenio CFN-INIAP-EPN-ROSTAL, “Manejo Agronómico, Postcosecha y Comercialización del Mango”.
9. PROCINDINO, “Estudio Global para Identificar Oportunidades de Mercado de Frutas y Hortalizas de la Región Andina-FRUTEX”.
10. ITESM y Corporación Las Camaras, “Estudio de Competitividad de la Cadena Productiva del Mango en el Ecuador”.
11. Kottler-Armstrong, “Marketing”, 8va. Edición.
12. Cevallos Alfredo-Alfredo Bastidas, “Marco Lógico para el Diseño y Conceptualización de proyectos”.
13. Barreiro, J., “El mango: Una Fruta de Exportación y de Industrialización”.

14. <http://www.sica.gov.ec>
15. <http://www.micip.gov.ec>
16. <http://www.ecuador.fedexpor.com>
17. <http://www.bce.fin.ec>
18. <http://www.fao.org>
19. <http://www.infoagro.com>
20. <http://corpei.org>
21. <http://www.mercanet.cnp.go.cr>
22. <http://www.minag.gob.pe>

ANEXOS

ANEXO No. 1

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO



FRUTO



HOJAS



FRUTO RECIEN FORMADO

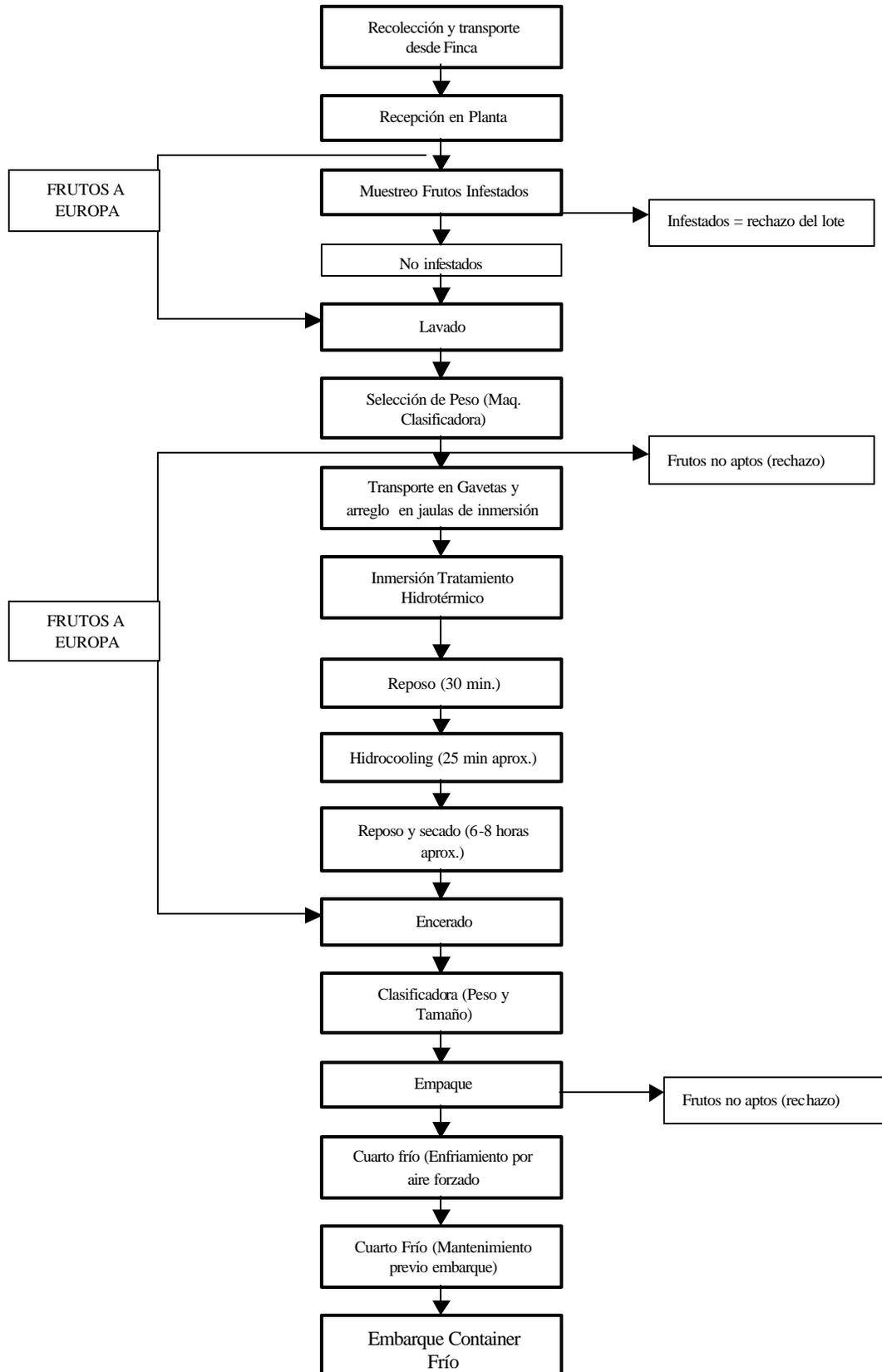


ARBOL

ANEXO No. 2

FLUJO DE PROCESO DE EXPORTACION

Empaque de mango fresco de exportación



ANEXO No. 4

**Ecuador: Evolución del destino de las exportaciones de mango
(Valor FOB en miles de dólares)**

Destino	1997		1998		1999		2000 *	
	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB
Alemania	172,11	70,39		96,81	274,09	198,03	130,07	103,99
Bélgica	74,21	36,35		578,54	609,39	267,54	84,03	59,80
Canadá	20,36	20,20		78,54	55,28	27,32	34,37	16,03
Chile					94,37	74,54	45,60	30,91
Colombia	40,00	2,00		10,82	1198,98	25,23	1500,00	59,35
E.E.U.U.	814,25	372,54		4126,77	10814,51	4851,23	3311,48	1362,74
España	107,71	37,70		236,38	1397,17	511,15	434,45	152,04
Francia	70,32	22,93			59,90	42,22		
Holanda			904,16	548,67	533,23	275,37	443,81	257,84
México					53,09	18,58		
N-Zelanda					182,94	77,89	53,86	22,89
Portuga					95,81	54,53		
R.Unido			89,76	53,86	19,01	8,08	62,02	43,02
Suiza					54,91	25,21		
TOTAL	1,298,97	562,11	10408,07	5730,38	15442,69	6456,91	6099,68	2108,61

*Datos hasta octubre/2000

Fuente: www.bce.fin.ec

ANEXO No. 5

Producción mundial de mango en toneladas 1992-1998

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	%
TOTAL	17,755,283	18,966,584	20,823,762	22,309,427	23,228,822	23,649,619	100.00
INDIA	9,223,256	10,110,000	10,990,000	11,500,000	12,000,000	12,000,000	50.74
CHINA	1,123,834	1,289,745	1,571,497	1,957,552	2,002,206	2,142,206	9.06
MEXICO	1,075,921	1,151,192	1,117,853	1,342,097	1,189,989	1,443,839	6.11
TAILANDIA	980,000	1,000,000	1,200,000	1,200,000	1,400,000	1,350,000	5.71
INDONESIA	484,780	460,360	668,048	888,960	1,128,151	1,128,151	4.77
PAKISTAN	787,271	793,652	839,307	883,674	907,778	914,492	3.87
FILIPINAS	330,131	335,554	595,138	624,824	669,681	700,000	2.96
NIGERIA	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	2.11
BRASIL	551,433	563,511	432,075	455,979	455,979	455,979	1.93
HAITI	230,000	230,000	225,000	220,000	210,000	210,000	0.89
VENEZUELA	141,750	128,718	137,671	131,889	137,584	143,403	0.61
PERU	66,866	82,413	147,558	125,188	110,779	136,254	0.58
COLOMBIA	93,748	91,256	98,142	98,000	98,000	98,000	0.41
MALI	14,500	14,500	14,500	23,048	50,775	50,775	0.21
ECUADOR	5,118	23,363	28,666	30,718	54,163	50,000	0.21
SUDAFRICA	30,446	28,956	28,454	30,134	24,254	25,364	0.11
COSTA RICA	10,500	11,500	13,300	13,500	20,475	20,475	0.09
ISRAEL	10,280	15,360	14,680	19,790	18,920	20,000	0.08
PTO. RICO	5,919	11,113	11,613	9,072	15,322	17,375	0.07
C. MARFIL	14,000	7,000	7,000	7,500	5,940	8,747	0.04
EEUU	9,980	910	2,710	3,630	2,720	2,720	0.01
OTROS	2,065,550	2,117,481	2,180,550	2,243,872	2,226,106	2,231,839	9.44

Fuente: FAO. Cálculos: Corporación Colombia Internacional - SIM

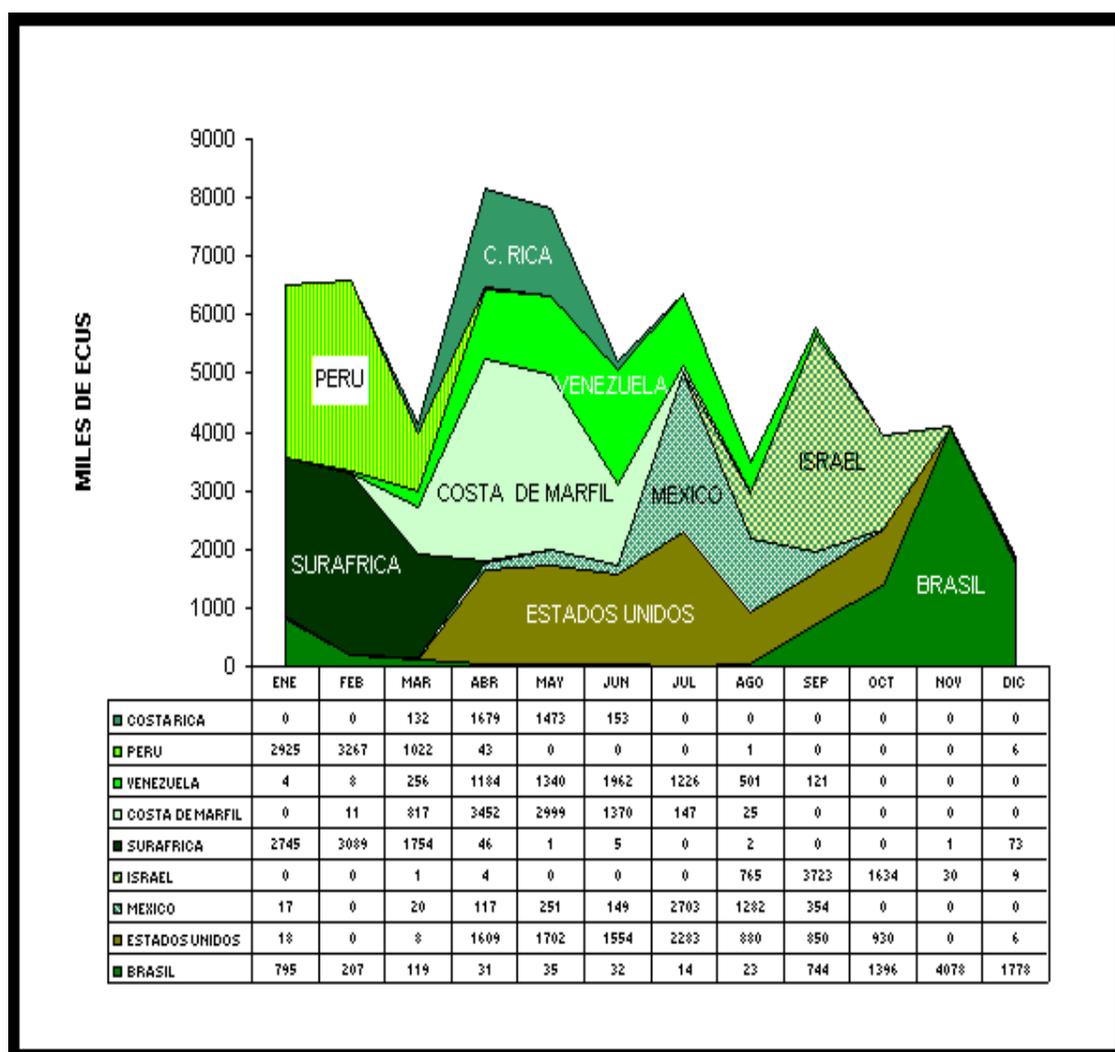
ANEXO No. 6



Fuente: FAO

ANEXO No. 7

Principales proveedores de mango a la Unión Europea



Fuente: EUROSTAT. Cálculos: Corporación Colombiana Internacional – SIM

ANEXO No. 8

Importaciones de mango a la Unión Europea* (miles de US\$)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	%1997
TOTAL	69,985	73,649	66,191	78,013	102,363	94,205	90,564	100.00
EEUU	9,073	7,370	6,543	6,699	9,391	9,696	10,922	12.06%
BRASIL	10,771	12,507	13,800	15,180	22,432	16,373	10,270	11.34%
C DE MARFIL	2,928	5,856	5,347	8,630	12,319	6,436	9,791	10.81%
SURAFRICA	4,523	8,070	5,736	9,085	10,338	7,035	8,565	9.46%
PERU	3,385	3,268	3,375	1,527	4,913	6,117	8,063	8.90%
VENEZUELA	5,975	6,333	5,159	4,976	6,336	6,431	7,328	8.09%
ISRAEL	5,277	3,739	4,286	4,924	6,259	7,127	6,844	7.56%
MEXICO	4,146	3,865	3,509	4,999	7,533	8,566	5,431	6.00%
PAKISTAN	2,569	2,859	2,835	3,568	3,702	2,671	4,772	5.27%
COSTA RICA	3,311	2,220	1,521	2,823	3,273	4,584	3,815	4.21%
INDIA	1,670	2,257	1,926	2,200	2,340	1,963	2,251	2.49%
MALI	2,468	2,139	1,848	1,564	1,186	1,372	1,460	1.61%
TAILANDIA	458	678	608	1,252	1,647	1,264	1,221	1.35%
ECUADOR	117	16	225	1,120	1,895	4,195	747	0.82%
GAMBIA	725	908	948	1,272	866	1,448	528	0.58%
OTROS	12,589	11,564	8,524	8,196	7,933	8,927	8,554	9.44%

*importaciones extraeuropeas

Fuente: EUROSTAT. Cálculos: Corporación Colombia Internacional – SIM

ANEXO No. 9

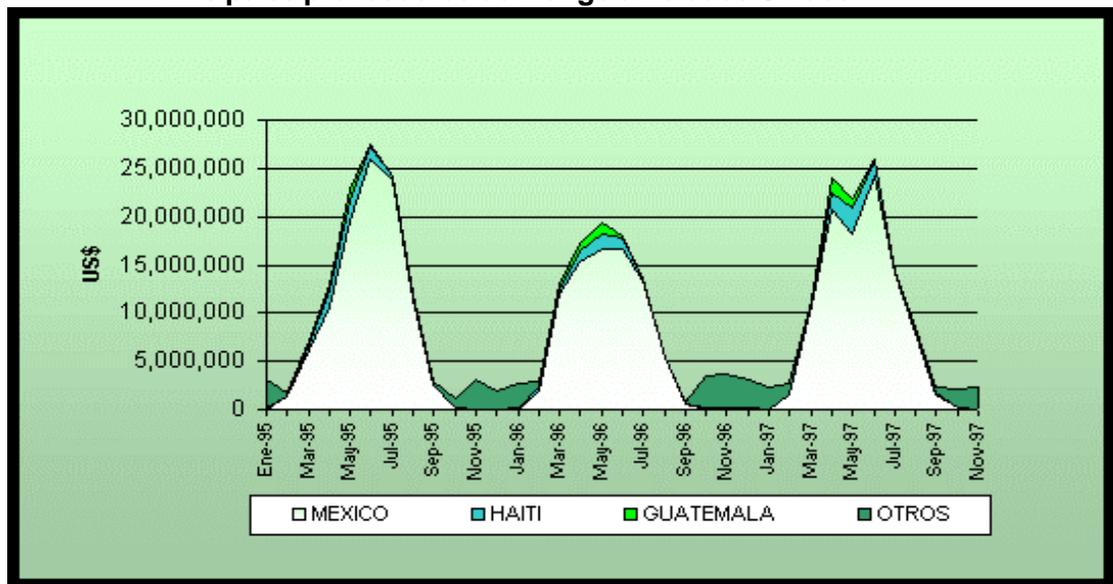
Importaciones de mango a los Estados Unidos (en miles de US\$)

	1990	1,991	1992	1993	1,994	1995	1996	1997*	% 1997
TOTAL	58,185	64,148	71,193	89,201	97,845	122,457	105,888	120,264	100.00%
MEXICO	52,357	54,499	63,049	72,557	82,307	101,534	82,015	99,395	82.65%
BRASIL	333	1,313	1,592	4,787	3,825	4,925	5,838	4,602	3.83%
HAITI	5,369	6,915	120	5,121	2,776	7,048	5,037	6,981	5.80%
PERU	0	308	2,942	3,369	3,733	3,558	4,368	3,210	2.67%
ECUADOR	0	127	139	90	264	1,152	2,906	346	0.29%
GUATEMALA	0	15	0	309	1,042	2,263	2,762	2,943	2.45%
VENEZUELA	0	778	3,171	2,678	3,487	1,168	1,450	305	0.25%
OTROS	126	194	180	289	412	809	1,512	2,484	2.07%

Fuente: USDA (datos de 1997 hasta noviembre). Cálculos: Corporación Colombia Internacional - SIM

ANEXO No. 10

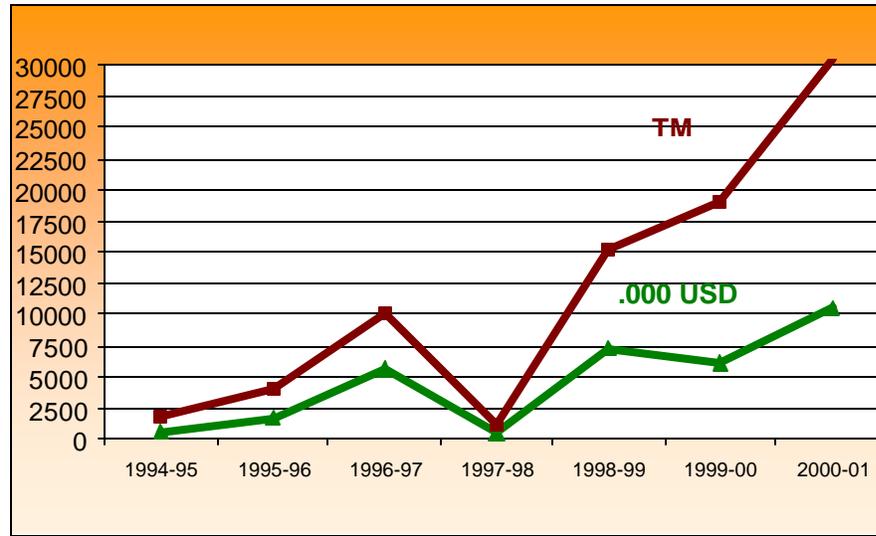
Principales proveedores de mango a Estados Unidos



Fuente: USDA-ERS. Cálculos: Corporación Colombia Internacional –

ANEXO No. 11

EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES



EXPORTACIONES MANGO

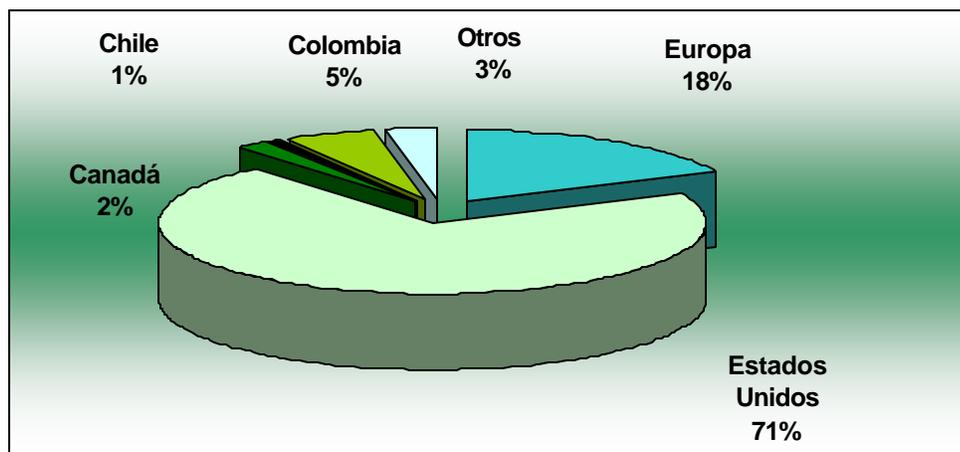
TEMPORADA	USD FOB	% variación	TM	% variación
Oct 93- Ene 94	164.180		1.342	
Oct 94- Ene 95	544.364	231,6	1.835	36,7
Oct 95- Feb 96	1.694.488	211,3	4.078	122,3
Oct 96- Feb 97	5.627.782	232,1	10.076	147,1
Oct 97- Ene 98	485.987	-91,4	1.160	-88,5
Oct 98-Feb 99	7.276.696	1.397,3	15.287	1.217,6
Oct 99-Feb 00	6.120.926	-15,9	19.045	24,6
Oct 00-Feb 01	10.488.989	71,4	30.601	60,7

Fuente: Empresa de Manifiestos

Elaboración: CORPEI

ANEXO No. 12

MERCADOS ACTUALES



ANEXO No. 13

ECUADOR: ESTACIONALIDAD DE EXPORTACIONES DE MANGO

(Valor FOB en miles de dólares)

MES	1996		1997		1998		1999		2000	
	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB
Enero	379	156	370	163	65	22	2955	1449	4106	1795
Febrero	71	37	35	16			678	231	1394	230
Marzo	31	18	115	34			317	14	516	45
Abril	10	11					125	29	39	18
Mayo										
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiembre	287	145	7	5						
Octubre	2028	1421	1	2	52	18	25	12	525	79
Noviembre	4407	2804	521	252	2326	1246	2417	970	5347	2080
Diciembre	2336	1268	244	84	7964	4442	8717	2729	14754	5474

Fuente: BCE

ANEXO No. 14

ENTREVISTA A EXPORTADORES

1. Qué variedad de mango es la que tiene mayor aceptación a nivel mundial?
2. Cuáles son los países a los que el Ecuador exporta?
3. Quiénes considera usted que son los consumidores de mango a nivel mundial?
4. Qué mercado considera usted que tiene mayor potencial para el consumo del mango fresco?
5. Qué aspectos son importantes para considerar un mercado como potencial?
6. Qué participación considera usted que tienen los supermercados en las ventas de mango?
7. A nivel internacional, dónde cree usted que normalmente los consumidores compran?
8. A su parecer, cuáles son los factores más importantes para que los consumidores compren mango?
 - Bajos precios
 - Que la fruta esté fresca
 - El servicio
 - Calidad de la fruta

- Presentación
 - Otro _____
9. Tiene usted conocimiento de qué tan seguido los consumidores norteamericanos compran mango (general)? Y el mango ecuatoriano? (hay manera de saberlo?)
10. Tiene usted conocimiento de qué tan seguido los consumidores europeos compran mango?
11. Tiene usted conocimiento de qué tan seguido los consumidores mexicanos compran mango?
- 12.Cuál es el perfil del consumidor de mango americano?
- 13.Cuál es el perfil del consumidor de mango europeo?
- 14.Cuál es el perfil del consumidor de mango mexicano?
- 15.Cuál considera usted que es el atributo(s) más importante(s) del mango ecuatoriano?
- 16.Cuáles son las formas en que los consumidores a nivel internacional comen mango?
- En fresco (fruta)
 - En licuado
 - En postre
 - Con crema
 - En cóctel
 - En jugo

- En mermelada

17. Qué porcentaje de los mercados norteamericano, mexicano y europeo, a su parecer tienen conocimiento de que existe esta fruta?

18. A qué organismos públicos o privados el exportador ecuatoriano de mango puede recurrir en el país y en el extranjero?

19. A qué programas de la CORPEI puede acceder el exportador de mango?

20. Qué porcentaje de la producción de mango se destina al consumo local? (rechazo)

ANEXO No. 15

ENCUESTA

Sexo M F

Edad:

- 1) 10-15 _____ 2) 16-25 _____ 3) 26-35 _____ 4) 35-50 _____
5) 51-70 _____ 6) 71 o más _____

1. De este listado escoja tres frutas que mas consume y califíquelas siendo 1 la que mas consume y 3 la que menos

Banano _____
Mango _____
Sandía _____
Naranja _____
Piña _____
Melón _____
Papaya _____
Manzana _____
Otra (especifique) _____

2. En temporada de mango usted lo consume?

Con mucha frecuencia
Poca frecuencia
Nunca

3. Cuáles son las formas en que acostumbra consumir mango:

1. En fresco (fruta) 2. En yogurt
3. En jugo 4. En postre
5. En mermelada

6. Otro(especifique)_____

4. Donde usualmente compra usted mango:

1. Mercado 2. Calle 3. Tienda
4. Carretera 5. Comisariato

5. Califique del 1 al 6 las razones por las cuales usted compraría más mango:

1. _____ Fueran más baratos
2. _____ Si conociera más maneras de servirlo
3. _____ Si a mi familia le gustara
4. _____ Si estuvieran disponibles en los supermercados
5. _____ Si el producto estuviera maduro
6. _____ Si fueran saludables

ANEXO No. 16

FERIAS INTERNACIONALES- MISIONES COMERCIALES









ANEXO No.17

FOLLETO PROMOCIONAL



Buenos para su salud

Una delicia comfortable, ¡ los magos realmente lo pueden hacer sentirse mejor !, más haya de ser deliciosos y ricos en vitaminas, minerales y anti-oxidantes, además de fibra y potasio, los mangos contienen una enzima con propiedades reconfortantes para el estomago similar al papain de las papayas, que actua como auxiliar digestivo que nos hace sentir muy bien

**Por esto y mucho más, el
Mango es el Rey de la Fruta
Tropical.**

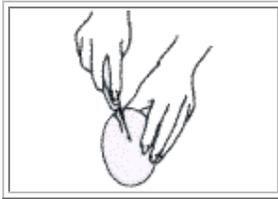
Mango: Información Nutricional	
Porción: 3 1/2 onzas en rebanadas de mango	
Calorias	66
Proteinas	0.5g
Carbohidratos	17g
Grasa	0.27g
Colesterol	0mg
Sodio	2mg
Potasio	156mg
Vitamina A	3,890IU
Vitamina C	27mg



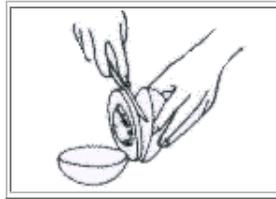
How to Eat a Mango



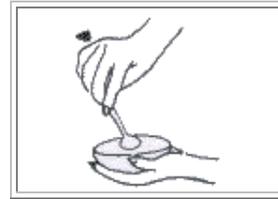
With A Spoon



1. Use a sharp knife to slice off mango "cheeks" lengthwise.

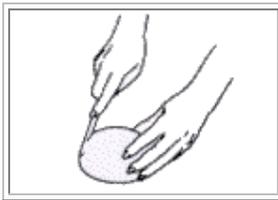


2. Separate halves as shown, saving the tasty center.



3. Use spoon to scoop out fruit from halves. Enjoy, sweet center over the sink.

Easy Slices



1. With a sharp thin-bladed knife, cut off both ends of the fruit.

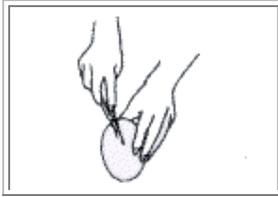


2. Place fruit on flat end and cut away peel from top to bottom along curvature of the fruit.

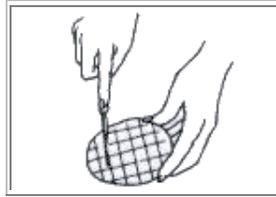


3. Cut fruit into slices by carving lengthwise along the pit.

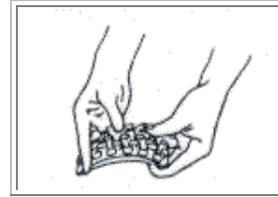
Cubes



1. Start with the Mango "cheek"; Fillet off its pit lengthwise.

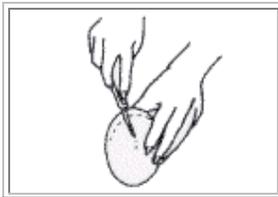


2. Cut 1/2" squares by scoring mango with a sharp knife. Do not cut through skin.

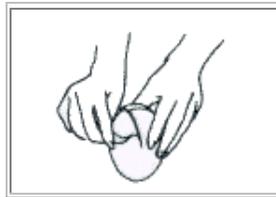


3. Turn mango half "inside out," separating cubes. Slice off squares with a knife.

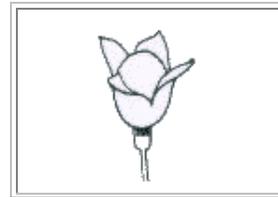
On A Fork



1. Cut skin on top of mango crosswise.



2. Pull skin away from fruit in quarters or eighths.



3. Place mango on a fork and serve.