

**ANÁLISIS DEL POTENCIAL Y POSIBILIDADES DE EXPORTACIÓN EXITOSA
DE MANGO BOLIVARENSE A CANADÁ CONSIDERANDO EL TLC CON
DICHO PAÍS**

**YINA BERMÚDEZ
JAIME CASTILLO
ROSAURA PINAUD**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN DE GESTIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. Y C.**

2009

**ANÁLISIS DEL POTENCIAL Y POSIBILIDADES DE EXPORTACIÓN EXITOSA
DE MANGO BOLIVARENSE A CANADÁ CONSIDERANDO EL TLC CON
DICHO PAÍS**

**YINA BERMÚDEZ
JAIME CASTILLO
ROSAURA PINAUD**

**Monografía para optar al título de Especialistas en Gestión de Negocios
Internacionales**

**Asesor
Luis Novoa Buitrago**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN DE GESTIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. Y C.**

2009

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	6
0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	7
0.1 JUSTIFICACIÓN	7
0.2 OBJETIVOS	8
0.2.1 Objetivo General	8
0.2.2 Objetivos Específicos	8
1. MARCO TEÓRICO	9
1.1 ANÁLISIS PESTE	9
1.2 MATRIZ DOFA	10
1.3 DIAMANTE DE PORTER	12
1.4 INTELEXPORT - INTELIGENCIA DE MERCADOS	13
1.5 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO	13
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO - BOLÍVAR Y CANADÁ	15
2.1 RELACIÓN BILATERAL ENTRE COLOMBIA Y CANADÁ	15
2.1.1 Inversión canadiense en Colombia	17
2.1.2 Comercio bilateral Colombia – Canadá	18
2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE CANADÁ	19
2.2.1 Análisis PESTE	19
2.2.2 Exigencias para el ingreso de mango a Canadá	21
2.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE BOLÍVAR	24
2.3.1 Análisis PESTE	24
2.3.2 Diamante de Porter	27
2.4 ANÁLISIS DOFA	29

	pág.
3. INTELIGENCIA DE MERCADOS	31
3.1 INTELEXPORT	34
4. PUNTOS IMPORTANTES E IMPLICACIONES	37
4.1 PUNTOS IMPORTANTES	37
4.2 IMPLICACIONES	37
5. OBJETIVOS DE INTERNACIONALIZACION	39
5.1 OBJETIVOS FINANCIEROS	39
5.2 OBJETIVOS DE MARKETING	39
6. PLAN DE ENTRADA AL MERCADO DE CANADÁ	40
6.1 RECONOCIMIENTO DE LOS CULTIVADORES	40
6.2 ESTRATEGIA DE MARKETING	40
6.3 CANAL DE DISTRIBUCIÓN	40
6.4 VIABILIDAD ECONÓMICA	41
6.4.1 Bases y supuestos	44
6.4.2 Proyecciones y costos	44
6.4.3 Flujo de Caja	45
7. ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DEL TLC CON CANADÁ	46
8. CONCLUSIONES	48
BIBLIOGRAFIA	49

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz DOFA para cultivadores de mango bolivarenses	30
Cuadro 2. Comparación entre países destino con potencial para el mango	35
Cuadro 3. Participación de las inversiones	42
Cuadro 4. Proyecciones	44
Cuadro 5. Proyección de ventas 2010-2020	44
Cuadro 6. Costos 2009	45
Cuadro 7. Flujo de caja 2009-2020	45

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Importaciones de mango en Canadá	51
Anexo B. Importaciones de frutas frescas en Canadá	51
Anexo C. Fuentes principales de importación de frutas frescas en Canadá	52
Anexo D. Frutas frescas importadas por Canadá	52
Anexo E. Distribución de la producción de mango en Colombia por Estacionalidad	53
Anexo F. Producción de mango en el departamento de Bolívar 2005-2007	53

RESUMEN

Este estudio tiene como propósito identificar las posibilidades reales de la entrada al mercado canadiense de mango fresco tipo hilaza cultivado en los municipios del departamento de Bolívar; y a la vez, dejar una herramienta de consulta para los cultivadores de esta fruta que deseen expandir sus mercados internacionalmente. Para el logro de este objetivo, la investigación se estructuró en tres partes: En la primera, se establecen la propuesta de monografía, las bases teóricas y las herramientas de análisis que dan sustento y fundamento a la realización de esta investigación y que se utilizaron en el desarrollo de la misma. En la segunda parte se expone el estudio de la situación actual de Canadá y del departamento de Bolívar, así como el análisis de la demanda canadiense o inteligencia de mercados. Por último, se exponen los objetivos, seguido del plan de internacionalización y la justificación financiera del proyecto, para terminar con las diferentes estrategias y recomendaciones que se debe implementar el departamento de Bolívar y en especial, los cultivadores de mango para mejorar su eficacia, oferta exportable y calidad de sus productos,

Entre las conclusiones a las que se llegaron con esta investigación, se pueden mencionar que a pesar de la crisis que experimenta el sector agropecuario en el departamento de Bolívar y en toda Colombia, la actividad agrícola y pecuaria, sigue siendo un pilar importante en la generación de empleo en el departamento. La firma del TLC entre Colombia y Canadá ofrece grandes posibilidades para aumentar el abanico de productos colombianos que pueden ser exportados con éxito al mercado canadiense, especialmente los relacionados con el sector agrícola y las frutas tropicales, dado el atractivo que representa el mango como fruta exótica en el mercado canadiense. La realización de este trabajo aunque está enmarcado en el sector agrícola y diseñado para el cultivo de mango en el departamento de Bolívar y tiene como mercado objetivo Canadá, puede servir de base para investigaciones de otros cultivos con características similares.

0. PROPUESTA DE INVESTIGACION

0.1 JUSTIFICACIÓN

Conscientes de la nueva dinámica del comercio internacional, en donde no solo comercian las empresas sino también los países y teniendo en cuenta la reciente firma del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Canadá, el presente estudio tiene repercusión práctica sobre los productores y comercializadores de mango en Bolívar, aportando información valiosa y de gran utilidad para la toma de decisiones y planteamiento de planes de trabajo enfocados a la incursión de el mango bolivareense en el mercado de frutas tropicales en Canadá.

Para el desarrollo de esta investigación se tomará en cuenta literatura y estudios relacionados con las posibilidades de exportación de frutas, especialmente el mango, hacia Canadá, desarrollados por entidades como Corporación Colombia Internacional, la Secretaría de Agricultura y Desarrollo rural de Bolívar, el Ministerio de Agricultura de Colombia y PROEXPORT.

Adicionalmente, se cuenta para el desarrollo de este estudio con una herramienta muy importante y de gran ayuda para la investigación de mercados como es INTELEXPORT, que permitirá analizar diferentes variables de la economía canadiense y así determinar la potencialidad de este mercado para el mango bolivareense.

Este estudio podría también servir como herramienta de consulta para aquellos productores de mango que deseen expandir las fronteras de su negocio hacia un mercado tan amplio como Canadá.

0.2 OBJETIVOS

0.2.1 Objetivo General. Determinar el potencial y la viabilidad de la exportación de mango al mercado canadiense, mediante el análisis de cifras relacionadas y la utilización de INTELEXPORT como herramienta de Inteligencia de Mercados de Proexport, para establecer las estrategias adecuadas considerando el nuevo TLC Colombia-Canadá.

0.2.2 Objetivos Específicos.

- ◆ Describir las características de producción, mercado y comercialización del mango en Bolívar y potencialidades de exportación.
- ◆ Estudiar los antecedentes del comercio bilateral entre Colombia y Canadá, su evolución y estado presente.
- ◆ Analizar la situación económica actual de Canadá, especialmente en lo relacionado con sus importaciones frutícolas.
- ◆ Establecer la viabilidad y ventajas de la exportación de mango hacia Canadá.
- ◆ Investigar la normatividad que se aplica en Canadá a las importaciones de frutas tropicales, específicamente de mango.
- ◆ Formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades que ofrece el TLC con Canadá para la inserción exitosa del mango en el mercado de este país.

1. MARCO TEÓRICO

Las herramientas de análisis que se utilizarán para desarrollar este trabajo de investigación son principalmente el Análisis PESTE, matriz DOFA, el Diamante de Michael Porter, Intellexport y herramientas de análisis financiero.

El Análisis PESTE permite describir el entorno del proyecto o empresa; la matriz DOFA ayuda a analizar un proyecto desde sus ambientes interno (Debilidades y Fortalezas) y externo (Amenazas y Oportunidades); el Diamante de Michael Porter, es una teoría que ayuda a desarrollar la ventaja competitiva de una organización o economía; Intellexport permite preseleccionar mercados potenciales para un producto y las herramientas de análisis financiero complementan el trabajo de determinación de viabilidad de un negocio o idea.

A continuación se explicarán con mayor detalle cada una de las herramientas de análisis mencionadas anteriormente.

1.1 ANÁLISIS PESTE¹

Este análisis hace parte del Ambiente Macro o Externo que se estudia en un Plan de Mercadeo Internacional. Busca describir el contexto que rodearía al proyecto u organización desde los siguientes puntos de vista, de los que toma su nombre:

- ◆ **Político/legal:** legislación sobre monopolios, legislación sobre protección del medio ambiente, política impositiva, regulación de Comercio Exterior, normatividad laboral, estabilidad política, entre otros.

¹ Jean Denis, Doctor en Mercadeo. Université de Genève.

- ◆ **Económico:** ciclos económicos, tendencias del PIB, tasas de interés, inflación, desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y coste de la energía, etc.
- ◆ **Social/cultural:** incluye la demografía, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitudes respecto al trabajo y al ocio, consumismo, niveles educativos, etc.
- ◆ **Tecnológico:** gastos gubernamentales en investigación, por ejemplo.
- ◆ **Ecológico:** cuidado del medio ambiente, protección de los recursos naturales, etc.

Con el análisis PESTE se examinan los principales factores que afectan el entorno de un negocio o proyecto, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrentaría.

1.2 MATRIZ DOFA

El análisis DOFA nace como resultado de una investigación realizada por Stanford Research Institute durante los años 1960 y 1970, con la financiación de las empresas incluidas en *Fortune 500*², con el objetivo de encontrar las causas de las fallas en la planeación corporativa. Los investigadores que participaron en este estudio fueron Albert Humphrey, Dr Otis Benepe, Robert Stewart, Marion Doshier y Birger Lie.

La matriz **DOFA** es una herramienta de planeación y diagnóstico, que significa Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Es muy utilizada en el ámbito empresarial y también en los procesos de penetración de mercados,

² Fortune 500 es una lista anual compilada y publicada por la revista Fortune, que muestra las 500 empresas de capital abierto más grandes en Estados Unidos, según volumen de ventas.

porque permite analizar un proyecto o idea desde diversos puntos de vista y de una forma ágil.

Se basa en dos tipos de análisis: interno (Debilidades y Fortalezas) y externo (Amenazas y Oportunidades).

Al desarrollar la matriz DOFA se debe tener claramente identificado cuál es la situación que se va a analizar, para no desviar el estudio hacia situaciones que no lo ameritan, descuidando el objetivo principal. Es importante también que el grupo de trabajo sea conciente de qué representan las variables a analizar, es decir, qué representa una debilidad, una oportunidad, una fortaleza y una amenaza para la organización o proyecto.

Figura 1. Presentación matriz DOFA. Fuente: autores.

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>

De la matriz DOFA se deriva un plan de trabajo integrado que permitirá fortalecer las debilidades, aprovechar realmente las oportunidades, aumentar las fortalezas y anticipar o minimizar las amenazas.

1.3 DIAMANTE DE PORTER

En esta teoría, Michael Porter enfatiza en 4 factores productivos principales que son pilares para la competitividad de un país, región, empresa o cluster industrial. Estos factores no son heredados, sino que deben ser creados y reforzados por los mismos actores, y son:

- ◆ Condiciones de los factores: recursos humanos, físicos, de conocimiento, de capital y de infraestructura.
- ◆ Condiciones de la demanda: segmentación de la estructura de la demanda interna, sofisticación de los compradores domésticos y anticipación a las necesidades de los compradores internos.
- ◆ Industrias relacionadas y de apoyo: complementariedad y nexos entre industrias, para producir demanda cruzada de sus productos.
- ◆ Estrategia, estructura de la empresa y rivalidad: cómo se crean, organizan y administran las empresas de un país, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

Con este diamante Porter pudo determinar qué empresas o industrias podían tener ventajas competitivas, y además resaltó la importancia de los cluster o conglomerados industriales. Porter reconoció también que la mayor parte de la actividad económica se da a nivel regional, por lo que sus ideas también pueden aplicarse a ciudades.

Los 4 factores determinantes del diamante están influenciados por otros dos factores, afectando también la ventaja competitiva: el **azar** (eventos imprevistos como innovación, grandes discontinuidades tecnológicas, cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en las tasas de cambio, las guerras, etc.) y el **gobierno** (puede afectar la condición de los factores con subsidios ó actuar como comprador importante en algunas industrias).

En este trabajo se tratarán dos aspectos de esta teoría del Diamante de Porter, como son las condiciones de los factores y las condiciones de la demanda correspondientes al departamento de Bolívar, con el fin de afianzar esta investigación.

1.4 INTELEXPORT - INTELIGENCIA DE MERCADOS

Es una herramienta de consulta, puesta a disposición por Proexport-Colombia en su pagina en Internet www.proexport.com.co, con la finalidad de facilitar el proceso de preselección de mercados o países destino de exportación para un determinado producto, por medio de un análisis comparativo de distintas variables seleccionadas, entre mínimo dos y máximo cinco mercados de interés.

Teniendo como dato base la posición arancelaria del producto, Intellexport arroja una lista de cinco países donde existe potencial para exportar, pero a la vez permite cambiar alguno de ellos por otro país que el usuario desee incluir en la comparación.

1.5 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO

Una empresa destinará recursos para un proyecto siempre y cuando le resulte rentable.

Una herramienta utilizada por las empresas para determinar esa rentabilidad está basada en analizar el tiempo que tardarían en recuperar la inversión inicial ($\text{Tiempo de recuperación} = \text{inversión inicial} / \text{flujo de caja anual}$). Lo ideal es que este tiempo de recuperación sea el menor posible.

Otra herramienta de análisis financiero está relacionada con el Valor Presente Neto (VPN), que representa el valor monetario obtenido al restar la inversión inicial

de la suma de flujos de caja, valorados en dinero actual, que se obtendrán en el futuro. La empresa se inclinará por aquel proyecto que le represente un VPN más alto.

El Valor Presente Neto depende de la inversión inicial previa, las inversiones durante la operación, los flujos netos de efectivo, la tasa de descuento y el número de periodos que dure el proyecto; con él se puede determinar si el proyecto maximiza la inversión o no.

Adicionalmente, se puede establecer la Tasa Interna de Retorno o Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) de un proyecto, la cual es de gran importancia cuando se debe elegir entre varios proyectos o también cuando se analiza un proyecto en particular. Es la tasa de interés a la cual el inversionista le presta su dinero al proyecto.

La TIR refleja la tasa de interés con la cual el Valor Presente Neto es igual a cero y permite evaluar si un negocio es rentable o no, con base en lo que se obtendrá en un periodo determinado al invertir una cantidad de dinero fijada. Para que sea más cercana a la realidad, debe medirse por lo menos para un periodo de 5 años. A mayor TIR, mayor rentabilidad.

Las herramientas de análisis financiero que se han mencionado en este aparte serán empleadas para desarrollar el capítulo de análisis de viabilidad económica que se mostrará más adelante, en el avance del presente documento.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO - BOLÍVAR Y CANADÁ

2.1 RELACIÓN BILATERAL ENTRE COLOMBIA Y CANADÁ

Las relaciones entre Colombia y Canadá se formalizaron con el establecimiento de las respectivas misiones y la designación de Embajadores. Por Colombia se designó al doctor Carlos Martínez Aparicio, mediante decreto 1956 de 1953 y la presentación de cartas credenciales se efectuó el 21 de octubre de este mismo año. El señor Edmond Turcotte, fue el primer Embajador canadiense en Colombia, donde permaneció hasta el 16 de octubre de 1955. Las relaciones entre ambos países han sido cordiales, aunque particularmente poco intensas en sus inicios.

En enero de 1977 se realizó la visita de una nueva misión canadiense a tres países de América Latina, entre ellos Colombia, presidida por el entonces ministro de Asuntos Exteriores, Don Jamieson, y su principal propósito era el de estrechar los vínculos políticos, económicos y comerciales.

Durante los cuatro días que permaneció en Bogotá, el ministro Jamieson firmó tres acuerdos de cooperación técnica y científica y ratificó el acuerdo de arancel preferencial (APG), el cual se firmó en 1974. Este acuerdo le otorgaba a Colombia la condición de nación más favorecida en relación con las preferencias arancelarias canadienses. Se incluía en este acuerdo el propósito de invertir cuatro y medio millones de dólares en las industrias pesqueras y en desarrollo rural. También se firmó una carta de intención para el préstamo de cinco millones de dólares, con plazo de treinta años, para financiar pequeñas y medianas empresas mineras y para proyectos de reforestación en Colombia³.

El acuerdo comercial mencionado estimuló de manera muy importante la relación bilateral, produciendo como efecto inmediato un aumento de 90% en las exportaciones canadienses hacia Colombia en 1980.

³ www.embajadacolombia.ca/recolcan.php

En el año de 1983, tuvo lugar la visita del ministro de Asuntos Exteriores, señor Jean Luc Pepin, quien había formado parte de la misión canadiense realizada en 1968, en ese entonces en calidad de ministro de Industria y Comercio.

En 1984, el gobierno conservador canadiense de Brian Mulroney, que sucedió al de Pierre Elliot Trudeau, daría una prelación a los intereses con Estados Unidos y, en especial, a las negociaciones que llevaron a la suscripción del Tratado de Libre Comercio bilateral. Su canciller, Joe Clark, mantuvo un señalado interés por los asuntos latinoamericanos e influyó de manera considerable para lograr el ingreso de Canadá a la OEA en 1990.

A partir de entonces, las relaciones de Canadá con Colombia y con el resto de América Latina tendrían un notable desarrollo.

Las relaciones entre Colombia y Canadá han sido tradicionalmente amistosas y cordiales. Ambos países comparten similares puntos de vista frente a los principales temas del acontecer mundial como son la seguridad, la gobernabilidad democrática y la colaboración entre naciones; procediendo de manera eficaz en los asuntos regionales hemisféricos que le competen.

La búsqueda de la paz y de la seguridad internacional, el fortalecimiento de la democracia, el desarrollo social y la prosperidad económica, hacen parte de la agenda de política exterior de ambas naciones. Igualmente la integración y la concertación, así como los esfuerzos por lograr la plena realización de los ideales contenidos en la Carta de las Naciones Unidas y de la Organización de Estados Americanos, son objeto de su permanente atención. Y como base fundamental de ese entendimiento cordial, el pleno respeto del derecho internacional, de la soberanía e independencia, de la autodeterminación y del equilibrio.

Dentro de toda esta amplia gama de coincidencias y de intereses comunes se destacan, por su importancia, cuatro grandes temas que a la vez que forman parte de la agenda global son elementos esenciales de la relación bilateral. Ellos son: El

medio ambiente y el desarrollo sustentable, los derechos humanos, la lucha contra el tráfico de drogas y la política social.

2.1.1 Inversión Canadiense en Colombia. La inversión canadiense en Colombia aumentó de manera muy significativa en los últimos años.

Tradicionalmente se había destinado a los sectores químico, metalmecánico, minero, agrícola y maderero.

Desde 1994 hasta la fecha, la inversión de grandes empresas como Northern Telecom, Newbridge Networks, Seagram, McCain Foods, Transcanada Pipelines, Bell Canada International, y Agra International, y de otras como Northex Internacional, Latin Gold y Owen Dennis Incorporated, ha llegado a la cifra de tres mil millones de dólares, principalmente en los sectores de telecomunicaciones, petróleo y gas, energía y transporte⁴.

Aunque la situación de orden público y la falta de un instrumento como un acuerdo de protección de inversiones han desestimulado una mayor inversión, el hecho evidente es que Colombia, con más de cincuenta años de estabilidad y crecimiento económico, es el país que junto con Chile ofrece los mayores atractivos para las empresas canadienses.

Durante los meses de enero a junio de 2008, la IED de Canadá en Colombia llegó a los US\$38,4 millones, mucho mayor que la IED en el mismo período de 2007, la cual llegó a ser de US\$4.4 millones⁵.

Por otra parte, la firma del Tratado de Libre Comercio y del Acuerdo para Evitar la Doble Imposición, firmados en la Cumbre empresarial APEC, contribuirán a estimular la inversión entre Colombia y Canadá.

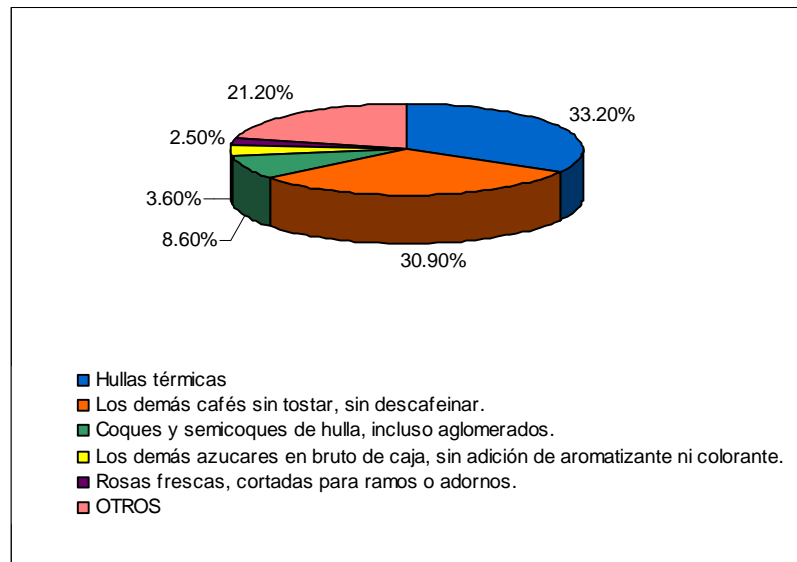
⁴ Embajada de Colombia en Canadá. 2005. **Historia – Relaciones diplomáticas entre Colombia y Canadá.** Internet: <http://www.embajadacolombia.ca/recolcan.php?ID=1>. (Consultado en marzo 2009).

⁵ Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia. Marzo de 2009. **Canadá en Colombia.** Internet: <http://www.cancilleria.gov.co:82/wps/portal/espanol/!ut/p/c1>. (Consultado en marzo 2009).

2.1.2 Comercio Bilateral Colombia – Canadá. La balanza comercial de Colombia con Canadá mostró un comportamiento deficitario en el periodo 2005 a 2007, debido a que las importaciones colombianas procedentes de Canadá fueron superiores en valor a las exportaciones. El saldo de este déficit se ha incrementado de -US\$ 91,3 millones en 2005 a -US\$382,6 millones en 2007⁶.

En el mismo periodo, las exportaciones de Colombia al mercado canadiense disminuyeron en 5,54% promedio anual, pasando de US\$ 298 millones en 2005 a US\$ 266,2 millones en 2007. Entre las exportaciones de productos tradicionales se destacaron los subsectores de carbón y café; mientras las exportaciones de productos no tradicionales más destacadas fueron los demás azúcares en bruto de caña, rosas frescas cortadas para ramos o adornos y claveles frescos, cortados para ramos o adornos.

Gráfica 1. 5 principales productos colombianos exportados a Canadá 2007. Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.



⁶ Proexport Colombia. Diciembre de 2008. Guía para exportar a Canadá. Internet: <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo4531DocumentNo7375.PDF>. (Consultado en junio de 2009).

De otro lado, las importaciones colombianas provenientes de Canadá durante el periodo 2005-2007 aumentaron 29,16% en promedio por año, pasando de US\$ 389 millones en 2005 a US\$ 649 millones en 2007⁷.

2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE CANADÁ

2.2.1 Análisis PESTE:

◆ **Ambiente Político.** El sistema político en Canadá es federalista, bajo un sistema de monarquía parlamentaria. La Reina Isabel II es su soberana, quien da privilegios de Jefe de Estado al Gobernador General. Canadá está dividida en 10 provincias y 3 territorios, donde las provincias tienen una autonomía mayor con respecto al gobierno federal, aunque los 13 tienen sus propias leyes.

En otro aspecto, en junio de 2008 se cerraron las negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Canadá, luego de cinco rondas que iniciaron en julio de 2007, en Lima (Perú). Con la firma del TLC Colombia-Canadá en noviembre de 2008⁸, el 97% de las exportaciones colombianas tiene acceso libre de aranceles al mercado canadiense.

Sin embargo, los mangos frescos colombianos pueden ingresar a Canadá sin pagar impuestos desde hace varios años. De acuerdo con el Customs Tariff Schedule⁹ de Canadá desde 2005 a 2008, Colombia recibe los beneficios de Nación más Favorecida para los propósitos del Tratamiento General de Arancel Preferencial. Según este consolidado, la subpartida 0804.50.00.10 (*Guavas*,

⁷ Ibid

⁸ Firmado por Álvaro Uribe Vélez (Presidente de Colombia) y Stephen Harper (Primer ministro de Canadá), en el marco de la cumbre de líderes de APEC (Asia Pacific Economic Cooperation, por sus siglas en Inglés).

⁹ Customs Tariff Schedule 2005-2009. Internet: www.cbsa.gc.ca/tariff. (Consultado en marzo de 2009).

mangoes and mangosteens) está libre de arancel y puede entrar a territorio canadiense sin pagar tributos.

Este tratamiento representa una gran ventaja para los exportadores de mango bolivarenses, con lo que podrían ampliar su abanico de oportunidades para explorar nuevos mercados y no estar limitados solamente a lo que pueda suceder con el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, en el que tienen enfocadas la mayor parte de sus expectativas, tanto los empresarios como el sector público de Bolívar, y en general de Colombia.

- ◆ **Ambiente Económico.** Su sistema económico está enfocado al mercado, patrones de producción y altísimos estándares de vida. El consumidor canadiense es exigente y prefiere comprar productos de alto nivel y exóticos, como alimentos étnicos y de preparación rápida, entre los que se puede considerar el mango de hilaza en estado fresco.

Por otra parte, en 2005 Canadá se situó en el 4º lugar del ranking mundial en términos de calidad de vida, precedido por Islandia, Noruega y Australia, según el Informe de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas publicado en 2007. Este aspecto, sumado a que en los últimos años ha habido un constante crecimiento del trabajo y los salarios reales¹⁰ en Canadá, muestran la prosperidad y atractivo del mercado que deberían ser tomados en cuenta por parte de los exportadores bolivarenses.

- ◆ **Ambiente Social.** La diversidad étnica en Canadá es bastante alta y se presenta inmigración de distintas partes del mundo. El flujo de ciudadanos de otras naciones hacia Canadá para radicarse permanentemente allí se ha visto favorecido por la disminución de la tasa de natalidad canadiense en las

¹⁰ Trade Facilitation Office. 2008. Guía para la exportación a Canadá. Internet: http://www.tfocanada.ca/mip.php?page=2_4_15. (Consultado en febrero de 2009).

décadas recientes¹¹. La inmigración de población latina y la aceptación de esta cultura por parte de los canadienses favorece la demanda de productos provenientes de países latinoamericanos en Canadá, como es el caso de las frutas tropicales entre las que se encuentra el mango, lo cual es un punto a favor para los cultivadores de mango bolivarenses que deseen explorar este mercado.

- ◆ **Ambiente Tecnológico.** El nivel tecnológico de Canadá es muy alto. El país ha desarrollado un impresionante sistema de transporte terrestre (carreteras y ferrovías), aéreo y marítimo, con lo cual se facilita la logística para los exportadores que envían sus productos al mercado canadiense. Las importaciones pueden llegar primero a un puerto de Estados Unidos y luego ser enviadas vía terrestre a Canadá, ó pueden ser despachadas directamente a un puerto canadiense, entre los que se destacan Vancouver, Montreal, Toronto, Thunder Bay, Halifax y Saint John.
- ◆ **Ambiente Ecológico.** Los canadienses se preocupan constantemente por proteger el medio ambiente y esta característica también influye en la toma de decisión de compra, siendo más apetecidos aquellos productos amigables con la ecología y en cuya producción o cultivo no se hayan empleado elementos nocivos para la naturaleza. Esto representa un punto a favor del mango de hilaza bolivarenses, pues su producción se da de manera sana y sin uso de químicos que atenten contra la naturaleza.

2.2.2 Exigencias para el ingreso de Mango a Canadá

- ◆ **Requisitos sanitarios, fito o zoonosanitarios:** Canadá ha establecido diferentes leyes que buscan la regulación del comercio de frutas frescas, incluyendo el mango, con el fin de garantizar la calidad de los productos alimenticios

¹¹ Ibid.

comercializados a nivel nacional e internacional gracias a la combinación de normas de salubridad, calidad y clasificación.

Las principales leyes que rigen los productos objeto de este estudio son¹²:

Ley sobre los productos agrícolas en Canadá (Canada Agricultural Products Act). Se aplica a la mayoría de productos lácteos, jugos, frutas, legumbres y productos de Maple. Tiene por objetivo establecer las normas y las categorías nacionales para los productos agrícolas, así como reglamentar su comercialización en los mercados de importación, exportación y locales.

Reglamento sobre las frutas y legumbres frescas (Fresh Fruit and Vegetable Regulations). Presenta las exigencias en cuanto a salubridad, empaque y etiquetas necesarias para la comercialización de productos pertenecientes a este grupo de alimentos.

Reglamento para la obtención de permisos y de arbitraje (Licensing and Arbitration Regulations). Reglamenta la entrega de permisos de comercialización de frutas y legumbres en el país, igualmente presenta pautas que permitirán arreglar los malentendidos entre vendedor y comprador.

Ley sobre los alimentos y drogas y su reglamento de aplicación (Food and Drug Regulations). Esta ley fija las exigencias mínimas en materia de calidad y de salubridad, y dicta también las disposiciones que buscan la prevención del fraude o la representación falsa (etiquetas, composición, condicionamiento, tratamiento, transformación, venta y publicidad).

¹² Información más detallada en la página en Internet del Departamento de Justicia de Canadá: www.canada.justice.gc.ca.

Ley sobre el Empaque y Etiquetas de los Productos de Consumo (Consumer Packaging and Labelling Act). Es una ley federal que favorece la competencia leal en el mercado exigiendo la presentación de información exacta y significativa en la etiqueta de los productos alimenticios preempacados. Igualmente determina las exigencias relativas al idioma, las declaraciones de cantidad neta en unidades métricas así como la talla y la distribución de la información en la etiqueta.

- Se identifican como frutas frescas todas aquellas que no han sido modificadas de ninguna manera, por ejemplo que no han sido peladas ni cortadas y que son destinadas al consumo humano.

- Los importadores comerciales de frutas y legumbres frescas deben poseer una licencia otorgada por la Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos (Canadian Food Inspection Agency) o ser miembro de la Corporación de Solución de Diferencias para la comercialización de estos productos (Fruit and Vegetable Dispute Resolution Corporation).

- En general, se exige que estos productos estén en perfectas condiciones de higiene y que no posean ningún rastro de tierra o de contaminación.

- Los productos importados que ya vienen embalados desde el país de origen deben tener una etiqueta con la información exigida por el Reglamento sobre el etiquetado y empaqueo de productos para el consumo (Consumer Packaging and Labelling Regulations).

Por otra parte, las etiquetas deben indicar la siguiente información:

Nombre común de la fruta. Declaración de la cantidad neta en número, en peso o en volumen en unidades canadienses y métricas. Las abreviaciones para las

libras, onzas, gramos y kilogramos deben estar en letras minúsculas sin “s” ni puntos. Ejemplo: NET WT 12 oz 340 g POIDS NET o POIDS NET WT 12 oz 340 g

Nombre y dirección completa del responsable. Indicar el país de origen con las palabras “Product of (nombre del país)” u otras palabras que indiquen claramente el país en donde la fruta fue cultivada; ésta información debe estar cerca (no más de dos espacios de la línea superior o inferior, o inmediatamente después) de la declaración de cantidad neta.

La etiqueta debe presentar la información en inglés y en francés, cuando se trata de productos que se dirigen directamente al consumidor final. Cada fruta además viene con un adhesivo con la marca o logo de la empresa.

2.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE BOLÍVAR

2.3.1 Análisis PESTE:

◆ **Ambiente Político.** La dirección departamental es llevada a cabo por la Gobernación de Bolívar, la cual a través de las diferentes Secretarías adscritas al departamento ofrece a sus habitantes atención oportuna y eficaz.

La Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural tiene como misión liderar la política sectorial a nivel departamental en el proceso de coordinación, planificación, formulación y ejecución de políticas, estrategias, programas y proyectos para el sector agropecuario, pesquero y agroindustrial con el sector institucional y social del Departamento de Bolívar, que garanticen un desarrollo rural sostenible basado en principios de equidad y participación¹³. Esta entidad

¹³ Gobernación de Bolívar. Internet: http://www.bolivar.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=31. (Consultado en junio de 2009).

se convierte así en un gran apoyo para los agricultores del departamento de Bolívar.

- ◆ **Ambiente Económico.** En cuanto a la economía del departamento de Bolívar podemos decir que, mientras que Cartagena se caracteriza por su gran dinámica industrial, turística y portuaria, los medios de sustento de los habitantes de los demás municipios están muy lejos de la realidad cartagenera, su economía se basa esencialmente en actividades agropecuarias, mineras y artesanales.

Dentro de las actividades industriales se destacan la fabricación de sustancias y productos químicos y la fabricación de productos de la refinación del petróleo, y en tercer lugar se encuentra la elaboración de productos alimenticios y de bebidas. Esta última, si bien no es la de mayor producción o de valor agregado más alto, sí es la que está generando más empleo en Cartagena.

En Bolívar, la producción del mango se ha centrado principalmente en los municipios de Arjona, Mahates, María La Baja, Santa Catalina y Santa Rosa, aunque el número de productores no sea tan elevado, la diferencia en cuanto a hectáreas cultivadas y cosechadas es notoria respecto a los demás municipios.

El sector de la agroindustria en el departamento de Bolívar aún se encuentra rezagado, ya que del total de la producción de mango casi el 85% tiene como destino la industria del departamento del Atlántico y Antioquia, mientras que sólo un 15% aproximadamente se destina a la industria bolivareense.

- ◆ **Ambiente Social.** En todo el departamento existe un gran desequilibrio entre el crecimiento económico alcanzado por unos pocos sectores productivos y las condiciones sociales de la mayoría de los habitantes.

El porcentaje de población con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) es casi el doble que en el total nacional (46,6% frente a 27,6%). En términos generales, la prestación de los servicios básicos es muy precaria en comparación con el resto del país. Tiene, por ejemplo, coberturas menores al 50% en energía eléctrica y alcantarillado y la tasa de analfabetismo supera el 10%. También en salud la cobertura está por debajo del promedio nacional. Al mismo tiempo, la tasa de crecimiento de la población es superior a la del país (39.29% frente a 29.24%), lo que demanda mayores esfuerzos para lograr satisfacer las necesidades básicas de toda su población.¹⁴

Cabe destacar que estas deficiencias son más agudas en los municipios que en la capital del departamento, lo cual repercute en las condiciones de vida y forma de pensar de los habitantes de estos territorios que no ven en el cultivo de mango una oportunidad de negocio y desarrollo sino una simple manera de subsistencia.

◆ **Ambiente Tecnológico.** En lo que se refiere a las actividades de investigación y desarrollo (I+D), Bolívar no se destaca por el número de grupos de investigación en relación con sus habitantes ni tampoco por la inversión de su industria en estas actividades, a pesar de su especialización productiva en una actividad como la petroquímica que tiene un alto contenido tecnológico.

En Colombia funciona la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, CORPOICA, creada con base en la ley de Ciencia y Tecnología, la cual tiene como principal función social el fortalecimiento y desarrollo tecnológico del sector agropecuario, por medio de la investigación y

¹⁴ Departamento Nacional de Planeación – DNP. 2007. Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Documento Regional–Bolívar. Internet: http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/AgendaInterna/Dimension_Regional/Bolívar-copia%20impresa.pdf. (Consultado en mayo de 2009).

transferencia de tecnología, con la participación activa de los entes productivos y el sector privado, lo que es un gran apoyo para los agricultores del país.

Por otra parte, debido a la expansión del mercado interno de mango y las posibilidades de exportación de la fruta, se han instalado huertos con cierta organización. Esto requiere la utilización de la tecnología existente para optimizar y mejorar los rendimientos de la cosecha.

- ◆ **Ambiente Ecológico.** El mango, al igual que otros cultivos, es afectado por enfermedades, plagas y desórdenes fisiológicos que disminuyen su producción y calidad. Las causas, que son muchas y variadas, pueden o no ser de naturaleza parasitaria. Dentro de las causas parasitarias, los hongos son los que ocasionan el mayor número de problemas, siguiendo en orden de importancia los daños debidos a las plagas.

Dentro de los problemas que no son parasitarios se encuentran aquellos relacionados directamente con los factores ecológicos, en especial los desórdenes fisiológicos, los cuales se cree que en parte son debidos a desbalances nutricionales o a déficit hídrico del suelo sembrado.

Estas enfermedades y plagas deben ser controladas siguiendo un estricto plan de técnicas agroecológicas y el uso adecuado de pesticidas y fungicidas que cumplan con todas las disposiciones necesarias para que no afecte el fruto y a su consumidor final.

2.3.2 Diamante de Porter. Debido a que en capítulos anteriores se ha hecho referencia a dos de los componentes del Diamante de Porter, ***Industrias relacionadas y de apoyo*** y ***Estrategia, estructura de la empresa y rivalidad***; y como ser repetitivos no es el propósito de la presente investigación, se tomarán en consideración para esta parte del análisis del Departamento de Bolívar sólo los

dos componentes restantes: ***Condiciones de los factores y Condiciones de la Demanda.***

◆ **Condiciones de los factores.** El departamento de Bolívar carece de una buena infraestructura vial y la red existente no abarca la totalidad de los municipios, así como su deficiente infraestructura de comunicaciones y servicios públicos, lo que agudiza el aislamiento de amplias zonas de sus territorios y lo coloca en posición de desventaja frente a la mayoría de los departamentos del país.

Gran parte del deficiente desarrollo de los municipios del sur del departamento se debe a la falta de vías de comunicación, lo cual no sólo perjudica el desplazamiento de personas, sino también el de mercancías desde y hacia estos territorios. Los cultivos de mango se encuentran ubicados en estas áreas lejanas del casco urbano y debido a que las vías de acceso con las que estos municipios cuentan están en estado deplorable, se contribuye al incremento de las pérdidas en época de cosecha.

Como se ha mencionado anteriormente, el sector industrial del Departamento de Bolívar se encuentra concentrado en su capital, Cartagena, mientras el resto del departamento se dedica en su gran mayoría a la agricultura, por lo tanto no es extraño encontrar que muchos de los habitantes de estos municipios tengan un bajo nivel de escolaridad y por lo tanto, la manera como realizan sus actividades económicas es artesanal, es decir, sin mayores apoyos tecnológicos; es más, la mayoría de las personas que cultivan mango en el departamento, no sembraron los árboles con el objetivo de explotarlos comercialmente. De hecho, gran parte de los cultivos crecieron de forma silvestre y datan de hace más de 30 años de vida; en este tiempo han sufrido un alto descuido por parte de los cultivadores.

- ◆ **Condiciones de la demanda.** A pesar de la diversidad de frutas producidas, en Colombia el consumo de frutas promedio por persona es de aproximadamente 40 Kg al año, siendo el recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) de 120 Kg para lograr una dieta adecuada¹⁵. Este bajo consumo se debe en parte a factores como las altas pérdidas post-cosecha, el bajo poder adquisitivo de la mayoría de la población, el atraso tecnológico del sector y la deficiente formación nutricional de la mayoría de la población.

El consumidor final le da mayor valor a los subproductos obtenidos del mango de hilaza, o Magdalena River como es conocido internacionalmente, que a su consumo en fresco, razón por la cual se puede explicar el hecho que sólo el 5% de la producción se destina a su venta en fresco¹⁶, no es empacada ni seleccionada y se transporta en forma a granel en camiones o camionetas desde las fincas o zonas de producción hasta los centros de distribución o mercados.

2.4 ANALISIS DOFA.

Como parte del análisis del potencial de exportación exitosa de mango de hilaza a Canadá, presentamos a continuación el análisis DOFA, el cual nos muestra cuál es el escenario al que se enfrentarían los productores de mango bolivarenses que decidan vender sus productos al mercado canadiense.

Las Fortalezas y Debilidades corresponden al análisis interno (productores), mientras que las Oportunidades y Amenazas hacen parte del análisis externo (mercado).

¹⁵ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural & Corporación Colombia Internacional. 2005. Manual del Exportador de Frutas, Hortalizas y Tubérculos en Colombia. CD.

¹⁶ Amézquita López, Vergara Schmalbach y Maza Ávila: (2009) Modelamiento de cadenas agroindustriales mediante simulación de redes, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2009a/520/.

Cuadro 1. Matriz DOFA para cultivadores de mango bolivarenses frente al mercado de Canadá. Fuente: Autores.

<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ü Firma del TLC con Canadá. ü Disponibilidad de información comercial en Trade Facilitation Office-TFO CANADÁ. ü Creciente demanda del producto, según TFO-Canadá. ü No hay barreras arancelarias en Canadá para el ingreso de mango proveniente de Colombia. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> » Competencia creciente de Ecuador y Brasil. » El incremento de plagas que se salen del control de los cultivadores, pues pueden ocasionar pérdida de la cosecha. » Cambios climáticos inesperados, como por ejemplo las lluvias excesivas o las largas temporadas de sequía que pueden dañar la cosecha.
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ü Mano de obra calificada de cultivadores de mango nativos de la región. ü La variedad de mango de hilaza es muy apetecida en el Exterior, de acuerdo con información recibida de la Secretaría de Agricultura de Bolívar. ü Conocimiento y manejo del cultivo de mango. ü Buenas condiciones climáticas y de fertilidad de Suelos en Bolívar para cultivar mango. 	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> » Producción y cultivos de mango ubicados de manera dispersa en el departamento de Bolívar. » Cultivos poco tecnificados. » Estacionalidad del cultivo de mango. » Poca promoción en el exterior. » Se requiere mayor apoyo del gobierno. » Falta de financiamiento. » Infraestructura vial el mal estado en el departamento de Bolívar.

3. INTELIGENCIA DE MERCADOS

El mercado de frutas exóticas está clasificado dentro del grupo de alimentos étnicos en Canadá. Generalmente son productos exclusivos que se dirigen a uno o varios grupos de consumidores y no se encuentran en cualquier almacén de distribución de alimentos. El mango tiene una fuerte presencia en el mercado, ya que es cada vez más conocido y consumido por los canadienses¹⁷.

No existe competencia local, ya que el mango no se cultiva en Canadá. A este país llega fruta proveniente de México, Brasil, Perú y Ecuador¹⁸. México es el principal proveedor de mango en Canadá, gracias a su cercanía geográfica, y se considera que la oportunidad para Bolívar estaría entre diciembre y enero, cuando las exportaciones de mango desde México son menores y los precios son más altos. Los competidores a enfrentar en estos meses serían Brasil, Perú y Ecuador. Sin embargo, la mejor estrategia para el mango bolivarenses sería la de posicionar nuestro producto por sus características especiales de tamaño, sabor, presentación y color.

El gasto de alimentos en Canadá para consumo dentro del hogar asciende al 10% del ingreso disponible, del cual se destina 11,2% a la compra de frutas y sus derivados y 10% a la de verduras. El mercado de frutas y verduras frescas ha venido creciendo a una tasa anual de 5% en los últimos diez años, siendo su consumo per cápita de frutas y verduras uno de los más altos del mundo, el cual asciende actualmente a 223 Kg/año.

El consumo de frutas exóticas en Canadá, incluyendo el mango, ha venido aumentando en los últimos años debido al crecimiento de población inmigrante y a

¹⁷ Proexport (Colombia) y Banco Interamericano de Desarrollo-Fondo Multilateral de Inversión (BID-FOMIN). 2004. Estudio de Mercado-Canadá, Frutas exóticas. Internet: <http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?Source=ExpiredNews&ID=3837&IDCompany=16>. (Consultado en marzo de 2009).

¹⁸ Ver anexo A.

la popularidad que han venido experimentando algunas de las frutas tropicales dentro de los consumidores canadienses deseosos de experimentar y conocer nuevos sabores¹⁹.

Los consumidores provenientes del Medio Oriente, Asia, Centro y Sur América son aquellos que destinan un mayor porcentaje de su presupuesto a la compra de frutas. Este podría ser uno de los mercados objetivos para el exportador de frutas exóticas, ya que muchos de los productos provenientes de estas regiones son similares en gusto y apariencia a la oferta colombiana.

Actualmente el segmento de consumidores canadienses de frutas exóticas se encuentra principalmente dentro del grupo de edad de 35 a 50 años. Este grupo generalmente tiene una formación profesional o semi-profesional y ha tenido la oportunidad de viajar a diferentes países, lo que les ha permitido conocer diversidad de cocinas regionales y sus ingredientes, dentro de los que se encuentra el mango.

El consumidor canadiense se preocupa por la apariencia de las frutas, tiene preferencia por aquellas que no presentan manchas, que tienen colores uniformes, que son fáciles de comer y no tienen semillas. Estos han sido algunos de los factores de éxito en el mercado de frutas nuevas como el mango, el cual debe ser de color rojizo y consistencia suave, con un ciclo de vida largo en el punto de venta y precio competitivo con respecto a las frutas locales.

Otros factores que influyen en el aumento de la demanda de mango en Canadá son las campañas promocionales que muestran las ventajas nutricionales del consumo de las frutas y el número creciente de productos frescos e importados al mercado de este país.

¹⁹ Ver anexos B, C y D.

Los consumidores canadienses deben modificar sus compras de acuerdo con la estación del año, ya que no en todas éstas se producen los mismos alimentos en el país. Es por ello que la cantidad y variedad de frutas consumidas varían según la estación, siendo el invierno el período donde las frutas son más costosas. Sin embargo, la tendencia actual de los importadores y grandes cadenas es encontrar una fuente de aprovisionamiento constante para todo el año, lo que es una ventaja para Bolívar, que puede suplir esta necesidad dado su clima tropical.

De acuerdo con un reciente estudio realizado por la Corporación Colombia Internacional, existen varias empresas en Canadá que podrían estar altamente interesadas en importar mango desde Bolívar y comercializarlo, para atender la demanda del mercado canadiense. Estas empresas están localizadas en Toronto y Montreal, principalmente, y son:

- ◆ ***Courchesne Larose.*** Es una de las firmas importadoras y distribuidoras de frutas y verduras frescas más grandes en el mercado de Montreal. Distribuyen principalmente productos de gran consumo y pocos o ninguno tropical, excepto por mango y aguacate.
- ◆ ***Supermercados Maxi, Loblaws, Provigo e IGA.*** Independientemente de su enfoque, tradicional, de descuento o supermercados de grandes superficies, tienen un surtido básico y tradicional con mango, aguacate y piña como únicos productos tropicales siempre disponibles. En general no hay oferta de productos tropicales o exóticos congelados ni de raíces frescas; el plátano y la yuca en fresco se ofrecen en algunos puntos de venta, dependiendo de la existencia de grupos étnicos en los lugares cercanos.
- ◆ ***Maison Sami Fruits.*** Esta empresa es importadora directa y cuenta con un punto de venta, de gran tamaño, en Montreal, a través del cual comercializa el 90% de los productos que importa, con una alta rotación diaria; los productos

se exhiben al granel en grandes cantidades y su calidad es de nivel medio. Se especializa en la importación de productos orientados a una clientela eminentemente étnica, principalmente caribeños, latinos, africanos y árabes.

- ◆ **Chiovitti Banana Co. Ltd.** Esta compañía se dedica principalmente a la comercialización de banano y productos tropicales y exóticos. Entre los productos tropicales que maneja se destacan la papaya, el mango, el aguacate y la piña.
- ◆ **Pusateris.** Es una tienda gourmet, especializada, dirigida a clientes de alto ingreso, con una amplia gama de productos especiales, incluidos algunos tropicales, piña, mango, aguacate y papaya. Se otorga gran importancia a la exhibición de los productos y a proporcionar al cliente un servicio especializado. Tienen una rotación de productos bastante alta.

3.1 ANÁLISIS A PARTIR DE LA HERRAMIENTA DE INTELIGENCIA DE MERCADOS INTELEXPORT²⁰

Intelexport es un instrumento facilitador del proceso de preselección de mercados que tiene PROEXPORT-Colombia a disposición del público. Con esta preselección se busca establecer los países destino ó mercados potenciales de las exportaciones Colombianas en el mundo.

Para el caso específico de esta investigación, tomamos como producto a consultar en Intelexport el clasificado con la subpartida arancelaria 0804.50.20.00 Mangos y mangostanes frescos o secos. El sistema empleado arroja una lista de cinco países en donde el mango tiene potencial, los cuales son: Alemania, Bélgica, Italia, Reino Unido y Rusia.

²⁰ Herramienta de PROEXPORT (Colombia). Internet: <http://www.proexport.com.co/SIICExterno/IntelExport/>. (Consultado en junio de 2009).

Aunque Canadá no está incluido en la lista de mercados potenciales preseleccionados por Intalexport para el mango, sí se puede tomar para compararse con otros mercados, en este caso, Alemania y Bélgica.

La comparación entre países se hace analizando la información de distintas opciones de variables, donde las escogidas para el presente estudio fueron: Importaciones del mundo (2006-2007), Competidores 2006-2007, Aranceles, Población 2007, Riesgo de No Pago 2007, Logística y Potencialidad. A cada variable se le da una ponderación, que debe contener dos decimales y la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 100%. Adicionalmente, a cada variable se le puede asignar una calificación de 1 a 5, donde 5 es excelente.

Los resultados obtenidos para Alemania, Bélgica y Canadá se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Comparación entre países destino con potencial para el mango. Fuente: Proexport.

Variable	Ponderación	ALEMANIA	Calific. ALE	BÉLGICA	Calif. BEL	CANADÁ	Calif. CAN
Importaciones Totales CIF US\$ (2007) (2006)	11.11	926,717,341,551.28	5	409,015,386,822.13	4	0.00	1
Competidores (2007) (2006)	11.11	Angola, Arabia Saudita, Argelia, Benin, Botswana.	1	Angola, Arabia Saudita, Argelia, Benin, Botswana.	1	-	5
Aranceles	11.11	Aranceles	5	Aranceles	5	Arancel para Colombia: 0%. Arancel general: 0%.	5
Población 2007	11.11	82,217,800	5	10,584,534	3	33,091,228	4
% Crecimiento PIB a precios constantes 2007	11.11	2.5	4	2.8	5	2.5	4
PIB per cápita precios corrientes (US\$) 2007	11.11	40,324	3	42,762	4	43,371	5
Riesgo No Pago 2007	11.11	AAA	5	AA+	3	AAA	5
Logística	11.11	Logística	4	Logística	4	Logística	4
Potencialidad	11.11	Sí	5	Sí	5	Sí	5
Resultado	99.99		411.07		377.74		422.18

De acuerdo con la ponderación que realiza la herramienta INTELEXPORT, Canadá obtuvo el primer lugar como mercado potencial con un puntaje de 422.18, seguido en su orden por Alemania (411.07) y Bélgica (377.74). Con esto se refuerzan las grandes posibilidades que tiene el mercado canadiense como destino de las exportaciones de mango de hilaza producido en el departamento de Bolívar.

4. PUNTOS IMPORTANTES E IMPLICACIONES

4.1 PUNTOS IMPORTANTES

El departamento de Bolívar presenta una situación deficiente en lo que se refiere a infraestructura vial, con lo que se vuelve más difícil cualquier proceso de exportación. Adicionalmente, gran parte del mango producido en las tierras bolivarenses no es aprovechado y se convierte en desperdicio, pudiendo ser utilizado para venta como fruta fresca o como materia prima para la industria de alimentos y bebidas, que bien podrían generar valor agregado al mango en presentaciones como jugos, compotas, dulces, mermeladas, fruta deshidratada para elaborar postres, entre otros usos.

Otro aspecto en contra es que el cultivo y producción de mango en Bolívar no se encuentran tecnificados, lo cual dificulta un poco la escogencia de la cosecha; esto se podría convertir en un impedimento para ampliar el volumen de la oferta y de esta manera satisfacer una mayor demanda a futuro.

Los cultivadores de mango bolivarenses que decidan exportar a Canadá se enfrentarían a grandes competidores, como México, Brasil, Perú y Ecuador, productores de mango con amplia trayectoria como proveedores del mercado canadiense.

4.2 IMPLICACIONES

La población cultivadora de mango en Bolívar que pretenda ampliar sus mercados e ingresar con éxito a Canadá, debería empezar por organizarse como agremiación, con el fin de fortalecerse y ampliar su oferta productiva. Una vez sólidos como asociación podrían entrar a solicitar de manera formal préstamos a

entidades financieras, que les permitan obtener recursos para el mejor funcionamiento de su negocio y la realización de su plan exportador.

Convendría además que con apoyo de la Cámara de Comercio de Cartagena, a través de su Centro de Información y Asesorías en Comercio Exterior, Zeiky²¹, en asocio con Proexport Colombia, buscaran una alianza estratégica con un importador especializado en Canadá, que se encargue de recibir el producto y distribuirlo a los diferentes mayoristas, supermercados y minoristas. Se recomienda también la capacitación continua del personal encargado de los cultivos y de la parte administrativa, para que estén mejor preparados ante el reto de la exportación.

²¹ Este centro brinda a los empresarios la información necesaria para iniciar y desarrollar su proceso de exportación.

5. OBJETIVOS DE INTERNACIONALIZACION

5.1 OBJETIVOS FINANCIEROS

Se proyecta que en los primeros 4 años de vida del negocio no se obtengan ganancias, dado que todo negocio exige una inversión inicial y un tiempo prudente para fortalecerse y generar ingresos. Sería a partir del 5º año que se empezarían a percibir utilidades.

La rentabilidad esperada sobre la inversión es de 35%, debido a que el mango de hilaza a nivel nacional es muy económico y al momento de ser aceptado en Canadá es considerado como frutos exclusivos y el consumidor paga un muy buen precio por adquirirlo.

5.2 OBJETIVOS DE MARKETING

La estrategia elegida para entrar al mercado canadiense es la alianza estratégica con un importador mayorista en ese país.

Con el apoyo de entidades como la Cámara de Comercio de Cartagena y Proexport se puede obtener información acertada sobre el mercado y los agentes importadores que actúan en él y además estas entidades pueden servir de enlace y facilitadores para el mismo proceso de negociación y exportación.

Buscamos ingresar al mercado canadiense con un producto de excelente calidad y además esperamos contribuir al incremento de la participación de Colombia dentro del grupo de proveedores de mango en Canadá, teniendo en cuenta las grandes oportunidades que ofrece este mercado.

6. PLAN DE ENTRADA AL MERCADO DE CANADÁ

6.1 RECONOCIMIENTO DE LOS CULTIVADORES

Los cultivadores de mango en el departamento de Bolívar han demostrado ser emprendedores, cumplidores y sobre todo se destacan por ofrecer en todo momento calidad y frescura en sus productos.

6.2 ESTRATEGIA DE MARKETING

Como se propone establecer una alianza estratégica con un importador mayorista canadiense, los cultivadores de mango de bolívar, quienes para el caso de este estudio serían los exportadores, no tendrían contacto directo con el consumidor final, pero en el evento en que el importador lo requiera, podrían a apoyar cualquier estrategia publicitaria que se considere pertinente, pues como cultivadores conocen de primera mano los beneficios y posibilidades del mango.

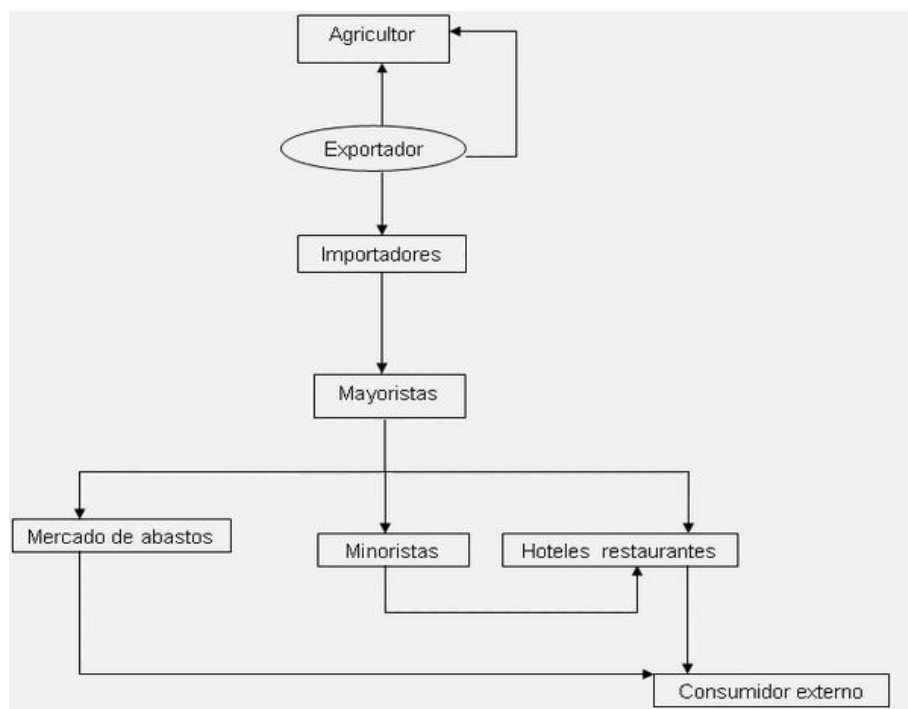
El mango de hilaza es un producto que ofrece a los consumidores una serie de beneficios tales como su contenido de vitaminas A y C junto con complejo B, también posee un gran contenido de potasio, ayuda a la visión y a la digestión, previene la irritabilidad y la depresión, al tiempo que combate el insomnio y la anemia. Adicionalmente, el cultivo se realiza de una manera sana y amigable con la naturaleza. Estos aspectos son muy valorados por el consumidor canadiense y de gran utilidad para la promoción del mango en este país.

6.3 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La adquisición de la cosecha se haría mediante la compra a los cultivadores, luego el mango sería transportado al centro de acopio en el cual pasaría por un proceso de selección, limpieza, empaque, paletizado y cargado finalmente en un

contenedor de 40' refrigerado; de este lugar sería transportado por vía terrestre hasta el puerto de Cartagena para su posterior embarque con destino al puerto de Montreal (Quebec)²². Se contactaría un importador especializado residente en Canadá que tenga relación con los diferentes distribuidores mayoristas, supermercados, hoteles, cadenas de restaurantes e industrias alimenticias que utilicen el mango como materia prima dentro de sus procesos productivos.

Gráfica 2. Canal de distribución del mango. Fuente: Autores.



6.4 VIABILIDAD ECONÓMICA

El estudio de viabilidad alimenta el plan de negocios de cualquier proyecto, permitiendo recopilar información sustancial que contribuye a documentarlo adecuadamente.

²² Frecuencia: cada 8 días.

Para analizar la viabilidad de un proyecto se estudia información desde distintas áreas²³, entre las que se encuentra la económica, la cual ayuda a determinar si se debe llevar a cabo o no un proyecto que implique riesgo económico y cuál sería su probabilidad de éxito.

Dentro del análisis económico-financiero, es importantísimo tener en cuenta las fuentes y usos de los fondos, las proyecciones de ingresos y gastos (flujo de efectivo) y el rendimiento sobre la inversión.

Para la puesta en marcha del proyecto que se plantea en el presente estudio se requiere de una inversión inicial de 50.000 USD, los cuales se utilizarían de la siguiente manera:

- ◆ Adquisición y adecuación de bodega, centro de empaque y embalaje (Cartagena).
- ◆ Capacitación empleados (6 personas) de la bodega.

Cuadro 3. Participación de las inversiones. Cálculo: autores.

Conceptos	% participación	US\$
Adquisición bodega o centro de acopio	60%	\$30,000
Adecuación bodega o centro de acopio	15%	\$7,500
Capacitación empleados	10%	\$5,000
Gastos administrativos	10%	\$5,000
Imprevistos / Otros gastos	5%	\$2,500
Total	100%	\$50,000

Los costos analizados en la propuesta para exportar mango a Canadá, bajo el Incoterm FOB²⁴ Cartagena, incluyen:

²³ Viabilidad Conceptual, Operacional, de Mercado y Económica.

²⁴ Free On Board ó Libre a bordo.

- ◆ Adquisición de la cosecha.
- ◆ Transporte interno: desde municipios de Bolívar hasta Cartagena y desde la bodega hasta el puerto.
- ◆ Mano de Obra
- ◆ Insumos
- ◆ Agenciamiento de Aduanas

Por otra parte, se estima exportar un (1) contenedor de 40' refrigerado los dos primeros años (2010 y 2011), lo cual se traduce en 4.800 cajas de mango por contenedor, con 10 und de mango cada caja. Para los años 2012 y 2013 se espera incrementar la cantidad exportada en un 100%, es decir, 2 contenedores por año. A partir de 2014 se exportarían 4 contenedores y esta cantidad se mantendría hasta el año 2018. En 2019 se exportarían 8 contenedores y en 2020 serían 12 contenedores. Es decir, al final de los primeros 10 años del proyecto se habrán exportado 46 contenedores.

Con respecto al precio, se estableció que fuera de 6 USD²⁵ por caja hasta el año 2011 y a partir de ahí el precio se incrementará con base a la inflación estimada (5%).

La variación en los costos proyectada en este análisis está sujeta a cambios, pues depende de factores externos como la inflación, el comportamiento del precio del mango, los precios de los insumos, el precio del petróleo (fletes), etc.

De acuerdo con el flujo de caja proyectado, la inversión inicial se recuperaría en el 5º año de operaciones (2014). El Valor Presente Neto que resulta de este análisis es de 14.748 USD, es decir, que esa sería la cantidad máxima que un inversionista podría pagar por la oportunidad de entrar en el proyecto. Para este

²⁵ Precio tomado con base en el promedio del mercado mundial.

caso se necesitarían mínimo 3 inversionistas, con el fin de reunir el capital necesario (Inversión inicial).

En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR), se obtuvo una tasa de 58.7% de rentabilidad. Esta cifra muestra qué tan atractivo puede ser el proyecto para un potencial inversionista.

6.4.1 Bases y supuestos.

- ◆ Inflación: 4,5% (Meta 2009)
- ◆ Cajas/Contenedor: 4.800

6.4.2 Proyecciones y costos.

Cuadro 4. Proyecciones. Cálculo autores.

Proyecciones	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inflación	7,87%	7,87%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Precio de Venta / Caja USD	\$ 6	\$ 6	\$ 6,3	\$ 6,6	\$ 6,9	\$ 7,3	\$ 7,7	\$ 8,0	\$ 8,4	\$ 8,9	\$ 9,3
Costos / Caja USD	\$ 6	\$ 6,0	\$ 6,0	\$ 6,0	\$ 6,0	\$ 6,1	\$ 6,1	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2	\$ 6,2
Variación de Costos	75%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	1%	0%	1%	0%
Total Costos / Contenedor	28.728	28.728	57.456	58.031	116.061	117.222	117.222	118.394	118.394	239.156	358.734

Cuadro 5. Proyección de Ventas 2010-2020. Cálculo: autores.

PROYECCION DE VENTAS											
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cantidad / Contenedor	4,800	4,800	9,600	9,600	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200	38,400	57,600
Variación Cantidades	0%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	50%
Total US\$	28,800	28,800	60,480	63,504	133,358	140,026	147,028	154,379	162,098	340,406	536,139

Cuadro 6. Costos 2009. Cálculo: autores.

COSTOS 2009	Caja	Contenedor 40' (4800cajas)
Costos de Exportación hasta Puerto de Embarque	US \$	US \$
Adquisición de la cosecha	0,02	96
Transporte	0,3	1440
Mano de obra	1	4800
Insumos	0,44	2112
Agenciamiento de aduana	0,08	384
Seguros Locales	0,015	72
Gastos Financieros	0,1	480
Total Costos hasta Puerto de Embarque	1,96	9384
Costos de Exportación hasta Puerto de Destino		
Flete marítimo Cartagena - Montreal	0,69	3312
Seguro de la Mercancia	0,03	144
Gastos de Destino	0,125	600
Gastos de Almacenaje	0,02	96
Comision de Venta (10% del precio de venta)	0,6	2880
Total Costos hasta Puerto de Destino	1,47	7032

6.4.3 Flujo de Caja (USD)

Cuadro 7. Flujo de Caja 2009-2020. Cálculo: autores.

Items	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS												
Venta de Mango		28,800	28,800	60,480	63,504	133,358	140,026	147,028	154,379	162,098	340,406	536,139
TOTAL INGRESOS		28,800	28,800	60,480	63,504	133,358	140,026	147,028	154,379	162,098	340,406	536,139
COSTOS		28,728	28,728	57,456	58,031	116,061	117,222	117,222	118,394	118,394	239,156	358,734
Servicios		5,746	2,873	5,746	5,803	11,606	11,722	5,861	5,920	5,920	11,958	17,937
Inversiones	50,000											
TOTAL COSTOS	50,000	34,474	31,601	63,202	63,834	127,667	128,944	123,083	124,314	124,314	251,114	376,670
FLUJO DE CAJA	-50,000	-5,674	-2,801	-2,722	-330	5,691	11,082	23,945	30,065	37,784	89,292	159,469
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-50,000	-55,674	-58,474	-61,196	-61,526	-55,834	-44,752	-20,807	9,258	47,042	136,335	295,803
TIR	58.7%											
VPN	14,748											

7. ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DEL TLC CON CANADÁ

Luego de trabajar con las distintas variables de análisis que se emplearon en esta investigación y una vez observados los resultados que se obtuvieron, se plantean las siguientes estrategias y recomendaciones:

1. Articular, tecnificar e incrementar la producción de mango con el fin de cumplir con los requerimientos de calidad y aceptación del producto en el mercado canadiense; todo esto mediante la capacitación de los pequeños y medianos productores incentivándolos a mejorar sus procesos y técnicas de sembrado, mantenimiento y acopio de la fruta.
2. Desarrollar la innovación tecnológica y la capacitación de la mano de obra para optimizar la calidad de las frutas.
3. Solicitar ayuda al Estado en temas referentes a la mejora de la infraestructura vial.
4. Fomentar entre los productores de mango la asociación entre ellos, mediante la creación de agremiaciones que faciliten al sector cumplir con las exigencias de los compradores en lo que a volumen, calidad y cantidad de producto se refiere.
5. Planificar la producción para volverla sostenible, competitiva y acorde con los estándares internacionales.
6. Implementar sistemas de información de cultivos, precios y mercados tanto a nivel local como internacional, que le permita a los cultivadores y empresarios saber los movimientos relacionados con el sector.

7. Crear mecanismos de apoyo para promoción internacional del mango; mediante la investigación de mercados, participaciones en ferias especializadas y, lo más importante, generar contacto con potenciales socios y compradores del producto.
8. Identificar las áreas aptas y productivas para el cultivo del mango.
9. Crear fuentes de financiación para los productores de mango.
10. Establecer y potencializar una política de estímulos a los cultivadores de la fruta.
11. Ampliar la participación en el comercio internacional del sector.
12. Hacer más eficientes los procesos productivos.
13. El gobierno debe generar condiciones que incentiven la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación en el sector.

8. CONCLUSIONES

Habiendo analizado las posibilidades que tiene el mango del departamento de Bolívar de ser exportado a Canadá y tomando en cuenta la firma del TLC entre este país y Colombia, se puede decir que es una gran oportunidad para los cultivadores bolivarenses de la fruta, pues la región cuenta con una amplia zona cultivable que contribuye a que haya una gran capacidad productiva en el sector.

Pero para que todo esto sea aprovechado se debe avanzar mucho en los procesos de capacitación de los campesinos y la tecnificación de los cultivos mediante la puesta en marcha de técnicas de investigación y desarrollo que ayuden a los cultivadores a mejorar las habilidades de siembra, recolección y comercialización del mango, logrando así hacer de esta actividad algo beneficioso y productivo para los agricultores.

Cabe resaltar que el mango es considerado en Canadá como una fruta exótica y con múltiples beneficios para la salud, con lo que resulta mucho más atractivo en este mercado, tomando en cuenta que el consumidor canadiense es muy exigente en lo que compra y se preocupa por su bienestar.

De igual forma no son muchas las barreras de entrada para este producto al mercado canadiense, ya que es una fruta 100% natural, no se produce en Canadá y además se puede ingresar a este país libre de arancel.

BIBLIOGRAFÍA

CUÉLLAR TARAZONA, Sandra. Estudios De Mercados: Oportunidades de Exportación para frutas y hortalizas. Bogotá: Corporación Colombia Internacional, 2001. 284p.

KINNEAR, Thomas. Investigación de mercados. 4ª Edición, México, D.F.: Mc Graw-Hill, 1979. 740p.

KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing. 6ª Edición. México, D.F.: Pearson, 2003. 589p.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DE COLOMBIA. Perfil Canadá. Internet: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/negociaciones/canada/PerfilCanada2008.pdf>. (Consultado en julio de 2008).

NAVARRO ESPAÑA, Jorge y BALDOVINO VILLACOB, Erik. Perspectivas de mercados internacionales para productos agroindustriales potenciales en Bolívar. Los casos del mango y la palma de aceite. Internet: <http://www.ccartagena.org.co/economica/publicaciones/perspectivas-de-mercados-internacionales-para-productos-agroindustriales-potenciales-en-bolivar.pdf> (Consultado en agosto de 2008).

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. 37ª Edición. México, D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V., 2007. 389p.

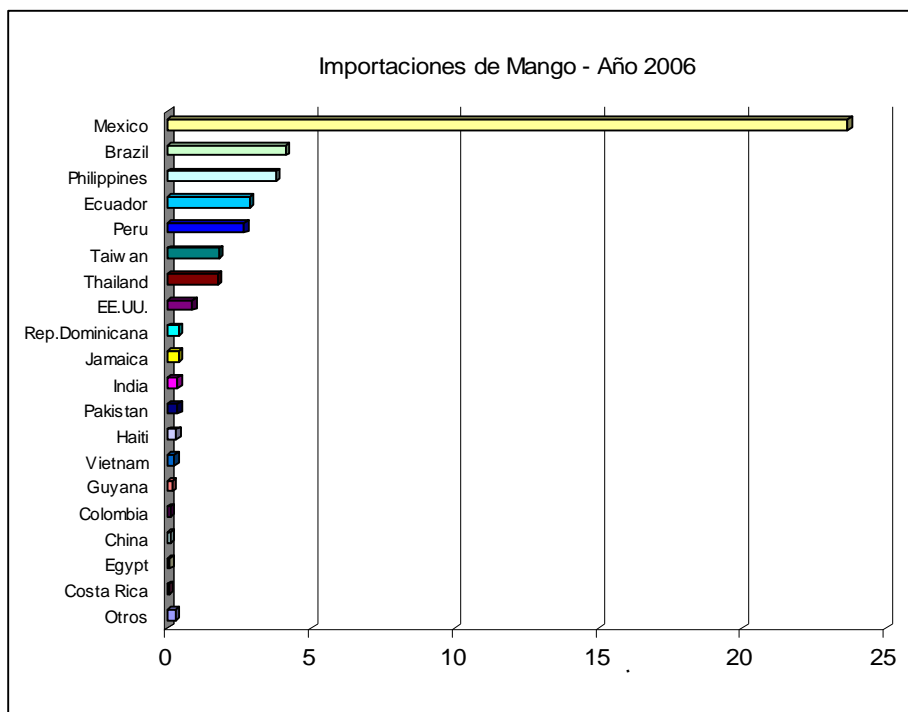
PROEXPORT. Guía para exportar a Canadá. Internet: <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo4531DocumentNo7375.PDF>. (Consultado en junio de 2009).

PROEXPORT. Informe de exportaciones – Canadá. Internet: <http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo10050DocumentNo7819.pdf> (Consultado en junio de 2009).

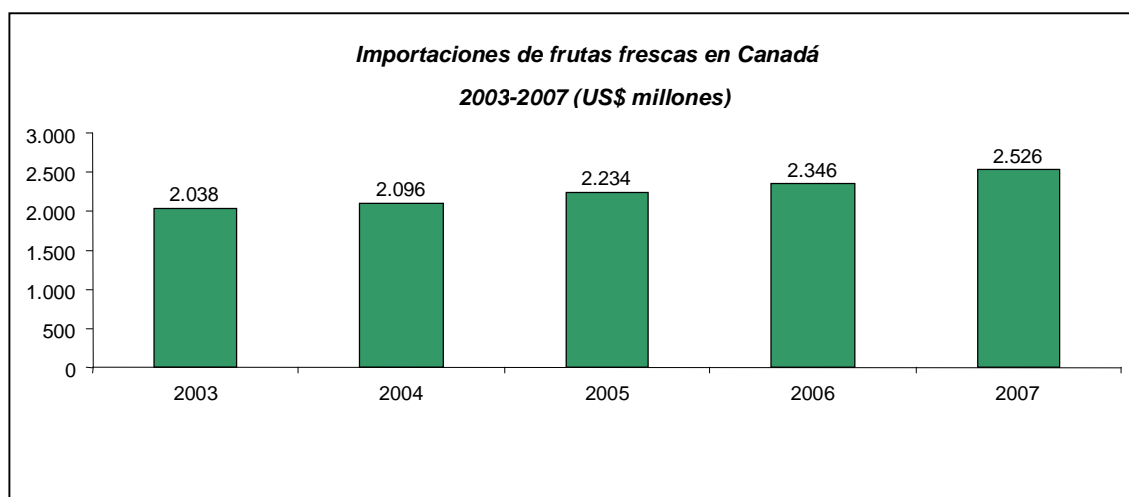
TRATADO DE LIBRE COMERCIO ANDINO. Relaciones comerciales Canadá-Colombia. Internet: <http://www.tlc.gov.co/econtent/documentos/negociaciones/canada/relacionescomercanada.pdf>. (Consultado en julio de 2008).

ANEXOS

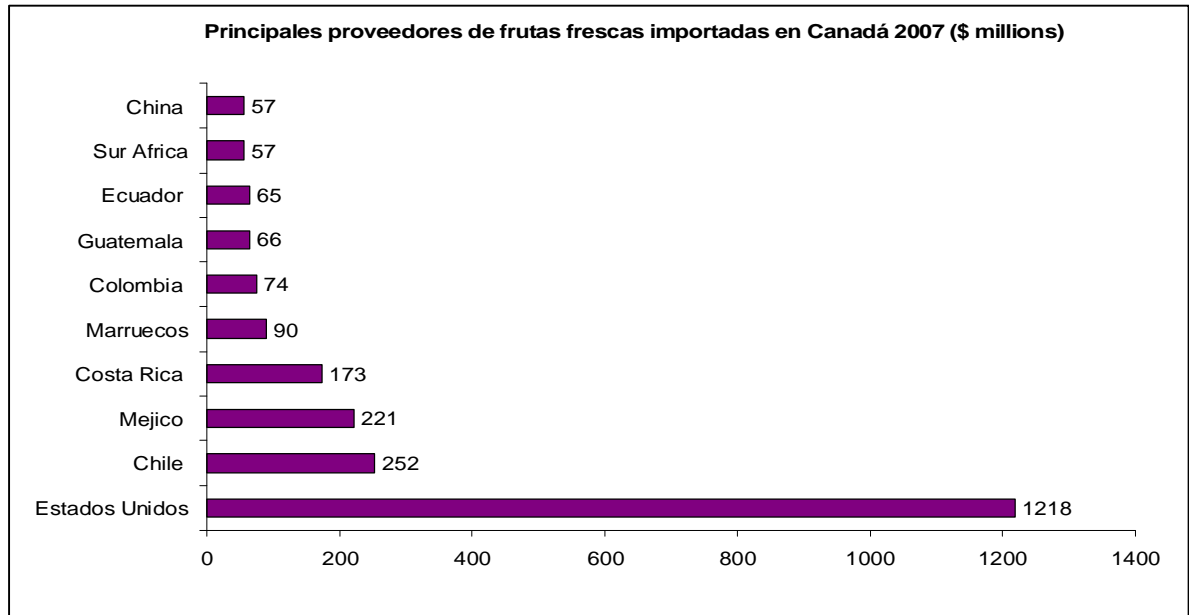
Anexo A. Importaciones de mango en Canadá (Millones de USD) - 2006 (Fuente: TFO Canadá-Trade Facilitation Office).



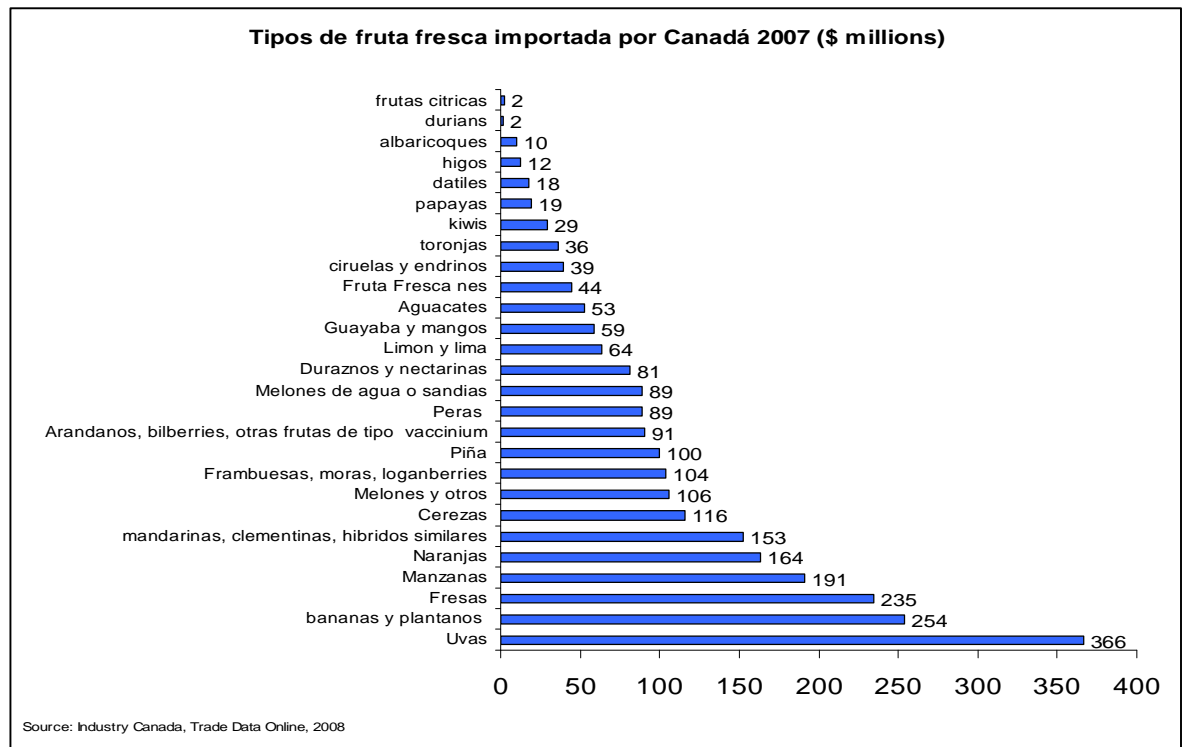
Anexo B. Importaciones de frutas frescas en Canadá (Fuente: Industry Canada, Trade Data Online, 2008).



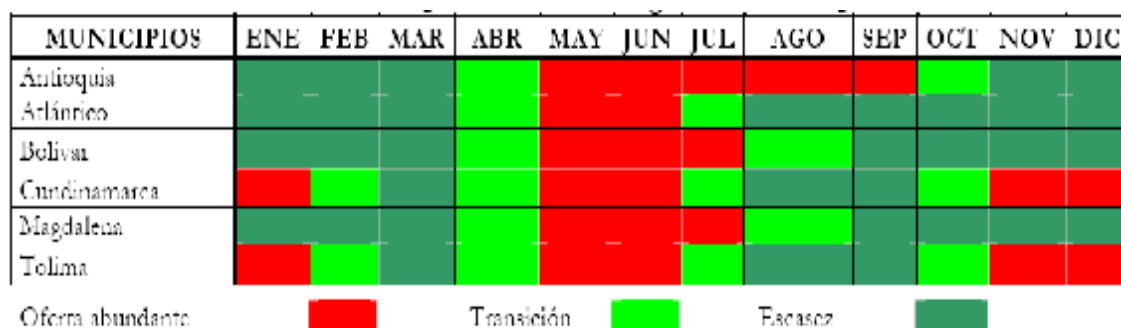
Anexo C. Fuentes principales de importación de frutas frescas en Canadá.
(Fuente: TFO Canada - Trade Facilitation Office).



Anexo D. Frutas frescas importadas por Canadá (Fuente Industry Canada. Trade Data Online).



Anexo E. Distribución de la producción de mango en Colombia por estacionalidad (Fuente: GOMEZ, 1993, pag. 122. Citado en Navarro y Baldovino, 2007).



Anexo F. Producción de mango en el departamento de Bolívar 2005-2007 (Fuente: Secretaría de Agricultura de Bolívar).

MUNICIPIOS	PRODUCCION (Ton)			
	2005	2006	2007	2008
Achí	360	360	240	360
Arjona	600	600	600	450
Barranco de Loba	150	150	225	180
Calamar	780	780	555	510
Cartagena	340	340	340	323
Clemencia	900	900	64	400
El Peñón	60	60	50	960
Magangué	240	240	210	672
Mahates	2,030	45	2,800	2,800
Margarita	400	400	0	0
Marialabaja	480	480	600	0
Mompós	200	200	230	230
Pinillos	108	108	120	120
San Cristóbal	125	125	120	150
San Fernando	3,600	3,600	300	300
San Juan Nepomuceno	630	630	540	0
Santa catalina	1,350	180	1,800	1,800
Santa rosa de lima	770	770	700	544
Soplaviento	70	500	80	40
Turbaco	2,240	1,691	2,240	960
Turbana	540	405	600	480
Villanueva	1,764	1,620	1,890	1,260
Total Bolívar	17,737	14,184	14,304	12,539