

**ESTUDIO DE COMERCIALIZACION DEL MANGO(Mangifera indica L.)
var. AZUCAR EN LOS MUNICIPIOS DE CIENAGA
Y SANTA MARTA (MAGDALENA)**

**JOAQUIN ESPINOZA JAMZA
GERMAN GORDILLO CELIS**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS
BUCARAMANGA
1999**

**ESTUDIO DE COMERCIALIZACION DEL MANGO(Mangifera indica L.) var.
AZUCAR EN LOS MUNICIPIOS DE CIENAGA
Y SANTA MARTA (MAGDALENA)**

**JOAQUIN ESPINOZA JAMZA
GERMAN GORDILLO CELIS**

**DR. LUIS EDUARDO SANTOS PADILLA
Director de tesis
DRA. ELIZABETH LOZANO VERA
Asesora metodologica**

**Proyecto de tesis presentado como requisito
parcial para optar al título de
Administrador de Empresas
Agropecuarias**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS
BUCARAMANGA
1999**

NOTA DE ACEPTACION

PRESIDENTE JURADO

JURADO

JURADO

DEDICATORIA

A Dios quien con su amor, fe, esperanza y sabiduría, me ha dado la fuerza necesaria para salir adelante y poder conquistar así uno de mis mas anhelados sueños: ser un Profesional.

A mis padres, Joaquín Guillermo y Yamile María, quienes a base de esfuerzos y sacrificios han luchado incansablemente, sin ahorrar esfuerzo alguno para darme las cosas necesarias para triunfar en la vida: ayuda, amor, comprensión y mucho cariño. Con esto infundieron en mi desde niño un profundo respeto a Dios, a las personas y a todas las cosas. Logrando sembrar en mi la necesidad de superación, haciendo posible la meta trazada por ellos y que tanto desearon para su hijo, sea hoy una realidad que felizmente culmina.

A mis hermanos: Yamilita, Fredy José y mi sobrina Valeria.

A mis amigos

A mi amigo William Roberto Cala Santos (Q.E.P.D.).

A mi compañero de tesis y amigo Germán Gordillo

JOACO

DEDICATORIA

A Dios quien con su infinita bondad y sabiduría me ha mostrado el camino a seguir.

A mis padres: José Leonardo y María Inés, quienes con mucho amor esfuerzo y sacrificio me han dado el apoyo necesario para obtener este logro que es de ellos.

A mis hermanos: Clara Inés, Carlos Alberto y Javier Alfonso.

A mi sobrino Daniel Felipe.

A mi novia Yalidy Alexandra Sotomonte. , por su amor y comprensión.

A mis amigos.

A mi amigo William Roberto Cala Santos (Q.E.P.D).

A mi compañero de tesis y amigo Joaco Espinosa j.

GERMAN

AGRADECIMIENTOS

Los autores del presente trabajo de grado expresan sus más sinceros agradecimientos a las siguientes personas y entidades, por la colaboración prestada, gracias a la cual se pudo llevar a cabo dicha investigación.

- Mario Torres Rivera, Economista Agrónomo. , Decano Facultad Administración de Empresas Agropecuarias.
- Luis Eduardo Santos, Economista Agrónomo. , Director de memoria de grado.
- Pablo Berbesi, I.A., jurado del presente trabajo.
- Juvenal Rodríguez, Economista y Administrador de Empresas. , Jurado del presente trabajo.
- Edwin Cabarcas, I.A., por su valiosa colaboración técnica.
- Clara Inés Gordillo, Economista. , por su valiosa colaboración en la parte financiera.
- Fredy José Espinosa, Ing. Electricista. , por su labor en la parte de sistemas.
- URPA Ciénaga (Magdalena)
- ICA Seccional 7(Bucaramanga)
- Universidad del Magdalena
- Universidad Santo Tomas

Todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en el desarrollo del presente trabajo.

CONTENIDO

	INTRODUCCION	1
1.	ANTECEDENTES	3
2.	DIAGNOSTICO DE LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION EN LA ZONA	7
2.1	PRODUCCION	7
2.1.1	HECTAREAS SEMBRADAS EN LA ZONA	7
2.1.2	PRODUCCION EN LA ZONA	13
2.1.3	AUTOCONSUMO	16
2.1.4	EXCEDENTES COMERCIALIZABLES	16
2.1.5	TECNOLOGIA UTILIZADA	16
2.1.6	COSECHA Y CLASIFICACION DE LOS FRUTOS	16
2.2	MERCADO	17
2.2.1	MERCADO GLOBAL	17
2.2.2	SEGMENTACION	17
2.2.3	ESTRATEGIAS DE MERCADEO	17
2.3	OFERTA	18
2.3.1	EL PRODUCTO Y SU AREA DE MERCADO	18
2.3.2	OFERTA DEL PRODUCTO EN EL AREA	18
2.3.3	OFERTA DEL PRODUCTO EN OTRAS ZONAS	18
2.2.4	SITUACION FUTURA	19
2.4	DEMANDA DEL PRODUCTO EN EL AREA	20
2.4.1	SITUACION ACTUAL	20
2.5	SISTEMA DE COMERCIALIZACION	29
2.5.1	PROCESO DE COMERCIALIZACION DEL MANGO DE AZUCAR	29
2.5.2	ANALISIS DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION DEL MANGO DE AZÚCAR EN CIÉNAGA Y SANTA MARTA	30
2.5.3	TECNICAS DE EMPAQUE	32
2.5.4	TECNICAS DE TRANSPORTE	32
2.5.5	ANALISIS DEL CONSUMO Y COMERCIALIZACION	32
2.5.6	CENTROS DE CONSUMO O PUNTOS DE MERCADEO	34
2.5.7	CANALES DE COMERCIALIZACION	36
2.5.8	CANALES DE DISTRIBUCION	37
2.5.9	SISTEMAS Y ESTRATEGIAS ACTUALES DE VENTAS	39

2.6	PRECIOS	39
3.	ANALISIS ECONOMICO	41
3.1	ANALISIS FINANCIERO	56
3.1.1	INDICADORES DE LIQUIDEZ	56
3.1.2	INDICE DE ENDEUDAMIENTO	56
3.1.3	CARGA LABORAL	57
3.1.4	INDICADORES DE RENTABILIDAD	58
4.	ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION DEL MANGO	60
4.1	ORGANIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES	60
4.2	PLAN GENERAL DE MERCADEO	73
4.2.1	CRONOCRAMA DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR	73
4.3.2	PLAN DE ACCION	77
4.3.3	MEZCLA DE MERCADEO	79
	CONCLUSIONES	80
	RECOMENDACIONES	82
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	84

LISTA DE TABLAS

TABLAO. VENTAS PROYECTADAS.....	20
TABLA 1. TIPOS DE MANGOS ADQUIRIDOS ABITUALMENTE.....	22
TABLA 2. VOLUMEN ADQUIRIDO.....	23
TABLA 3. FRECUENCIA DE COMPRA.....	24
TABLA 4. MODALIDAD DE COMPRA.....	24
TABLA 5. DESCUENTOS CONCEDIDOS POR LOS PROVEEDORES.....	25
TABLA 6. FACTORES QUE DEFINEN LA COMPRA DE MANGO.....	26
TABLA 7. DISPOSICION A ADQUIRIR MANGOS DE UNA NUEVA EMPRESA COMERCIALIZADORA.....	27
TABLA 8. CONDICIONES EXIGIDAS.....	27
TABLA 9. CANTIDADES ADQUIRIDAS.....	28
TABLA 10. FRECUENCIA DE COMPRA.....	29
TABLA 11. INVERSIONES EN ACTIVOS.....	41
TABLA 12. PLAN DE FINANCIACION.....	42
TABLA 13. COSTOS DE EMPAQUES.....	42
TABLA 14. COSTO DE TRANSPORTE.....	43
TABLA 15. COSTO DE CARGUE Y DESCARGUE.....	43
TABLA 16. COSTO DE NOMINA ANUAL.....	44
TABLA 17. PROYECCION DE COMPRAS.....	45
TABLA 18. PROYECCION DE INGRESOS POR VENTAS.....	45
TABLA 19. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	46-50
TABLA 20. BALANCE INICIAL COMERCIALIZADORA.....	51
TABLA 21. BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	52-54
TABLA 22. CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES.....	55
TABLA 23. CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN VALORES.....	55
TABLA 24. INDICE DE ENDEUDAMIENTO	56
TABLA 25. CARGA LABORAL.....	57
TABLA 26. INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	58
TABLA 27. SONDEO DE GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL MERCADO A TRAVES DE IDENTIFICACION DE IMAGINES DE PRODUCTOS.....	73
TABLA 28. REALIZACION DE INVESTIGACIONES DE MERCADO PARA MEDIR EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	73
TABLA 29. FIJACION DE PRECIOS POR SERVICIOS.....	74
TABLA 30. LISTA DE DESCUENTOS PARA CONSOLIDARSE EN EL MERCADO.....	74
TABLA 31. DESARROLLO DE LOS PRECIOS DE INTRODUCCION.....	74

TABLA 32. DETERMINACION DEL CANAL MAS ADECUADO PARA LA VENTA DEL PRODUCTO.....	75
TABLA 33. ESTRUCTURACION DE LA FUERZA DE VENTAS DE LAS AGRUPACIONES DE PRODUCTORES DE MANGO.....	75
TABLA 34. VISITAS Y REALIZACION DE CONVENIOS DE VENTAS EN LOS PUNTOS DE VENTAS.....	75
TABLA 35. ESTRUCTURACION DE UNA FUERZA DE VENTAS DE APOYO PARA LAS ACTIVIDADES DE LAS AGRUPACIONES DE PRODUCTORES DE MANGO.....	76
TABLA 36. ESTABLECIMIENTO DE UNA IMAGEN DE MARCA A TRAVES DE LAS DIFERENTES CAMPAÑAS PUBLICITARIAS REALIZADAS POR LAS AGRUPACIONES DE PRODUCTORES DE MANGO....	76
TABLA 37. ESTABLECIMIENTO DE PLAZOS POR RANGOS DE COMPRAS DE PRODUCTOS OFRECIDOS POR LAS AGRUPACIONES DE PRODUCTORES DE MANGO.....	76
TABLA 38. CAMPAÑA DE SONDEO DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS POR LAS AGRUPACIONES DE PRODUCTORES DE MANGO.....	77
TABLA 39. DEFINICION DEL MERCADO META.....	78
TABLA 40. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION.....	78
TABLA 41. MEZCLA PROMOCIONAL.....	78

LISTA DE ANEXOS.

ANEXO A.	No DE ARBOLES POR MUNICIPIO .	86
ANEXO B.	CLASIFICACION POR AREA DE LAS FINCAS.	86
ANEXO C.	CLASIFICACION POR AREA CULTIVADA.	86
ANEXO D.	CLASIFICACION POR DENSIDAD DE SIEMBRA POR Ha.	87
ANEXO E.	CLASIFICACION POR EDAD DE LOS CULTIVOS.	87
ANEXO F.	DISPOSICION PARA CULTIVAR DE LOS PRODUCTORES.	88
ANEXO G.	CLASIFICACION Has TECNIFICADAS Y NO TECNIFICADAS.	88
ANEXO H.	CLASIFICACION DE LA COSECHA EN NUMERO DE GUACALES.	88
ANEXO I.	CLASIFICACION POR REALIZACION DE ANALISIS DE SUELOS Y/O FOLIAR.	89
ANEXO J.	ENCUESTA A COMERCIALIZADORES DE MANGO EN BUCARAMANGA.	90

INTRODUCCION

La zona de Santa Marta y Ciénaga sobre todo ésta última es muy rica en producción de mango (**Mangífera indica**), pero el problema principal es su comercialización, lo que implica necesariamente a que los procesos de distribución y puesta del mismo en el mercado tengan dificultades para lograr los objetivos de una empresa productiva como son los de presentar un producto que en forma global satisfaga adecuadamente las necesidades y requerimientos de los productores y compradores del producto.

Por ello el presente estudio se orienta a conocer en forma general el mercado de la zona, su oferta y su demanda, estableciendo además, los parámetros económicos y estratégicos para que la producción de la zona, pueda insertarse dentro de un contexto general de comercialización que facilite dicho proceso. Para tal propósito el presente trabajo se dividió en cuatro capítulos a saber :

En el primer capítulo, antecedentes de la investigación se plantean generalidades de

la misma.

En el segundo capítulo, diagnóstico de la comercialización de la zona: se estudian los aspectos referentes a producción, mercado, oferta y demanda del producto, así como precios y canales de comercialización. Para el desarrollo adecuado de la investigación y demanda, se seleccionó como punto fundamental, el envío de parte de la producción de la zona, a la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, razón por la cual se diseñó una encuesta que fue aplicada a supermercados, micromercados, tiendas y vendedores ambulantes del producto.

En el tercer capítulo: estudio económico se hizo un esbozo general de los costos, ingresos y egresos, beneficios, así como la rentabilidad y relación beneficio - costo, generados tanto por la producción como en la comercialización.

En el cuarto capítulo, estrategias de mercadeo para el mejoramiento del proceso de comercialización del mango. Se determinaron aquellas pertinentes para las zonas tanto de producción como de comercialización, y así mismo se establecieron los aspectos generales relativos al plan general de mercadeo a desarrollar en la zona.

Se concluyó y se recomendó, de acuerdo al diseño metodológico de la investigación.

1. ANTECEDENTES

La investigación abarca el área geográfica de Ciénaga y Santa Marta en el Departamento del Magdalena para efectos de la caracterización de la producción de Mango de Azúcar (**Mangífera indica**), pero se extenderá al reconocimiento de las condiciones de los mercados de dicha variedad de mango en todo el territorio colombiano.

El Mango de Azúcar se empezó a encontrar hace aproximadamente un siglo en la zona del departamento del Magdalena, concretamente en Ciénaga y de allí se extendió a Santa Marta.

El Mango pertenece a la familia anacardácea y se conocen 63 géneros y 16 especies comestibles, siendo su origen Indo- Birmano (Noreste de la India), donde se conoce desde hace mas de 4.000 años.

"El mango de azúcar según Montenegro y Suárez¹ es de exquisita calidad y peso promedio que oscila entre los 125 y 158 gramos, aunque algunos tipos producen

¹ MONTENEGRO Y SUAREZ. Santa Marta. Universidad del Magdalena.1992. Tesis

frutos de 70 a 80 gramos y otros de 160 a 200 gramos de peso. Su color es generalmente verde-rojizo y amarillo al madurar, contiene poca fibra y su contenido de azúcar varía entre los 15 y 22 Brix".

La variedad azúcar es una de la: " Mas apetecida, ya que ofrece un alto contenido de azúcar, baja cantidad de fibra, semilla pequeña, exquisito sabor y excelente coloración de la epidermis, características que le auguran magníficas posibilidades para la exportación"²

En Colombia el mango por lo general presenta dos cosechas por año, dependiendo de la región y las épocas lluviosas y secas de cada zona. En la Costa Atlántica la mayor se presenta en los meses de Mayo- Julio y una "Mitaca" en los meses de noviembre- diciembre.

Para Leal y Antoni³ "Su cultivo está limitado a climas tropicales o ligeramente subtropicales y soporta extremos de precipitación entre 500-2500 mm/año, siempre que exista un período seco durante la floración. Se desarrolla bien en una variedad de suelos, siendo uno de los frutales menos afectados por la calidad de estos"

ingeniero agrónomo. Pág 153.

² Ibíd, Pág 143.

³ LEAL, Fredy y ANTONI, María. Manual de Prácticas Frutícolas.IICA. 1990, Pág 92-93.

El mango reporta una buena producción en alturas superiores a los 500 m.s.n.m y requiere de mucha exposición solar para un buen crecimiento y buena calidad del mango. Así mismo necesita de temperaturas promedio mensual entre 25 y 30 oC en suelos con pH entre 5,5-7,5 y en terrenos planos y escarpados.

En los últimos diez (10) años, los productores rurales de Ciénaga y Santa Marta en el departamento del Magdalena han estado empeñados en diversificar la producción agrícola, a través de renglones que ofrezcan una mayor rentabilidad y competitividad en los mercados, tanto internos como de exportación.

El mango de azúcar ha sido una de las especies seleccionadas como promisorias por su relativa facilidad de adaptación en las condiciones agrológicas y biofísicas de la zona en mención.

Hoy se encuentran plantadas mas de 200 Hectáreas en ambos municipios pero solamente el 55% lo están en forma tecnificada. la producción anual en 1997 se ubicó alrededor de las 3.800 Ton. de fruta, equivalente a 76.400 guacales, de 50 kg los cuales empiezan a generar problemas cuando se inicia el proceso de comercialización porque, además de la existencia de un gran numero de intermediarios que se apropian de una parte considerable de los beneficios, la producción en el inmediato futuro de las 207 hectáreas con un promedio de producción de 31 toneladas por hectárea, indica que se van a producir cerca de 6.417 toneladas, cifra muy superior a la del año 1997, lo cual redundará en problemas para ubicar toda esta producción en el mercado en condiciones de alta competitividad y de excelente calidad del producto.

Todos los elementos constitutivos del problema anteriormente descrito nos conducen a la necesidad de adelantar desde ya un estudio de comercialización en el área de influencia que nos lleve a la identificación clara de los diferentes nichos de mercado tanto internos como externos, en el conocimiento profundo de las condiciones específicas de cada mercado, al análisis exhaustivo de costos y márgenes de comercialización, a la determinación de las condiciones técnicas del manejo pre y post-cosecha y a la búsqueda de una adecuada organización de los productores para que puedan asumir con eficiencia, la comercialización de su propio producto.

2. DIAGNOSTICO DE LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION EN LA ZONA

2.1 PRODUCCION

2.1.1 HECTAREAS SEMBRADAS EN LA ZONA

Hectáreas sembradas

El número de hectáreas sembradas en mango incluyendo la variedad azúcar es de 180 hectáreas para la zona de Ciénaga y 111 hectáreas para Santa Marta. En Ciénaga y Santa Marta actualmente existen 291 hectáreas sembradas en las diferentes clases o variedades, incluyendo la variedad azúcar.(ANEXO A).

El número de árboles sembrados en Ciénaga es de 9.322 árboles y en Santa Marta es de 3.675 árboles. Para un total de 12.997 árboles. (ANEXO A).

Las fincas de los productores de mango de azúcar en la región de Ciénaga son de menos de cinco hectáreas siendo clasificadas como pequeñas con un 51,36%. (ANEXO B).

Para la región de Santa Marta el más alto porcentaje lo tuvo la clasificación de mediano (de 5 a 20 hectáreas), con un 40%. (ANEXO B).

En las dos regiones en estudio la mayor tendencia se mostró con un 46,82%, mostrando que la mayoría del área sembrada en mango de azúcar se encuentra en manos de pequeños cultivadores, vinculando una empatía socio-demográfica y poblacional con respecto a este frutal. (ANEXO B).

Cabe decir que se presentaron altos porcentajes para el área de fincas de los productores denominados medianos con un rango entre cinco y veinte hectáreas, reportándose un 38,29% para las dos regiones. (ANEXO B).

El promedio más bajo se dio en las fincas con más de veinte hectáreas, con un 10,81% y un 30% para Ciénaga y Santa Marta respectivamente. (ANEXO B).

Según los análisis de los resultados se encontró que el área cultivada en mango de azúcar y otros mangos en los municipios de Ciénaga y Santa Marta mostró los mayores porcentajes para los productores que poseen menos de cinco hectáreas con un promedio de 80,38% y 60% respectivamente con un promedio entre ambas del 78,72%, lo que demuestra que la mayoría de las hectáreas cultivadas en mango de azúcar se encuentran en manos de pequeños propietarios, evidenciando la distribución minifundista y social de este frutal. (ANEXO C).

Importa anotar en el estudio realizado que tanto en Ciénaga y Santa Marta se encontró un porcentaje de 10,64% y 10% respectivamente para áreas mayores de diez hectáreas resultando que el área de grandes extensiones es relativamente pequeño, aunque casi siempre están mejor organizadas. (ANEXO C).

Número de árboles por hectárea

La mayor densidad de árboles se encuentran en la clasificación de 51 a 100 árboles/hectárea con un 59,46% y 80% para Ciénaga y Santa Marta respectivamente. (ANEXO D).

La tendencia para ambas regiones muestra un 63,83% ratificando que es la mayor proporción de la clasificación en número de árboles/hectárea. (ANEXO D).

La segunda proporción más alta se presentó en la clasificación de menos de 50 árboles/hectárea con un porcentaje del 32,44% para Ciénaga y 20% para Santa Marta. (ANEXO D).

Los promedios totales más bajos fueron para la clasificación de 101 a 150 árboles/hectárea con un 4,26% y para la clasificación de más de 150 árboles/hectárea con un 2,13%. (ANEXO D).

Es necesario agregar que debido al poco conocimiento y manejo agronómico por parte de los productores no hay una medida estándar de siembra; pero sin embargo desde el punto de vista del manejo de la densidad de siembra por hectárea, teniendo en cuenta la productividad y el rendimiento, la densidad de siembra más recomendada es de 100 árboles/hectárea, según el URPA de la región, porque obtiene mayor producción por unidad de área.

La distancia de siembra predominante de acuerdo con las densidades encontradas oscila entre los 10 y 12 metros entre hileras y árbol.

Es importante decir que el número de árboles de mango de azúcar sembrados en la región de Ciénaga encuestada es de 9.322 árboles; en Santa Marta es de 3.675 árboles de mango de azúcar. Para un total de 12.997 árboles de mango de azúcar en las dos zonas encuestadas. (ANEXO A).

Se aprecia que el porcentaje más alto corresponde a cultivos de más de 40 años con un 45,95% para Ciénaga, mientras en Santa Marta los cultivos son más jóvenes; el mayor porcentaje ,50% se presenta en el mango de menos de cinco años. El segundo promedio más alto corresponde a la clasificación de seis años con un 13,10% en Ciénaga y un 40% en Santa Marta. (ANEXO E).

La tendencia demuestra que los porcentajes más altos las tuvieron estas mismas clasificaciones de 6 a 10 años y más de 40 años con un 19,15% y 36,18% respectivamente. (ANEXO E).

La mayor edad de los cultivos del mango de azúcar se presentan en Ciénaga, lo que corrobora la hipótesis del origen de la variedad en la región. La menor edad de los cultivos de mango de azúcar en Santa Marta lo cual indica su posterior establecimiento especialmente en áreas con climas similares a los de Ciénaga.

El área disponible para la siembra del mango de azúcar es de 79 hectáreas en las fincas encuestadas. (ANEXO A), porque un 21,63% de los encuestados están dispuestos a sembrar mango de azúcar en Ciénaga y un 90% en Santa Marta. (ANEXO F).

La tendencia del promedio es del 63,82% negativamente. Esto es posible debido a que no se han hecho campañas de transferencia a los productores acerca del uso de un adecuado paquete tecnológico para aumentar la calidad y la producción, asegurando por ende una mayor rentabilidad de la fruta.(ANEXO F).

Además, la experiencia de los productores en Ciénaga ha sido negativa debido a la anarquía existente en el mercadeo del producto, lo que no genera deseos de ampliar su área de producción.

Los productores de mango de azúcar en Ciénaga tienen 105 hectáreas sin cultivar, de las cuales consideran que pueden cultivar 44 hectáreas en mango de azúcar. (ANEXO A).

Pero en esta región el 78,37% de los encuestados no tiene disposición para cultivar mango de azúcar . (ANEXO F).

En Santa Marta los productores tienen 50 hectáreas sin cultivar de las cuales 35 hectáreas están disponibles para la siembra de mango de azúcar . (ANEXO A).

En esta zona el 90% de los encuestados si están dispuestos a cultivar más mango de azúcar . (ANEXO F).

En las zonas anteriormente descritas (Norte de Ciénaga) existen 180 hectáreas en mango (ANEXO A), de las cuales 122 hectáreas son de la variedad azúcar que equivalen al 67,77% del área total sembrada en las diferentes variedades de mango tales como: Vandyke, Tommy Atkins, Chancleta, Kent, Kitt, Hilacha y Davis Haden, principalmente.

Existe un promedio de 29,34% en hectáreas tecnificadas, es decir 48 hectáreas para el municipio de Ciénaga, y un promedio de 76,47% para Santa Marta, que equivalen a 65 hectáreas. La tendencia para las dos regiones es de 54,59% que son 113 hectáreas. (ANEXO G).

En la zona de estudio existen actualmente 207 hectáreas sembradas en mango de azúcar.

En cuanto a la cantidad de hectáreas no tecnificadas se encontró en Ciénaga un promedio de el 60,66% que corresponden a 74 hectáreas no tecnificadas y un 23,53% que es igual a 94 hectáreas para el caso de Santa Marta. (ANEXO G).

En la región de Santa Marta actualmente existen en las fincas encuestadas 111 hectáreas sembradas en mango de las cuales 85 son de la variedad azúcar, que equivalen al 76,55% del área total en mango. (ANEXO G).

Es necesario comentar que esta tabulación fue realizada desde el punto de vista del producto del mango de azúcar, ya que el concepto que tienen de la aplicación de un paquete tecnológico es diferente al del Ingeniero Agrónomo.⁴

2.1.2 PRODUCCION EN LA ZONA

Producción de las regiones estudiadas

Se puede observar que existen dos cosechas claramente definidas la principal y una menor que es la de mitaca. En la cosecha principal, que va desde enero hasta julio, se da el 70% de la producción total; en el municipio de Ciénaga, esto equivalen a 53.277 guacales. La cosecha de mitaca, que va desde agosto hasta diciembre un 30% de la cosecha total, que es igual a 22.833 guacales. (ANEXO H).

⁴ CABARCAS Y FLOREZ. Santa Marta. Universidad del Magdalena. 1996. Tesis ingeniero agrónomo. Pág 13.

En Santa Marta la cosecha principal equivale al 76% de la producción total, que es de 250 guacales. Y la de mitaca es el 24% de la producción total, esto es 80 guacales. En estos casos no se tuvieron en cuenta las pérdidas debido al manejo cosecha y post-cosecha. (ANEXO H).

La producción total en Ciénaga es de 76.110 guacales(ANEXO H), que equivalen a 3.805 toneladas de fruta fresca. El número de árboles de mango de azúcar en la zona de Ciénaga encuestada es de 9.322 árboles(ANEXO A), y el número de hectáreas de mango de azúcar es de 122 hectáreas (ANEXO G). El rendimiento promedio hectárea/año para esta zona es de 31 toneladas/hectárea aproximadamente.

Para la zona de Santa Marta la producción total es de 330 guacales (ANEXO H), que equivalen a 16,5 toneladas. El número de árboles de mango de azúcar es de 3.675 (ANEXO A) y el numero de Has de mango de azúcar es de 85 Has (ANEXO G). El rendimiento promedio Ha/año es de 0,194 Ton/ha, es decir 194 Kg/Ha. Este rendimiento es bajo por lo jóvenes que son los cultivos en esta zona, donde el 90% de los árboles tienen menos de diez años de sembrados. (ANEXO E).

La producción total en las zonas de estudio encuestadas es de 76.440 guacales (ANEXO H), que equivalen a 3.822 toneladas.

El número de hectáreas sembradas en mango de azúcar en las dos regiones encuestadas es de 207 hectáreas (ANEXO G). El rendimiento es de 15.80 toneladas/hectárea, para los dos zonas. Es importante decir que en las regiones mencionadas y encuestadas existen 12.997 árboles de mango de azúcar (ANEXO A), sembrados en 207 hectáreas, esto da una población promedio por hectárea de 63 árboles.

Se dan dos variables diferentes : el análisis de suelo y el foliar, con dos opciones de respuesta. (ANEXO I).

Para Ciénaga se encontró una respuesta favorable a la realización del análisis de suelo con un 40,54% y para Santa Marta con un 40%. La tendencia para esta práctica es del 40,43%. (ANEXO I).

En el caso del parámetro negativo se reportó un 59,46% y 60% para Ciénaga y Santa Marta respectivamente; mostrando una tendencia del 59,57% en total. (ANEXO I).

En el análisis foliar se encontró para la respuesta positiva, un 2,70% en Ciénaga y para Santa Marta ninguno realiza este análisis. La tendencia es del 2,13% de los encuestados que si realizan este análisis. (ANEXO I).⁴

Para el parámetro negativo, se observó que un 97,30% no realizan análisis foliar en Ciénaga y un 100% en Santa Marta. Mostrándose una tendencia del 97,87% de las personas encuestadas que no realizan esta práctica. (ANEXO I).

4 CABARCAS Y FLOREZ. Santa Marta. Universidad del Magdalena. 1996. Tesis ingeniero agrónomo. Pág 13.

2.1.3 AUTOCONSUMO

De la producción total en Ciénaga es de 76.110 guacales, que equivalen a 3.805 toneladas de fruta fresca, se destina al autoconsumo aproximadamente el 30% es decir 1.141,5 toneladas.

Para la zona de Santa Marta la producción total es de 330 guacales, que equivalen a 16,5 toneladas se autoconsume el 100%.

2.1.4 EXCEDENTES COMERCIALIZABLES

Como excedentes comercializables se tiene el 70% de la producción de Cienága que equivale a 2.663,5 toneladas.

2.1.5 TECNOLOGIA UTILIZADA

La tecnología utilizada es de tipo tradicional. No hay planes de producción, baja tecnología de producción desarrollada.

2.1.6 COSECHA Y CLASIFICACION DE LOS FRUTOS

Los frutos se clasifican por tamaño, calidad y color. En lo referente al color se tiene: verde, rojo y amarillo.

En lo referente al tamaño: grande, mediano y pequeño. En lo pertinente a la calidad: excelente, buena y regular. Es importante aclarar que esta calidad está dada por los daños causados tales como maltratos, puntos negros, etc, que pueda tener el mango.

2.2 MERCADO

2.2.1 MERCADO GLOBAL

El mercado global está constituido por la Costa Atlántica, Antioquia, el oriente Colombiano y el centro del país.

2.2.2 SEGMENTACION

La segmentación del producto que se desarrolla actualmente es la siguiente:

- El 80% de los consumidores de mango son de clase baja, media bajo o media y el 20% de clase media-alta y alta .

2.2.3 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Las siguientes son las variables que intervienen en la estrategia de mercadeo establecida:

- Precio
- Calidad del producto
- Innovación

- Comodidad que brinda el producto
- Capacidad adquisitiva- nivel de ingresos

2.3 OFERTA

2.3.1 EL PRODUCTO Y SU AREA DE MERCADO

El Mango de Azúcar se empezó a cultivar hace aproximadamente un siglo en la zona de Magdalena, concretamente en Ciénaga y de allí se extendió a Santa Marta.

Su área de mercado es la Costa Atlántica, Antioquia, el oriente Colombiano y el centro del país.

2.3.2 OFERTA DEL PRODUCTO EN EL AREA

En el área de Ciénaga se ofrece el 30% de la producción, lo que corresponde 1.141,5 toneladas, en el área de Santa Marta se ofrecen aproximadamente 16,5 toneladas.

2.3.3 OFERTA DEL PRODUCTO EN OTRAS ZONAS

2.3.3.1 Situación actual

En la actualidad existen varias empresas y personas naturales que ofrecen mangos en la región, muchas de ellas con tecnologías artesanales, pero debido a lo apetecido del producto, este recibe especial atención por parte de los comerciantes y es adquirido en grandes cantidades.

2.3.3.2 Naturaleza y grado de intervención Estatal

El Estado no tiene ningún grado de intervención en el mercado de la producción y comercialización del mango, porque no logra controlar su mercadeo y permite alzas continuas y excesivas en el precio de los fletes, al igual que la especulación.

2.3.3.3 Grado de competencia entre proveedores

Debido al gran número de proveedores de mangos que existe en la zona de Ciénaga y Santa Marta, los proveedores no tienen capacidad de negociación y no pueden someter ni incidir en gran manera sobre el mercado.

2.2.4 SITUACION FUTURA

En el futuro se espera que haya un crecimiento del consumo del mango ajustado al crecimiento de la población, presuponiendo que no cambian los gustos ni preferencias ni las tendencias a consumir esta fruta. Por ello, para los próximos años, y a un crecimiento del 3% que corresponde al crecimiento vegetativo de la población de Bucaramanga.

Teniendo en cuenta las ventas de \$954'163.280 en el 99, y un 15% de incremento en ventas, para el 2.000 y los siguientes años las ventas serán iguales a:

TABLA 0. VENTAS PROYECTADAS

AÑO	CANT(Ton)	PRECIO (\$)	TOTAL VENTAS (\$)
1999	532	1'793.540	954'163.280
2000	611	2'062.571	1.260'230.881
2001	703	2'371.957	1.667'485.525
2002	809	2'727.750	2.206'749.869
2003	930	3'136.913	2.917'328.783

2.4 DEMANDA DEL PRODUCTO EN EL AREA

2.4.1 SITUACION ACTUAL

Para determinar cómo es el manejo actual del mercado del mango de azúcar en lo referente a la demanda, se procedió a realizar una investigación de mercados, que tiene las siguientes características:

- La población del proyecto está constituida por los supermercados, micromercados, y tiendas de la ciudad de Bucaramanga. Los supermercados son 13, los micromercados 100, los vendedores de mangos aproximadamente 120 y las tiendas 3.000.

Para recopilar información sobre ésta población se diseñó una encuesta con preguntas de carácter abierto y cerrado, que se observa en el anexo 1, y en la que se incluyen las variables mas relevantes en la caracterización amplia de la demanda.

Para determinar la muestra se parte del siguiente estimativo:

- Se encuestó el 90% de los supermercados: $13 \times 0,90 = 11,7 = 11$
- 5% de los micromercados: $100 \times 0,05 = 5$
- 10% de los vendedores ambulantes de mango: $120 \times 0,10 = 12$

Para la determinación de la muestra correspondiente a las tiendas se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio simple, que es igual a:

$$n = N (pq) Z^2 / N E^2 +(pq) Z$$

De donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población = 3.000

p = Probabilidad de aceptación = 0,5

q = Probabilidad de fracaso = 0,5

Z = Area bajo la curva, con un 95% de confianza = 1,96

E = error = $1 - 0,90 = 0,10$

Despejando la fórmula se tiene lo siguiente:

$$n = \frac{3.000 \times 1,96 \times 1,96 \times 0,5 \times 0,5}{3.000 \times (0,10)^2 + 1,6428 \times 0,5 \times 0,5} = 94$$

La muestra es igual a 94 tiendas.

ANALISIS DE LA INFORMACION

De acuerdo con la información arrojada por la encuesta se tiene lo siguiente:

2.4.1.1 Tipo de mango adquirido habitualmente

TABLA 1. TIPO DE MANGOS ADQUIRIDOS HABITUALMENTE

Tipo de Mango	Frecuencia de Porcentaje	
Mango de Azúcar	36	38,29
Mango Biche	20	21,27
Mango Obispo (Tommy Atkins)	15	15,95
Mangas (Injertos)	20	21,27
Otros tipos de Mango	3	3,19

n = 94

De acuerdo con la tabla 1, los tipos de mangos que menos se adquieren habitualmente son otros tipos de mangos según el 3,19%, el 15,95% consume Tommy, el 21,27% mangas, el 21,27% mango Biche y el 38,29% mango de Azúcar. Esto significa que el mango Obispo y las mangas son adquiridos en mayor proporción que los otros tipos de mango.

2.4.1.2 Volumen adquirido:

TABLA 2. VOLUMEN ADQUIRIDO (Semana)

MANGO	VOLUMEN (Bultos 50Kg)									
	Menos de 5		5 - 10		11 - 15		16 - 20		Más de 20	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Mango de Azúcar	28	77,77	8	22,23						
Mango Biche	22	81,48	5	18,52						
Mango Obispo	30	49,18	14	22,95	7	11,47	5	8,19	5	8,19
Manga	33	39,75	25	30,12	18	21,68	3	3,61	4	4,81
Otros tipos de Mango	30	32,25	36	38,70	8	8,60	8	8,60	11	11,82

De acuerdo con la tabla 2, los volúmenes adquiridos por producto son los siguientes:

Mango de azúcar: El 77,77% adquiere menos de 5 bultos y el 22,23% entre 5 y 10 bultos.

Mango biche: El 81,48% adquiere menos de 5 bultos y el 18,52% entre 5 y 10 bultos.

Mango Obispo: El 49,18% adquiere menos de 5 bultos, el 22,95% entre 5 y 10 bultos, el 11,47% entre 11 y 15 bultos, el 8,19% entre 16 y 20 bultos y el 8,19% más de 20 bultos.

Manga: El 39,75% adquiere menos de 5 bultos, el 30,12% entre 5 y 10 bultos, el 21,68% entre 11 y 15 bultos, el 3,61% entre 16 y 20 bultos y el 4,81% más de 20 bultos.

Otros tipos de mango: El 32,55% adquiere menos de 5 bultos, el 8,70% entre 5 y 10 bultos, el 8,60% entre 11 y 15 bultos, el 8,60% entre 16 y 20 bultos y el 11,82% más

de 20 bultos.

2.4.1.3 Frecuencia de compra

TABLA 3. FRECUENCIA DE COMPRA

Frecuencia de Compra	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	79	84,04
Quincenal	15	15,96

n = 94

De acuerdo con la tabla 3, la frecuencia de compra actual es para el 84,04% semanalmente y para el 15,96% quincenalmente. Esto significa que la gran mayoría adquiere mangos cuatro veces por mes.

2.4.1.4 Modalidad de compra

TABLA 4. MODALIDAD DE COMPRA

Modalidad	Frecuencia Porcentaje	
Contado	80	85,10
Crédito 15 días	2	2,13
Crédito 30 días	10	10,64
Crédito 45 días	2	2,13

n = 94

Conforme a la tabla 4, el 85,10% compra de contado, el 10,64% a 30 días, el 2,13 a crédito de 15 días y el 2,13% a crédito a 45 días. Esto significa que los establecimientos están adquiriendo el mango de estricto contado y el manejo de crédito no es tan difundido.

2.4.1.5 Descuentos concedidos por los proveedores

TABLA 5. DESCUENTOS CONCEDIDOS POR LOS PROVEEDORES

Descuentos	Frecuencia	Porcentaje
No existe descuento	82	87,23
10 %	8	8,51
15 %	4	4,26

n = 94

Según la tabla 5, al 87,23% no se le concede descuento, al 8,51% se le confiere un 10% de descuento y al 4,26% un 15%. Esto indica que el descuento no es una modalidad muy común en el mercadeo del mango.

2.4.1.6 Factores que definen la compra de mango

TABLA 6. FACTORES QUE DEFINEN LA COMPRA DE MANGO

Factores	Frecuencia	Porcentaje
Precio	38	40,42
Calidad	28	29,78
Sabor	4	4,25
Presentación	9	9,57
Atención	6	6,38
Cumplimiento	9	9,57

n = 94

De acuerdo con la tabla 6, el principal factor que define la compra del mango es el precio conforme al 40,42%, la calidad es importante para el 29,78%, el sabor para el 4,25%, la presentación para el 9,57%, la atención para el 6,38% y el cumplimiento para el 9,57%.

2.4.1.7 Disposición a adquirir mangos de una nueva empresa comercializadora de este producto.

**TABLA 7. DISPOSICION A ADQUIRIR MANGOS DE UNA NUEVA EMPRESA
COMERCIALIZADORA**

Disposición	Frecuencia	Porcentaje
Sí	90	95,74
No	4	4,26

n = 94

Conforme a la tabla 7, el 95,74% de los establecimientos consultados están dispuestos a adquirir el producto de una nueva empresa y el 4,26% no.

TABLA 8. CONDICIONES EXIGIDAS

Condiciones	Frecuencia	Porcentaje
Precio	30	31,91
Calidad	25	26,59
Sabor	10	10,63
Presentación	9	9,57
Atención	10	11,70
Cumplimiento	9	9,57

n = 94

Las condiciones exigidas, ver tabla 8, serían principalmente: precio de acuerdo con el 31,91%, calidad según el 26,59%, presentación conforme al 9,57%, atención según el 11,70%, sabor según el 10,63% y cumplimiento según el 9,75%. Esto significa que la gran mayoría de las empresas están dispuestas comprar el mango de una nueva empresa comercializadora, siempre y cuando se caractericen por el precio y la calidad.

2.4.1.8 Cantidades adquiridas y frecuencia de compra

TABLA 9. CANTIDADES A ADQUIRIR (Día)

Cantidades	Frecuencia	Porcentaje
1 Bulto	60	63,82
2 Bultos	23	24,46
3 Bultos	11	11,70

n = 94

Las cantidades a adquirir de la nueva empresa comercializadora de mangos (Ver tabla 9) sería para el 63,82% un bulto, para el 24,46% dos bultos y el 11,70% 3 bultos.

TABLA 10. FRECUENCIA DE COMPRA

Frecuencia de Compra	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	82	87,23
Cada Tres Días	6	6,38
Quincenal	6	6,38

n = 94

La frecuencia de compra (Ver tabla 10) sería: semanal para el 87,23%, cada tres días para el 6,38% y quincenal para el 6,38%.

2.5 SISTEMA DE COMERCIALIZACION

2.5.1 PROCESO DE COMERCIALIZACION DEL MANGO DE AZÚCAR

La agricultura moderna, por sus mismas características, imprime un mayor dinamismo a todo el mercado, exigiendo maquinaria, tierras planas, semillas certificadas, insumos agrícolas, sistema moderno de transporte, manejo, tratamiento y almacenamiento adecuados. Asimismo, no puede subsistir sin sistemas financieros,

sin técnicas y sin empresarios capacitados.

2.5.2 ANALISIS DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION DEL MANGO DE AZÚCAR EN CIÉNAGA Y SANTA MARTA

La comercialización del mango en Ciénaga y Santa Marta posee similitudes, ya que los problemas en general son los mismos y las variables no implican cambios fundamentales, por lo que puede decirse, que las condiciones comerciales en que se desarrolla el producto tienen muchos elementos comunes entre diferentes municipios.

En el Departamento de Magdalena uno de los principales problemas que afrontan los productores de Mango de Azúcar es el proceso de comercialización caracterizado por la presencia de un alto número de intermediarios ubicados entre el productor y el consumidor que distorsionan los precios y crean imperfecciones en el mercado, llevando los primeros la peor parte.

Esto significa que si el productor logra realizar el proceso de comercialización del producto, podrá obtener mejores resultados en términos de calidad y precio, manejando con mayor libertad su mercado.

Esta situación es hoy aprovechada por el intermediario que está en capacidad de realizar el proceso de transporte y almacenamiento, imponiendo las condiciones del

mercado.

En lo que corresponde al mango en estos dos municipios, los diferentes productos estudiados siguen un comportamiento muy similar al que se genera en Colombia. Por lo tanto, se puede decir que los Sistemas de Comercialización establecidos en Ciénaga y Santa Marta se caracterizan por un escaso desarrollo técnico de los mismos, una forma tradicional y un proceso manual y poco selectivo que genera una función comercial restringida y poco eficiente. En general existen dos sistemas :

2.5.2.1 El Tradicional:

En el cual no se tiene en cuenta la selección de productos, hay uso de empaques como sacos que no garantizan el mantenimiento de la calidad técnica de los productos y hay un alto grado de intermediación.

2.5.2.2 El Sistema Comercial

Tiene en cuenta la selección de los mejores productos para la comercialización, utiliza empaques como canastillas plásticas y guacales de madera que garantizan el manejo y manipulación adecuada de los productos y evita el alto margen de intermediación que desfavorece la práctica tradicional de comercialización.

Sin embargo, la comercialización de la mayoría de los mangos de estas dos zonas no está sustentada en el sistema comercial. Es evidente que la mayoría se basa en prácticas muy tradicionales, como empacar en guacales y vender al intermediario que

llega hasta la finca y que se han desarrollado desde años atrás.

El mango por regla general se comercializa con el sistema tradicional, no hay selección de productos, el tipo de empaque es el saco o la caja, existiendo intermediación de mayorista en un alto grado adquiriendo el producto en las fincas de los agricultores o en pequeños centros de acopio de los productos.

2.5.3 TECNICAS DE EMPAQUE

No se utiliza técnicas de empaque, únicamente se colocan en sacos o bultos los productos, sin mayor cuidado y se comercializan de esta forma.

2.5.4 TECNICAS DE TRANSPORTE

Para el mango de azúcar, no existen técnicas de transporte alguno, únicamente se trasladan los productos de un sitio a otro sin mayor cuidado o proceso específico.

2.5.5 ANALISIS DEL CONSUMO Y COMERCIALIZACION

La política de comercialización tradicionalmente se ha destacado como un pilar fundamental para el desarrollo de la actividad agrícola puesto que contribuye significativamente a incrementar las fronteras de producción y de comercialización que inciden en forma importante para que los productores agrícolas incrementen la productividad del campo a través de paquetes tecnológicos, transferencia de tecnología, semilla mejoradas y otros aspectos que de una u otra forma aumentan el bienestar socioeconómico de la población campesina.

En las zonas objeto de estudio, se carece de una efectiva política de comercialización agrícola por parte de las administraciones municipales, quienes a través del tiempo vienen observando, como los intermediarios mayoristas y minoristas emplean sistemas especulativos para imponer los precios de acuerdo a sus conveniencias, trayendo como consecuencia baja productividad en el campo, ya que el productor obligado a no utilizar paquetes tecnológicos, puesto que los precios del mercado no incentivan una buena rentabilidad en la siembra de los productos y apenas alcanza para el sustento diario de las necesidades básicas del productor.

De acuerdo a las informaciones obtenidas a través de las encuestas realizadas en estos municipios, se determinó que son muy pocos los productores que venden directamente sus productos en los centros de acopio municipales y de la cabecera del departamento, puesto que los intermediarios ejercen una presión bastante absorbente para que el productor le venda sus productos directamente en las fincas.⁵

En la zona se observa que son muy pocos los volúmenes que se comercializan directamente al consumidor final, lo que hace pensar que se trata de aquellos productores que poseen pequeñas parcelas las cuales no satisfacen a los intermediarios y que por falta de recursos económicos, estos productores prefieren expendirlo directamente en el mercado del municipio de Ciénaga o Santa Marta.

5 ENCUESTA REALIZADA POR LA SECRETARIA DE AGRICULTURA DEL MAGDALENA. 1996. INFORME PRELIMINAR. Pág 15.

2.5.6 CENTROS DE CONSUMO O PUNTOS DE MERCADEO.

2.5.6.1 Mercado Tradicional

Dentro de la estructura general de distribución de Productos Agrícolas, el sistema aceptado durante años está compuesto por diferentes elementos con características propias y definidas, y relacionadas entre sí, construyendo el medio por el cual llega el producto desde los centros de producción y acopio hasta el consumidor final.

En Colombia y en particular el Departamento del Magdalena la producción se caracteriza por ser obtenida en pequeñas parcelas con sistemas rudimentarios de producción y manejo post-cosecha.

Es así que a nivel de agricultura tradicional se presentan problemas en el acopio debido al alto número y dispersión de las explotaciones, mientras a nivel de agricultura comercial; la casi totalidad de la producción se destina al mercado.

2.5.6.2 Acopio y venta de Productos Agrícolas

Los niveles de acopio en Ciénaga y Santa Marta son los siguientes :

2.5.6.2.1 Acopio rural

Las transacciones comerciales se realizan entre el productor y los acopiadores rurales en los sitios de producción; careciendo de medios que faciliten el acopio, almacenamiento, empaque y conservación. Este tipo de acopio se presenta en las veredas mas alejadas del casco urbano de estos municipios.

2.5.6.2.2 Acopio local

Para este tipo de acopio cada cabecera municipal se constituye en un centro de acopio, realizándose en todos los días de mercado, en donde los productores no poseen ninguna información de precios y mercados; como en el caso anterior no existen medios que permitan un eficiente acopio de los productos agrícolas.

2.5.6.2.3 Acopio secundario

Existen mercados con el carácter de Centros de Acopio Secundarios por el tipo de producto, volúmenes y grados de especialización, donde se cuenta con la presencia de instituciones del Sector Agrícola, organizaciones de productores, cooperativas y un tipo de almacenamiento específico; también se hacen presentes, los intermediarios con determinada especialización. El precio del transporte está dado por el libre juego de la oferta y la demanda.

La comercialización de perecederos se realiza diariamente, como consecuencia de la alta perecibilidad.

El sistema de compra-venta se hace por inspección debido a la ausencia de clasificación, empaques inadecuados y la heterogeneidad de los lotes de productos. Es característico del sector agrícola, la presencia de intermediarios que facilitan la distribución a los consumidores potenciales, los cuales según el poder de negociación se clasifican en mayoristas y minoristas.

2.5.6.2.4 Puntos terminales

Los puntos terminales del Mango de Azúcar son las ciudades importantes de la Costa, Bogotá, Bucaramanga y Medellín, entre otras.

2.5.7 CANALES DE COMERCIALIZACION

Son canales de comercialización los siguientes:

2.5.7.1 Comercialización Mayorista

2.5.7.1.1 Mayoristas Detallistas



Su función básica es crear surtido y fraccionar volúmenes para atender la demanda de pequeños detallistas y consumidores.

2.5.7.1.2 Mayoristas Tradicionales

PRODUCTOR - M.TRADICIONAL - P.DETALLISTAS - CONSUMIDOR

Atienden la demanda de pequeños detallistas y consumidores. Se diferencian de los anteriores en que éstos manejan volúmenes pequeños.

Estos mayoristas compran productos agrícolas a más de un productor y la distribución la hacen en su mayor parte a través de otros intermediarios, incrementando el precio final.

2.5.7.2 Comercialización Minorista

La distribución de alimentos a nivel minorista se efectúa a través de detallistas en plazas de mercado, tenderos y cadenas de alimentos.

2.5.8 CANALES DE DISTRIBUCION

PRODUCTOR - MAYORISTA - ACOPIADOR RURAL - COOPERATIVAS - CONSUMIDOR

- SUPERMERCADOS

- PLAZAS

Normalmente, y de acuerdo con la información suministrada por el URPA, Seccional Magdalena, el productor vende el 90% de la cosecha al mayorista, un 7% al acopiador rural, un 2% a la plaza y minoristas y un 1% a Cooperativas, Supermercados y Cajas de Compensación.

A su vez, este mayorista vende a otros mayoristas de otras ciudades del interior del país o a Cooperativas, Supermercados, tiendas, Instituciones y plazas minoristas de la Costa Atlántica.

2.5.8.1 Distribución y Comercialización del Mango de Azúcar

Infraestructura de comercialización: El mango es almacenado a la intemperie, en instalaciones inadecuadas y se les maneja sin ninguna técnica. Las transacciones se efectúan en andenes y zonas públicas que producen congestión vehicular y peatonal, maltrato de los productos e inseguridad.

Es importante anotar que en Santa Marta y Ciénaga los costos de la producción agrícola se hallan unidos a:

- La utilización de insumos como fertilizantes, plaguicidas.
- La escasez de tierras sin infraestructura adecuada como canales de riego, sitios de almacenamiento y vías de pronta comunicación con los centros de consumo.

- La falta de diversificación en la utilización de las tierras.
- La oscilación de los precios provocada por la oferta de los productos.
- La pérdida de cosechas causada por factores climáticos, como las fuertes lluvias o la escasez de estas.⁶

2.5.9 SISTEMAS Y ESTRATEGIAS ACTUALES DE VENTAS

En la actualidad, En Ciénaga y Santa Marta, y en general todos los municipios de esta zona, no utilizan una estrategia específica de ventas. Únicamente se opera vendiendo directamente el producto al intermediario sin que se establezcan estrategias o instrumentos de mercadeo.

Desde esta perspectiva, la política de mercadeo del Mango se basa en un manejo ajustado a las necesidades y realidades del medio.

2.6 PRECIOS

Los precios del mango de azúcar dependen de la estación, si es invierno o verano, pero lo más importante es que para cada uno de ellos existe un comportamiento derivado de la importancia que tiene el intermediario dentro del manejo comercial del mismo.

⁶ Ibíd, Pág 19.

Sin embargo los precios a los productores son menores y aunque no hay una estadística al respecto se considera que los precios al mayorista fueron por lo menos un 40% superiores a los precios que estos pagaron a los productores, por lo que gran parte de la ganancia fue usufructuada por los intermediarios, quienes en última instancia son los que aprovechan los períodos de escasez para aumentar sus beneficios y especular y los períodos de abundancia para disminuir notoriamente el precio al productor.⁷

Los precios dependen de la época, el punto de venta terminal, la cosecha lograda, la calidad del producto, pero existen unos datos generales que permiten establecer por producto y en forma diferencial como se recarga el precio por producto.

⁷ Ibíd, Pág 21.

3. ANALISIS ECONOMICO

TABLA 11 . INVERSIONES EN ACTIVOS

CONCEPTO	VALOR TOTAL	% DE PARTICIPACION
PREDIO	120,000,000	27.91
ACONDICIONAMIENTO	5,000,000	1.16
SELLADORAS Y EMPACADORAS	230,000,000	53.49
VEHICULOS	60,000,000	13.95
EQUIPO DE OFICINA	15,000,000	3.49
TOTAL	430,000,000	100.00

Se debe tener en cuenta que el predio adquirido no se encuentra adecuado a las Necesidades, por lo que es necesario asignar un rubro a su acondicionamiento.

TABLA12. PLAN DE FINANCIACIÓN

MONTO	\$ 300.000.000.00
TASA DE INTERES	32.4% efectivo anual
PLAZO	10 Años
AMORTIZACION	Anual

PERIODOS	SALDO	INTERESES CAUSADOS	AMORTIZACION A CAPITAL	PAGO TOTAL
1	300,000,000	97,200,000	30,000,000	127,200,000
2	270,000,000	87,480,000	30,000,000	117,480,000
3	240,000,000	77,760,000	30,000,000	107,760,000
4	210,000,000	68,040,000	30,000,000	98,040,000
5	180,000,000	58,320,000	30,000,000	88,320,000
6	150,000,000	48,600,000	30,000,000	78,600,000
7	120,000,000	38,880,000	30,000,000	68,880,000
8	90,000,000	29,160,000	30,000,000	59,160,000
9	60,000,000	19,440,000	30,000,000	49,440,000
10	30,000,000		30,000,000	30,000,000

TABLA 13. COSTO DE EMPAQUES

AÑO	TONELADAS A CCIALIZAR	CAJAS*	VALOR CAJA	TOTAL
1	532	10,640	6,000	63,840,000
2	611	12,220	7,000	85,540,000
3	703	14,060	8,300	116,698,000
4	809	16,180	9,800	158,564,000
5	930	18,600	11,600	215,760,000
6	1,070	21,400	13,700	293,180,000
7	1,230	24,600	16,200	398,520,000
8	1,415	28,300	19,000	537,700,000
9	1,627	32,540	22,550	733,777,000
10	1,871	37,420	26,600	995,372,000

Cada caja tiene una capacidad de 50kg

TABLA 14. COSTO DE TRANSPORTE

AÑO	TONELADAS A CCIALIZAR	No. DE VIAJES	VALOR FLETE	TOTAL
1	532	106	350,000	37,100,000
2	611	122	410,000	50,020,000
3	703	140	487,340	68,227,600
4	809	161	575,060	92,584,660
5	930	186	678,570	126,214,020
6	1,070	214	800,710	171,351,940
7	1,230	246	944,835	232,429,410
8	1,415	283	1,114,905	315,518,115
9	1,627	325	1,315,545	427,552,125
10	1,871	374	1,552,390	580,593,860

Costo flete Cienaga Bucaramanga \$ 350.000

TABLA15. COSTO CARGUE Y DESCARGUE

AÑO	No. DE VIAJES	VALOR	TOTAL
1	106	60,000	6,360,000
2	122	70,800	8,637,600
3	140	83,540	11,695,600
4	161	98,570	15,869,770
5	186	116,310	21,633,660
6	214	137,240	29,369,360
7	246	161,940	39,837,240
8	283	191,080	54,075,640
9	325	225,470	73,277,750
10	374	266,050	99,502,700

El valor del cargue y descargue por cada viaje, implica contar con Dos coteros para cada actividad.

TABLA 16. COSTO DE NOMINA ANUAL

	NOMINA	NOMINA	25.08%	8.33%
AÑO	MENSUAL	ANUAL	S.SOCIAL	CESANTIAS
1	3,018,760	36,225,120	9,085,260	3,017,552
2	3,471,574	41,658,888	10,448,049	3,470,185
3	3,992,310	47,907,721	12,015,256	3,990,713
4	4,591,157	55,093,879	13,817,545	4,589,320
5	5,279,830	63,357,961	15,890,177	5,277,718
6	6,071,805	72,861,655	18,273,703	6,069,376
7	6,982,575	83,790,904	21,014,759	6,979,782
8	8,029,962	96,359,539	24,166,972	8,026,750
9	9,234,456	110,813,470	27,792,018	9,230,762
10	10,619,624	127,435,491	31,960,821	10,615,376

Continuación **TABLA 16**

AÑO	12% INTERESES CESANTIAS	8.33% PRIMAS	4.17% VACACIONES	9% APORTES PARAFISCALES	TOTAL
1	4,347,014	251,463	1,510,588	3,260,261	60,716,018
2	4,999,067	289,182	1,737,176	3,749,300	69,823,421
3	5,748,927	332,559	1,997,752	4,311,695	80,296,934
4	6,611,266	382,443	2,297,415	4,958,449	92,341,474
5	7,602,955	439,810	2,642,027	5,702,217	106,192,695
6	8,743,399	505,781	3,038,331	6,557,549	122,121,599
7	10,054,908	581,649	3,494,081	7,541,181	140,439,839
8	11,563,145	668,896	4,018,193	8,672,359	161,505,815
9	13,297,616	769,230	4,620,922	9,973,212	185,731,687
10	15,292,259	884,615	5,314,060	11,469,194	213,591,440

TABLA 17. PROYECCIÓN DE COMPRAS.

AÑO	PCC A CCIALIZAR	P.COMPRA/ TONELADA	TOTAL COMPRAS
1	532	820,000	436,240,000
2	611	943,000	576,173,000
3	703	1,084,450	762,368,350
4	809	1,247,118	1,008,918,058
5	930	1,434,185	1,333,792,166
6	1070	1,649,313	1,764,764,796
7	1230	1,896,710	2,332,953,088
8	1415	2,181,216	3,086,421,067
9	1627	2,508,399	4,081,164,762
10	1871	2,884,659	5,397,196,165

TABLA 18. PROYECCIÓN DE INGRESOS POR VENTAS

AÑO	PCC A CCIALIZAR	P.VENTA/ TONELADA	TOTAL INGRESOS
1	532	1,793,540	954,163,280
2	611	2,062,571	1,260,230,881
3	703	2,371,957	1,667,485,525
4	809	2,727,750	2,206,749,869
5	930	3,136,913	2,917,328,783
6	1070	3,607,450	3,859,971,040
7	1230	4,148,567	5,102,737,417
8	1415	4,770,852	6,750,755,660
9	1627	5,486,480	8,926,502,740
10	1871	6,309,452	11,804,984,401

TABLA 19. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

	AÑO 1		AÑO 2	
VENTAS		954,163,280		1,260,230,881
(-)DTOS Y DEV.EN VENTAS		-		-
VENTAS NETAS		954,163,280		1,260,230,881
(-)COSTO DE VENTAS				
INVENTARIO INICIAL	-		-	
COMPRAS	436,240,000		576,173,000	
(-)INV FINAL	-		-	
COSTO DE LA MCIA VENDIDA		436,240,000		576,173,000
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		517,923,280		684,057,881
(-)GASTOS DE ADMINISTRACION		134,256,018		171,479,421
GASTOS DE PERSONAL	60,716,018		69,823,421	
SERVICIOS ₁	3,200,000		3,616,000	
GASTOS LEGALES	2,000,000		8,000,000	
DIVERSOS (EMPAQUES)	63,840,000		85,540,000	
IMPUESTOS	2,500,000		2,500,000	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2,000,000		2,000,000	
		383,667,262		512,578,460
(-)GASTOS DE VENTAS		53,460,000		70,657,600
TRANSPORTE Y COTEROS	43,460,000		58,657,600	
PUBLICIDAD Y PROMOCION ₂	10,000,000		12,000,000	
UTILIDAD OPERACIONAL		330,207,262		441,920,860
(+)OTROS INGRESOS		-		-
(-)GASTOS FINANCIEROS		127,200,000		117,480,000
UTILIDAD NETA		203,007,262		324,440,860

El cálculo del valor de los servicios se hizo de acuerdo con los recibos de servicios ya cancelados en el predio y un pequeño incremento del 20% por uso de equipos y un 12% a partir del primer año.

El incremento en los gastos de publicidad y promoción se presupuestó en un 20% por año.

	AÑO 3		AÑO 4	
VENTAS		1,667,485,525		2,206,749,869
(-)DTOS Y DEV.EN VENTAS		-		-
VENTAS NETAS		1,667,485,525		2,206,749,869
(-)COSTO DE VENTAS				
INVENTARIO INICIAL	-		-	
COMPRAS	762,368,850		1,008,918,058	
(-)INV FINAL	-		-	
COSTO DE LA MCIA VENDIDA		762,368,850		1,008,918,058
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		905,116,675		1,197,831,811
(-)GASTOS DE ADMINISTRACION		213,581,014		268,022,744
GASTOS DE PERSONAL	80,296,934		92,341,474	
SERVICIOS ₁	4,086,080		4,617,270	
GASTOS LEGALES	8,000,000		8,000,000	
DIVERSOS(EMPAQUES)	116,698,000		158,564,000	
IMPUESTOS	2,500,000		2,500,000	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2,000,000		2,000,000	
		691,535,661		929,809,067
(-)GASTOS DE VENTAS		94,323,200		125,734,430
TRANSPORTE Y COTEROS	79,923,200		108,454,430	
PUBLICIDAD Y PROMOCION ₂	14,400,000		17,280,000	
UTILIDAD OPERACIONAL		597,212,461		804,074,637
(+)OTROS INGRESOS		-		-
(-)GASTOS FINANCIEROS		107,760,000		98,040,000
UTILIDAD NETA		489,452,461		706,034,637

El cálculo del valor de los servicios se hizo de acuerdo con los recibos de servicios ya cancelados en el predio y un pequeño incremento del 20% por uso de equipos y un 12% a partir del primer año.

El incremento en los gastos de publicidad y promoción se presupuestó en un 20% por año.

	AÑO 5		AÑO 6	
VENTAS		2,917,328,783		3,859,971,040
(-)DTOS Y DEV.EN VENTAS		-		-
VENTAS NETAS		2,917,328,783		3,859,971,040
(-)COSTO DE VENTAS				
INVENTARIO INICIAL	-		-	
COMPRAS	1,333,792,166		1,764,764,796	
(-)INV FINAL	-		-	
COSTO DE LA MCIA VENDIDA		1,333,792,166		1,764,764,796
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		1,583,536,617		2,095,206,244
(-)GASTOS DE ADMINISTRACION		339,670,211		433,697,392
GASTOS DE PERSONAL	106,192,695		122,121,599	
SERVICIOS ₁	5,217,516		5,895,793	
GASTOS LEGALES	8,000,000		8,000,000	
DIVERSOS(EMPAQUES)	215,760,000		293,180,000	
IMPUESTOS	2,500,000		2,500,000	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2,000,000		2,000,000	
		1,243,866,406		1,661,508,852
(-)GASTOS DE VENTAS		168,583,680		225,604,500
TRANSPORTE Y COTEROS	147,847,680		200,721,300	
PUBLICIDAD Y PROMOCION ₂	20,736,000		24,883,200	
UTILIDAD OPERACIONAL		1,075,282,726		1,435,904,352
(+)OTROS INGRESOS		-		-
(-)GASTOS FINANCIEROS		88,320,000		78,600,000
UTILIDAD NETA		986,962,726		1,357,304,352

El cálculo del valor de los servicios se hizo de acuerdo con los recibos de servicios ya cancelados en el predio y un pequeño incremento del 20% por uso de equipos y un 12% a partir del primer año.

El incremento en los gastos de publicidad y promoción se presupuestó en un 20% por año.

	AÑO 7		AÑO 8	
VENTAS		5,102,737,417		6,750,755,660
(-)DTOS Y DEV.EN VENTAS		-		-
VENTAS NETAS		5,102,737,417		6,750,755,660
(-)COSTO DE VENTAS				
INVENTARIO INICIAL	-		-	
COMPRAS	2,332,953,088		3,086,421,067	
(-)INV FINAL	-		-	
COSTO DE LA MCIA VENDIDA		2,332,953,088		3,086,421,067
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		2,769,784,329		3,664,334,593
(-)GASTOS DE ADMINISTRACION		558,122,085		719,234,153
GASTOS DE PERSONAL	140,439,839		161,505,815	
SERVICIOS ₁	6,662,246		7,528,338	
GASTOS LEGALES	8,000,000		8,000,000	
DIVERSOS(EMPAQUES)	398,520,000		537,700,000	
IMPUESTOS	2,500,000		2,500,000	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2,000,000		2,000,000	
		2,211,662,244		2,945,100,440
(-)GASTOS DE VENTAS		302,126,490		405,425,563
TRANSPORTE Y COTEROS	272,266,650		369,593,755	
PUBLICIDAD Y PROMOCION ₂	29,859,840		35,831,808	
UTILIDAD OPERACIONAL		1,909,535,754		2,539,674,877
(+)OTROS INGRESOS		-		-
(-)GASTOS FINANCIEROS		68,880,000		59,160,000
UTILIDAD NETA		1,840,655,754		2,480,514,877

El cálculo del valor de los servicios se hizo de acuerdo con los recibos de servicios ya cancelados en el predio y un pequeño incremento del 20% por uso de equipos y un 12% a partir del primer año.

El incremento en los gastos de publicidad y promoción se presupuestó en un 20% por año.

	AÑO 9		AÑO 10	
VENTAS		8,926,502,740		11,804,984,401
(-)DTOS Y DEV.EN VENTAS		-		-
VENTAS NETAS		8,926,502,740		11,804,984,401
(-)COSTO DE VENTAS				
INVENTARIO INICIAL	-		-	
COMPRAS	4,081,164,762		5,397,196,165	
(-)INV FINAL	-		-	
COSTO DE LA MCIA VENDIDA		4,081,164,762		5,397,196,165
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		4,845,337,978		6,407,788,236
(-)GASTOS DE ADMINISTRACION		940,515,708		1,231,076,374
GASTOS DE PERSONAL	185,731,687		213,591,440	
SERVICIOS ₁	8,507,021		9,612,934	
GASTOS LEGALES	8,000,000		8,000,000	
DIVERSOS(EMPAQUES)	733,777,000		995,372,000	
IMPUESTOS	2,500,000		2,500,000	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2,000,000		2,000,000	
		3,904,822,270		5,176,711,862
(-)GASTOS DE VENTAS		543,828,045		731,694,364
TRANSPORTE Y COTEROS	500,829,875		680,096,560	
PUBLICIDAD Y PROMOCION ₂	42,998,170		51,597,804	
UTILIDAD OPERACIONAL		3,360,994,225		4,445,017,498
(+)OTROS INGRESOS		-		-
(-)GASTOS FINANCIEROS		49,440,000		30,000,000
UTILIDAD NETA		3,311,554,225		4,415,017,498

El cálculo del valor de los servicios se hizo de acuerdo con los recibos de servicios ya cancelados en el predio y un pequeño incremento del 20% por uso de equipos y un 12% a partir del primer año.

El incremento en los gastos de publicidad y promoción se presupuestó en un 20% por año.

TABLA 20. BALANCE INICIAL COMERCIALIZADORA.

ACTIVOS

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO 425,000,000

PREDIO 120,000,000

MAQUINARIA Y EQUIPO 230,000,000

EQUIPO DE OFICINA 15,000,000

VEHICULOS 60,000,000

DIFERIDOS

GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO 3,000,000
3,000,000

ESTUDIO TECNICO 15,000,000

GASTOS DE CONSTITUCION 3,000,000

TOTAL ACTIVOS 428,000,000

PASIVOS

OBLIGACIONES FINANCIERAS 300,000,000

TOTAL PASIVOS 300,000,000

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIEDAD MIXTA 128,000,000

TOTAL PATRIMONIO 128,000,000

TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO 428,000,000

TABLA 21. BALANCE GENERAL PROYECTADO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS			
CAJA	88,000,000	97,000,000	132,000,000
BANCOS	100,007,262	200,440,860	300,452,461
INVENTARIOS	-	-	-
CUENTAS POR COBRAR	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	188,007,262	297,440,860	432,452,461
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
PREDIO	120,000,000	120,000,000	120,000,000
MAQUINARIA Y EQUIPO	230,000,000	230,000,000	230,000,000
EQUIPO DE OFICINA	15,000,000	15,000,000	15,000,000
VEHICULOS	60,000,000	60,000,000	60,000,000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	425,000,000	425,000,000	425,000,000
DIFERIDOS			
ESTUDIO TECNICO	15,000,000	-	-
GASTOS DE CONSTITUCION	3,000,000	-	-
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	18,000,000	-	-
TOTAL DEL ACTIVO	631,007,262	722,440,860	857,452,461
PASIVO			
PROVEEDORES	-	-	-
OBLIGACIONES BANCARIAS	-	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-	-	-
A LARGO PLAZO			
OBLIGACIONES BANCARIAS	300,000,000	270,000,000	240,000,000
TOTAL PASIVO	300,000,000	270,000,000	240,000,000
PATRIMONIO			
CAPITAL	128,000,000	128,000,000	128,000,000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	203,007,262	324,440,860	489,452,461
TOTAL PATRIMONIO	331,007,262	452,440,860	617,452,461

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	631,007,262	722,440,860	857,452,461
---------------------------	-------------	-------------	-------------

	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
ACTIVOS				
CAJA	319,000,000	369,000,000	510,000,000	763,000,000
BANCOS	300,034,637	500,962,726	700,304,352	900,655,754
INVENTARIOS	-	-	-	-
CUENTAS POR COBRAR	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	619,034,637	869,962,726	1,210,304,352	1,663,655,754
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
PREDIO	120,000,000	120,000,000	120,000,000	120,000,000
MAQUINARIA Y EQUIPO	230,000,000	230,000,000	230,000,000	230,000,000
EQUIPO DE OFICINA	15,000,000	15,000,000	15,000,000	15,000,000
VEHICULOS	60,000,000	60,000,000	60,000,000	60,000,000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	425,000,000	425,000,000	425,000,000	425,000,000
DIFERIDOS				
ESTUDIO TECNICO	-	-	-	-
GASTOS DE CONSTITUCION	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	-	-	-	-
TOTAL DEL ACTIVO	1,044,034,637	1,294,962,726	1,635,304,352	2,088,655,754
PASIVO				
PROVEEDORES	-	-	-	-
OBLIGACIONES BANCARIAS	-	-	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-	-	-	-
A LARGO PLAZO				
OBLIGACIONES BANCARIAS	210,000,000	180,000,000	150,000,000	120,000,000
TOTAL PASIVO	210,000,000	180,000,000	150,000,000	120,000,000
PATRIMONIO				
CAPITAL	128,000,000	128,000,000	128,000,000	128,000,000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	706,034,637	986,962,726	1,357,304,352	1,840,655,754
TOTAL PATRIMONIO	834,034,637	1,114,962,726	1,485,304,352	1,968,655,754

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,044,034,637	1,294,962,726	1,635,304,352	2,088,655,754
----------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ACTIVOS			
CAJA	1,273,000,000	1,574,000,000	2,148,000,000
BANCOS	1,000,514,877	1,500,554,225	2,000,017,498
INVENTARIOS	-	-	-
CUENTAS POR COBRAR	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2,273,514,877	3,074,554,225	4,148,017,498
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
PREDIO	120,000,000	120,000,000	120,000,000
MAQUINARIA Y EQUIPO	230,000,000	230,000,000	230,000,000
EQUIPO DE OFICINA	15,000,000	15,000,000	15,000,000
VEHICULOS	60,000,000	60,000,000	60,000,000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	425,000,000	425,000,000	425,000,000
DIFERIDOS			
ESTUDIO TECNICO	-	-	-
GASTOS DE CONSTITUCION	-	-	-
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	-	-	-
TOTAL DEL ACTIVO	2,698,514,877	3,499,554,225	4,573,017,498
PASIVO			
PROVEEDORES	-	-	-
OBLIGACIONES BANCARIAS	-	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-	-	-
A LARGO PLAZO			
OBLIGACIONES BANCARIAS	90,000,000	60,000,000	30,000,000
TOTAL PASIVO	90,000,000	60,000,000	30,000,000
PATRIMONIO			
CAPITAL	128,000,000	128,000,000	128,000,000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2,480,514,877	3,311,554,225	4,415,017,498

TOTAL PATRIMONIO	2,608,514,877	3,439,554,225	4,543,017,498
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,698,514,877	3,499,554,225	4,573,017,498

TABLA 22. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES

$$\text{Punto de Equilibrio en Valores} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Indice de Contribución}}$$

AÑOS	COSTOS FIJOS TOTALES	UTILIDAD BRUTA	PCC ANUAL	MARGEN DE CONTRIB.UNIT	PUNTO DE EQUILIBRIO (TON)
1	144,256,018	517,923,280	532	973,540	148
2	183,479,421	684,057,881	611	1,119,571	164
3	227,981,014	905,116,675	703	1,287,506	177
4	285,302,744	1,197,831,811	809	1,480,633	193
5	360,406,211	1,583,536,617	930	1,702,728	212
6	458,580,592	2,095,206,244	1,070	1,958,137	234
7	587,981,925	2,769,784,329	1,230	2,251,857	261
8	755,065,961	3,664,334,593	1,415	2,589,636	292
9	983,513,878	4,845,337,978	1,627	2,978,081	330
10	1,282,674,178	6,407,788,236	1,871	3,424,793	375

TABLA 23. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN VALORES.

AÑOS	MARGEN DE CONTRIB. UNIT	PRECIO VTA/ TONELADA	IND.DE CONTR	PUNTO DE EQUILIBRIO (\$)
1	973,540	1,793,540	0.5428	265,760,974
2	1,119,571	2,062,571	0.5428	338,021,736
3	1,287,506	2,371,957	0.5428	420,006,650
4	1,480,633	2,727,750	0.5428	525,609,386
5	1,702,728	3,136,913	0.5428	663,971,468
6	1,958,137	3,607,450	0.5428	844,836,883
7	2,251,857	4,148,567	0.5428	1,083,231,490
8	2,589,636	4,770,852	0.5428	1,391,048,005
9	2,978,081	5,486,480	0.5428	1,811,914,816
10	3,424,793	6,309,452	0.5428	2,363,054,047

3.1 ANÁLISIS FINANCIERO

3.1.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Teniendo en cuenta que los indicadores de liquidez los constituyen básicamente la Razón corriente, la prueba ácida , la rotación de cartera y la rotación de inventario, no es posible calcularlas, ya que no contamos con pasivo corriente, ni inventarios, ni ventas a crédito. Por lo que no se van a presentar problemas de liquidez.

3.1.2 INDICE DE ENDEUDAMIENTO

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

TABLA 24. INDICE DE ENDEUDAMIENTO

AÑOS	PASIVOS TOTALES	ACTIVOS TOTALES	INDICE DE ENDEUD.
1	300,000,000	631,007,262	0.47
2	270,000,000	722,740,860	0.37
3	240,000,000	857,452,461	0.28
4	210,000,000	1,044,034,637	0.20
5	180,000,000	1,294,962,726	0.13
6	150,000,000	1,635,304,352	0.09
7	120,000,000	2,088,655,754	0.05
8	90,000,000	2,698,514,877	0.03
9	60,000,000	3,499,554,225	0.01
10	30,000,000	4,573,017,498	0.00

Como es obvio, como el único pasivo con que se cuenta es la obligación bancaria contraída, en la medida que de que amortiza el crédito, el índice de endeudamiento se va haciendo menor.

Esto también quiere decir, que si bien, no cuentan con cartera pendiente igualmente, no poseen deudas con sus proveedores.

3.1.3 CARGA LABORAL = $\frac{\text{Obligaciones laborales}}{\text{Patrimonio}} * 100$

TABLA 25. CARGA LABORAL

AÑOS	OBLIGACIONES LABORALES	PATRIMONIO	CARGA LABORAL
1	60,716,018	331,007,262	18.34
2	69,823,421	452,440,860	15.43
3	80,296,934	617,452,461	13.00
4	92,341,474	834,034,637	11.07
5	106,192,695	1,114,962,726	9.52
6	122,121,599	1,485,304,352	8.22
7	140,439,839	1,968,655,754	7.13
8	161,505,815	2,608,514,877	6.19
9	185,731,687	3,439,554,225	5.40
10	213,591,440	4,543,017,498	4.70

Al principio del proyecto la carga laboral ocupa buena parte del patrimonio, pero en la medida que las utilidades empiezan a aumentar, es decir, a la mitad del proyecto, esta comienza a reducirse a la mitad de lo que era inicialmente. Por lo que se puede concluir que siempre habrá respaldo para las obligaciones laborales.

3.1.4 INDICADORES DE RENTABILIDAD

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \frac{\text{Unidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Unidad Neta}}{\text{Ingresos Operacionales}} * 100$$

TABLA 26. INDICADORES DE RENTABILIDAD

	UTILIDAD	INGRESOS		REND	MARGEN
AÑOS	NETA	OPERACIONALES	PATRIMONIO	PATRIM	NETO
1	203,007,262	954,163,280	331,007,262	61.33	0.21
2	324,440,860	1,260,230,881	452,440,860	71.71	0.26
3	489,452,461	1,667,485,525	617,452,461	79.27	0.29
4	706,034,637	2,206,749,869	834,034,637	84.65	0.32
5	986,862,726	2,917,328,783	1,114,962,726	88.51	0.34
6	1,357,304,352	3,859,971,040	1,485,304,352	91.38	0.35
7	1,840,655,754	5,102,737,417	1,968,655,754	93.50	0.36
8	2,480,514,877	6,750,755,660	2,608,514,877	95.09	0.37
9	3,311,554,225	8,926,502,740	3,439,554,225	96.28	0.37
10	4,415,017,498	11,804,984,401	4,543,017,498	97.18	0.37

El análisis del rendimiento del patrimonio y el margen neto indican que las utilidades netas, en general , siempre van en aumento.

Esto junto con las demás razones financieras, solo nos estan indicando que el proyecto, tal y como esta concebido, desde el primer año esta arrojando una rentabilidad aceptable.

En la medida que se conserven los parámetros establecidos en las ventas, en cantidades como en valores, por debajo de la producción y los ingresos generados, lo que le permitirá mantenerse en el mercado e ir generando otro tipo de proyectos para sus accionistas gracias a los excedentes generados.

5. ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION DEL MANGO

4.1 ORGANIZACIÓN DE LOS PRODUCTORES

Conscientes de la necesidad de encontrar un instrumento que organice a los productores de Mango de Azúcar, que funcionen y posean objetivos similares encontramos que la figura mas viable es una agrupación de productores agrarios como sociedad de economía mixta.

ASOCIACION DE PRODUCTORES DE MANGO DEL MUNICIPIO DE CIENAGA

La sociedad comercial es un contrato de dos o más personas que desean hacer un aporte para el desarrollo de una empresa comercial con el fin de obtener una utilidad que va a ser distribuída entre todos los que adquieren la calidad de socios, es decir, aquellos sin los cuales no hay sociedad y además es común a todas las sociedades comerciales, cualquiera sea la forma de las mismas, y aún a las de hecho, de las cuales puede decirse que aunque son verdaderas sociedades por reunir los elementos sustanciales, no quedan constituidas dentro de las formas regulares de sociedad.

El art. 8 del Decreto 1050 de 1968 define las sociedades de economía mixta como "organismos constituidos bajo la forma de sociedades comerciales con aportes Estatales y capital privado, creado por la ley o autorizados por esta, que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial conforme a las reglas de derecho privado. A su vez, el Código de Comercio en su art. 461 dice: "Son de economía mixta las sociedades comerciales que se constituyen con aportes Estatales y de capital privado". Las sociedades de economía mixta están sujetas a las reglas de derecho privado y a la jurisdicción ordinaria.

Creación o autorización legal y contractual:

Se requiere de un organismo constituido bajo la forma de sociedad comercial con la siguiente distribución porcentual por socio:

Municipio de Ciénaga (UMATA): 20%

Productores de Ciénaga: 80%

La Administración municipal de Ciénaga, participa en el proyecto por medio de la UMATA con un porcentaje del 20% en donde el 80% restante será aportado por los productores de mango de azúcar de Ciénaga.

Por ello, la celebración de un contrato de sociedad por parte del Municipio de Ciénaga con los productores de mango de azúcar de Ciénaga se registrará por las normas del Código de Comercio y requiere de Escritura Pública y el registro de esta en la Cámara de Comercio.

Atribución de funciones industriales y comerciales:

Como se trata de una sociedad de varios socios productores agropecuarios, el ánimo de lucro se asemejará más a las sociedades particulares. Habrá reparto de utilidades o pérdidas pero debe tenerse en cuenta que según la ley puede adscribirse funciones de carácter administrativo de manera excepcional.

Personería jurídica:

Como entidades descentralizadas que son las de economía mixta, tienen su propia personería jurídica, atributo confirmado por el art. 98 del Código de Comercio. Esta se suscribirá con la razón social de Asociación de Productores de mango del municipio de Ciénaga.

Definición de la zona de influencia:

La zona de influencia de comercialización de la sociedad Mixta será Bucaramanga, y su área Metropolitana.

producción:

Aunque la zona de influencia está constituida por varios municipios, la producción que esta sociedad mixta comercializará será la relativa al mango de azúcar que se produce en Ciénaga.

ESTATUTOS

Artículo 1. Naturaleza y razón social. Asociación de productores de Mango de Azúcar del municipio de Ciénaga. Asociación de productores de mango Ltda. APM Ltda.

Artículo 2. Area de influencia de producción: Ciénaga en el departamento de Magdalena; de comercialización Bucaramanga y área Metropolitana.

Artículo 3. Duración. La duración es indefinida la empresa pueden disolverse y liquidarse en cualquier momento de acuerdo con la ley y los presentes Estatutos.

Artículo 4. Objetivos. La empresa tiene como objetivos generales el organizar e incrementar a favor de su asociados los servicios relacionados con la comercialización de productos agropecuarios, propendiendo por mejorar la calidad de la misma a través de la ayuda mutua y de la solidaridad de sus asociados.

Artículo 5. Actividades. Para el logro de sus objetivos la empresa podrá adelantar las siguientes actividades:

- a.** Organizar, coordinar y controlar la comercialización de productos agropecuarios a través de diferentes medios organizados por la empresa..
- b.** Contratar el servicio de transporte terrestre automotor y fluvial para la comercialización de productos agropecuarios.

- c. Facilitar el suministro o suministrar a los asociados de la empresa los recursos necesarios para la producción y comercialización de productos agropecuarios.
- d. Canalizar los recursos del sistema financiero para aplicarlos a créditos para los asociados.
- e. Colaborar con los planes y programas de desarrollo del Estado y entidades que se orienten al mejoramiento de la comunidad.

Artículo 6. Amplitud administrativa y de operaciones. La empresa por medio de sus órganos competentes podrá organizar los establecimientos y dependencias administrativas que sean necesarias y realizar toda clase de actos, contratos, operaciones y negocios jurídicos que se relacionen directamente con el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos.

REGIMEN ECONOMICO

Artículo 7. Patrimonio. El patrimonio de la empresa será constituido por los aportes sociales individuales, los fondos y reservas de carácter permanente y los recursos recibidos por el municipio de Ciénaga.

Artículo 8. Capital suscrito y pagado es de \$128.000.000

Artículo 9. Suscripción y pagos de aportes sociales individuales. La asociación tendrá la siguiente participación:

20%: 25.6 millones de pesos Municipio de Ciénaga.

80%: 102.4 millones de pesos Productores divididos en aportes sociales cada uno de \$ 501.960 para un total de 204 socios.

Artículo 10. Incremento de aportes sociales ordinarios y otros aportes. Los aportes sociales se incrementarán cuando lo considere necesario la Asamblea General.

Artículo 11. Revalorización de aportes. Con cargo a un fondo de revalorización de aportes se podrá mantener el poder adquisitivo corriente de las aportaciones de asociados.

Artículo 12. Monto mínimo de aportes. El monto mínimo de aporte es de 1 de \$ 501.960 .

Artículo 13. Devolución de aportes. Dentro de los siguientes 90 días a la fecha en que se decretó la pérdida de calidad de asociado, le serán devueltos a este el valor de sus aportes y demás sumas que resulten a su favor.

Artículo 14. Reservas. Las reservas de un 10% sobre las utilidades netas serán de carácter permanente y no podrán ser repartidas entre los socios ni acrecentarán los aportes de éstos.

Artículo 15. Fondos. La Sociedad tendrá los siguientes fondos:

1. Fondo de solidaridad: Tiene por objeto facilitar a la Sociedad recursos que le permitan proporcionar a los socios productores y a los trabajadores y familiares servicios de seguridad social y auxilios para calamidad doméstica y acciones de solidaridad con la comunidad en general.

2. Fondo de auxilio mutuo: Se creará e incrementará con aportes de los socios de acuerdo a la reglamentación del Comité Central. Tiene por objeto ayudar a los asociados a la producción y venta de productos agropecuario.

3. Fondo de Garantía individual: Creado con el objeto de garantizar la responsabilidad de los socios, en caso de pérdida, mermas, etc.

Artículo 16. Ejercicio económico. El ejercicio económico de la APM LTDA de Ciénaga será anual y se cerrará el 31 de Diciembre, al término de cada ejercicio se cerrarán las cuentas y se elaborará el Balance y el Estado de Resultados. El Balance General consolidado será sometido a la aprobación de la Asamblea General de asociados acompañado de los demás Estados Financieros.

Artículo 17. Destinación de Utilidades. Si al liquidar el ejercicio se produjere alguna utilidad, esto se aplicará de la siguiente forma: Un 10% como mínimo para la reserva de protección de los aportes sociales, un 50% como mínimo para el fondo de garantía individual y un 5% mínimo para el fondo de solidaridad. El remanente podrá aplicarse en todo o en parte según decisión de la Asamblea General en la siguiente forma:

1. Destinándola a la revalorización de aportes teniendo en cuenta las alteraciones en su valor real.
2. Destinándolo a servicios comunes y seguridad social.
3. Retornándolo a los asociados en relación con el uso de los servicios o la participación en el trabajo.
4. Destinándolo a un Fondo para amortización de aportes de asociados.
5. Destinándolo a la creación de nuevos servicios, al fortalecimiento de los existentes o a la constitución de reservas para proyectos especiales.

No obstante lo previsto en el presente artículo, la utilidad obtenida por la empresa se aplicará en primer término a compensar pérdidas de ejercicios anteriores y a restablecer el nivel de la reserva de protección de aportes sociales cuando ésta se hubiere empleado para compensar pérdidas.

ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

Artículo 18. Organo de Administración. La administración de la empresa estará a cargo de la Junta de Socios.

Artículo 19. Junta de Socios. Es el órgano máximo de administración de la empresa y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias

Artículo 20. Convocatoria. La convocatoria a reuniones de la Junta de Socios se hará para fecha, hora, lugar y objetivos determinados. La convocatoria se hará con una anticipación no menor a 10 días hábiles, mediante comunicación escrita que será enviada a todos los asociados.

Artículo 21. Competencia para convocar la Junta de Socios. La Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria será convocada por la UMATA o un 20% de los socios productores hábiles, que podrán solicitar la convocatoria de Junta de Socios extraordinaria. El quórum de la Junta lo constituye la mitad más uno de los asociados hábiles convocados.

Artículo 22. Decisiones. Las decisiones se toman por mayoría absoluta de votos de los asistentes en cuanto a montos de sus aportes, la reforma de los estatutos, la afiliación, la incorporación y disolución para liquidación requerirán siempre el voto favorable como mínimo de las dos terceras partes de los asistentes.

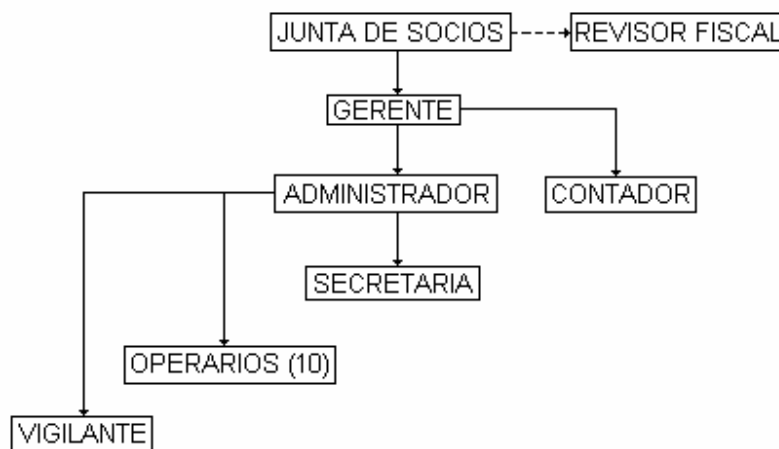
Artículo 23. Votos. Cada asociado tendrá solamente derecho a un voto si su aporte es de \$501.960 . Por cada \$501.960 adicionales tendrá derecho a otro voto.

Artículo 24. Actas de la Asamblea. Lo ocurrido en las reuniones de la Junta de Socios se hará constar en el libro de Actas y éstas se encabezarán con número y tendrán por lo menos la siguiente información: Lugar, fecha y hora de la reunión; forma y antelación de la convocatoria y órgano o persona que convocó; número de socios o delegados asistentes y número de los convocados; asuntos tratados, las decisiones adoptadas y el número de votos emitidos a favor, en contra o en blanco; las constancias presentadas por los asistentes a la reunión, nombramientos efectuados y fecha y hora de clausura.

ORGANIZACION DE LA EMPRESA

ORGANIGRAMA

La estructura de la empresa está conformado por varios cargos cuyas funciones son:



MANUAL DE FUNCIONES

Las siguientes son las funciones por órgano y cargo:

JUNTA DE SOCIOS

- Establecer las políticas y directrices generales de la empresa para el cumplimiento del objeto social.
- Reformar el Estatuto

- Examinar los informes de Administración.
- Aprobar o desaprobar los Estados Financieros de fin de ejercicio.
- Destinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley.
- Fijar aportes extraordinarios o cuotas especiales para fines determinados y que obliguen a todos los socios.
- Elegir y remover el Auditor y fijar su remuneración.
- Disolver y ordenar la liquidación de la Sociedad.
- Aprobar su propio reglamento.
- Las demás que señale la ley.

GERENTE

- Ejecutar las decisiones, Acuerdos y orientaciones de la Junta de Socios y supervisar el funcionamiento de la empresa
- Planear, organizar y dirigir todas las funciones administrativas, operativas y de mercadeo de la comercializadora.
- Formular las políticas administrativas de la empresa, programas de desarrollo y preparar los proyectos y presupuestos.
- Controlar las funciones básicas del control de las diferentes áreas de la empresa.
- Dirigir las relaciones públicas de la empresa , en especial con las organizaciones del sector Agrario.

- Procurar que los socios reciban información oportuna sobre servicios y asuntos de interés.
- Celebrar contratos y todo tipo de negocios dentro del giro normal de operaciones de la empresa.
- Celebrar los contratos relacionados con la adquisición, venta y constitución de garantías reales sobre inmuebles o específicas sobre otros bienes inmuebles y cuando el monto de los contratos exceda de las facultades otorgadas.
- Ejercer la representación judicial y extrajudicial de la Sociedad.
- Ordenar los gastos ordinarios y extraordinarios de acuerdo con el presupuesto.
- Contratar a los trabajadores para los diversos cargos.
- Ejecutar las sanciones disciplinarias que le corresponda aplicar.
- Rendir periódicamente informes relativos al funcionamiento de la empresa en forma periódica a la Junta de Socio.
- Las demás funciones que le asigne la Junta Directiva.

ADMINISTRADOR GENERAL

- Colaborar en las tareas propias de la Secretaría en gerencia, Junta de Socios.
- Asumir transitoriamente las funciones, en caso de ausencia temporal o definitiva, del Gerente.
- Las demás funciones que le asigne el Gerente.

4.2 PLAN GENERAL DE MERCADEO

4.2.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR

Para cada una de las políticas anteriormente reseñadas se plantean las estrategias:

TABLA 27. SONDEO DE GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL MERCADO A TRAVÉS DE IDENTIFICACIÓN DE IMÁGENES DE PRODUCTOS

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	RESPONSABLE	RECURSOS
Investigación exploratoria de sondeo	15-Mar-99	Ciénaga	Alcalde	1,000,000
Evaluación de resultados del sondeo	30-Mar-99	Ciénaga	Alcalde	1,000,000

TABLA 28. REALIZACIÓN DE INVESTIGACIONES DE MERCADO PARA MEDIR EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	RESPONSABLE	RECURSOS
Diseño de investigaciones	31-Dic-98	Ciénaga	Alcalde y administrador	2,000,000
Aplicación de las investigaciones	31-Dic-98	Ciénaga	Alcalde y administrador	3,000,000
Análisis de las investigaciones	31-Mar-98	Ciénaga	Alcalde	5,000,000

TABLA 29. FIJACIÓN DE PRECIOS POR SERVICIOS.

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	RESPONSABLE	RECURSOS
Análisis de resultados de las investigaciones	31-Jul-99	Ciénaga	Alcalde	Personal de la empresa
Establecimiento de precios de acuerdo con las ciudades	31-Ago-99	Ciénaga	Alcalde	Personal de la empresa
Análisis de las ventas de acuerdo con los precios y reajuste de los mismos	31-Dic-99	Ciénaga	Alcalde	Personal de la empresa

TABLA 30. LISTA DE DESCUENTOS PARA CONSOLIDARSE EN EL MERCADO.

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	RESPONSABLE	RECURSOS
Análisis de las investigaciones	30-Jul-99	Ciénaga	Alcalde	2,000,000
Establecimiento de la lista de descuentos por evento	15-Ago-99	Ciénaga	Alcalde	2,000,000

TABLA 31. DESARROLLO DE LOS PRECIOS DE INTRODUCCIÓN.

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	RESPONSABLE	RECURSOS
Análisis de las investigaciones	30-Jul-99	Ciénaga	Alcalde	Personal de la agrupación.
Establecimiento de los precios de introducción.	15-Ago-99	Ciénaga	Alcalde	Personal de la agrupación.

TABLA 32. DETERMINACIÓN DEL CANAL MÁS ADECUADO PARA LA VENTA

DEL PRODUCTO.

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	RESPONSABLE	RECURSOS
Análisis de las investigaciones	30-Jul-99	Ciénaga	Alcalde	Personal de la agrupación.
Establecimiento de los canales y desarrollo de los mismos	15-Ago-99	Ciénaga	Alcalde	Personal de la agrupación.

TABLA 33. ESTRUCTURACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA DE PRODUCTORES DE MANGO DE CIÉNAGA

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	RESPONSABLE	RECURSOS
Estructuración del departamento de ventas	28-Oct-99	Ciénaga	Administrador	2,000,000
Determinación de las políticas, metas, directrices del departamento.	28-Oct-99	Ciénaga	Administrador	Personal de la agrupación.
Capacitación del personal	30-Sept-99	Ciénaga	Administrador	3,000,000

TABLA 34. VISITAS Y REALIZACIÓN DE CONVENIOS DE VENTAS EN LOS PUNTOS DE VENTA.

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	RESPONSABLE	RECURSOS
Programación de las visitas	30-Jun-99	Ciénaga	Alcalde	Personal de la agrupación.
Realización de las visitas	30-Sep-99	Ciénaga	Alcalde	Personal de la agrupación

TABLA 35. ESTRUCTURACIÓN DE UNA FUERZA DE VENTAS DE APOYO

PARA LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA DE PRODUCTORES DE MANGO

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	RESPONSABLE	RECURSOS
Estructuración de la fuerza de ventas de apoyo	28-Feb-00	Ciénaga	Administrador	5,000,000
Capacitación del personal	30-Abr-99	Ciénaga	Administrador	5,000,000

TABLA 36. ESTABLECIMIENTO DE UNA IMAGEN DE MARCA A TRAVÉS DE LAS DIFERENTES CAMPAÑAS PUBLICITARIAS REALIZADAS POR LA EMPRESA DE PRODUCTORES DE MANGOS.

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	RESPONSABLE	RECURSOS
Coordinación de la campaña	30-Mar-00	Ciénaga	Alcalde	Personal de la agrupación.
Definición de la imagen de las agrupaciones de productores de mango	30-Jun-99	Ciénaga	Alcalde	Personal de la agrupación.
Desarrollo de la imagen de los productos	30-Jun-99	Ciénaga	Alcalde	Personal de la agrupación.

TABLA 37. ESTABLECIMIENTOS DE PLAZOS POR RANGOS DE COMPRAS DE PRODUCTOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA DE PRODUCTORES DE MANGO.

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	RESPONSABLE	RECURSOS
Establecimiento de los descuentos por rango de compras	31-Mar-99	Ciénaga	Alcalde	Personal de la agrupación.
Concesión de los descuentos	31-Dic-99	Ciénaga	Alcalde	50,000,000

TABLA 38. CAMPAÑA DE SONDEO DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS POR LA EMPRESA DE PRODUCTORES DE MANGO.

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	RESPONSABLE	RECURSOS
Investigación exploratoria	31-Dic-99	Ciénaga	Alcalde	2,000,000
Evaluación de resultados del sondeo	31-Ene-00	Ciénaga	Alcalde	1,000,000

4.3.2. PLAN DE ACCION

Resumiendo las estrategias anteriormente reseñadas, se plantea el siguiente plan general de acción.

ASPECTOS GENERALES DEL PLAN DE MERCADEO

Plan de mercadeo para las empresa de productores de mango.

Para el período comprendido entre el 1 de Enero de 1999 y el 31 de Diciembre de 2000.

Elaborado por : Gerente

Revisado por: Alcalde del municipio de Ciénaga.

Fecha de elaboración: Diciembre 31 de 1999.

Fecha de aprobación Enero 31 de 1999.

TABLA 39. DEFINICIÓN DEL MERCADO META.

SEGMENTO OBJETIVO	DESCRIPCION	PARTICIPACION ESPERADA EN PORCENTAJE
Bucaramanga	Mayorista y minoristas	50%
Area metropolitana	Intermediarios	50%

TABLA 40. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.

TIPO DE DISTRIBUCION	VALOR	PARTICIPACION ESPERADA EN PORCENTAJE
Propia directa	750,000	75%
Intermediación	250,000	25%

TABLA 41. MEZCLA PROMOCIONAL.

TIPO DE PROMOCION	VALOR	PORCENTAJE
Publicidad	5,000,000	38%
Promoción	5,000,000	38%
Fuerza de ventas	3,000,000	24%
TOTAL	13,000,000	100%

4.3.3 MEZCLA DE MERCADEO

4.3.3.1 Precio

El precio se trabaja al por mayor porque se vende para ser detallado por los minoristas. Se utilizan descuentos por ser mayoristas; se pueden dar descuentos del 2 al 3,3% por pronto pago.

La demanda del producto es inelástica porque a un pequeño incremento de los precios hay una mayor disminución de la misma.

4.3.3.2. Producto

El producto a vender será el mango producido en la zona de Ciénaga.

4.3.3.4 Mercado

El mercado está constituido por el conjunto de los consumidores de Mango en Bucaramanga y su área metropolitana, dentro de las expectativas de compra que tenga dicho sector.

CONCLUSIONES

Desde el punto de vista general, el proyecto representa una vía de acción para el mejoramiento de la capacidad productiva del proyecto y debe estar centrado en darle continuidad a su expansión y desarrollo conquistando nuevos mercados, sin embargo se necesita mejorar sus estrategias de ventas para lograr un mayor posicionamiento.

El proyecto es inmejorable si se tiene en cuenta su gran potencialidad y perspectivas de desarrollo y su manejo hacia el futuro.

No se requiere de una mayor inversión para el desarrollo del proyecto y hay fuentes de financiación disponible, además de que las necesidades de inversión son fácilmente cubribles, lo que indica que es muy factible de realizar.

Es evidente que el proyecto es muy factible desde el punto de vista económico-financiero, porque genera unas ganancias extraordinarias, una excelente liquidez y rentabilidad, además de que el punto de equilibrio se puede alcanzar fácilmente, de acuerdo con los presupuestos de prestación del servicio y ventas.

En la actualidad, el agricultor de la zona de Ciénaga y Santa Marta carecen de una tecnología que facilite la explotación racional del mango y explotar dentro de un óptimo uso de los recursos, como tierra, capital y trabajo, sus propiedades. Esta situación se origina de la falta de intervención Estatal para proveer a los agricultores de las técnicas y de los medios que le garanticen el desarrollo de su producción como un máximo de efectividad y uso, lo que sólo podría darse con la existencia de una sociedad de economía mixta.

Desde el punto de vista social, el proyecto de creación de la APM genera empleos, potencialidad y desarrollo de bienestar social, ya que facilita la labor económica y a través de esta plantea perspectivas de desarrollo y mejoramiento tecnológico, proveyendo de una base para el beneficio comunitario, para el crecimiento y desarrollo de una zona de gran tamaño.

RECOMENDACIONES

La Sociedad de economía mixta debe convertirse en un instrumento para mejorar y desarrollar los cultivos de mango, que es el producto de mayor tradición y manejo técnico entre los productores de Ciénaga y su zona de influencia y debe proyectarse como centro de asesoría y capacitación tecnológica, de difusión de los servicios tecnológicos para que se logre un desarrollo a través de la práctica que implicará un mejoramiento y desarrollo tecnológico sin precedentes.

En la medida que la APM de esta zona tenga una gran aceptación y sea conocido y requerido en sus servicios, crecerá ajustándose a dicha demanda de acuerdo con las necesidades en materia de ampliación infraestructural, de su personal y su cobertura de servicios ofrecidos.

La APM de Ciénaga debe enmarcarse dentro del contexto general de creación y desarrollo de productos líderes en la región y encargarse de lo relativo a la prestación del servicio de asistencia técnica agropecuaria para los productores, que innoven tecnológicamente. De ésta forma, se iniciará un proceso de desarrollo técnico, alimentado por el seguimiento y la retroalimentación.

Para que la APM opere normalmente es necesario que el Estado a través de distintas dependencias como la Gobernación y el municipio de Ciénaga, ofrezcan partidas que complementen sus ingresos. Es además favorable la autogeneración de ingresos por parte de la APM, debido a que producirá y venderá semillas calificadas, asesorará fincas y comprará y venderá insumos que permiten sufragar parte de sus necesidades y requerimientos en materia económica.

Asimismo, es necesario que en Ciénaga y Santa Marta se optimice el desarrollo del sector productor de Mango de Azúcar afrontando y corrigiendo entre otros, los siguientes problemas:

- Planificación de la producción, distribución, almacenamiento y comercio de los productos agrícolas.
- Cambiar la actual utilización de técnicas agrícolas rudimentarias que impiden el aumento de la producción y la adecuada utilización de la tierra por medio de la capacitación de los productores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALDANA, Ignacio. Evaluación de proyectos. Editorial Urbana. Barcelona, 1989.

BAVARESCO DE PRIETO, Aura M. Las técnicas de la investigación. USA, South Western. 1990.

CONSUEGRA, Gustavo. Evaluación de Proyectos Económicos y Financieros. Editorial Elba. Bogotá. 1986.

UMATAS DE CIENAGA Y SANTA MARTA

KENNETH ALBRIGTH, John. Estudio de mercados. Editorial El Ruiz. Bogotá, 1990

NACIONES UNIDAS. Manual para la elaboración de proyectos económicos y financieros. Editorial Montezuma. México, 1989

ORTEGA ZAMBRANO, Gerardo. Mejoramiento empresarial. Editora La Sperga.México.1986

PROBLEMATICA DE PRODUCCION DEL MANGO DE AZUCAR (Estudios realizados por la Universidad del Magdalena.)

REINA, Eduardo. Producción y comercialización del mango de azúcar en Colombia. Ediciones Urbanas. Santa fé de Bogotá, 1994.

STILL, Jhon. Estudios y Evaluación de Mercados. Editora Del Oriente.Bogotá.1987

ANEXO A. No DE ARBOLES POR MUNICIPIO.

MUNICIPIO	Has MANGO	NoDE ARBOLES (M.A.)	Has SIN CULTIVAR	Has DISPONIBLES
CIENAGA	180	9.322	105	44
SANTA MARTA	111	3.675	50	35
TOTAL	291	12.997	155	79

M.A. mango azúcar

ANEXO B. CLASIFICACION POR AREA DE LAS FINCAS.

TAMAÑO DE LAS FINCAS	CIENAGA (%)	SANTA MARTA (%)	TOTAL (%)
PEQUEÑA(- de 5 Has)	51,36	30	46,82
MEDIANA(de 5 a 20 Has)	37,83	40	38,29
GRANDE(mas de 20 Has)	10,81	30	14,89
TOTAL	100	100	100

ANEXO C. CLASIFICACION POR AREA CULTIVADA.

TAMAÑO FINCAS	CIENAGA		SANTA MARTA		TOTAL	
	M.A.(%)	OTROS M.(%)	M.A.(%)	OTROS M.(%)	M.A.(%)	OTROS M.(%)
MENOS DE 5 Has	80,38	73,48	70	60	78,72	70,21
DE 5 A 10 Has	8,89	15,88	20	30	10,64	19,15
MAS DE 10 Has	10,64	10,64	10	10	10,64	10,64
TOTAL	100	100	100	100	100	100

M.A. mango de azúcar

M. mangos

ANEXO D. CLASIFICACION POR DENSIDAD DE SIEMBRA POR Ha.

DENSIDAD DE SIEMBRA / Ha	CIENAGA (%)	SANTA MARTA (%)	TOTAL (%)
MENOS DE 50 ARBOLES / Ha	32,44	20	29,78
DE 51 A 100 ARBOLES / Ha	59,46	80	63,83
DE 101 A 150 ARBOLES / Ha	5,40	----	4,26
MAS DE 150 ARBOLES / Ha	2,70	----	2,13
TOTAL	100	100	100

ANEXO E. CLASIFICACION POR EDAD DE LOS CULTIVOS.

EDAD DE LOS CULTIVOS	CIENAGA (%)	SANTA MARTA (%)	TOTAL (%)
MENOS DE 5 AÑOS	2,70	50	12,76
DE 6 A 10 AÑOS	13,10	40	19,15
DE 11 A 20 AÑOS	5,40	10	6,38
DE 21 A 30 AÑOS	13,52	-----	10,64
DE 31 A 40 AÑOS	18,91	-----	14,89
MAS DE 40 AÑOS	45,95	-----	36,18
TOTAL	100	100	100

ANEXO F. DISPOSICION PARA CULTIVAR DE LOS PRODUCTORES.

ALTERNATIVAS	CIENAGA (%)	SANTA MARTA (%)	TOTAL (%)
SI	21,63	90	36.18
NO	78,37	10	63.82
TOTAL	100	100	100

ANEXO G. CLASIFICACION Has TECNIFICADAS Y NO TECNIFICADAS.

No Has TECNIFICADAS Y NO TECNIFICADAS	CIENAGA		SANTA MARTA		TOTAL	
	No	(%)	No	(%)	No	(%)
Has TECNIFICADAS	48	29,34	65	76,47	113	54,59
Has NO TECNIFICADAS	74	60,66	20	23,53	94	45,41
TOTAL	122	100	85	100	207	100

ANEXO H. CLASIFICACION DE LA COSECHA EN No. DE GUACALES.

COSECHA EN No. DE GUACALES	CIENAGA		SANTA MARTA		TOTAL	
	No.Guacales	(%)	No.Guacales	(%)	No.Guacales	(%)
COSECHA PRINCIPAL	53.277	70	250	76	53.527	70,02
COSECHA DE MITACA	22.833	30	80	24	22.913	29,98
TOTAL	76.110	100	330	100	76.440	100

ANEXO I. CLASIFICACION POR REALIZACION DE ANALISIS DE SUELOS Y/O FOLIAR.

ANALISIS	CIENAGA				SANTA MARTA			
	SI		NO		SI		NO	
	No.	(%)	No.	(%)	No.	(%)	No.	(%)
ANALISIS DE SUELO	15	40,5	22	59,4	4	40	6	60
ANALISIS FOLIAR	1	2,7	36	97,3	---	---	10	100

ANEXO J. ENCUESTA A COMERCIALIZADORES DE MANGO EN BUCARAMANGA

Señores clientes la presente encuesta tiene como propósito principal establecer cual es la potencialidad de la demanda de mango en la ciudad de Bucaramanga y si es factible la creación de una nueva empresa orientada a la producción y comercialización de dicho producto.

NOMBRE ESTABLECIMIENTO_____

DIRECCION_____ **TELEFONO**_____

1.Cuál es el tipo de mango adquirido habitualmente: _____

2. Cual es el volumen adquirido por tipo de mango:

TIPO DE MANGO	VOLUMEN
---------------	---------

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

3. Cuál es su frecuencia de compra?

Semanal_____

Quincenal_____

Otros_____

4. Cuál es la modalidad de compra actual?

Contado_____ **Crédito**_____ **Cuál**_____

5. Cuales son los descuentos concedidos por los proveedores:_____

6. Cuales son los Factores que definen la compra de mango

Precio _____

Calidad _____

Sabor _____

Presentación _____

Atención _____

Cumplimiento _____

7. Está dispuesto a adquirir mangos de una nueva empresa comercializadora de este producto?.

SI _____

NO _____

8. Cuales serían las condiciones exigidas?

Precio _____

Calidad _____

Sabor _____

Presentación _____

Atención _____

Cumplimiento _____

9. Cuáles serían las cantidades adquiridas y frecuencia de compra (En bultos)?

