

INFORME

PROYECTO IMA-2016-0808 PLAN DE MARKETING Y SU IMPLEMENTACIÓN COMO UN PRODUCTO GOURMET, ORIENTADO A MERCADOS DE NICHOS

LUIS FERNANDO MOSCOSO

30 de Julio 2017

OFICINA DE PARTES 2 ^{da} FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	28/08/2017
Hora	13:45
Nº Ingreso	41735

RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN	3
METODOLOGÍA	4
ANTECEDENTES GENERALES	5
ANÁLISIS DE ENTORNO.....	7
Análisis PEST	7
Análisis de los competidores y/o sustitutos	21
Análisis de precios de los competidores.....	23
Análisis de las fuerzas competitivas de la industria	26
ANÁLISIS DE MERCADO	28
Análisis de la cadena de comercialización – mercado actual mayorista	28
Análisis del consumo del Limón de Pica	35
Conocimiento del producto y sus atributos.....	37
Análisis de los hábitos de uso del producto	38
Exploración de mercado San Pedro de Atacama	38
Exploración de mercado externo - Londres	43
Exploración de mercados para productos gourmet.....	46
Análisis de la provisión del producto.....	53
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	58
Análisis de la cadena de valor.....	58
Análisis FODA dinámico.....	60
Definición de mercado meta u objetivo.....	62
Definición de estrategia de marketing.....	63
PLAN FUTURO	64
Objetivos del plan comercial.....	64
Estrategias de posicionamiento (dónde estamos y dónde queremos estar).....	64
Mezcla de marketing (4p: producto, precio, plaza, promoción) para Mercado San Pedro de Atacama	68
Arquitectura de marca (Principios de la marca - “compromiso con el consumidor”	69
Marco conceptual	70
PROPUESTA 1	71
PROPUESTA 2	71
PROPUESTA 3	72
Identidad de marca, identidad gráfica	72
Presupuesto	73
BIBLIOGRAFÍA	75

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Luis Moscoso Puljezevic se adjudicó el proyecto IMA 2016-0808 *Plan de Marketing y su implementación, para el limón de Pica como un producto Gourmet, orientado a mercados de Nicho*, ejecutado por la empresa consultora AppChile.

El diseño metodológico consideró análisis de aspectos cualitativos y cuantitativos con datos secundarios y fuentes primarias (informantes claves), de tal manera de caracterizar los segmentos específicos de mercado que se quieren abordar, conjugados con los factores internos empresariales para acceder a dichos mercados identificados y las variables del entorno que afectan al mercado de los cítricos, en particular los limones; además de las tendencias en el consumo de alimentos y en base a esto proponer una estrategia de marketing a implementar en el corto, mediano y largo plazo.

Se analizó la cadena de comercialización actual del Limón de Pica, considerando el modelo de Porter para la competitividad de la industria, la cual resulta ser de **muy baja rentabilidad**, dada una alta rivalidad entre los competidores, la baja diferenciación del producto, las pocas barreras de entrada a la industria, importación de fruta contaminada con mosca de la fruta a la zona, el desconocimiento y la poca valoración de las cualidades de este ecotipo en particular por parte del consumidor final, entre otras razones.

La Norma Chilena sobre limas ácidas establece mayores requisitos de calidad para la venta del producto en fresco, no así para la venta de limones como materia prima en la elaboración de alimentos, lo que significa mayores inversiones para aumentar la productividad del fruto destinado a su comercialización en fresco. Sin embargo, esto abre la oportunidad de utilizar las propiedades organolépticas diferenciadoras de este ecotipo como aditivo o ingrediente funcional para la elaboración de alimentos que lo incorporen como materia prima.

El análisis del mercado de productos gourmet indica que los productos deben cumplir con altos estándares de calidad y con atributos reconocidos y valorados por el consumidor, como pueden ser: orgánicos, sabrosos, bien presentados y envasados, con trazabilidad e inocuos, entre otros. Además, el consumidor de estos productos, aprecia y paga más por los productos que tengan historia, es decir, que estén relacionados con la tradición culinaria de una región o país o que sean una exclusividad, como puede ser el Limón de Pica, situado en el Desierto más árido del mundo, lo cual debe informarse en el rotulado.

Por otra parte, utilizando el análisis de la matriz FODA y el posicionamiento deseado por la empresa, se determinaron nichos de mercado de corto, mediano y largo plazo y se diseñó el Plan de Marketing para el Limón de Pica en Mercados de Nicho, optando por una **estrategia de enfoque de diferenciación para segmentos especializados (gourmet)**.

INTRODUCCIÓN

La conducta impredecible de los clientes obliga a las organizaciones a buscar información exacta, pertinente y oportuna, que aminore la incertidumbre en el contexto de un proyecto o negocio en marcha, para ello se recurre a los estudios de mercado, que comprenden una serie de actividades, debidamente estructuradas y objetivas, que permitan el descubrimiento, la recopilación, el análisis y la difusión de dicha información, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación de oportunidades y problemas, y la manera en que la organización debe enfrentarlos (Malhotra, 2007).

De esta información base, acerca de los gustos de los consumidores y sus preferencias, ubicación geográfica y hábitos de consumo principalmente, deriva el instrumento denominado Plan de Marketing que enlaza esta combinación de factores externos (consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno) con variables estratégicas internas de la organización (recursos humanos, financieros, I+D) para alcanzar una estrategia integrada de la empresa que sea generadora de ventajas competitivas.

El presente estudio fue solicitado por la empresa Luis Moscoso Puljezevic en el marco de la ejecución del proyecto IMA 2016-0808, cofinanciado por la Fundación para la Innovación Agraria – FIA.

La estructura del informe contempla presentar un Análisis del Entorno, considerando competidores principales, segmentos y mercados objetivos, demanda y tendencias de consumo, provisión del producto, análisis PEST y análisis FODA.

La siguiente parte del informe desarrolla el análisis del mercado con los elementos de la demanda, la oferta y las fuerzas competitivas del sector.

La tercera parte utiliza las técnicas de planificación estratégica de análisis de la cadena productiva y matriz FODA para realizar un diagnóstico estratégico y la estrategia comercial, definiendo el mercado objetivo y la mezcla comercial para el limón de Pica en los mercados seleccionados.

En una siguiente sección se desarrolla un Plan a Futuro para implementar una Estrategia de Marketing en el mercado objetivo seleccionado, con objetivos estratégicos, mezcla comercial definida, estrategia de posicionamiento, arquitectura de marca y presupuesto.

En la última sección se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio y la bibliografía.

METODOLOGÍA

El diseño metodológico considera aspectos cualitativos y cuantitativos, con análisis de datos secundarios y fuentes primarias, de tal manera de caracterizar de manera adecuada la población objetivo; sus expectativas, factores de decisión, sus principales rasgos sociales, entre otros, el mercado y la competencia; tipos de actores en la cadena, volumen de oferta, demanda actual y tendencias de consumo para los productos actuales y potenciales.

La metodología propuesta sigue el siguiente orden lógico:

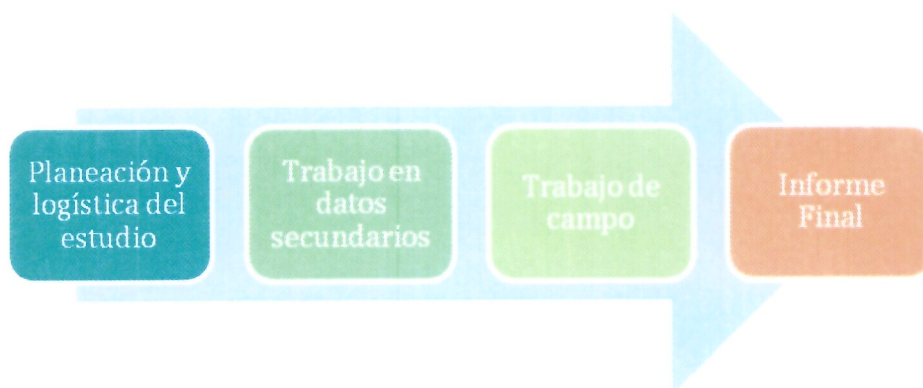


Figura 1: Metodología análisis de mercado

En general el análisis de mercado, como su nombre lo indica busca obtener información de mercado relacionada con la demanda, la oferta, la competencia, entre otras para detectar posibilidades, mediante un análisis (FODA, fuerzas competitivas, cadena de valor, análisis PEST), de factibilidad de productos y potenciales clientes.

Una vez caracterizado el mercado y definido un mercado objetivo, se diseña una estrategia de marketing para dicho mercado, que incluye, determinar los productos que se introducirán en el mercado, el precio adecuado, la distribución y la promoción de los mismos, a través de un plan de medios que ayudará al soporte comunicacional del proyecto.

La etapa de planeación y logística del estudio se realizó durante el mes de mayo junto al coordinador del proyecto, la etapa de documentación y revisión bibliográfica se realizó durante los meses de junio y julio, junto con el trabajo de campo que incluyó visitas a restaurantes y pub de San Pedro de Atacama para sondear interés de compra y visitas a supermercados para comparar los precios de los productos sustitutos. Finalmente, la etapa de producción del

informe final se realizó durante el mes de julio, considerando un mes adicional para aclarar observaciones de la contraparte técnica y de la institución que financia el estudio.

ANTECEDENTES GENERALES

El limón de Pica corresponde a las limas ácidas del orden geraniales; familia: rutacea, subfamilia: aurantioidae; género: citrus, especie citrus aurantifolia (con semillas). Swing o swingle, ecotipo limón de Pica¹, es oriundo del sudeste de Asia, fue introducida en Europa, el Medio Oriente y África del Norte, llegando a América del Sur con los colonizadores españoles que ingresan especies foráneas al Perú, donde se conoce como Limón Criollo, difundiéndose en la periferia, tanto en animales, vegetales y cultura. Los inicios del cultivo de limón en Pica se remontan por el año 1536 donde fue introducido en la comuna por lo españoles y gracias al clima local fue adquiriendo notables características de aroma, color, sabor y jugosidad, además de su producción durante todo el año².

Su diferencia de las demás limas ácidas radica en su mayor aroma, que está determinado por el alto contenido de limoneno³ (aceite esencial) en su cáscara, que fluctúa entre 45 y 50%, a diferencia de las otras limas como el limón sutil de Vallenar, de Ovalle y peruano, cuyo contenido de limoneno fluctúa entre 5 y 13%.⁴

Como todos los cítricos, el limón contiene altos niveles de vitamina C, antioxidantes varios, potasio, calcio, fósforo, magnesio, vitaminas del grupo B, es conocido también por su capacidad de contribuir en mantener un peso adecuado, gracias a la presencia de cafeína como estimulante metabólico, pectina que ayuda a disminuir la absorción de grasas, es un gran aporte en la regeneración de tejidos, calidad de la piel, cabello, uñas.

Las principales diferencias con otras limas ácidas -como el limón Sutil de Ovalle o el de Piura, en Perú- son su alto volumen de jugo, presentar un mayor peso total y **más alto contenido de aceites esenciales, como cumarinas y terpenos**, siendo estos últimos los que le otorgan su aroma particular y único.

Este fruto se produce principalmente en las localidades de Pica y Matilla, en la Región de Tarapacá, donde el año 2016, de acuerdo al catastro frutícola Odepa-Ciren se plantaron por bloque 51,75 Ha de la variedad "Limón de Pica" o "Sutil de Pica". Las condiciones climáticas de esta zona favorecen la producción de limón durante todo el año, con un máximo entre abril y julio, y otro entre diciembre y febrero.

1 Instituto nacional de propiedad intelectual – INAPI. Solicitud N°757508 Limón de Pica. Abril 2010.

2 www.municipalidadpica.cl

3 El limoneno es una sustancia natural que se extrae de los cítricos y que da el olor característico a las naranjas y limones. Pertenecen al grupo de los terpenos (alimentos funcionales o fitonutrientes).

4 Norma Chilena NCh 2716. Of2004 "Limas ácidas – Limón de Pica, limón Sutil y lima Bears – Requisitos",

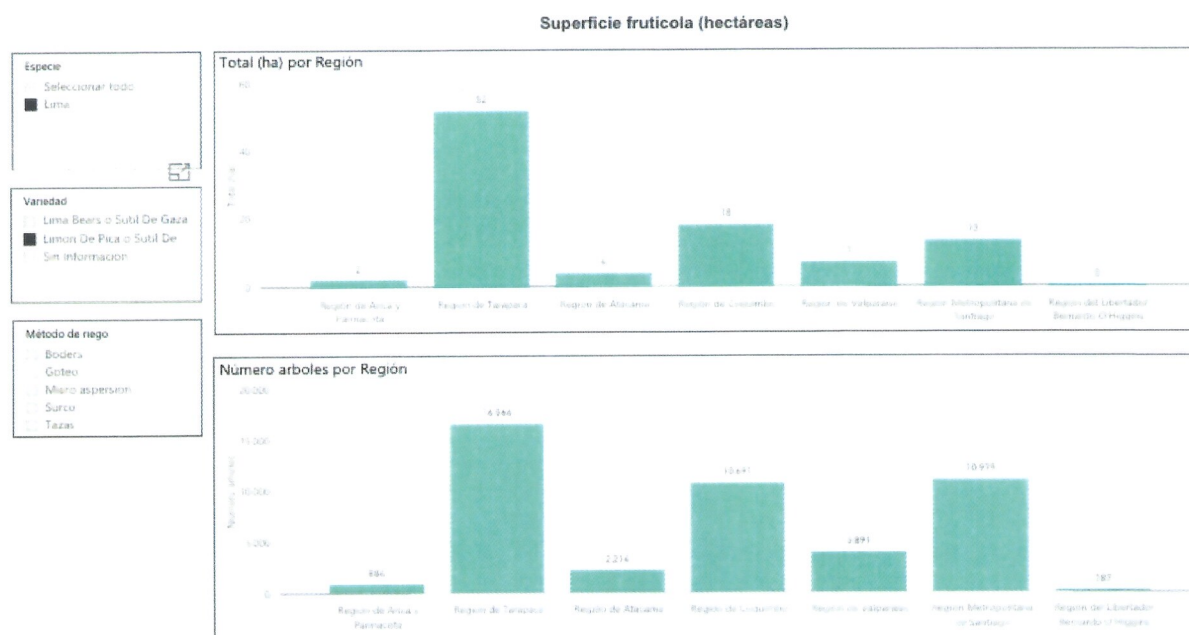
Tabla 1: Distribución de la superficie frutal, número de huertos y árboles, detallado por variedad

(Región de Tarapacá - Año actualización 2016 - Especie Lima - Tipo propietario: Todos)
(Número de árboles según rango de edades)

Variedad	Nº Huertos	Formación	Producción Creciente	Plena Producción	Producción Decreciente	Número Árboles	Total (ha)
Lima Bears o Sutil De Gaza	15	0	160	845	4	1.009	2,74
Limón De Pica o Sutil De Pica	135	1.833	2.972	10.059	1.702	16.566	51,75
Total	150	1.833	3.132	10.904	1.706	17.575	54,49

Para distribuir la información por rango de edad se considera para el cálculo el año de plantación y el año actual. Fuente: Odepa - Ciren

También existen plantaciones en la Región de Coquimbo, cuya superficie alcanza las 18 Ha para el año 2016, todas en producción, según misma fuente.



Fuente: Elaborado a partir de Catastro Odepa Ciren.

Figura 2: Total hectáreas y árboles plantados de Limón de Pica o Sutil de Pica.

Por resolución de fecha 22 de abril de 2010, el Instituto Nacional de Propiedad Industrial -INAPI- reconoció una indicación geográfica por primera vez, otorgando su registro y aprobando el

reglamento de uso respectivo para el Limón de Pica, que se produce desde hace muchos años en el Oasis de Pica, ubicado en la desértica zona de la Pampa del Tamarugal, en la Región de Atacama, extremo norte de la República de Chile.

La solicitud para el reconocimiento de la indicación geográfica Limón de Pica se basó en la reputación del producto y en la demostración que existe un vínculo entre ese origen geográfico y las características especiales del cítrico designado con dicha indicación. Esto fue debidamente acreditado durante el largo proceso de tramitación mediante varios informes técnicos y análisis del producto en comparación a sus similares originarios de otras regiones; todo lo cual fue refrendado por un informe favorable emitido por el Ministerio de Agricultura⁵.

El reglamento de uso y control de la indicación geográfica Limón de Pica, establece que todos los productores que desempeñen su actividad dentro de la zona geográfica delimitada para tal efecto, tendrán derecho a usar la denominación geográfica Limón de Pica en relación con el producto protegido, siempre que cumplan con las disposiciones que regulan su uso.

Se convierte así el Limón de Pica en el primer producto chileno que obtiene un registro como indicación geográfica protegida, lo que impedirá su uso por terceros que puedan producir limones o limas en otras regiones. Con ello, además, se garantizará al público consumidor la seguridad de que al adquirir un Limón de Pica éste poseerá las cualidades especiales que le otorga su lugar de origen.

ANÁLISIS DE ENTORNO

Análisis PEST

La aplicación de esta herramienta consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, sobre las variables político – legales, económicas, socio-culturales y tecnológicas que afectan el entorno de los negocios en el que se desarrolla una industria y, conjuntamente con el análisis de las fuerzas competitivas de M. Porter ayuda a determinar la rentabilidad del sector.

Las **variables políticas**, considerando en ellas las regulaciones reglamentarias, las políticas públicas, los programas de gobierno, entre otros, juegan un papel relevante. Las regulaciones todavía están en proceso de desarrollo en los principales mercados y según se van definiendo constituyen un freno o impulso al crecimiento de la industria.

Asimismo, los estándares y/o regulaciones actuales en el país, son insuficientes para responder a exigencias de calidad, inocuidad alimentaria, sellos de origen, certificaciones.

⁵ Informe final "Evaluación sistema indicación geográfica y denominación de origen para productos silvoagropecuarios". Qualitas Agroconsultores, noviembre 2009.

La Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento 2014-2018 implementada en el Programa de Gobierno de la Presidenta Bachelet, crea los Programa Estratégicos Nacionales y Regionales, bajo el alero de la Corporación de Fomento Productivo.

El Programa Nacional de Alimentos Saludables (2016), constituirá un gran impulso al desarrollo de los alimentos en la categoría de “salud y bienestar”, con la incorporación de tecnologías que permitan el desarrollo sostenible de nuevos productos, envases y embalajes destinados al mercado global. Para ello, el programa buscará superar las brechas identificadas en su hoja de ruta, especialmente en la debilidad de las relaciones del sector alimentos con el resto de las actividades económicas, la escasa transferencia de conocimiento y tecnología, y la frágil institucionalidad de apoyo al sector.

El Programa Estratégico Regional Fruticultura Sustentable de la Región de Valparaíso, avanzará hacia la diversificación y aumento de sus exportaciones en un plazo de 10 años, considerando las siguientes tendencias de mercado:

- a) Déficit en la producción frutícola mundial 2050. Para alimentar una población mundial de 9.100 millones de personas el 2050, sería necesario aumentar la producción en un 70 % (La agricultura mundial en la perspectiva del año 2050-FAO octubre 2009)
- b) La tasa de crecimiento del valor de la producción primaria disminuye.
- c) Incremento de la competencia Perú, Argentina, Sudáfrica.
- d) Cambio climático disminución de la pluviometría.
- e) Riesgo permanente fitosanitario nuevas plagas y enfermedades.
- f) Segmento de clientes más exigentes (mercados de nicho).

El esfuerzo que también realiza Fundación Chile con socios estratégicos para investigar sobre la nutrición, hábitos alimenticios y el estado de la salud de los chilenos es un aporte en la construcción de políticas públicas entorno a la alimentación saludable.

El nuevo etiquetado nutricional de los alimentos ha tenido un impacto en las empresas dedicadas al rubro de los alimentos procesados, lo que ha impulsado la búsqueda de materias primas con propiedades que van allá de lo nutritivo, la investigación aplicada en ingredientes funcionales, nuevos envases, entre otras. La comercialización también se ha visto influida por este cambio, impulsando los “kioskos saludables” en los establecimientos educacionales, ampliando las posibilidades de comercializar productos saludables en esos canales.

El actual sistema político chileno, garantiza un ambiente seguro para hacer negocios. La política exterior de apertura comercial, conlleva a una **mayor importación de productos sustitutos** competidores para el limón de Pica, pero abre la oportunidad de buscar otros nichos de mercado para este producto, que reconozcan y valoren sus atributos únicos.

Chile está declarado desde el año 1995 como **país libre de mosca de la fruta** (Familia *Tephritidae*) de importancia económica mundial, lo que constituye una ventaja comparativa para la industria exportadora de productos hortofrutícolas frescos. Dentro del continente americano, es el único país que ostenta la categoría de libre de estos insectos. El SAG es la organización

de protección fitosanitaria que debe mantener esta condición. El Programa Moscas de la Fruta, mediante un Sistema Nacional de Detección Sensible, es el encargado de evitar que esta plaga se establezca en el país.

Sin embargo, la región de Tarapacá está permanentemente en alerta, debido a la internación de frutos contaminados de otros países por pasos fronterizos ilegales que eluden los controles. Es así como desde enero a la fecha, el Servicio Agrícola Ganadero (SAG) mantenía una barrera fitosanitaria en la región, debido a la presencia de mosca de la fruta en frutos de la zona, prohibiendo sacar este tipo de alimentos desde la región de Tarapacá a otras partes del país.

Tras varios meses de intenso trabajo en la comuna de Pica, el Servicio Agrícola y Ganadero dio por concluida la Campaña de Erradicación de Mosca de la Fruta (*Ceratitis capitata*), luego de que no se detectaran nuevos insectos adultos de la plaga en dicha localidad.

En este sentido, la autoridad precisó que durante toda la Campaña de Erradicación en Pica, el SAG no detectó un foco larvario del insecto, “lo que nos hace presumir que la presencia de ejemplares adultos de mosca de la fruta responde al **ingreso de productos clandestinos al oasis**, lo que es preocupante, dado el riesgo latente que existe de volver a enfrentar una emergencia fitosanitaria de estas características en el principal vergel de la región”, manifestó.

Indicación Geográfica Limón de Pica

Las Indicaciones geográficas, Denominaciones de Origen, Marcas Colectivas y de Certificación, son derechos de propiedad industrial contempladas en la Ley N° 19.039. Estas herramientas impulsan la preservación, manufactura y producción tradicional, potenciando la unión entre comunidades territoriales favoreciendo el desarrollo económico de emprendedores, generando nuevas oportunidades de trabajo y mejorando la calidad de vida de diversas comunidades del país.

El 4 de enero de 2007 la Cooperativa Agrícola Pica LTDA solicita el reconocimiento para la indicación geográfica del Limón de Pica, siendo ésta la primera indicación geográfica registrada en Chile en abril del 2010 y entregando al producto un respaldo de calidad asegurado.

El reglamento de uso y control de la indicación geográfica Limón de Pica, establece que todos los productores que desempeñen su actividad dentro de la zona geográfica delimitada para tal efecto, tendrán derecho a usar la denominación geográfica Limón de Pica en relación con el producto protegido, siempre que cumplan con las disposiciones que regulan su uso.

Sin embargo, la Ley no es suficientemente clara en lo que dice relación con la protección del nombre de la indicación o denominación de la cual se trate. En otras palabras, un productor genuino de limones de Pica que esté cumpliendo con el Reglamento de Uso y Control, tendrá el derecho de utilizar en la etiqueta de su producto la expresión “LIMÓN DE PICA, IG” o “LIMÓN DE PICA, INDICACIÓN GEOGRÁFICA”, mientras que aquel productor que está asentado en el mismo oasis y que ha vendido siempre sus limones con la denominación “de Pica” por cuanto

así son reconocidos por los consumidores, podrá seguir vendiendo sus limones utilizando la expresión “de Pica”, y por Ley quedará sólo impedido de utilizar las expresiones “IG” o “INDICACIÓN GEOGRÁFICA” en la etiqueta de su producto.

En el caso chileno, el beneficio de esto se torna incierto para los productores, por cuanto para la gran mayoría de los ciudadanos del país, las expresiones “Indicación Geográfica” y “Denominación de Origen” son escasamente conocidas, siéndolo aún menos las iniciales “I.G.” y “D.O.”. Por lo tanto, en un escenario hipotético en el cual un consumidor se encuentre con anaqueles de “Limonos de Pica, I.G.” frente a anaqueles de “Limonos de Pica” y en que además los primeros deberían tener un mayor precio que los segundos, la decisión de compra parece ser clara en favor de los “Limonos de Pica”.⁶

La utilización de la Indicación Geográfica como sello diferenciador para un mercado que lo valore, presenta grandes desafíos de productividad y competitividad para los agricultores que la quieran ocupar.

El Reglamento de Uso y Control de la Indicación Geográfica Limón de Pica y la Norma Chilena Oficial para Limas ácidas (Nch 2716 of 2004), establecen los requisitos que deben cumplir las limas ácidas para su comercialización en estado fresco. Entre las generalidades se encuentran:

- a) Los frutos deben ser frescos, turgentes, sin síntomas de alteración en curso para una adecuada conservación, libres de tierra u otras materias extrañas.
- b) Un envase debe contener frutos de tamaño, forma, color y presentación uniforme.
- c) El color de los frutos puede oscilar entre verde intenso a amarillo, paseando por verde amarillento (plateado).
- d) Los pedúnculos se deben cortar de forma horizontal sobre la roseta, pudiendo esta última estar o presente en el fruto cosechado.
- e) Las limas ácidas en general deben tener un contenido de jugo mayor o igual a 40% en fracción de masa. Los limones de Pica deben tener un contenido de jugo mayor o igual a 45% en fracción de masa. El contenido de jugo se determina mediante muestreo aleatorio de una fruta y su pesaje y control, de acuerdo a numeral 8.2.2 Nch 2716.
- f) En caso de usar sustancias para mejorar el aspecto de los frutos, como serás u otras, estas sustancias deben ser inocuas al ser humano.

Por otro lado, entre las particularidades que señala el Reglamento de uso, se encuentran las siguientes:

- a) Técnicas de cultivo: se sugiere la utilización de Buenas Prácticas Agrícolas nacionales e internacionales.
- b) Técnicas de recolección: en torno a calibres y categorías, con muestreos aleatorios de las frutas y cálculo del porcentaje de jugo que concentran.

⁶ Informe final “Evaluación sistema indicación geográfica y denominación de origen para productos silvoagropecuarios”. Qualitas Agroconsultores, noviembre 2009.

- c) Manejo post cosecha: se sugiere la utilización de Buenas Prácticas de Fabricación o Manufactura.
- d) Transporte: envases adecuados y bien presentados.
- e) Normas para su envasado y etiquetado.

Los problemas que se han detectado para la operacionalización de la Indicación Geográfica, en palabras del presidente de la Cooperativa Agrícola Pica Ltda. son:

- a) La falta de organizaciones sólidas, fuertes y unidas, que lideren, proyecten y posicionen la I.G. Limón de Pica.
- b) Recursos económicos.
- c) Huertos con problemas.

Pero el punto más crítico radica en que, más allá de quién o quienes sean los titulares del derecho, la Ley no establece de manera clara que una organización, cualquiera sea su forma, pueda administrar, controlar y fiscalizar la correcta utilización de la IG/DO de manera formal, estipulada en el Reglamento de Uso y Control. Aún más el Reglamento de la Ley, impide la definición de dicha entidad en su Artículo 76. Esto determina que una vez otorgado el derecho de uso, sean los propios productores quienes deban velar por el cumplimiento de los estándares de calidad y las condiciones de producción plasmados en el Reglamento, recayendo en ellos la responsabilidad de controlar y fiscalizar. Esta situación es de suma complejidad puesto que, es un sistema que per se no puede garantizar al consumidor la calidad diferenciadora del producto, al no existir un ente que controle de manera sistemática e imparcial el proceso de producción o elaboración y determine si es merecedor del sello o no. Más aún, en la práctica la única vía de solución que tienen los productores y consumidores frente a un caso de mal uso del derecho, es entablar acciones legales frente a los Tribunales Ordinarios de Justicia.⁷

Las variables **económicas** influyen en la toma de decisiones del comprador final a nivel microeconómico, impulsada por factores exógenos principalmente. La estabilidad económica y política de nuestro país ha permitido que la industria de alimentos sea el segundo conjunto de actividades más importante de la economía chilena. Sus Exportaciones representan el 23% del valor total del país. Sus Ventas suponen el 20% del total de ventas del país.

Con 319 mil empresas, representa un tercio de las empresas chilenas (31% del total del país) y genera 2 millones de empleos, casi la cuarta parte del empleo total chileno (23% del empleo nacional). Sin embargo, a pesar del potencial de la industria chilena de alimentos y de la oportunidad de mercado existente, las exportaciones chilenas de alimentos se concentran en productos frescos y semi transformados, es decir, hay una escasa incorporación de valor y, por

⁷ Informe final "Evaluación sistema indicación geográfica y denominación de origen para productos silvoagropecuarios". Qualitas Agroconsultores, noviembre 2009.

tanto, una menor diversificación y sofisticación de productos en comparación con otros países competidores en el contexto global, como Holanda, Bélgica o Italia.

En marzo del 2017 el Instituto Nacional de Estadísticas dio a conocer que el IPC registró una variación mensual del 0,2%, siendo el limón uno de los productos que más alza tuvo en su valor con un aumento del 26,4%. Según Arturo Guerrero, vocero de la Vega Central para el diario la Tercera indica que los precios del Limón han fluctuado entre los \$1.800 y \$2.300, llegando incluso hasta \$3.000 el kilo en algunos lugares del país donde se estima que el cítrico tuvo una producción del 20% que explicaría el alza de precios. Desde mediados de abril del 2017, se estima una producción de limón en un 80% durante los meses de invierno provocando una baja en su precio de \$300 a \$400.

El limón, según INE en su estudio de enero del 2017, consignó un aumento de 17,4% y al cierre del año acumuló una variación de 127%. Por otra parte, las frutas de estación anotaron una variación de 2,9%, registrando un alza anual de 5,2%. Este fenómeno se debe a que la oferta del producto ha disminuido por factores climáticos como la escasez de agua y heladas que afectaron las principales zonas productoras, provocando una menor oferta en el mercado a raíz del término de la temporada. El menor stock de limones y de algunas variedades de las Frutas de Estación como el kiwi, que corresponden a frutas invernales, explica el aumento de precios. No obstante, las decisiones de producción no responden a la generosidad de las empresas sino a las utilidades que puedan obtener de las ventas, por lo que deciden cuánto producir de acuerdo al nivel de ventas proyectado.

Por un lado, las **exportaciones de limones y limas**, disminuyen la disponibilidad del producto en el mercado nacional, lo que abre la posibilidad al ingreso de mayores productos importados, muchas veces de dudosa procedencia. Nuestro principal mercado es el de Estados Unidos, seguido por Japón.

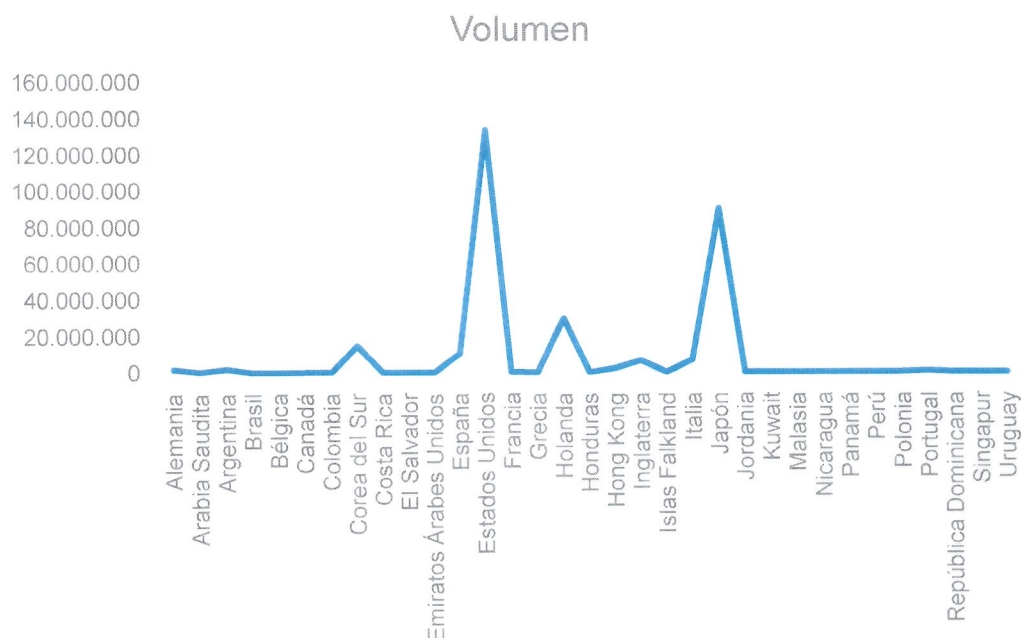


Figura 3: Exportaciones de productos silvoagropecuarios. Especie: Limón. Periodo: 01/01/2012 al 19/07/2017. Fuente: Odepa.

Por otra parte, **la importación de Lima agria** (*Citrus aurantifolia*, código arancelario 08055020), secas o frescas, alcanzó las 2.859,1 toneladas en el año 2016, por un valor total de 2.548,6 miles de \$US, provenientes en su totalidad de América del Sur y en lo que va del año 2017, el volumen alcanza a 2.159,7 toneladas, lo que **disminuirá los precios internos**.

En cuanto a la economía de Chile, actualmente nos encontramos frente a una desaceleración económica a una tasa cercana al 2% desde mediados del 2013, esto afecta directamente al consumo de los productos. Además, un ajuste en la inversión minera, provocada por los valores del cobre ha costado un par de puntos del PIB, esta caída tiene repercusiones en todos los sectores económicos del país.

Por otra parte, la incertidumbre provocada por la implementación de la reforma tributaria, causó que las empresas modificaran sus planes de inversión, posponiéndolos hasta tener claridad de los verdaderos efectos de la reforma sobre sus bolsillos. A menor inversión, menor producción, y por ende menor crecimiento económico. Además, la elevada tasa de desempleo de 6,4% y el ingreso per cápita que al cierre del año 2016 llegó a US\$ 11.854, hace que el poder de la compra de los consumidores se vea limitado.

Sin embargo, existen factores externos ajenos a la política nacional y es que el proceso de desaceleración económica no es exclusivo de Chile. Gran parte de los países de América del Sur enfrentan un proceso similar, a tal punto que se espera que haya recesión económica en

Brasil y Venezuela. Con todo, el Fondo Monetario proyecta que Bolivia será el país que más crecerá este año, seguido de Perú y Colombia.

Los **cambios sociales y culturales** han impulsado el desarrollo de los alimentos para la salud y el bienestar, entre los principales se encuentran:

- 1.- Cambios demográficos: aumento de la población mundial, mayor esperanza de vida, y gran crecimiento urbano que conformará mega ciudades.
- 2.- Aumento de los Costos de Salud debido al envejecimiento de la población y el aumento de obesidad en la población, especialmente en los niños.
- 3.- Aumento de ingresos en los países emergentes, especialmente en Asia, y, por tanto, incremento esperado de la demanda de alimentos.
- 4.- Mayor preocupación por salud y bienestar mental, mejor informados y buscando opciones más amigables con el medio ambiente.

Finalmente, la sustentabilidad es una tendencia creciente en el mercado global. Los consumidores demandan de manera creciente alimentos saludables y sustentables, requiriendo el respeto y la conservación del medio ambiente. Chile se enfrenta a un previsible aumento de la demanda con la limitante de no poder ampliar el suelo disponible para usos agrícolas, por lo que el aumento de los rendimientos deberá basarse en la tecnología.

Cambios demográficos

En los últimos 30 años Chile ha experimentado importantes cambios demográficos, sociales y económicos que han contribuido a cambiar la salud de su población, en la década de los 70 existía una alta mortalidad infantil asociada a desnutrición y enfermedades infecciosas, en 2015 el panorama se ha revertido y existe una baja mortalidad infantil y gran número de enfermedades crónicas no transmisibles como la diabetes, enfermedades cardiovasculares, hipertensión y cáncer. En términos estadísticos los estudios señalan que el 25,1% de la población mayor de 15 años presenta obesidad (4 millones de chilenos obesos), y un 39,3% tiene sobrepeso. Se estima además que el sobrepeso y la obesidad son responsables de 7.877 muertes al año, ubicándolo en el cuarto lugar de los factores de riesgo junto al consumo de tabaco. Cambiar esta realidad implica el esfuerzo de todos los actores, en una alianza público-privada que permita revertir los malos indicadores en salud que está padeciendo la población chilena, por un aumento vertiginoso de las denominadas Enfermedades Crónicas No Transmisibles (ECNT), con el consecuente impacto en el gasto público; en los países industrializados los costos de salud asociados a la obesidad se estiman en un 5% de los gastos de esta cartera, de esta manera en Chile representa un gasto estimado de mil millones de dólares anuales. Esta situación ha provocado que se estén haciendo esfuerzos de generar políticas públicas y programas público-privados para abordar esta problemática, hoy en día podemos observar que existe una gran campaña del Gobierno, a través de Organismos de Salud para cambiar los hábitos de alimentación de la población, orientándolos hacia una

alimentación saludable que permita mejorar la calidad de vida. Poco a poco la conciencia de las personas ha cambiado y la tendencia a cambiar estilos de vida -por opción o por enfermedad- ha aumentado la búsqueda de productos naturales, ricos en proteína vegetal, energéticos y libres de químicos.

Por otra parte, los datos demográficos y las proyecciones para las próximas décadas reflejan la rapidez del envejecimiento de la población mundial; en el año 2013 la población mundial de adultos mayores (personas mayores de 60 años de acuerdo a la clasificación de la OMS) era aproximadamente de 600 millones, para el año 2020 se estima que este segmento va a alcanzar los 776 millones y el 2050 superará los 2 billones.

En Chile no somos ajenos a esta tendencia, hoy un 14,9% de nuestra población tiene más de 60 años y de acuerdo a datos del INE, se espera que para el 2020 esta cifra llegue al 17,3%. Si analizamos cómo ha sido la transición, vemos que, en el año 2000, por cada 100 menores de 15 años, había 36,6 mayores de 60 años. En 15 años, este número se duplicó y no sólo eso, sino que para el 2025 se espera que la proporción se invierta, lo que significa que, para ese entonces, los menores de 15 serán minoría frente a los mayores de 60.

Del total de adultos mayores en Chile, un 51% son mujeres y un 49% hombres. Llama la atención que la mitad de esta población se concentra en el grupo socioeconómico D, lo que contrasta con el resto de la población menor a 60 años, donde sólo el 36% pertenece a este grupo socioeconómico. Por otro lado, al ver la distribución geográfica, la gran mayoría de los adultos mayores se concentra en la Región Metropolitana.

Para prevenir el desarrollo de enfermedades crónicas es importante que las personas inviertan a lo largo de sus vidas en construir hábitos de vida saludables que promuevan un envejecimiento más saludable y responsable. En Chile la esperanza de vida al nacer es de 79,6 años, sin embargo, los adultos mayores quieren vivir en promedio hasta los 84,8 años. Estas ganas de vivir son el reflejo del espíritu y la fuerza de nuestros adultos mayores y, por lo tanto, destacan la relevancia de tomar acciones concretas para mejorar su bienestar.

Actualmente, la salud es considerada una de las principales fuerzas de innovación para la industria de alimentos, lo cual ha generado el desarrollo de una **nueva categoría de alimentos denominada Salud y Bienestar**, que permite satisfacer justamente la demanda de aquellos consumidores cada vez más conscientes de su alimentación y también como respuesta a los cambios normativos.

El tamaño a nivel mundial de esta categoría de alimentos se estima en US\$700 billones anuales y ha experimentado una tasa de crecimiento promedio de 6,1% entre los años 2007-2012. En Chile, las ventas de este mercado de salud y bienestar alcanzan a los US\$3 billones anuales, lo que equivale a un 19% del total de la industria de alimentos procesados y bebidas. Destaca el alto crecimiento que han experimentado las ventas en Chile en comparación con otras regiones, con un promedio de 12,5% durante período analizado. (Fundación Chile, 2013).

El **reposicionamiento de los productos naturales**, alimentos bajos en sal, azúcar y grasas, y los avances de la ciencia y tecnología, abren interesantes oportunidades en la industria de

alimentos para el desarrollo de una nueva generación de alimentos que pueden llegar a aportar beneficios extra para la salud, más allá de su función propia que es la nutrición.

Al considerar a la industria de alimentos en su totalidad, se pueden distinguir una serie de sub sectores que incluyen los **alimentos frescos** (frutas, verduras, nuts, pescado fresco y mariscos, tubérculos, carnes y huevos), bebidas alcohólicas y no alcohólicas, alimentos procesados e ingredientes.⁸

Ingresos y hábitos alimenticios

Sin duda, los chilenos han modificado significativamente sus hábitos alimenticios y comportamientos de consumo en las últimas décadas. En la medida que ha mejorado el poder adquisitivo, la estructura del gasto promedio de los hogares chilenos ha experimentado en términos relativos una fuerte reducción del peso de los alimentos en relación al gasto total, pero a la vez un aumento en el gasto absoluto. Hoy existe una mayor capacidad de compra, principalmente en los grupos de menores ingresos, los que tienden a aumentar el consumo de alimentos de alto contenido energético.

De acuerdo a la última encuesta nacional de presupuestos familiares, hoy en día, la familia chilena gasta en promedio 189 mil pesos en la categoría de alimentos:

- En bebidas no alcohólicas es prácticamente igual al total de frutas, 10 veces el gasto en legumbres, y 3 veces el gasto en pescados y mariscos.

- El gasto en galletas y pasteles supera en un 30% el gasto de fruta fresca.

En paralelo, las familias chilenas han cambiado sus hábitos alimenticios. Se han desplazado los productos tradicionales mínimamente procesados como las frutas y legumbres por productos altamente procesados, con mayor densidad energética, mayor cantidad de grasas totales y saturadas, azúcares y bajos en micronutrientes y fibra dietética, así como también de bebidas azucaradas. Esto se refleja, por ejemplo, en los datos arrojados por la última Encuesta Nacional de Consumo Alimentario 2010-2011, donde destaca:

- La falta del hábito de la cena (solo un 29% de la población), la cual es predominantemente remplazada por la once.

- El alto consumo de lácteos enteros (75%) ricos en grasas

- Alto consumo de carbohidratos y de golosinas (87%)

- Uno de los menores consumos de productos del mar a nivel mundial; cercano en promedio a los 7 kg por habitante al año, muy bajo en comparación a otros países como Perú donde el consumo de pescado per cápita es de 22 kg al año, en España la cifra supera los 30 kg y en Japón sobrepasa los 50 kg al año.

⁸ Euromonitor Internacional 2012.

- 75 kg en promedio al año de otras carnes (bovinos, cerdos, aves).

De acuerdo a las recomendaciones nutricionales, sólo un 21% de la población chilena cumple en materia de lácteos, un 50% en relación a frutas y verduras, un 24% en cuanto a legumbres, y un 17% en lo que respecta a pescados.

Cabe destacar que el sobrepeso se concentra mayoritariamente en la clase media cuyos alimentos básicos son el pan (consumo promedio de una marraqueta y media diaria) y las carnes rojas altas en grasas. Al contrario, las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos más aventajados son los que más se acercan a las recomendaciones nutricionales y a los hábitos saludables recomendados, en este grupo existe **mayor preocupación por consumir frutas y verduras**, por elegir **alimentos de calidad por sobre la cantidad**, de ingerir el volumen de agua recomendado y de preferir productos alimenticios sin aditivos artificiales, además se realizan chequeos médicos.

Características y perfil del consumidor nacional

Desde el año 2012, Fundación Chile, en un trabajo conjunto con Elige Vivir Sano, Collect GfK y Fundación de la Familia, establecieron una alianza estratégica para desarrollar nuevos contenidos e identificar oportunidades de innovación en torno a los hábitos, estilos de vida y alimentación de la población, tendientes a responder al desafío de combatir la obesidad en el país.

En el primer volumen de la serie denominada Chile Saludable, oportunidades y desafíos de innovación, publicado en 2012 se identificaron cinco perfiles psicográficos de chilenos - Indecisos, Resignados, Esforzados, Culposos y Motivados- según sus hábitos de vida saludable y el nivel de limitaciones que se enfrentan, analizando también sus preferencias y motivaciones. Esta segmentación psicográfica permitió abandonar la clásica segmentación socioeconómica que hoy pierde relevancia ante este problema global.

Los resultados de ese estudio para el año 2016, se resumen a continuación en la siguiente tabla:

Perfiles	Descripción
RESIGNADO 20%	Este perfil se caracteriza por tener un estilo de vida poco saludable y por presentar fuertes limitaciones para llevar una vida sana. Además, se concentra principalmente en el grupo socioeconómico D y en jóvenes entre 15 y 24 años. Tiene un gran interés por la tecnología (62%), baja inclinación por el bienestar y la vida sana (45%). Asimismo, es el grupo más interesado en el fútbol (61%), pero sólo un 20% lo practica regularmente. No está contento con su trabajo, ni con su sueldo y vive con inseguridad. El 52% está satisfecho respecto de la educación que ha recibido y el 50% tiene una mirada positiva sobre lo que le deparará su futuro. El 43% no está contento respecto del barrio donde vive. El 26% declara ser infeliz y sólo un 51% dice que es feliz. Un 42% se considera con sobrepeso, siendo el más alto dentro de los perfiles. Si analizamos la alimentación de los resignados vemos que el 70% suele consumir comida rápida y no tienen horarios establecidos para sus comidas (13%). Además, tienden a picotear y la gran mayoría toma once, pero rara vez cenan en la noche. Es el perfil con menor consumo de frutas y verduras (44%) y también de pescado (17%), tampoco es un gran amante de los lácteos. La calidad nutricional no es prioridad en sus decisiones de compra. A pesar de tener hábitos poco saludables, sólo un 17% de los resignados lo reconoce.
ESFORZADO 24%	Este perfil se caracteriza por mostrar gran entusiasmo por llevar un estilo de vida saludable, aun cuando siente que en su entorno hay fuertes limitaciones. Es el perfil más sociable, le gusta asistir a eventos deportivos (35%) y estar informado (lee diarios, revistas y libros con frecuencia). Por otro lado, es el perfil que más frecuenta centros comerciales o malls. Le interesa el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico (65%). El 74% considera que lleva una vida saludable. Por otro lado, el 63% le interesa la tecnología (un 86% tiene Smartphone). También tiene afinidad por los deportes (61%), el arte y la cultura (48%) y en particular la farándula y el espectáculo. El esforzado tiene una mayor concentración en el grupo socioeconómico C3 y coincide con la definición de los millennials, ya que, se ubica principalmente en el tramo etario de 25 a 34 años de edad y es el perfil que más utiliza internet y va al cine. El esforzado representa al segmento más amante de la cocina y la comida, le gusta premiarse saliendo a comer a restaurantes (41%), considera la cocina como un hobby y se entretiene preparando recetas elaboradas. Al mismo tiempo uno de cada cinco realiza dieta y se preocupa por tener hábitos saludables en su alimentación. Es decir, el esforzado come frutas, verduras y lácteos con regularidad. Además, consume pescado por lo menos una vez por semana (67%), y se mantiene hidratado tomando al menos dos litros de agua al día (72%). También se preocupa de las enfermedades que le pueden provocar los alimentos y de leer la información nutricional de los productos. A la hora de comprar el 61% acostumbra leer la rotulación de los envases y un 68% entiende lo que lee.
MOTIVADO 24%	Este perfil junto con el esforzado son los más comunes en la sociedad chilena. Se caracteriza por tener pocas limitaciones en su entorno para llevar una vida saludable y por tener un gran interés por el bienestar, la vida sana y el ejercicio (72%). También es muy preocupado por el cuidado personal, la moda y la belleza. El motivado es el perfil más predominante en los mayores de 55 años. Es optimista respecto del futuro y tiene los niveles de estrés más bajos entre todos los perfiles (29%). Se realiza chequeos médicos regularmente y, por tanto, es consciente de sus problemas de salud. Un 20% tiene diabetes, un 25% tiene problemas de presión, un

	18% tiene colesterol alto y el 41% problemas a la vista. Frente a estos problemas el motivado se hace cargo y se anticipa a las consecuencias al promover hábitos de vida saludable. El 76% de los motivados declara que lleva una vida muy saludable. En relación a su comportamiento vemos que el 80% tiene horarios establecidos para las comidas, un 90% come con frecuencia frutas y verduras, un 81% evita los alimentos con grasas trans y saturadas y sólo un 30% prefiere la comida sabrosa por sobre la comida sana. Además, este grupo se mantiene hidratado, ya que toma al menos dos litros de agua al día, y un 84% prefiere la calidad sobre la cantidad de los alimentos. Para el motivado una alimentación saludable es sinónimo de tener horarios establecidos para las comidas. Este grupo, del mismo modo, declara que descansa la mayoría de las noches y el 50% hace ejercicio físico con regularidad. Lo anterior es principalmente para mantenerse saludables y relajarse, pero el 21% realiza actividad física para tener una mejor vejez. El motivado, cuando quiere premiarse, prefiere salir de viaje (29%) o ir a cenar (27%).
CULPOSO 16%	Hoy el culposo es el perfil menos numeroso entre los chilenos. Este grupo percibe bajas limitaciones en su entorno, y aun así presenta un estilo de vida poco saludable y es, sin duda, el perfil más inactivo y sedentario. Tiene un bajo interés por el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico. El 82% no realiza ningún tipo de actividad física con regularidad y tampoco le interesan los deportes en general. Presenta hábitos poco saludables en su vida, puesto que el 37% fuma, menos de la mitad siente que descansa la mayoría de las noches, sólo un 29% tiene horarios establecidos para las comidas, un 25% consume pescado y un 21% se preocupa de las enfermedades que pueden provocar los alimentos. El culposo no es consciente de su sobrepeso. Sólo un 33% se considera con sobrepeso a pesar de presentar un IMC (Índice de Masa Corporal) promedio de 28 que claramente sí corresponde al rango de sobrepeso. El culposo es poco sociable, dado que el 12% invita amigos a su casa. No es consumista pues sólo un 9% suele ir a vitrinear a centros comerciales o malls. Por otro lado, es el perfil menos informado y conectado, ya que el 41% afirma que nunca lee el diario, sólo el 10% lee libros, un 56% nunca va al cine, un 50% no tiene Smartphone y el 7% recicla. Al momento de comprar, el 17% de los culposos lee la rotulación de los envases y sólo un 19% entiende lo que lee. La mayor cantidad de culposos se concentran en el grupo socioeconómico D, el 72% tiene hijos y el 40% está casado.
INDECISO 16%	Este perfil no destaca por tener un patrón ni un estilo de vida determinado. Se distribuye homogéneamente en los diferentes segmentos socioeconómicos y conforma un grupo mayoritariamente de jóvenes (el 60% es menor de 44 años). Este grupo se caracteriza por tener un comportamiento que se adapta a los otros perfiles de acuerdo a las circunstancias y generalmente se consideran personas promedio.

Tabla 2: Perfiles de consumidores en Chile. Fuente: Fundación Chile 2016.

En cuatro años la evolución ha sido sorprendente, en el año 2012 el perfil más representativo de los chilenos era el Culposo, el cual se ha reducido significativamente. Hoy los perfiles más comunes de la sociedad son el Esforzado y Motivado, y en conjunto suman al 48% de la población, que representan, al mismo tiempo, a un grupo de chilenos entusiastas e interesados por llevar una vida saludable. En particular, el Esforzado es el segmento que más crece pasando de un 10% en el 2012 a un 24% en el 2016. Sin duda esta es una noticia muy positiva para Chile, que demuestra un cambio en la cultura y un aumento en el interés por mejorar la calidad de vida y construir hábitos más saludables. Más aun, el Esforzado tiene un mérito especial, pues presenta altas barreras en su vida. Por ejemplo, es el perfil más estresado, pero tiene la convicción y la motivación para adoptar hábitos saludables, siendo, además, el perfil que realiza más ejercicio físico. Por otro lado, el Culposo es el perfil con menor interés por llevar una vida sana, aunque es el grupo que más se ha reducido en el último tiempo, ya que refleja que cada vez son más los chilenos interesados en este estilo de vida.

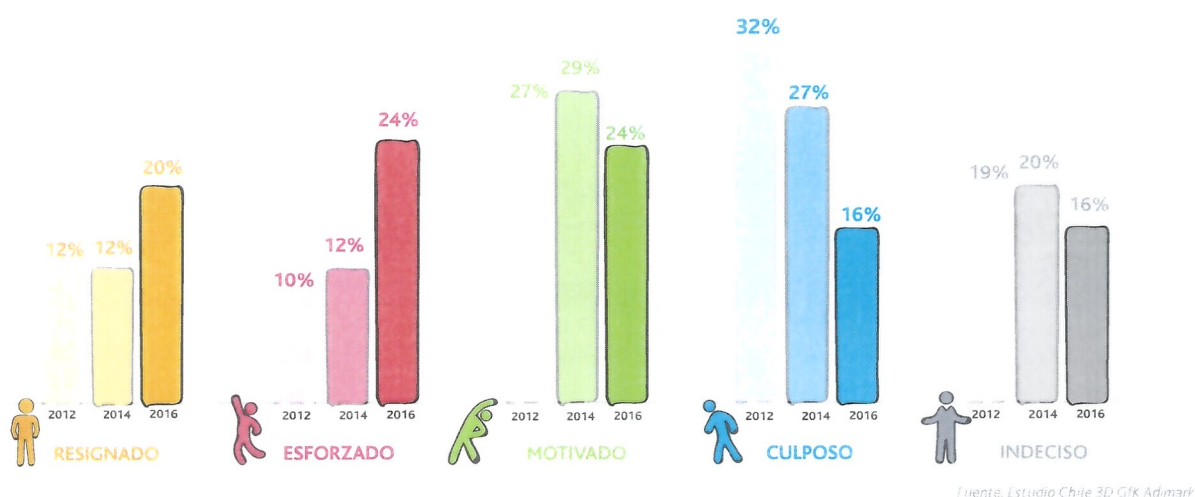


Figura 4: Evolución de perfiles de consumidores en Chile 2012-2014. Fuente Fundación Chile 2016.

En cuanto a la **tecnología**, el Ministerio de Agricultura ha definido como objetivo promover el sector agro alimentario competitivo en inclusivo basado en la sostenibilidad, coherente con los contextos globales y una lectura de “agrocadena” en su quehacer, para esto, el Ministerio tiene como desafío fomentar mercados equitativos y de alto valor agregado, incorporar en las políticas, programas e instrumentos un enfoque de sustentabilidad, los estándares de inocuidad y calidad de los productos ofrecidos.

Para sostener e incrementar la presencia y competitividad de la fruticultura en los mercados se requiere mejorar la productividad, es decir, optimizar la relación entre los recursos invertidos y la producción obtenida. Esto tiene relación con el recambio de variedades de las plantaciones cuyo rendimiento ha ido disminuyendo por el efecto de la vida productiva plena de un árbol frutal o por la demanda por frutos con un estándar de calidad específico requerido. En este sentido, ODEPA (2015) menciona que la fruticultura en Chile se encuentra en constante cambio y renovación de huertos para asegurar mejores y mayores producciones al menor costo,

además para estar a la vanguardia con la demanda mundial y nacional de consumo y, en muchos casos las mejoras genéticas permiten mecanizar el manejo en los huertos, tolerar situaciones adversas y plagas en los cultivos.

La utilización de la Norma Chilena para Limas ácidas viene a establecer mayores exigencias técnicas y tecnológicas a los agricultores por el uso de Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufacturas para las etapas de cultivo, recolección, manipulación, transporte, envasado y etiquetado en la comercialización del limón de Pica fresco.

Por otra parte, como se ve en la tabla 2, el uso de internet, redes sociales y aplicaciones por parte de los consumidores sobrepasa el 60%, lo que permite promocionar los beneficios del Limón de Pica e ir comunicando a este consumidor el significado de la Indicación Geográfica desde ya, para que se entienda que detrás de esta denominación hay una mayor inversión por parte de los productores en mantener la calidad y singularidad de este producto que tendrá un sobre precio adicional en los puntos de venta.

Análisis de los competidores y/o sustitutos

Si bien es cierto, el Limón de Pica posee características organolépticas diferenciadoras, sus usos no difieren de los otros limones que se transan en el país, siendo sus principales competidores en cuanto a usos, los siguientes:

Limón Genova: es una variedad con pocas espinas y de follaje denso, muy productiva, concentra su producción en época de invierno, soportando heladas de hasta -2 grados. Casi no requiere poda, su altura máxima es de 1,3 metros. El fruto tiene alto contenido de jugo con alto nivel de acidez y pocas semillas, gran aporte de vitamina C. Sus hojas, en una infusión tienen un efecto tranquilizante.

Limón Eureka: árbol frutal, de follaje persistente, color verde y es sus ramas tiene unas pequeñas espinas. Sus flores están presentes gran parte del año, pero más abundantemente en primavera, que es cuando más se puede sentir el aroma de éstas. Sus frutos se pueden cosechar desde otoño hasta primavera. Esta especie es la más común, el limón amarillo, tan usado a diario en la elaboración de distintas recetas y aliños. Son frutos jugosos y aromáticos y poseen un alto contenido de vitamina C. No tiene grandes exigencias de suelo, pero si debe protegerse de las heladas donde soporta hasta 10 grados. Tanto de la corteza como del fruto, se extraen esencias para repostería, perfumería y la elaboración de licores.

Limón fino 49: es un árbol de follaje perenne. Resiste bien a las inclemencias meteorológicas y a las plagas, pero los frutos son sensibles a las heladas. El limón tiene un color amarillo y es de piel fina. La pulpa tiene jugo de alta acidez y escaso número de semillas. Es un ingrediente esencial para muchos platos de la cocina mediterránea, acompañando a carne y pescado. Es una fruta rica en vitamina C, B y E.

Lima: llamado también como limón dulce, limero, limón sutil. Su árbol es de porte mediano, de follaje persistente, color verde. Florece varios meses al año, más marcadamente en primavera, dejando sentir su aroma, sus frutos se pueden consumir en invierno y principios de primavera. A diferencia de otras especies, este fruto se consume con la cáscara aún verde. Crece bien en suelos poco fértiles y pedregosos, es muy sensible a las heladas y También a la salinidad en los suelos. Existen principalmente dos variedades de limas, dulces y ácidas, ambas con un intenso y potente aroma, muy refrescantes, muy usadas en variadas recetas de cocina. También tiene vitaminas, especialmente Vitamina C. Gracias a su porte moderado se puede usar en jardines de distintos tamaños, ya sea en suelo o en macetas, en forma individual o en grupos.

Limón de Ovalle y alrededores: provienen de matas que se llevaron años atrás del poblado de Pica. Hoy presentan una gran producción y al igual que el limón de Piura, presenta menor concentración en aceites esenciales y acidez. Posee ventajas comparativas con respecto al limón de Pica, por la cercanía a los mercados del sector central y sur del país.

Limón de Piura: es una variedad de citrus aurantifolia, pero que presenta menos porcentaje de aceites esenciales que el producido en Pica. Su importación desde Perú ha tenido un crecimiento importante por parte de comercializadores chilenos. Presentan ventajas comparativas, al tener una producción mayor a la obtenida en el sector de Pica y un precio más competitivo.

Limón de Pica: árbol de origen al sudeste de Asia, follaje persistente, color verde claro, puede llegar hasta los 5 metros de altura. Sus flores aparecen en otoño, blancas y perfumadas al igual que la mayoría de los Citrus. Sus frutos se comienzan a consumir en invierno hasta primavera, estos son de color amarillo verdoso y bastante más pequeños que otras especies, pero de características culinarias excepcionales por su jugo, aroma y acidez. Requiere suelos pobres, sin mucha materia orgánica. Esta especie es un limón que ha logrado características muy particulares debido a la zona del país donde se cultiva, la comuna de Pica, en donde soporta heladas de hasta 10 grados y un alto nivel de sol.

Se diferencia de las demás limas ácidas, principalmente, por su aroma, que está determinado por el alto contenido de limoneno, el cuál es un aceite esencial que se evidencia en su cáscara, esto se identificó mediante la realización de un estudio de análisis cromatográfico realizado por el Departamento de Química de la UNAP, consistió en determinar los principales aceites esenciales presentes en la cáscara de las diferentes limas, pudiendo establecer, entre otras diferencias, que el contenido de limoneno en el Limón de Pica fluctúa entre un 45 a un 50%, en comparación a las otras limas que tratan de imitar sus cualidades (Limón sutil de Vallenar, III Región; Limón sutil de Ovalle, IV Región y Limón sutil peruano) que contienen alrededor de 5-13% (respecto de un 5% y de un 13% para Lima Sutil y Lima Bearss respectivamente (UNAP, 2002). Otra diferencia notable es el contenido de jugo de los limones amarillos, considerado con una mayor calidad por los consumidores: el contenido de jugo (en porcentaje de peso) es alrededor de 45% en comparación a otras limas.

Análisis de precios de los competidores

La Oficina de Estudios y Políticas Agrarias ha realizado estudios acerca de las series de precios históricos y volúmenes de limones transados en Chile los años 2015 y 2016, en los cuales se evidencian rasgos de consumo interesantes a considerar para este estudio.

La información de precios y volúmenes de frutas y hortalizas es referencial y corresponde a los detectados en los mercados mayoristas de las regiones: Arica y Parinacota (Agrícola del Norte), Coquimbo (Terminal Agropecuario La Palmera y Sociedad Limarí Comercializadora del Agro, Solcoagro), Valparaíso (Feria Mayorista de La Calera, Femacal), Metropolitana (Central Lo Valledor y Vega Central Mapocho), Maule (Macro Feria Municipal de Talca), Bío Bío (Vega Monumental de Concepción y Terminal Hortofrutícola de Chillán), La Araucanía (Vega Modelo de Temuco) y Los Lagos (Feria Lagunitas).

El porcentaje de limones de Pica transados en los años 2015 y 2016 es bastante inferior en comparación a los limones en general producidas y transados en el país, con un nivel de participación en el mercado el 2015 de un 1,7% y ascendiendo el 2016 a un 2,5%.

% Ventas	Años	
	2015	2016
Limón general	98,30%	97,50%
Limón de Pica	1,73%	2,50%

Tabla 3: Volumen de limones transados en mercados mayoristas regionales 2015-2016. Fuente Odepa.

El Limón de Pica no se da exclusivamente en la comuna de Pica, sus orígenes se deben a las cualidades climáticas que permite el valle, es por esto que el origen de las limas depende netamente de las condiciones óptimas en que se cultive. En el estudio de ODEPA los orígenes de las limas tipo Citrus Aurantifolia de variedad Swing comercializadas en Chile durante los años 2015 y 2016 corresponden al Perú, región de Arica y Parinacota, Valle de Pica, Región Metropolitana, Provincia de Quillota, Provincia de Limarí y la región de O'Higgins. En el siguiente cuadro, se aprecia el origen de la lima, las veces al año que ésta ha sido vendida a diferentes distribuidores, los meses en que se encuentra disponible y ha sido vendida, y el precio promedio del kilo proveniente de cada uno de los lugares de origen recién mencionados.

Origen	Año 2015			Año 2016		
	Rotación anual	Meses de venta	Precio Promedio por kilo	Rotación anual	Meses de venta	Precio Promedio por Kilo
Perú	5	Enero/ Mayo/ Agosto/ Septiembre	\$ 1.941	2	Junio/ Julio	\$ 1.313
Región de Arica y Parinacota	8	Febrero/ Marzo/ Abril/ Junio/ Julio/ Agosto/ Octubre	\$ 1.715	16	Mayo/ Junio/ Julio/ Agosto/ Septiembre/ Octubre/ Noviembre/ Diciembre	\$ 2.049
Valle de Pica	7	Febrero/ Agosto/ Septiembre/ Octubre/ Diciembre	\$ 1.836	11	Enero/ Febrero/ Marzo/ Abril/ Mayo/ Junio/ Julio/ Agosto	\$ 2.212
Región metropolitana	1	Marzo	\$ 1.875	-	-	-
Provincia de Quillota	3	Mayo	\$ 407	4	Febrero	\$ 403
Provincia de Limarí	1	Noviembre	\$ 944	8	Abril/ Mayo/ Julio/ Agosto/ Diciembre	\$ 1.011
Región de O'Higgins	1	Julio	\$ 228	-	-	-

Tabla 4: Precios transados en mercados mayoristas regionales 2015-2016. Fuente Odepa

Desde el centro al sur de Chile la competencia de las frutas y verduras tiende a ser mayor, por lo que el valor del limón de Pica vendido en dichos sectores es más bajo que el que se puede apreciar desde la región Metropolitana al norte. El precio promedio por kilo más alto el 2015 es del Limón de Pica importado desde el Perú alcanzando \$1.941 el Kilo y el valor más bajo fue el producido en la región de O'Higgins a \$228 el kilo. El 2016 el precio promedio más alto del Limón de Pica comercializado fue el originario del Valle de Pica alcanzando los \$2.212 el kilo y, el más bajo es el cultivado en la provincia de Quillota con un valor de \$403 el kilo. En el siguiente gráfico se puede apreciar la variación del precio de un año a otro en cada uno de los orígenes de la lima reconocida como Limón de Pica.

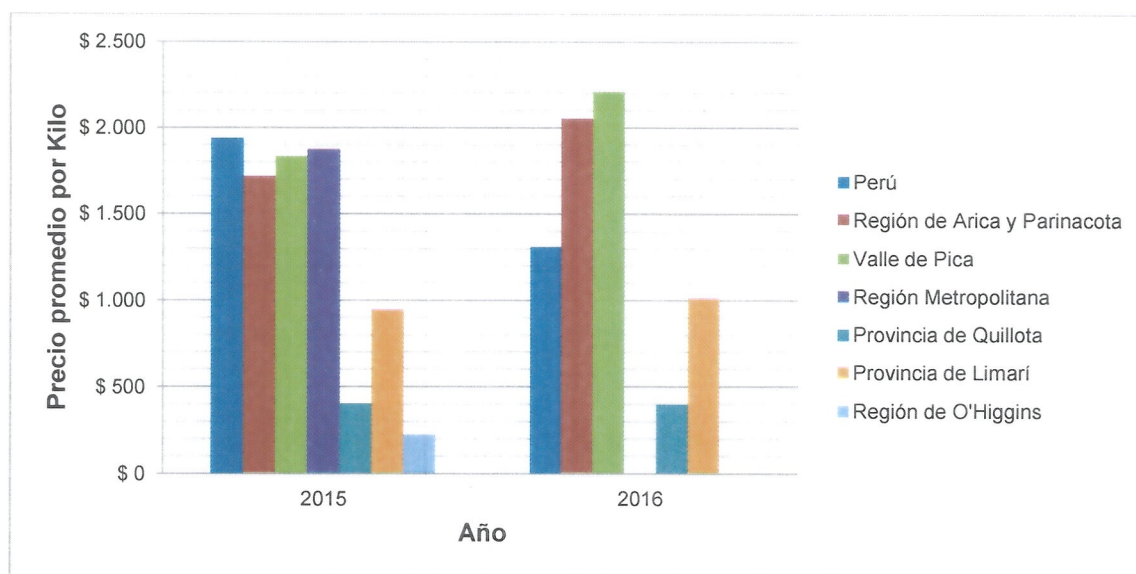


Figura 5: Limones transados en mercados regionales mayoristas del país. Fuente ODEPA.

En cuanto a la disponibilidad del producto denominado Limón de Pica en las estadísticas de Odepa, éste se declara proveniente de distintos lugares, según lo informado por los mercados mayoristas del país, siendo los terminales Agrícola del Norte S.A de Arica y Vega Modelo de Temuco quienes declaran procedencia Valle de Pica para el año 2015 y solamente Temuco en 2016.

Año 2015												
Origen	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Perú	X				X			X	X			
Región de Arica y Parinacota		X	X	X	X	X	X		X			
Valle de Pica		X						X	X	X		X
Región metropolitana			X									
Provincia de Quillota					X							
Provincia de Limarí											X	
Región de O'Higgins							X					

Tabla 5: Disponibilidad de limones en mercados mayoristas regionales 2015

Año 2016												
Origen	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Perú						X	X					
Región de Arica y Parinacota					X	X	X	X	X	X	X	X
Valle de Pica	X	X	X	X	X	X	X	X				
Región metropolitana												
Provincia de Quillota		X										
Provincia de Limarí				X	X		X	X				X

Tabla 6: Disponibilidad de limones en mercados mayoristas regionales 2016

Análisis de las fuerzas competitivas de la industria

Este análisis, desarrollado por Michael Porter en los 80, sigue siendo utilizado como una herramienta dinámica que permite obtener la rentabilidad estimada de una industria y analizar una empresa, perteneciente al sector en varios sentidos. Se pueden diseñar nuevas estrategias, detectar nuevas amenazas o encontrar nuevas oportunidades.



Figura 6. Diagrama de las fuerzas competitivas de Porter.

1.- Poder de negociación de los clientes. De acuerdo a la información analizada, los compradores de limón son en su mayoría intermediarios que llevan el producto a los distintos mercados mayoristas del país. Compran por volumen y no están interesados en las características singulares del Limón de Pica original y lo reemplazan por cualquiera, por lo que tienen un **alto poder de negociación** con los productores. Por otra parte, el consumidor final confunde las distintas variedades de Limón y no diferencia el Limón de Pica de los que se venden de otras regiones o son importados; para ellos, todos los limones pequeños y medios verdes, son "limones de Pica", aunque no provengan del Oasis.

2.- Rivalidad entre las empresas: De acuerdo al catastro frutícola I región Tarapacá 2016, la superficie por especie a nivel comunal para el limón de Pica alcanzó a 54,6 Ha todas informadas en la Comuna de Pica. La producción informada alcanzó a 199,6 toneladas, destinadas en un 91,2% al mercado interno, un 8% a la agroindustria y un 0,8 a la exportación. Los productores del oasis son pocos y su producción es baja e indiferenciada con respecto a los demás productores del país y del extranjero, por lo que enfrentan los mismos desafíos para mejorar la productividad y competitividad del Limón de Pica para hacer uso de la Indicación Geográfica, por lo que la **rivalidad entre las empresas del Oasis debiera ser baja**, sin embargo, dada la idiosincrasia del piqueño y su carácter individualista, es muy difícil lograr la asociatividad adecuada para avanzar en posicionar la Indicación Geográfica como un elemento diferenciador del Limón de Pica.

3.- Amenaza de nuevos entrantes: Si consideramos que el Oasis de Pica, le ha proporcionado características únicas a este ecotipo de Lima Citrus Aurantifolia, gracias a lo cual ha logrado la primera Indicación Geográfica para un fruto en Chile, podríamos decir que las **barreras de entrada serían altas**, en la medida que esta herramienta estuviera implementada y existiera la normativa legal y reglamentaria adecuada para defenderse ante fraudes de otros productores que utilizan el nombre Limón de Pica; sin embargo, la situación actual sigue siendo de incertidumbre con respecto a este tema. Por otra parte, si ampliamos el sistema de análisis al mercado nacional de "limones de Pica", nos damos cuenta que el consumidor nacional (y asumimos que el extranjero tampoco) conocen la diferencia entre un Limón de Pica original y otro de una procedencia distinta a la del valle de Pica, entonces **la amenaza de nuevos entrantes es alta**, dada la baja diferenciación del producto con respecto a sus competidores y sustitutos actuales.

4.- Poder de negociación de los proveedores: Actualmente los productores del Oasis destinan el 91,2% de su producción al mercado nacional (Ciren, 2016), enfrentando una competencia desleal por parte de otras regiones y de países como Bolivia y Perú, aumentada por el ingreso ilegal de productos contaminados que afectan la libre circulación del Limón de Pica "original" en el mercado nacional. Por otra parte, los huertos poseen baja productividad y sus plantas son viejas; 65% posee entre 10 y 40 años y 5% más de 41, con un 11% en etapa de formación (4 años de edad) y 19% con producción creciente (5 a 9 años). Existe un **bajo poder de negociación de los proveedores (productores de limón)**, quienes se autoabastecen de

sus propias plántulas, ya que se desconoce si existen viveros de nuevas plántulas para el Limón de Pica.

5.- Amenaza de los productos sustitutos: Los productos sustitutos son limones en general, que cumplen la misma función de uso que el limón de pica en el sector de la restauración, están dados por la producción de otros ecotipos en distintas regiones del país y aquellos que son importados desde Perú y EE.UU principalmente.

El limón de Pica es muy distinguible de los limones comunes, pero en cuanto las otras limas sutiles, la distinción no es tan visible ya que depende del aroma y del contenido de jugo. Entonces no es fácil para el consumidor reconocer un limón de Pica de otra lima antes de comerlo. Además, en los mercados, muchas limas peruanas o de otra región de Chile (limón de Vallenar, limón de Ovalle) son vendidos con el nombre “limón de Pica” ya que todavía no está protegido. Es posible aún que ese nombre se vuelve un nombre genérico para ese tipo de lima a menudo usado por hacer el Pisco Sour y los tragos.

Resumiendo, y dado el análisis de los factores principales que afectan a este sector industrial, la producción del Limón de Pica nacional, podemos decir que es una industria con una **baja rentabilidad**, producto de una gran cantidad de competencia desleal, un desconocimiento por parte del consumidor final de las características específicas y singulares de esta lima ácida, una baja productividad de los cultivos, la falta de asociatividad entre los productores del Oasis para revalorizar la Indicación Geográfica que ha obtenido el fruto hace 7 años, la baja inversión en los huertos para cumplir con la Norma Chilena de Limas Ácidas, primera etapa para acceder al uso de la IG obtenida y el alto poder de negociación de los intermediarios mayoristas que completan sus camiones con productos de otras regiones y países y los venden como Limón de Pica en los mercados mayoristas o sin especificar su procedencia.

ANÁLISIS DE MERCADO

El objetivo central de este análisis es determinar la existencia real de clientes para los productos o servicios de la empresa, la disposición de los clientes para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, la aceptación de las formas de pago, entre otros aspectos.

Análisis de la cadena de comercialización – mercado actual mayorista

De acuerdo a información proporcionada por la investigación de mercado realizada en el marco del proyecto PROFO Productos agrícolas del oasis de Pica código 15PROF-46925-1 en ejecución actualmente y donde participa el empresario Luis Moscoso, sabemos que comercialización de este fruto se efectúa a intermediarios (80%) y retail (20%), distribuido en dos tipos de canales:

- Región norte: Iquique, Antofagasta, Calama y Arica.
- Región Metropolitana: Santiago y región centro sur. La Región Metropolitana es el centro consumidor de mayor importancia, que representa aproximadamente el 70% del consumo, producto de la concentración de la población.

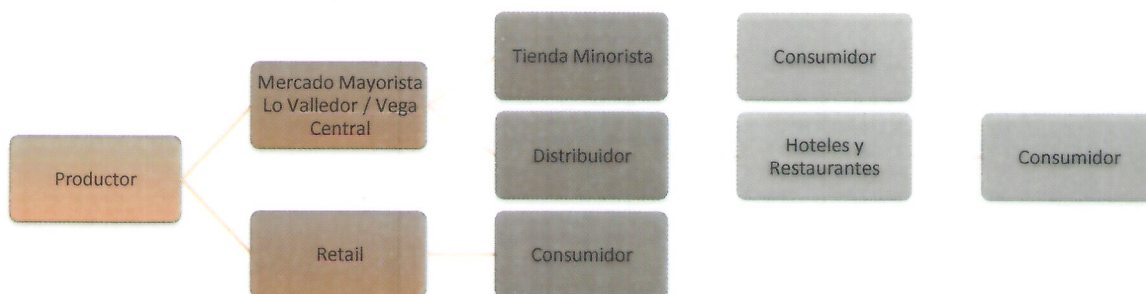


Figura 6. Cadena de comercialización del Limón de Pica desde productor al consumidor en Región Metropolitana.

Se debe considerar para efectos de este estudio que la distinción entre el Limón de Pica y otras limas sutiles no es tan visible ya que depende del aroma y del contenido de jugo. Entonces no es fácil para el consumidor reconocer un limón de Pica de otra lima antes de comerlo. Además, en los mercados, muchas limas peruanas o de otra región de Chile (limón de Vallenar, limón de Ovalle) son vendidos con el nombre “Limón de Pica”.

De acuerdo a las estadísticas de Odepa, para los años 2015 y 2016, se puede indicar que los únicos **mercados mayoristas nacionales**, que declaran como origen del Limón de Pica, el Valle de Pica, son Agrícola del Norte S.A de Arica y Vega Modelo de Temuco, obteniendo los mejores precios en Temuco.

Tabla 7. Precios de Limón en los mercados mayoristas Desde el 01/01/2015 hasta el 31/12/2015 (pesos nominales con IVA)

Mercado	Variedad	Calidad	Volumen	Precio mínimo	Precio máximo	Precio promedio ponderado	Unidad de comercialización	Origen
Agrícola del Norte S.A. de Arica	De Pica	Primera	80	18.000	18.000	18.000	\$/caja 24 kilos	Valle de Pica
Femacal de La Calera	De Pica	1a amarillo	100	8.500	8.500	8.500	\$/malla 18 kilos	Provincia de Quillota
Femacal de La Calera	De Pica	2a amarillo	90	7.500	7.500	7.500	\$/malla 18 kilos	Provincia de Quillota
Femacal de La Calera	De Pica	2a plateado	50	17.000	17.000	17.000	\$/malla 18 kilos	Provincia de Limarí
Femacal de La Calera	De Pica	3a amarillo	100	6.000	6.000	6.000	\$/malla 18 kilos	Provincia de Quillota
Vega Modelo de Temuco	De Pica	1a amarillo	6	27.000	27.000	27.000	\$/caja 18 kilos	Valle de Pica
Vega Modelo de Temuco	De Pica	Primera	25	27.000	36.000	34.560	\$/caja 18 kilos	Región de Arica y Parinacota
Vega Modelo de Temuco	De Pica	Primera	6	36.000	41.400	38.233	\$/caja 18 kilos	Valle de Pica
Vega Modelo de Temuco	De Pica	Primera	10	45.000	45.000	45.000	\$/caja 18 kilos importada	Perú
Vega Modelo de Temuco	De Pica	Primera	5	40.000	40.000	40.000	\$/caja 20 kilos	Perú
Vega Modelo de Temuco	De Pica	Primera	10	46.000	46.000	46.000	\$/caja 20 kilos	Región de Arica y Parinacota
Vega Modelo de Temuco	De Pica	Primera	10	35.000	40.000	37.500	\$/caja 24 kilos	Perú
Vega Modelo de Temuco	De Pica	Primera	5	45.000	45.000	45.000	\$/caja 24 kilos	Región Metropolitana
Vega Modelo de Temuco	De Pica	Primera	37	30.000	60.000	36.351	\$/caja 24 kilos	Región de Arica y Parinacota
Vega Modelo de Temuco	De Pica	Primera	10	40.000	55.200	50.540	\$/caja 24 kilos	Valle de Pica
Vega Modelo de Temuco	De Pica	Primera	40	2.000	2.000	2.000	\$/kg caja 18 Kgs. Importado	Perú
Vega Monumental Concepción	De Pica	2a plateado	420	4.000	4.200	4.095	\$/malla 18 kilos	Región de O'Higgins

Tabla 8. Precios de Limón en los mercados mayoristas Desde el 01/01/2016 hasta el 31/12/2016 (pesos nominales con IVA)

Mercado	Variedad	Calidad	Volumen	Precio mínimo	Precio máximo	Precio promedio ponderado	Unidad de comercialización	Origen
Central Lo Valledor de Santiago	De Pica	1a amarillo	10	28.000	28.000	28.000	\$/caja 24 kilos	Perú
Central Lo Valledor de Santiago	De Pica	Primera	10	27.000	27.000	27.000	\$/caja 18 kilos	Provincia de Limarí
Central Lo Valledor de Santiago	De Pica	Primera	35	35.000	35.000	35.000	\$/caja 24 kilos	Perú
Central Lo Valledor de Santiago	De Pica	Primera	144	36.000	36.000	36.000	\$/caja 24 kilos	Arica y Parinacota
Femacal de La Calera	De Pica	1a amarillo	120	6.500	6.500	6.500	\$/malla 18 kilos	Provincia de Quillota
Femacal de La Calera	De Pica	1a plateado	110	9.000	9.000	9.000	\$/malla 18 kilos	Provincia de Quillota
Femacal de La Calera	De Pica	2a amarillo	110	5.500	5.500	5.500	\$/malla 18 kilos	Provincia de Quillota
Femacal de La Calera	De Pica	2a plateado	100	8.000	8.000	8.000	\$/malla 18 kilos	Provincia de Quillota
Femacal de La Calera	De Pica	Primera	5	8.500	8.500	8.500	\$/caja 24 kilos	Provincia de Limarí
Femacal de La Calera	De Pica	Primera	60	22.000	22.000	22.000	\$/malla 18 kilos	Provincia de Limarí
Femacal de La Calera	De Pica	Primera	70	13.000	14.000	13.429	\$/malla 20 kilos	Provincia de Limarí
Femacal de La Calera	De Pica	Segunda	25	12.000	12.000	12.000	\$/malla 20 kilos	Provincia de Limarí
Macroferia Regional de Talca	De Pica	Primera	20	14.000	14.000	14.000	\$/malla 16 kilos	Provincia de Limarí
Vega Central Mapocho de Santiago	De Pica	Primera	75	10.000	10.000	10.000	\$/malla 16 kilos	Provincia de Limarí
Vega Modelo de Temuco	De Pica	Primera	1	50.000	50.000	50.000	\$/caja 20 kilos	Valle de Pica
Vega Modelo de Temuco	De Pica	Primera	74	28.000	45.000	39.865	\$/caja 24 kilos	Arica y Parinacota

Central de Abastecimiento Lo Valledor

Es considerado el recinto privado de comercio hortofrutícola mayorista más grande de Chile. Principal abastecedor de frutas y verduras de la Vega Central, Ferias Libres y de otras Distribuidoras o intermediarios mayoristas. El Limón de Pica se comercializa en cajas/mallas desde 15 a 20 kilos.

Como se puede ver en la Tabla 8, el producto denominado Limón de Pica comercializado en este mercado mayorista, está declarado de origen peruano, de la Provincia de Limarí y de la Región de Arica y Parinacota. Esto implica que el 100% de lo comercializado en el principal mercado mayorista de la RM no corresponde al auténtico Limón de Pica.

Vega Central

También llamada La Vega, es un mercado ubicado en el extremo sur de la comuna de Recoleta, Santiago, casi llegando a la ribera norte del río Mapocho. En sus recintos se comercializan principalmente frutas y verduras y concentra alrededor del 4% de las transacciones de productos hortofrutícolas en Santiago.

El Limón de Pica se comercializa a granel. Para el caso de venta a otros mayoristas la unidad de comercialización son cajas o mallas entre 15 a 20 kilos. Para el año 2016, el Limón informado como variedad “de Pica”, tiene como origen la Provincia de Limarí. Para el año 2015 no se informaron antecedentes de esta variedad.

Distribuidores/Intermediarios

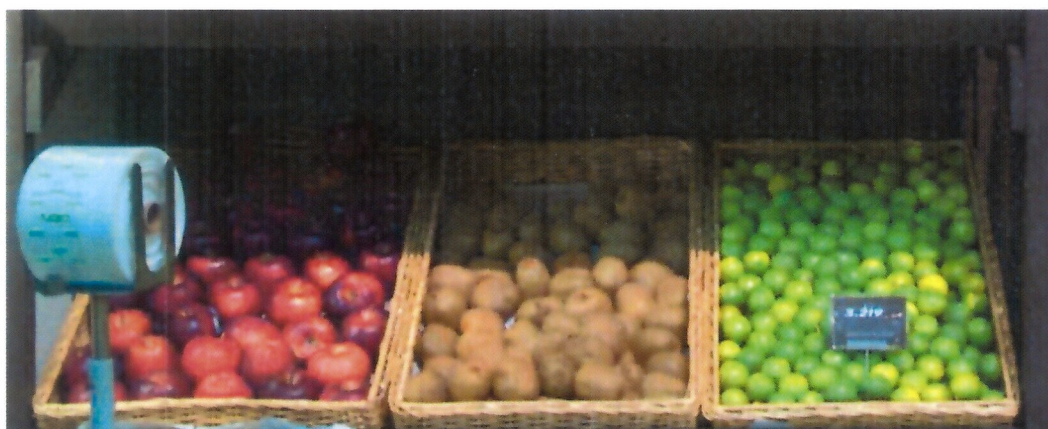
El abastecimiento de frutas y verduras de hoteles y restaurantes es realizado por empresas intermediarias que funcionan como distribuidoras de productos agropecuarios. Se abastecen de mercados mayoristas como Lo Valledor o la Vega Central y tienen un centro de operaciones o bodega en donde almacenan los productos, para luego distribuirlos a sus clientes. Algunos ejemplos de estas empresas distribuidoras, son Gazpacho; la Murtilla, Los Chilcos y Difruver.⁹

Retail/Supermercados

En el caso de supermercados como Jumbo o Líder del sector alto de Santiago, es posible encontrar Limón de Pica a granel.

Jumbo: Se comercializa en tiendas, como también vía web www.jumbo.cl. El Limón de Pica es comercializado en una sección especial de frutas y verduras gourmet. Además, realiza una clara distinción entre Limón de Pica y otras variedades de limones, como la variedad sutil.

9 Investigación de mercado PROFO Productos agrícolas del oasis de Pica código 15PROF-46925-1. Enero 2016.



Fotografía enero 2016



Limón de Pica
Granel, (1Kg = 30 unid. aprox.)

\$3.219 Kg

\$3.219 x Kilo

0.5



Limón Sutil
Granel

\$2.490 Kg

\$2.490 x Kilo

0.5

Fotografía: julio 2017

Tiendas minoristas de frutas y verduras

En los últimos años se ha desarrollado un nuevo canal de comercialización que ha ido tomando cada vez mayor importancia. Corresponde a tiendas minoristas de frutas y verduras, enfocadas en productos con alto valor agregado. Estas tiendas disponen en la mayoría de los casos de páginas webs con carros de compra e incluyen el servicio de despacho a domicilio. Entre ellas se pueden encontrar:

- Punto Fresh
- Vegetalesyfrutas.cl
- Frutería Bilbao
- Full Mercado Express
- Frutería El Negrito
- Agro Exprés
- Frutos del Día.

Conclusiones del estudio diagnóstico Mercado, Región Metropolitana

1.- Existe un mal uso de la marca “Limón de Pica” en forma transversal a lo largo de toda la cadena de comercialización tanto en los mercados mayoristas como en la venta al detalle en supermercados, canal Horeca y tiendas minoristas de frutas y verduras.

2.- No existe un packaging asociado a la venta del Limón de Pica, se comercializa a granel en el mercado minorista y en mallas o cajas entre 15 – 20 kilos en el mercado mayorista.

3.- Para penetrar el mercado enfocado al Canal Horeca, se deberá trabajar con las empresas distribuidoras/proveedoras de frutas y verduras que ya se encuentran posicionadas en el mercado y que tienen fidelizados sus clientes.

4.- La Comercialización del limón de Pica en la Región Metropolitana, principalmente por su exclusividad y oferta limitada, deberá ser posicionado en el segmento de consumidores de mayores ingresos con reconocimiento del valor que aporta el origen del producto, a través de una gestión eficiente y transparente, debiendo ser uno de los desafíos centrales de la creación y promoción de la marca asociada a su origen.

5.- El canal donde el consumidor paga un mayor precio por el Limón de Pica es el canal de tiendas minoristas en la región Metropolitana, orientadas a productos gourmet, para segmentos de ingresos medios altos. Le sigue el canal Retail y luego el canal Horeca (Hoteles, restaurantes y pub).

6.- Los precios, según la temporada del año en que se comercialice el producto, presentan una variabilidad alta; sin embargo, el limón de Pica sigue siendo el producto con mayor valor, por sobre su competencia directa e indirecta, considerando el limón de la cuarta región, el limón sureño variedad Tahití y el limón de Piura, que se ha intentado comercializar a un precio más menor bajo el rótulo de limón de Pica.

7.- El limón de Pica es un producto que ya está presente en el mercado y que se encuentra diferenciado entre los consumidores, ya que conocen ampliamente sus características y usos. El posicionamiento de la marca, con la utilización de la Indicación Geográfica, permitirá dar poder de negociación comercial a los productores de Pica y obtener un mejor precio por los productos de Pica.

8.- La demanda de los productos es alta, y la oferta no alcanza a satisfacer los mercados actuales, por lo tanto, queda mucho mercado para seguir creciendo en los diferentes segmentos definidos.

9.- Las plazas más convenientes en cuanto a precios promedios, son las tiendas minoristas de frutas y verduras orientadas a segmento de mayores ingresos (\$ 3.492); Seguidas por el Retail (\$ 3.323), y Canal Horeca (\$2.499).

10.- La demanda de los productos es alta (Limón de Pica), y la oferta no alcanza a satisfacer los mercados actuales, por lo tanto, queda mucho mercado para seguir creciendo en los diferentes segmentos definidos tanto nacional como internacional.

Análisis del consumo del Limón de Pica

La Región Metropolitana es el centro consumidor de mayor importancia, que representa aproximadamente el 70% del consumo, producto de la concentración de la población y, por lo tanto, de los servicios.¹⁰

La demanda por abastecimiento de limón de Pica y similares, para la preparación de tragos y otros usos gastronómicos (ceviche), se encuentra principalmente dentro de tres segmentos bien específicos:

- Supermercados: en la actualidad es el mercado comprador más importante; es abastecido principalmente con producto de origen peruano, de calidad regular. Paga bajos precios y cancela a períodos largos (90-120 días); utiliza modalidades comerciales, para las liquidaciones, en que castigan bastante el productor, por diferentes conceptos.

¹⁰http://www.fao.org/fileadmin/templates/olq/documents/Santiago/Documentos/Estudios%20de%20caso/Limon_Chile.pdf

- Hoteles: compran el producto en pequeñas cantidades (2 a 3 kg. diario) y prefieren abastecerse de La Vega, la mayoría compra el limón entre \$ 800-900 kg.
- Restaurantes y Pub: en este segmento se sitúa el principal mercado para el limón de Pica, el cual ha crecido notoriamente, de preferencia en restaurantes exclusivos (Borde Río y sector comercial de Vitacura) y otros, locales que se especializan en comida peruana y tragos (caipiríña y pisco sour). La mayoría de estos establecimientos piden calidad en tamaño (sólo tamaños grandes) o color (solo pintón para pisco sour y verde para caipiríña).

El estudio INECON de 2004 tuvo como objetivo determinar un esquema de comercialización del limón de Pica, en cual participen de forma directa los agricultores de la zona para sacar mejores beneficios. Ese estudio identificó nichos concretos para el limón de Pica en la Región Metropolitana, que incluyó centros gastronómicos y cadenas de supermercados del sector 21 oriente de la ciudad donde se concentra el mayor poder adquisitivo, lo que sirvió para establecer una demanda mínima estimada para el producto de 850.000 kg. anuales. Adicionalmente, ese estudio perfiló el limón de Pica como un producto de elite, consumido de preferencia, por su alto valor, en los segmentos del mercado de altos ingresos, llegando a ser una de las frutas más caras que se ofrecen en los supermercados.

La cadena de comercialización está conformada por los productores que venden principalmente a intermediarios mayoristas, quienes adquieren el producto directamente en la zona productora para comercializarlo fundamentalmente en la Región Metropolitana mediante venta al mercado detallista de supermercados, terminales agropecuarios, ferias y clientes permanentes de pubs, restaurantes y hoteles. Estos intermediarios se caracterizan por tener un alto control sobre los precios y recibir el mayor margen de utilidad de toda la cadena.

Por su parte, los supermercados se abastecen mediante intermediarios mayoristas, debido a que los volúmenes que requieren son difíciles de alcanzar para los pequeños productores en forma individual, ya que cumplir con los pedidos les demandaría un mayor esfuerzo logístico administrativo. Además, para la gran mayoría de los pequeños productores es difícil adecuarse a las condiciones de pago que ofrecen los supermercados, que habitualmente comprenden períodos entre 60 y 90 días o más.

Los supermercados que comercializan limón de Pica se ubican principalmente en Santiago, en los sectores de más altos ingresos que son los que están dispuestos a pagar un mayor precio por este producto. De acuerdo al estudio de mercado realizado en los proyectos precursores, este segmento del mercado obtiene un margen de utilidad del 22% que, sumado a un costo promedio de 13% por concepto de retail, implica que la venta a través de este canal de comercialización tiene un costo de 35%, aproximadamente, sobre el precio pagado a productor.

El mercado gastronómico se abastece principalmente de intermediarios mayoristas y en segundo lugar de supermercados.

Respecto de la estacionalidad y la variación del precio, los menores precios se presentan entre abril y junio, debido a la entrada en el mercado del limón sutil desde las regiones de Atacama y Coquimbo.

Conocimiento del producto y sus atributos

El afamado producto corresponde a una lima sutil que se caracteriza por su tamaño pequeño, cáscara muy delgada y peculiar aroma. Asimismo, una cualidad muy valorada es su alta acidez, su jugosidad, lo que le ha permitido una fama en los consumidores nacionales, haciendo que los competidores, comercialicen su producto bajo el mismo nombre, limón de Pica.

Los arboles fructifican todo el año, pero con mayor abundancia de mayo a octubre.

Este fruto se produce principalmente en las localidades de Pica, Matilla y en el Valle de Quisma, en la Región de Tarapacá, donde el año 2016 se registró una superficie total de 54 has, de las cuales aproximadamente 35 se encuentran en plena producción. Las condiciones climáticas de esta zona favorecen la producción de limón durante todo el año, con un máximo entre abril y julio, y otro entre diciembre y febrero.

El limón de Pica, presenta dos cualidades que lo diferencian de la competencia, las cuales están directamente relacionadas con su lugar de producción, que entregan características únicas debido a las condiciones climáticas que producen un producto de calidad singular y muy especializada.

La primera cualidad diferenciadora, lo caracteriza su tamaño pequeño, cáscara muy delgada y peculiar aroma. Se diferencia de las demás limas ácidas principalmente por su mayor aroma, que está determinado por el alto contenido de limoneno³ (aceite esencial) en su cáscara, que fluctúa entre 45 y 50%, a diferencia de las otras limas como el limón sutil de Vallenar, de Ovalle y peruano, cuyo contenido de limoneno fluctúa entre 5 y 13%³.

La segunda cualidad fue definida en un trabajo de diez años, que permitió primero comprobar y en segundo lugar demostrar que el fruto que se produce en Pica a partir de sus cualidades es único, a partir de ello se logra alcanzar una Indicación Geográfica (I.G.), la primera alcanzada por un producto agrícola en Chile. La importancia de este logro abre nuevas oportunidades, que ha permitido iniciar nuevos procesos a fin de impulsar un mayor desarrollo para la agricultura desarrollada por pequeños productores de la zona.

Finalmente, con fecha 22 de abril de 2010 se obtuvo la Indicación Geográfica del Limón de Pica, siendo éste el primer producto agrícola de Chile en obtenerla. Asimismo, con fecha 23 de julio de 2015, se firma los Estatutos de Centro de Administración de Denominación de Origen, (CADO), que tendrá la responsabilidad de la protección legal y desarrollo del producto piqueño, permitiendo esta nueva institucionalidad un importante aporte al desarrollo sostenible tanto a nivel de producción y comercial del Limón de Pica, asegurando así la sustentabilidad institucional del afamado producto del Oasis.

Análisis de los hábitos de uso del producto

El Limón de Pica se caracteriza por su abundante jugo ácido y aroma fuerte y particular, sus usos son tanto en medicina, como en la cocina gastronómica, pastelería, confitería y en la elaboración de bebidas, como en el sour, margarita o daiquiri donde dependiendo del gusto, se debe cortar el ácido del jugo de limón con azúcar o jarabe de goma, como la acidez del limón es diferente en cada fruto, es importante probar el coctel antes de servirlo, para ver si el balance de acidez y dulzura sea correcta.

Entre las propiedades del limón se destaca la vitamina C que ayuda a que los intestinos absorban hierro, un nutriente esencial para producir las proteínas y mioglobina que ayuda a transportar oxígeno en la sangre. Las limas aportan 20 miligramos de vitamina C, de acuerdo con el libro "The doctor's book of food remedies" se debe consumir 200 miligramos de vitamina C de forma regular, esto reduciría el riesgo de cáncer de pulmón, colon, esófago y estómago.

Se podrían explorar las características fitoquímicas especiales del Limón de Pica para aceites esenciales o como ingredientes y aditivos de alta especialización en la industria alimentaria

Exploración de mercado San Pedro de Atacama

Durante el mes de junio 2017, se realizó una salida a terreno a la región de Antofagasta específicamente a la comuna de San Pedro, para la realización de un sondeo de mercado a los principales Restaurantes y Pubs más conocidos y concurridos del lugar, con el objeto de conocer y evidenciar el posicionamiento del Limón de Pica en la Región, conocer acerca de la provisión, uso y características que definen la compra del producto. Así mismo crear una base de datos con los posibles restaurantes y pubs compradores de Limón.

Los Restaurantes/Pubs visitados en su mayoría son administrados por sus mismos dueños, quienes son los que realizan las compras, encargados de la caja, en ciertos casos en la cocina e inclusive de garzón para atender al cliente de la manera más óptima que se pueda, como comentaba el dueño del Pub Restaurant Barros.

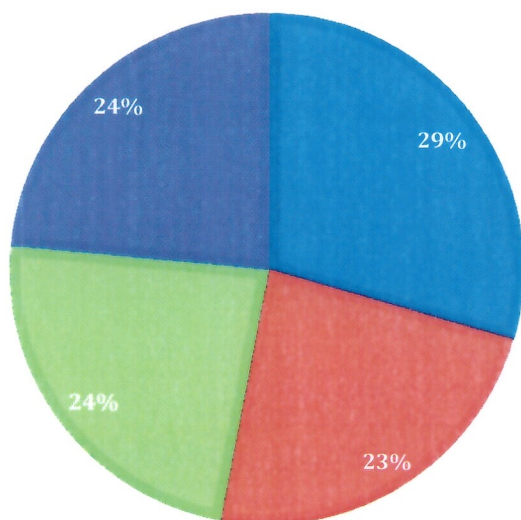
En la base de datos se puede evidenciar los siguientes aspectos referentes a los Restaurant/pub entrevistados:

- Nombre:
- Ubicación:
- Mail o red social:
- ¿Qué limón utilizan más en sus preparaciones?
- ¿Cómo reconoce el limón de Pica?
- ¿Qué productos de la carta utilizan limón?
- ¿A cuánto compra el kilo de Limón?
- ¿De dónde adquiere el limón? ¿Tiene distribuidor fijo?
- Observaciones adicionales:

Compilado en base a respuestas:

¿Qué limón utilizan más en sus preparaciones?

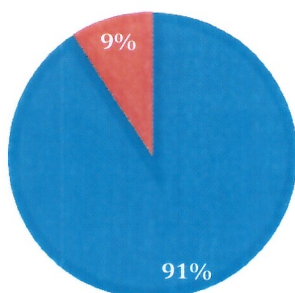
■ Pica ■ Sutil ■ Amarillo ■ El que se vea más jugoso y de calidad



Los restaurantes/pubs en general dicen utilizar mayoritariamente el Limón de Pica con un 29%, inclusive en la misma semana del 24-julio-2017, en donde en la región de Tarapacá se encuentran inhabilitadas las salidas de frutas y verduras al resto del país por encontrarse la mosca de la fruta, esto revela una importante brecha en cuanto a la ignorancia del comprador y consumidor local. Adicional a esto se evidencia que el consumidor prefiere la calidad del limón, que se vea fresco y jugoso, posicionando de igual manera el limón sutil y el sureño amarillo.

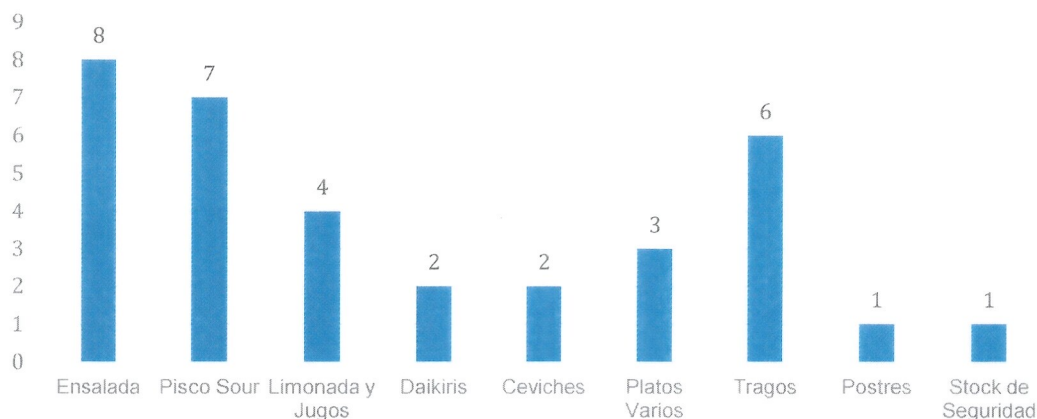
¿Reconoce el Limón de Pica?

■ Reconoce ■ No Reconoce



De todo el personal de los restaurantes a los cuales se les entrevistó tienen un conocimiento leve de cómo es el Limón de Pica, pequeño, esférico, amarillo verdoso o verde amarillento y muy jugoso. Sólo uno de los lugares entrevistados indicó que éste era de color verde, dando indicios de que existe confusión con el limón sutil o el esmeralda puesto que éstos siempre son completamente verdes.

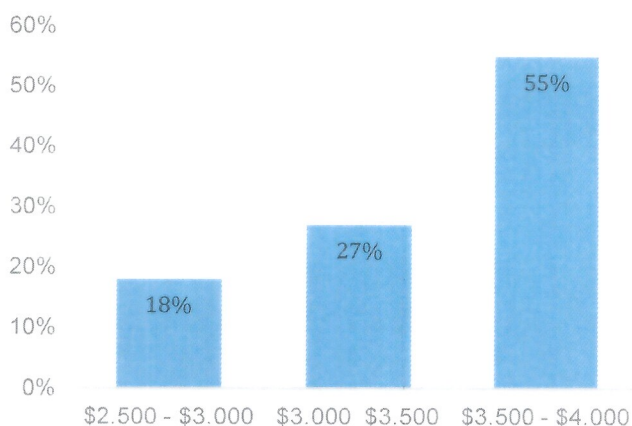
¿Qué productos de la carta utilizan limón?



La mayoría de los productos en los que se ocupa el Limón es en las ensaladas, ningún restaurant entrevistado indicó ocupar el Limón como producto principal de algún plato de comida, si no, como complemento de éste, al referirse por ejemplo al pollo al limón o en ensaladas varias donde tuvo la mayor relevancia. A pesar de esto, el 100% de los restaurantes entrevistados indicó ocupar el Limón en alguno de los productos que tienen a disposición del cliente.

El Limón cobra real importancia en los Pubs Restaurant en San Pedro de Atacama puesto que es muy utilizado en la preparación de tragos varios, especialmente en el Pisco Sour, el cual inclusive ha sido adaptado y transformado con yerbas nativas de la zona, como lo sería el Pisco Sour Rica Rica, cabe destacar que en esta entrevista se hace diferencia entre el Pisco Sour, Daikiris y Tragos varios, puesto que en tragos varios se engloban la gama de Mojitos, Micheladas, Margaritas, entre otros, además algunos restaurantes no ofrecen toda la carta de tragos preparados como los Pubs, en donde el limón es uno de los ingredientes principales y esenciales, inclusive algunos deben contar con un Stock provisional de limón exprimido por si se llegase a necesitar, ya que la compra y traslado del limón a la zona requiere un tiempo aproximado de 1 día.

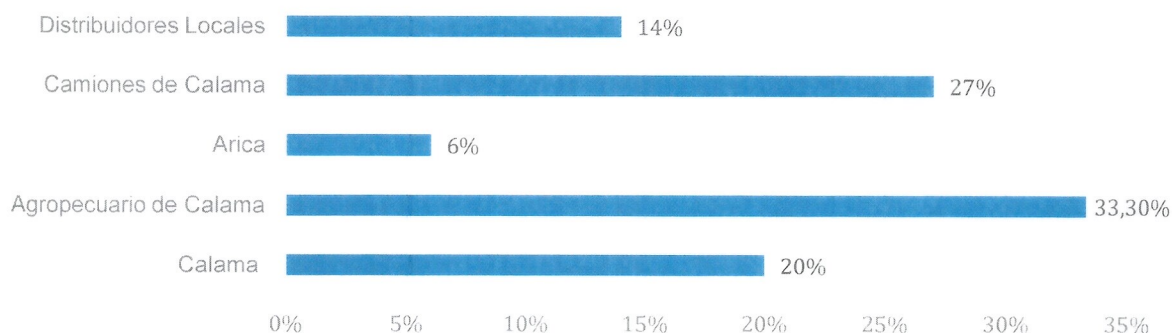
¿A cuánto compra el kilo del limón?



En cuanto al valor del kilo del limón, un 55% de los locales en donde se realizó la investigación indicó que el valor al cual compraban el limón bordeaba los \$3.500 y \$4.000, estos indicaban que preferían pagar un poco más para asegurar la calidad, frescura y gran cantidad de jugo al ser exprimido, haciendo referencia al Limón de Pica que generalmente es el de más alto valor en el mercado, esto refleja que el comprador, prima la calidad que el valor del producto. Un 27% indicó que el kilo del limón bordeaba los \$3.000 y \$3.500 y un 18% indicó que en la compra del limón gastaban alrededor de \$2.500 y \$3.000, éstos últimos hacen referencia al limón amarillo sureño.

Adicional a esto, se consultó en los camiones distribuidores locales el valor del limón, indicaron que el limón sureño se vendía a \$800 el kilo, y el Limón de Pica lo estaban vendiendo en \$1.000 el kilo, pero, que por la época del año (otoño, 24-junio-2017) el Limón de Pica era más grande y verde y, que en verano el Limón de Pica era más pequeño y amarillo, lo que refleja el desconocimiento de los vendedores acerca del Limón de Pica o deja en evidencia que en el mercado se venden otras especies de limón con el nombre de Limón de Pica.

¿De dónde adquiere el limón? ¿Tiene distribuidor fijo?



En cuanto al distribuidor, los entrevistados fueron enfáticos al indicar que el limón lo adquirirían en donde compraban todos los demás productos de la canasta de frutas y vegetales para abastecer el local, esto reflejándose en el 33.3% de los que realizan sus compras en el Agropecuario de Calama, además se hace referencia a que no se posee distribuidor fijo, si no, que se optaba por el puesto o local en donde las frutas y verduras se vean con la calidad más óptima esperada, lo mismo indica el 27% de los entrevistados, los cuales adquieren el limón en los camiones de Calama que llevan verduras frescas y de más bajo valor a la ciudad, pero que para adquirirlas se debe acceder a los camiones en horarios am antes de la apertura del Agropecuario de Calama. Un 20% adquiere el limón desde Calama en sí, en distintas ferias y verdulerías de la ciudad. Un 14% adquiere el limón de distribuidores locales de San Pedro, pero se hace referencia que no se posee mucha variedad de productos lo que provoca que no siempre sea un producto fresco y de la mejor calidad. Un 6% que hace referencia a uno de los Restaurantes-pub entrevistados dice comprar el limón desde Arica, pero se indica que se debe tener en consideración el tiempo de reorden y controlado el stock en el local y, que, en caso de necesidad, accederían también a otras formas de abastecimiento.

Observaciones adicionales:

A pesar de que todos los restaurantes y pubs entrevistados dicen ocupar el Limón de Pica en sus preparaciones para asegurar la calidad, se entiende y evidencia que a mediados de febrero del 2017 el Limón de Pica no ha podido salir de la región de Tarapacá, cabe destacar que por el hecho de encontrarse aun en la región la especie *Ceratitis capitata* o mosca de la fruta, la cual aún no ha sido erradicada en su totalidad y las fronteras aduaneras tienen prohibida la salida de frutas y vegetales de la región. Esto deja de en evidencia, además de haber comprobado empíricamente, que en el mercado se venden productos sustitutos con el nombre de Limón de Pica, a pesar de que un 91% indique conocer las características de él. El Limón Sutil y Esmeralda están insertos en el mercado de la zona y los restaurantes y pubs utilizan éstos limones bajo el nombre y alero del Limón de Pica pensando que son efectivamente originarios de la comuna de Pica.

De los restaurantes entrevistados que ofrecen comidas gourmet o preparaciones a la carta más elaboradas, no tienen una preferencia marcada por un tipo de limón en particular, a pesar de indicar que ocupan Limón de Pica en sus preparaciones, las características actuales que afectan el traslado de las frutas y verduras en el país hacen dudar la procedencia original del Limón que se ocupa. Adicional a esto, los Restaurantes y Pubs siempre preferirán un Limón fresco, jugoso y de calidad.

Como conclusión de esta investigación, se destaca la participación del limón en los pubs restaurantes, específicamente en los tragos preparados que se ofrecen en estos, en donde las cantidades de jugo de limón que se requiere son bastante mayores, inclusive para tener un stock provisorio de limón exprimido, pero no necesariamente Limón de Pica, el valor en el mercado de este limón hacen que al momento de la compra, se pueda preferir uno con la cantidad de jugo similar pero de valor un poco más asequible.

Exploración de mercado externo - Londres¹¹

Por solicitud del empresario mandante en este Plan de Marketing se incluye información del mercado de nicho en Londres, proporcionada por profesional que asesora al grupo de agricultores que realizaron la Misión Tecnológica a Mercados de España y Londres en enero de 2017.

En el Reino Unido no se producen en el limones ni limas, por lo tanto, todo el volumen que se comercializa y consume de estas dos frutas es importado. Los principales proveedores de limas al Reino Unido el 2015 fueron Brasil y México con 14.050 y 8.216 toneladas respectivamente.

Los últimos años se ha visto un aumento significativo en el consumo de limones. Entre julio del 2014 y junio del 2015 el volumen comercializado llegó a 41.400 toneladas lo que representó un crecimiento de 11,7% en relación a los doce meses anteriores. En los doce meses posteriores, es decir julio 2014 a junio 2015, hubo un aumento de 13,6%, llegando a 47.000 toneladas. Según diversos expertos y artículos en la prensa, este fuerte crecimiento en la demanda y consumo se ha visto impulsado por el aumento de bebidas y jugos que han incluido limón como un sabor e ingrediente relevante.

Los limones se han puesto de moda y los consumidores los agregan al agua en un afán de sentir que están siendo saludables y pensando además que les ayuda a disminuir de peso. Las limas se han igualmente beneficiado con este creciente interés y demanda.

Al igual que los limones, las limas empiezan a ser cada vez un ingrediente regular en aguas y otras bebidas como son los batidos (smoothies) de fruta. Mientras el 2011 se importaron 20.390 toneladas de limas, el 2015 las importaciones llegaron a 34.192 toneladas, es decir, en cinco años la importación, y por lo tanto el Mercado de las limas en el Reino Unido aumentó 67,7%. No hay razón para pensar que podría haber una disminución en la demanda, al contrario,

11 Informe Cristián López, proyecto Internacionalización Limón de Pica, Frutos de Pica S.A

impulsada también por su uso en gastronomía, se esperaría que el consumo e importación de limas continúe aumentando.

Distribución de alimentos

El canal de distribución se define como camino o recorrido por el cual pasa un producto desde su elaboración, fabricación o producción, hasta que llega a manos de los consumidores finales. Por lo general los canales de distribución son indirectos, ya que los productos pasan por distintos intermediarios antes de llegar a los consumidores finales. Dentro de esta cadena, por ejemplo, los productos son transados entre los productores, exportadores, importadores, agentes y distribuidores antes de que estos lleguen a algún minorista o retailer, y finalmente al consumidor. Sin embargo, existen también los canales directos, en cuyo caso los productos pasan directamente desde los productores a los consumidores. En el Reino Unido son comunes los farmer's markets en los que son los productores los que en mercado callejeros especializados, venden sus productos directamente al consumidor.

Supermercados

Existen distintos tipos, pero por lo general cuando se habla de supermercados se refiere a un comercio minorista, con formato de autoservicio y caja registradora. En ellos es posible encontrar productos de distintas categorías, las cuales dependerán del tipo de supermercado. Estos pueden ser hipermercados, mini markets, mayoristas, o discounters (tiendas económicas).

El mercado de minoristas o retailers se ha mantenido dominado por cuatro grandes cadenas de supermercados que localmente son llamadas las Big Four y que en conjunto concentraron el 55,3% del mercado en 2015. Estas cadenas son Tesco (22,2% de participación de mercado), Sainsbury's (12,6%), Asda/Walmart (12,6%) y Morrisons (7,9%). Sin embargo, desde el 2010 se ha visto una disminución en la participación de mercado de estos cuatro grandes dado el ingreso y la penetración de cadenas denominadas discounters como Aldi y Lidl.

La entrada de los discounters ha generado una guerra de precios en el mercado guiada por el concepto de 'bajos precios todos los días' o Every Day Low Price (EDLP). Esto a su vez ha traído como consecuencia que Aldi y Lidl hayan aumentado su participación de mercado rápidamente desde el 2010 a la fecha (en el caso de Aldi, su participación aumentó desde 1,9% hasta 5,3%).

Debido a la fuerte guerra de precios, la participación de los distintos canales de venta de alimentos ha cambiado y las tiendas más pequeñas han crecido más rápido que las súper-tiendas o grandes locales de supermercado. Esto ha significado un crecimiento de los especialistas de ventas online, de los independientes y del sistema de suscripción a cajas de alimentos, todo ajustándose a los cambios en los hábitos de consumo.

Mientras el 2010 los grandes locales de las cadenas de supermercado concentraban el 54% de las ventas, se proyecta que el 2021, tendrán un 51,5% de participación. Al igual como ha sido entre el 2010 y el 2016, locales de menor tamaño y tiendas independientes seguirán aumentando su participación de mercado y su nivel de venta.

Perfil del consumidor

El consumidor británico se caracteriza por tener un alto nivel de vida, ser bastante sofisticado y estar bien informado sobre las opciones de mercado y las posibles ventajas o beneficios que esas opciones ofrecen. Se fijarán en las etiquetas y en la calidad de los productos. Preferirán productos locales, que no dañen el medio, que no se ocupen ingredientes genéticamente modificados en su producción y favorecerán productos con prácticas de comercio justo y con características saludables, aunque sean importados.

Todas estas exigencias de los consumidores se verán reflejadas en los que los minoristas exigirán a sus proveedores. La mayoría de los minoristas exigirán a sus proveedores la certificación Global Food Standard del BRC (British Retail Consortium). Esta entidad entrega más detalles respecto de las exigencias en el siguiente link: <http://www.brcglobalstandards.com/>.

También existen requerimientos respecto del etiquetado, estos deben estar de acuerdo con lo que dice la legislación de la Unión Europea ("The Food Safety Act 1990" y "The Food Labelling Regulations 1996"). Toda la información en la etiqueta debe ser veraz y debe incluir al menos: nombre del producto, lista de ingredientes, fecha de vencimiento, condiciones de conservación y uso, nombre y dirección del fabricante y origen del producto.

Es común ver en el Reino Unido que figure también información nutricional y contraindicaciones.

La alta penetración de internet en el Reino Unido genera que los consumidores lo utilicen como un canal de compra de todo tipo de productos. Considerando esto, los supermercados han invertido fuertemente en plataformas para que sus clientes realicen sus compras por internet; desde el año 2007 el número de transacciones se ha más que duplicado y se estima que esta tendencia seguirá en aumento.

Conclusión

El Reino Unido, siendo un importador neto de alimentos, especialmente de fruta fresca, y dentro de esta de limones y limas, siendo además un mercado en el que las importaciones de lima van en aumento y en el que los consumidores reconocen certificaciones como la orgánica y la fairtrade, se presenta como un mercado atractivo para el limón de pica.

Además de lo anterior, es un mercado en el que los consumidores aprecian los productos de buena calidad, siendo muchas veces la principal razón de compra o por la que prefieren un producto sobre otro de menor calidad.

Entrevistas a importadores y especialistas, incluyendo mixólogos que son importantes usuarios de limas indican que las características de aroma y alto contenido de jugo que el limón de Pica tiene, lo pueden hacer un producto atractivo para el mercado. Además, el hecho que se produzcan en un oasis en medio del desierto puede ser un elemento adicional que favorezca su promoción y comercialización.

Una desventaja o complicación que podría presentar el Reino Unido como mercado de destino puede ser el nivel de exigencia en términos de certificación de calidad. Como lo indica el estudio, si bien GlobalGAP es ampliamente reconocida, muchas veces para algunas tiendas o supermercados esta certificación es el mínimo que requieren, pero les es más relevante y prefieren además que los productores / exportadores, tengan certificación BRC.

Exploración de mercados para productos gourmet

El mercado de la industria Gourmet cuenta con nichos de mucho interés a nivel mundial, el consumo de estos productos está en alza en los principales mercados europeos y en Estados Unidos.

Chile también es un mercado que está presentado alzas tanto en el consumo como en la producción de este tipo de productos. En los últimos tres años, supermercados y almacenes de Santiago han aumentado notoriamente la oferta de productos orgánicos en sus estanterías y góndolas. Tal ha sido el eco de este estilo de vida entre una porción de los santiaguinos, que algunos almacenes abrieron sucursales en otros barrios y los supermercados crearon un rincón para “consumidores verdes”. Sin embargo, el mercado nacional aún no está muy desarrollado y no existen muchas investigaciones al respecto, sin embargo, se dispone de mucha información de otros mercados.¹²

Nuestro país es un importante productor de alimentos de tipo Gourmet, posee ventajas comparativas respecto a la ubicación geográfica, clima y las condiciones fitosanitarias que le permiten posicionarse como un país ideal para satisfacer las necesidades de los consumidores más exigentes.

Tal vez una de las características más interesantes de la industria gourmet en Chile, es que está conformada por pequeños y medianos productores, ya que han encontrado en este tipo de productos un nicho de mercado donde pueden competir por calidad e innovación. Las empresas productoras gourmet han surgido con fuerte apoyo estatal, debido a que este tipo de empresas PYMES generan el 80% del empleo en el país.

Por tratarse de pequeños productores que realizan su producción de manera artesanal, una de las principales características de los productos gourmet, se traduce en poca intervención tecnológica en los procesos de producción y de calidad final de los alimentos, los que se encuentran condicionados por el clima, así como, por la estacionalidad en la disponibilidad de sus materias primas. Lo anterior genera una baja cantidad de producción, pero compensada con una buena calidad de materias primas sumada a las características regionales que se le agregan al producto final. En consecuencia, la producción gourmet al estar en manos de pequeños productores, por una parte, hace que exista una mejor y mayor dedicación por producir buenos alimentos, y por otra, existe una mejor distribución social de los ingresos que genera este mercado.

¹² Estudio de mercado industria de productos gourmet en Chile. Documento de trabajo Prochile, abril 2009.

Según Chris Nemchek (2006) de la National Association for the Specialty Food Trade (NASFT), los Specialty foods o alimentos Gourmet tienen los siguientes atributos:

- Un nivel, estilo y/o calidad mayor en sus categorías.
- Son especiales, pues sobresalen en características tales como: exclusividad, **origen exótico**, elaboración especial (artesanal), ingredientes (naturales), diseño, suministro limitado, aplicación o uso inusual o específico, canal de distribución.

Además, los alimentos Gourmet son considerados productos que por ejemplo tienen un alto nivel de ingredientes de gran calidad, con un tipo de embalaje muy atractivo, entre otras características. Entre estos se cuentan productos como, aceites naturales, agua envasada, bebidas no alcohólicas, chocolates, condimentos, confites, embutidos y jamones, frutas y frutos deshidratados, frutas y vegetales enlatados en frasco, galletas, helados, mermeladas, productos del mar procesados, quesos y salsas, entre otros.

Otra definición¹³, sostiene que el producto del segmento Gourmet debe reunir una serie de características objetivas que le diferencien de otros del mismo tipo dirigidos a un tipo de consumidor no "Gourmet". Los criterios de diferenciación de los productos clase "Premium" serían los siguientes:

- Presentación del producto: un buen envase, diseño exclusivo o de materiales poco habituales.
- Calidad intrínseca del producto.
- Precio elevado: en muchas ocasiones el precio elevado se relaciona con una calidad alta.
- Exclusividad: en cuanto a canales de comercialización, origen exótico del producto, producción limitada, denominaciones de origen o de producto "biológico".

Otra definición de productos Gourmet¹⁴ es aquella que los define como productos que se caracterizan por ser productos de calidad, a menudo elaborados de forma artesanal y exclusiva, es decir, que no se encuentran en todos los puntos de venta. Se definen pues, como alimentos de alta calidad que se diferencian del resto por cumplir, al menos, con una de las siguientes características:

- Carácter único
- Origen exótico
- Procesamiento particular
- Diseño
- Oferta limitada
- Aplicación o uso atípico
- Envasado o canal de distribución diferenciado.

13 (ICEX, Instituto Español de Comercio Exterior, 2007)

14 (IVEX, Instituto Valenciano de la Exportación, 2008)

Perfil de consumidores

Hace veinte años la mayoría de los consumidores Gourmet sobrepasaba los 60 años, hoy en día el 67% de las personas que tienen entre 25 y 35 años adquiere estos productos. Los consumidores actuales buscan más que un producto alimenticio, adquiriendo los productos Gourmet compran validación de un estilo de vida, status, belleza, placer y emoción.

Se definen como personas cosmopolitas, de gustos refinados, capaces de gastar entre 20 y 40 dólares en un solo producto, con tal que este cumpla con la calidad, la satisfacción, exclusividad e innovación esperada. (IVEX, Instituto Valenciano de la Exportación, 2008).

Según José Manuel Prieto (2008), Director Comercial de Pro Chile en México, se pueden distinguir dos segmentos principales de consumidores de alimentos Gourmet:

- Los Young Tigers, son profesionales (hombres y mujeres), con niveles educacionales altos, en general tiene estudios de post grados, trabajan en grandes empresas. Tienen entre 25 y 40 años y su ingreso disponible es superior al promedio nacional. Se caracterizan por ser cosmopolitas, innovadores y muy abiertos a probar nuevos productos. Tiene una mayor conciencia por el cuidado personal (alimentación sana), su propensión marginal al consumo es alta. Su lealtad a la marca es mayor.
- La clase tradicional: son personas de 40 a 65 años, grandes empresarios. El precio para ellos no es un factor relevante.

Tanto en Estados Unidos como en otros países se observa un cambio en el perfil de consumidor de productos gourmet. Así, además del **target tradicional** (persona de mediana edad, con nivel socioeconómico y educativo altos y dispuesta a pagar más por alimentos de calidad), surge un **nuevo perfil de consumidor**: más joven, formado e informado, conocedor y receptivo hacia las culturas culinarias de otros países y cosmopolita. Ambos perfiles de consumidores tienen en común su elevado grado de exigencia con respecto a lo que entienden por "calidad en el comer". Para ellos, los productos deben ser de calidad, pero también deben ir **asociados a una experiencia de comer satisfactoria y auténtica**.

A este respecto, la definición de la demanda de alimentos premium, gourmet o especializados, depende cada vez más de determinados **estilos de vida**, de ahí que el consumidor actual perciba y valore positivamente **nuevos atributos** relacionados con la **conveniencia, el bienestar, la salud, experiencias de lugares exóticos, etc.**

Las grandes tendencias de la alimentación en los próximos años son: la salud y el bienestar, la conveniencia, los aspectos éticos y lo premium. Más que responder a una de ellas, las grandes oportunidades para la comercialización de productos gourmet se encuentran en la creciente convergencia entre ellas.

Entre otras cosas, esta convergencia implica la inclusión en el concepto gourmet de atributos presentes en gamas más bajas de la alimentación, pero que sin embargo permiten satisfacer las demandas más exigentes de nuevos perfiles de consumidores, para los que el consumo de gourmet supone la reafirmación de su estilo de vida, de ahí que deba reflejar atributos en consonancia con estas maneras de vivir.¹⁵

Los consumidores actuales, a la vez que más exigentes, tienen más poder y su capacidad de negociación con respecto a los productos que adquieren (y a las empresas que los elaboran) da lugar a mercados de demanda. Este poder se fundamenta sobre todo en el conocimiento, concebido como clave para ejercer sus derechos como consumidores. Al igual que antes de adquirir el producto, en el momento de su compra estos consumidores exigen y valoran positivamente más conocimiento sobre su calidad y sus atributos, pero también acerca de su origen, de las garantías de seguridad y de las condiciones en que éste fue producido y elaborado.

Por ello, a la hora de atraer la atención de los consumidores, más formados, pero sobre todo más informados, es **fundamental la comunicación** mediante acciones de marketing innovadoras que busquen su interacción (por ejemplo, blogs especializados, etc.), pero sobre todo a través del propio envase, que tiene un papel clave en la comercialización del gourmet.

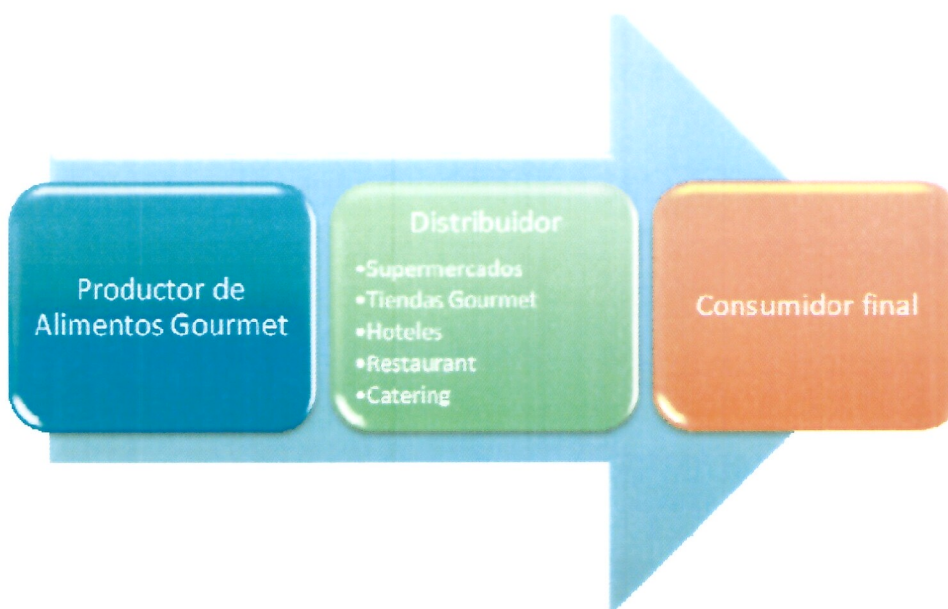
Comercialización de los productos gourmet

La comercialización de productos Gourmet en Chile también sigue las tendencias mundiales de consumo, ante la mayor demanda de productos Gourmet, se observa un crecimiento del número de lugares donde se pueden encontrar este tipo de productos. Se estima que hay más de 30 puntos de venta entre supermercados y tiendas especializadas, principalmente en la región Metropolitana. (Chile Potencia Alimentaria, 2009)

Estas empresas se han concentrado principalmente en la venta de delicatessen nacionales que compran a pequeños productores de todo el país. La idea de estas empresas o tiendas especializadas es actuar como puente para los productores locales que tiene una oferta de alto valor, pero no cuentan con los canales de distribución masiva.

Según la Universidad Central, en el sector chileno de productos Gourmet **no se requiere de un gran número de intermediarios**, se utiliza generalmente una canal de distribución indirecto "corto", los canales de distribución identificados en la industria Gourmet chilena son: supermercados, tiendas Gourmet, hoteles, restaurantes y catering (horeca) por las primeras dos iniciales de cada canal.

¹⁵ Análisis de Benchmarking. Tendencias de Mercado y Modelos de Negocio de "Productos Gourmet". Infocenter para Fundación de Innovación Agraria. Junio 2009.



El Canal de distribución que está tomando cada vez más importancia en la industria Gourmet nacional es el de las tiendas Gourmet, que a diferencia de otros países en donde los productos Gourmet se comercializan en su mayor parte en hipermercados y supermercados.

En Chile, estos canales son importantes, pero no son los únicos, ya que con el boom Gourmet que está experimentado nuestro país, han surgido muchas tiendas de productos Gourmet, principalmente en la región Metropolitana. Estas tiendas son importantes en la comercialización de productos Gourmet, dado que facilitan las estrategias de inmersión de productos al mercado nacional, ya que tienen mayor cercanía con el consumidor final, y les permite realizar promociones, catas o pruebas de productos. (Chile Potencia Alimentaria, 2009). Además, debemos considerar la estructura del mercado Internacional de productos Gourmet, ya que como se hizo referencia anteriormente, ya existen empresas chilenas que están exportando productos Gourmet.

Concentración de mercados¹⁶

Los mercados Gourmet de más interés para Chile son **Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Austria, Japón, Australia y Canadá**, ya que son cuna de la mayor parte de los lanzamientos (62%) de alimentación gourmet. Así, ya que marcan las principales líneas de innovación del sector en términos globales y ofrecen información sobre tendencias y preferencias de los consumidores, son países a vigilar.

¹⁶ Análisis de Benchmarking. Tendencias de Mercado y Modelos de Negocio de "Productos Gourmet". Infocenter para Fundación de Innovación Agraria. Junio 2009.

Los **mercados oportunidad** para la comercialización de alimentos Gourmet procedente de Chile son Estados Unidos, México, Reino Unido, Alemania y Francia. Estos países se han identificado como mercados de oportunidad por su gran número de lanzamientos premium, por su tamaño y crecimiento de mercado gourmet y porque cuentan con un entorno regulatorio, una proximidad geográfica y cultural y un entorno competitivo y de mercado favorables.

La convergencia de tendencias ofrece múltiples posibilidades para las innovaciones de alimentos Premium con un alto grado de diferenciación, en tanto que permite combinar atributos muy variados (asociados a la salud/bienestar, a la conveniencia y a los aspectos éticos), para así lograr posicionamientos distintivos. Además, la inclusión de otros aspectos de gran peso en el Gourmet (como los sabores étnicos o las nuevas combinaciones de sabores, la producción artesanal, etc.) refuerza la diferenciación de esos posicionamientos.

En cualquier caso, es fundamental comunicar los atributos y posicionamientos. A este respecto, el packaging y el etiquetado tienen mucho que decir. Una buena manera de hacerlo es contarle al consumidor la historia propia que hay detrás de cada producto, ya que es uno de los aspectos que más ayuda a posicionarlo como gourmet.

Comunicar los valores. Los consumidores actuales de Gourmet, más allá de su poder adquisitivo, tienen un gusto refinado y están dispuestos a pagar más por la calidad, por la exclusividad, por la innovación y por la **diferenciación**. Sin embargo, del mismo modo que cada persona es única, lo que cada consumidor busca en un producto es especial y singular. La mejor manera de hacer llegar ese “algo especial” del producto es trascendiendo sus propios atributos, ya que la clave para que un artículo sea elegido es que estos atributos sean percibidos y valorados. Por ello, es imprescindible comunicar los valores asociados a los distintos posicionamientos: el estatus, el placer, la belleza, la transparencia, la autenticidad, etc.

Generar vínculos. Posicionar es “adueñarse de un valor para formar parte de la mente de un potencial adicto”, que si se agrupa con otros “similares” definirá un segmento objetivo (en “Marketing”, de Guillermo Bilancio).

Por consiguiente, entender el consumo implica entender los valores de la demanda, que están en los vínculos que existen entre el sujeto demandante y un objeto que lo transformará en un sujeto mejor (en su ideal). Estos vínculos o relaciones son los que justifican las preferencias hacia determinados productos y/o marcas.

En el caso del Gourmet, los valores se pueden situar en cuatro grandes vínculos:

- ❖ Protección: valores de nutrición, salud, cuidado del medioambiente, etc.
- ❖ Funcionalidad: practicidad, rendimiento, tecnología, etc.
- ❖ Pertenencia: lealtad, tradición, artesanal, valores autóctonos, etc.
- ❖ Aspiracional: prestigio, estatus, estética, exclusividad, etc.

Por eso, las empresas que quieran lograr una diferenciación clara en el mercado han de ir más allá de las necesidades existentes, ofreciendo nuevos beneficios y propuestas para necesidades no satisfechas –en primer lugar- y también para necesidades no manifiestas o latentes. De este modo, cuanto más diferenciados sean los atributos del producto, cuantas más necesidades satisfaga (desde las básicas existentes a las latentes) y cuanto mejor se comunique el beneficio mediante valores, mayor será la diferenciación.

Por lo tanto, la mayor diferenciación se consigue reflejando la jerarquía de valores de los consumidores (apuntando hacia lo más alto) para conseguir, como objetivo último, la lealtad y el compromiso del consumidor con respecto al producto/marca. Por ello, la verdadera innovación (y las mejores oportunidades) tienen que ver con el vínculo de pertenencia y con el vínculo aspiracional, y con los valores que hay en ellos.

Asimismo, el **origen es clave en el gourmet**, ya que una imagen País /Región bien posicionada agrega valor al producto y ayuda a diferenciarlo. La Denominación de Origen (D.O.) o Geográfica (D.G.) y la Especialidad Tradicional Garantizada (E.T.G.), así como la vinculación del producto a una Marca País, son buenas maneras de alcanzar la diferenciación por marca, reflejando valores de gran importancia como el reconocimiento o el estatus, correspondientes al vínculo aspiracional.

Análisis de la provisión del producto

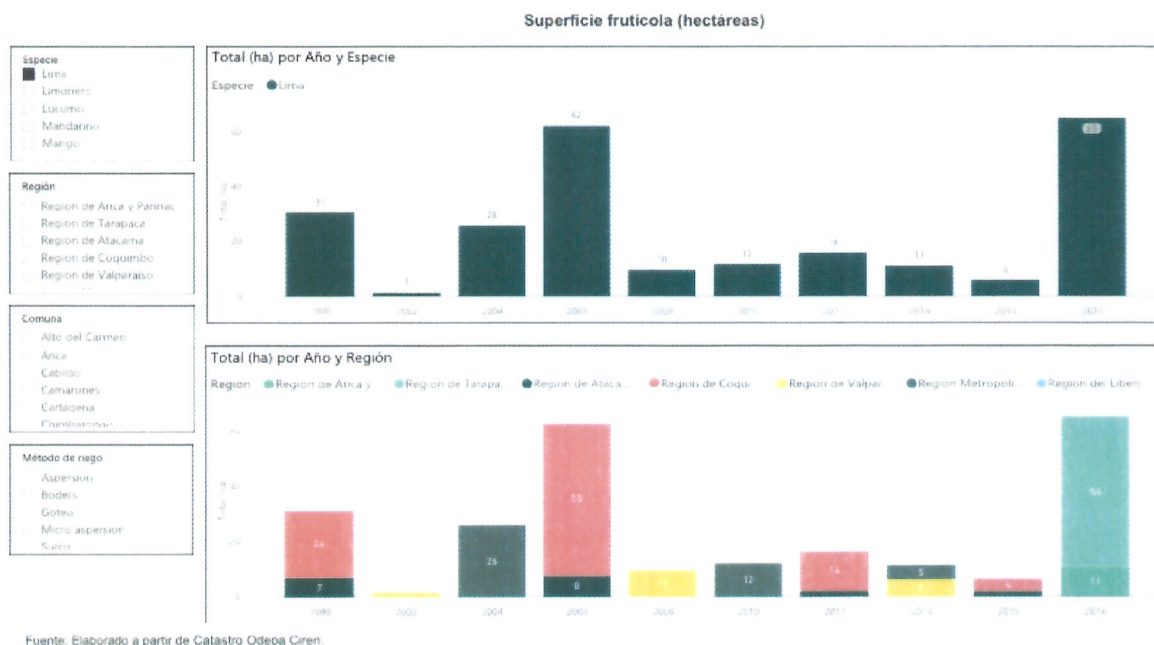
Este fruto se produce principalmente en las localidades de Pica y Matilla, en la Región de Tarapacá, donde el año 2016 se registró una superficie total de 54,49 ha, de las cuales, el 65% se encuentran en plena producción. Las condiciones climáticas de esta zona favorecen la producción de limón durante todo el año, con un máximo entre abril y julio, y otro entre diciembre y febrero. También existen plantaciones en la Región de Arica y Parinacota, cuya superficie alcanza las 11 ha, todas en producción.

Tabla 9. Evolución de la superficie plantada Región de Tarapacá Hectáreas Catastradas

Especies	Región	Participación
Mango	63,46	27,0%
Tangelo	54,89	23,4%
Lima ¹⁷	54,49	23,2%
Naranja	41,84	17,8%
Guayabo	13,76	5,9%
Pomelo	4,53	1,9%
Vid de mesa	0,97	0,4%
Feijoa	0,36	0,2%
Membrillo	0,18	0,1%
Datilera	0,18	0,1%
Limonero	0,15	0,1%
Níspero	0,13	0,1%
Mandarino	0,04	0,0%
Papayo	0,02	0,0%
Higuera	0,02	0,0%
Palto	0,01	0,0%
Chirimoyo	0,01	0,0%
Kumkuat	0,01	0,0%
Babaco	0,01	0,0%
Otros		0,0%
Total	235	100,0%

Fuente: Odepa _ Ciren

¹⁷ Se incluye el Limón de Pica o Sutil de Pica con el 94% de participación y la Lima Bearss o Sutil de Gaza con 6%, según se presentó en la Tabla 1, página 5 del presente informe. Por esto en algunos gráficos, las hectáreas para el Limón de Pica son 51,75 y no 54,49.

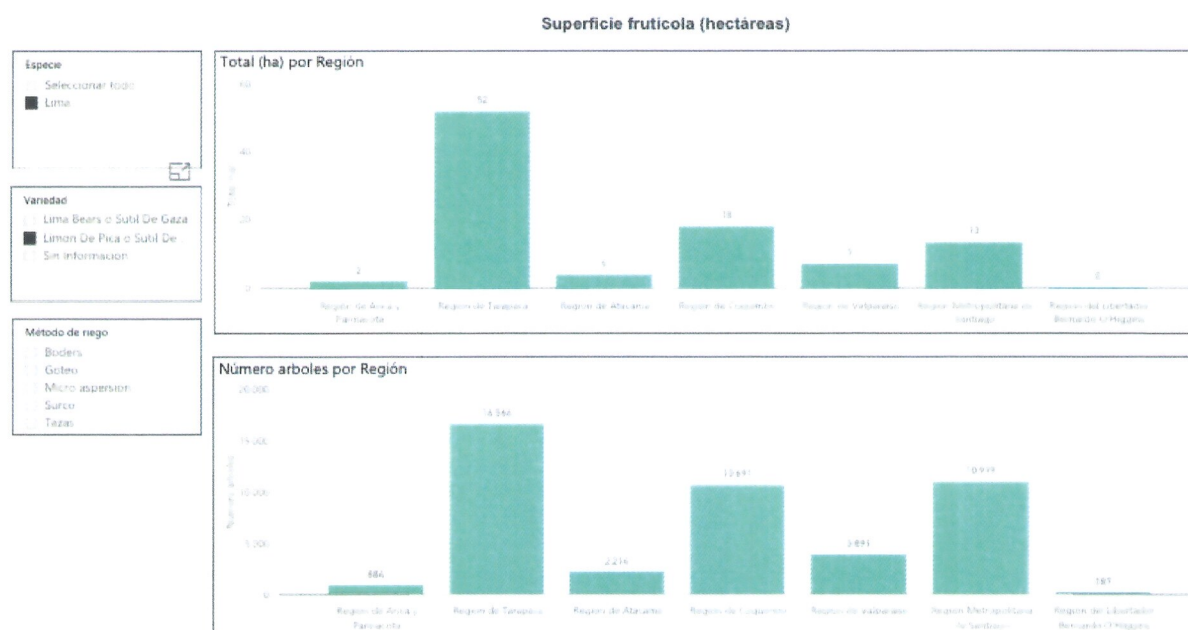


número de especies que se cultivan en cada predio (cítricos, guayabos, mangos), lo que dificulta su manejo racional.¹⁸

De un total de 17.575 árboles catastrados en la comuna de Pica, según Catastro Frutícola I región de Tarapacá, el 94% corresponde a Limón de Pica y el 6% restante a Lima Bearss o sutil de Gaza, donde el 65% de los árboles poseen entre 10 y 40 años, 19% entre 5 y 9 años, 11% 4 años y 5% más de 41 años, lo que es un **problema para la productividad del árbol por año**, la cual ha ido descendiendo.

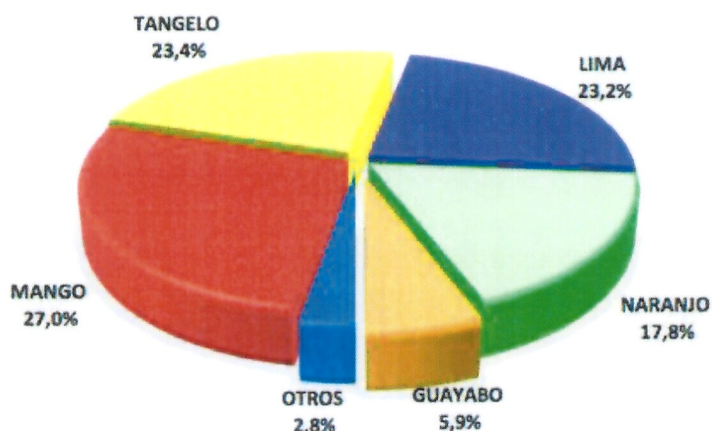
Tabla 10. Producción y años de las plantaciones

I Formación (4 años)	II Producción creciente (5-9 años)	III Plena producción (10 a 40 años)	IV Producción decreciente (41 años y más)
1889	3264	11573	849
11%	19%	65%	5%



¹⁸ Citado en Gestión Productiva y Comercialización del Limón de Pica. Lecciones aprendidas. Proyecto de Innovación I región de Tarapacá. Serie Experiencias de Innovación para el Emprendimiento Agrario. Fundación para la Innovación Agraria 2009.

Según información del Catastro Frutícola para la Región de Tarapacá, el 100% de la superficie frutal se concentra en la Provincia del Tamarugal y de esta, el 98,4% en la comuna de Pica con un total de 211 Ha y el resto en la comuna de Huara (3 Ha). La producción por especie frutal se ve en la siguiente figura.



El empresario Luis Moscoso, cuenta actualmente en total con 2,56 has., y 2 lt/sg. provenientes de 2 Pozos de Agua.

Para la **producción de limón** actualmente cuenta con 0,62 has, con **250** plantas en producción de 20 años de vida, lo que significó un total de **1.709** kg/año en 2014. En el predio, los rendimientos por Planta/año, indican que el limón de Pica en promedio presenta un rendimiento año de 6,8 kg/Planta.¹⁹

Con esta limitada producción, el empresario podría comenzar el proceso de posicionamiento del “**Limón del Oasis de Pica**” en el mercado cercano de San Pedro de Atacama, que paga los mejores precios por un producto similar y que serviría de plataforma comercial para mercado gourmet en tiendas de nicho de la región metropolitana o retail interesados en el producto original, en una primera etapa y mercados internacionales en el mediano/largo plazo.

Por otra parte, el empresario lidera el grupo empresarial interesado en la internacionalización del limón de Pica con el apoyo de Prochile y otros instrumentos estatales, que se están utilizando para mejorar la productividad, fortalecimiento organizacional, operacionalización de la IG en el menor tiempo posible, asociatividad para la producción y comercialización, comercialización en mercado especializado, entre otros.

Socio Integrante S.A. Frutos de Pica	PROCHILE	SAT/PDI	CORFO	JUNTOS
--------------------------------------	----------	---------	-------	--------

¹⁹ Informe diagnóstico Profo Productos Agrícolas del Oasis de Pica 15PROF-46925-1

Luis Moscoso Puljezevic	SI		SI	
Inmobiliaria terrado Limitada	SI			
Miguel Víctor Cervellino Giannoni	SI			SI
Benito del Rosario Castillo Chavez (TA) PDTI	SI	PDTI		
Maria Cristina Jara Acuña	SI			
Fernando Freddy Miranda Quiroga	SI	SAT	SI	SI
Orlando Eddy Tello Leiva	SI	PDTI		
José Ovaldo Cáceres Briso	SI	PDTI		
Emp.Transp.Carga por carretera agrícola, Eirl.	SI			
Enrique Noel Arroyo Castro	SI	SAT	SI	
Yamir Eduardo Chanez Vargas	SI	SAT		
Ricardo Javier Castillo Larrondo	SI	PDTI		
Agrícola San Martin S.A.	SI		SI	SI

Fuente: elaboración propia en base a investigación documental



Fotografía: visita Director nacional Prochile, julio 2017 y Fotografía: trazabilidad visual integrantes Frutos de Pica S.A. Información desactualizada y no vinculante actualmente.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para realizar este diagnóstico utilizamos dos herramientas que permiten planificar un negocio a largo plazo, el análisis de la Cadena de Valor y la matriz FODA que ayudarán posteriormente a construir el Plan de Marketing para el Limón de Pica.

Análisis de la cadena de valor

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una **organización empresarial**, generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias o de soporte, de acuerdo a la figura precedente.

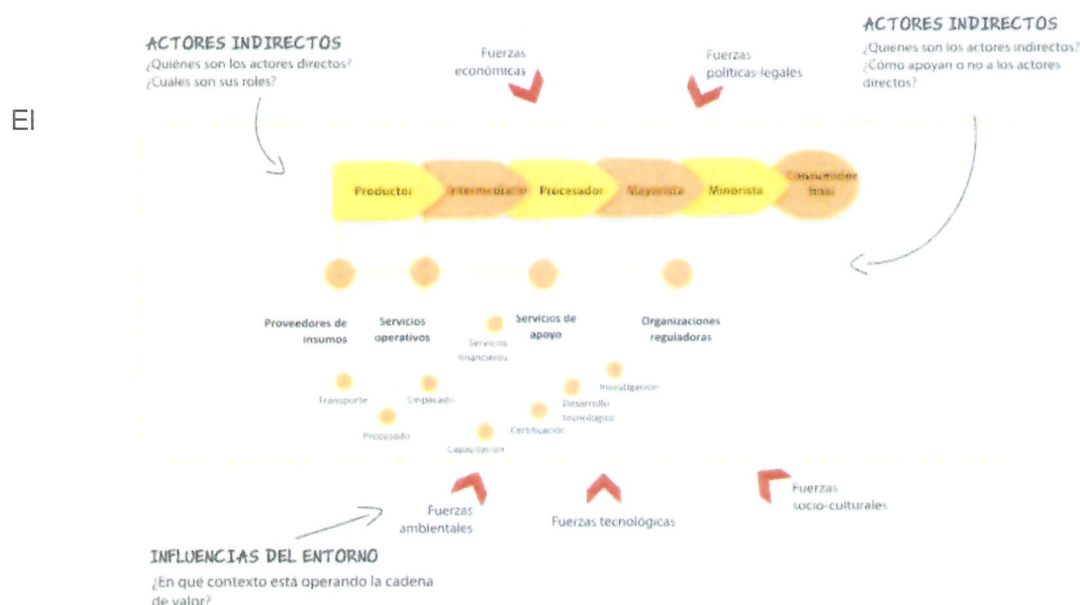
Sin embargo, parece ser más práctico usar una herramienta asociada a la cadena agroeconómica o de **agro negocios** para el Limón de Pica, como producto que posee características singulares que lo hacen un producto especial que puede llegar a ser gourmet, si el mercado lo entiende y lo acepta así. Por lo que se utilizará la metodología de LINK descrita más abajo.



Figura 7. Cadena de valor de Porter

Para Lundy (2014) una cadena de valor es una serie conectada de organizaciones, recursos y fuentes de conocimiento involucrados en la creación y entrega de valor al consumidor final. Esta metodología ha sido ampliada hacia las interrelaciones de las actividades empresariales con las fuerzas del entorno y se ha plasmado en la metodología LINK adaptada para analizar las cadenas de valor en los **sistemas agroalimentarios**, donde los eslabones comunes en el contexto de los productores a pequeña escala incluyen la preproducción, producción, post cosecha, procesamiento, venta y venta al por menor, pero estas pueden ser subdivididas en más partes si se requiere.

Figura 8: Cadena de valor según metodología Link, 2014



agronegocio es un sistema que agrega valor del campo a la mesa. La serie de operaciones que se inician en la investigación y el desarrollo, atraviesan el agro, la industria, el comercio y demás servicios anexos para atender las demandas de los consumidores.

El objetivo del sistema de agro negocios es satisfacer las necesidades de alimentación del consumidor final y la rentabilidad y crecimiento de la empresa que justifique su existencia. La especialización, diversificación, descentralización e integración son las claves del sistema de agonegocios.

La cadena comienza con los productores primarios que, dependiendo del producto, pueden abastecer a los fabricantes de ingredientes o bien abastecer directamente a los productores de alimentos. En este nivel, los países en desarrollo juegan un papel importante debido a su biodiversidad y a los bajos costos asociados a la mano de obra.

Para el producto limón de Pica, siendo un producto tan especializado por sus características singulares, un **factor crítico es la renovación de las plantas**, (70% tiene más de 10 años), la regularización de las tierras (saneamiento), la escasez hídrica, la utilización de energías renovables que permitan disminuir el costo energético de los cultivos, avanzando hacia el manejo sustentable del Limón de Pica, como es requisito, además, de la norma chilena de limas ácidas y su venta en fresco, para el uso de la Indicación Geográfica, que servirá de herramienta de diferenciación ante la competencia desleal, enfocada en segmentos específicos.

En cuanto al **envasado y etiquetado** la Norma Chilena, también presenta requerimientos que permitirán diferenciar al verdadero Limón de Pica, con el uso en el etiquetado del sello de la IG.

Por otra parte, de acuerdo a la ley de nuevo etiquetado para alimentos envasados, se debe incluir la siguiente información en el envase:

- Nombre del producto
- Razón social
- Domicilio
- País de origen
- Número y fecha de resolución sanitaria
- Fecha de elaboración
- Fecha de vencimiento
- Ingredientes y aditivos
- Información nutricional
- Instrucciones de almacenamiento y uso

Cualquier característica funcional tiene que ser demostrada científicamente. Cualquier mensaje de "buena fuente de" "alto en" (positivo), hay que demostrarla, o bien compararla con un alimento de referencia (en este caso sería un limón de otro lugar). Se cotizó al Centro de Análisis de los Alimentos de la Universidad de Los Lagos el análisis físico químico y etiquetado nutricional para el nuevo envase a definir en la etapa de implementación, para el segmento elegido.

Para la etapa de implementación, se sugiere trabajar la metodología LINK con taller participativo y definir aspectos concretos del etiquetado, uso de la IG, envases, marca a utilizar, entre otros.

Análisis FODA dinámico

Hacer un correcto y exhaustivo análisis de las fortalezas-oportunidades y debilidades-amenazas, que nos permita visualizar distintas estrategias para el desarrollo de la empresa, es el resultado de la información descrita en los análisis precedentes y la relación de las mismas, dado que una fortaleza del negocio puede constituirse en una debilidad, si no se gestiona adecuadamente, lo mismo las oportunidades pueden ser vistas como amenazas si no existen las condiciones esenciales para aprovecharla o la incertidumbre es demasiado alta en cuanto a lo que acontece en el territorio con los productos agrícolas. (ej mosca de la fruta).

Cuadro 2: Análisis interno y externo (FODA)

Factores internos	Factores externos
Fortalezas F1. Empresario cuenta con vasta experiencia en manejo y administración de predios y superficie agrícola con recurso hídrico y tiene potencial de crecimiento en la producción, vías mejora de los rendimientos. F2. Su predio además es un complejo turístico, dando paso al agroturismo como complementación de su actividad agrícola, incidiendo positivamente en la sustentabilidad económica de su negocio. F3. Pertenece a exportadora Frutos de Pica S.A. que buscan insertarse internacionalmente. Ha participado en misiones de prospección con Prochile al mercado español. F4. Experiencia en la gerencia de Exportadora Frutos de Pica S.A. y su compromiso con la comuna lo transforman en un facilitador para el desarrollo de nuevos negocios en el sector. F5. Su predio cuenta con trazabilidad visual (QR)	Oportunidades O1. El Oasis de Pica produce productos únicos por sus características organolépticas que son preferidos por los consumidores pagando un mayor precio por él a nivel nacional. O2. Obtención del sello de origen del producto limón de Pica (Indicación Geográfica). O3. Creación y puesta en marcha del Primer Centro de Administración de Denominación de Origen para el Limón de Pica. O4. Tendencias de los mercados especialmente desarrollados, por demanda de productos exóticos, únicos y exclusivos, de oferta limitada. O5. Existencia de Estrategias, Políticas y planes nacionales en apoyo a las exportaciones y apoyo a las Pymes. O6. Presencia de Oficinas comerciales en todos los continentes del mundo para hacer negocios en los más variados mercados en cada uno de los continentes (Prochile). O7. Disposición de apoyos concursables en distintos instrumentos del Estado para apoyar a la pyme con capitales de inversión.
Debilidades D1. Productividad deficiente y manejos actuales afectan los rendimientos en la producción, incidiendo en la calidad y volumen a comercializar, impidiendo hacer frente a nuevos mercados más rentables y de mayor exigencia. D2. Carencia de una Estructura Organizacional afecta la Administración y Gestión, y limitan el desarrollo y crecimiento empresarial. D3. Debe actualizar su trazabilidad visual en su predios y productos. D4. Rentabilidad de la empresa, basada en la actividad agrícola no cubren costos de producción, no siendo sustentable por sí misma, con los niveles de producción y	Amenazas A1. Ingreso al mercado nacional de productos sustitutos de otras zonas, que compiten de manera desleal, usando el nombre Limón de Pica, no siendo originarios del Oasis. A2. Malas prácticas de ingreso de productos de otras zonas para generar volúmenes ante clientes, no sólo se transforma en una práctica fraudulenta sino un riesgo de plagas que podrían poner en amenaza la agricultura en el oasis. A3. Falta de regulaciones de ordenamiento territorial en el oasis, con su plano regulador, podría desincentivar la agricultura en el Oasis. Las nuevas poblaciones o segundas viviendas compiten con la agricultura tanto

sistemas de comercialización actuales. D5. Procesos asociativos no efectivos en el sector y comuna generan cansancio y desconfianzas en nuevos emprendimientos asociativos, pudiéndose transformar en una limitante futura para su motivación. D6. Aspectos de comercialización deben mejorarse para diversificar mercados y evitar dependencias de intermediarios.	en terrenos como recurso hídrico. A4. Falta de capital humano calificado en el sector agrícola, el cual es subsidiado con personal extranjero que no cuentan con las formalidades laborales en la zona. A5. Cambio Climático podría afectar las características propias y organolépticas de los productos del Oasis. Variables climáticas como heladas y radiación solar afecta producción de frutos. A6. Contaminación de aguas y carencia de estudios científicos sobre la disponibilidad de agua en cuenca hídrica de Pica.
--	--

Combinación de Resultados

Dada la información a la que se ha tenido acceso para el análisis interno de la empresa, las variables externas del entorno, el análisis de la rentabilidad de la industria y algunos elementos de la cadena de valor para el Limón de Pica, podemos mencionar que la posición estratégica actual de la empresa es de tipo genérica, basada en el manejo de sus costos en un mercado indiferenciado para un producto con potencial de especialidad y se quiere avanzar hacia una **estrategia de tipo diferenciadora con enfoque** en mercados de nicho. Por lo que se diseñó un plan de marketing con objetivos de corto, mediano y largo plazo para implementar por etapas.

Definición de mercado meta u objetivo

Considerando la revisión bibliográfica realizada, entrevista a expertos, revisión de estadísticas de exportación e importación, análisis de la información obtenida en terreno y utilizando la matriz Producto/Mercado (adaptado de Ansoff, 1957), que sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, se tiene lo siguiente:

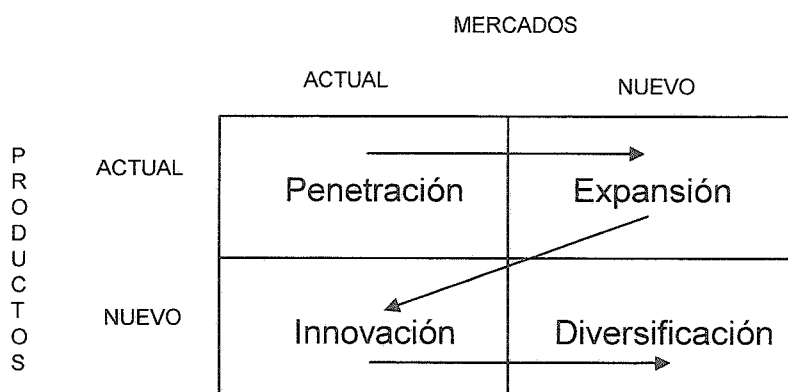


Figura 9: Matriz mercado / producto, diseño adaptado de Ansoff

sistemas de comercialización actuales. D5. Procesos asociativos no efectivos en el sector y comuna generan cansancio y desconfianzas en nuevos emprendimientos asociativos, pudiéndose transformar en una limitante futura para su motivación. D6. Aspectos de comercialización deben mejorarse para diversificar mercados y evitar dependencias de intermediarios.	en terrenos como recurso hídrico. A4. Falta de capital humano calificado en el sector agrícola, el cual es subsidiado con personal extranjero que no cuentan con las formalidades laborales en la zona. A5. Cambio Climático podría afectar las características propias y organolépticas de los productos del Oasis. Variables climáticas como heladas y radiación solar afecta producción de frutos. A6. Contaminación de aguas y carencia de estudios científicos sobre la disponibilidad de agua en cuenca hídrica de Pica.
--	--

Combinación de Resultados

Dada la información a la que se ha tenido acceso para el análisis interno de la empresa, las variables externas del entorno, el análisis de la rentabilidad de la industria y algunos elementos de la cadena de valor para el Limón de Pica, podemos mencionar que la posición estratégica actual de la empresa es de tipo genérica, basada en el manejo de sus costos en un mercado indiferenciado para un producto con potencial de especialidad y se quiere avanzar hacia una **estrategia de tipo diferenciadora con enfoque** en mercados de nicho. Por lo que se diseñó un plan de marketing con objetivos de corto, mediano y largo plazo para implementar por etapas.

Definición de mercado meta u objetivo

Considerando la revisión bibliográfica realizada, entrevista a expertos, revisión de estadísticas de exportación e importación, análisis de la información obtenida en terreno y utilizando la matriz Producto/Mercado (adaptado de Ansoff, 1957), que sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, se tiene lo siguiente:

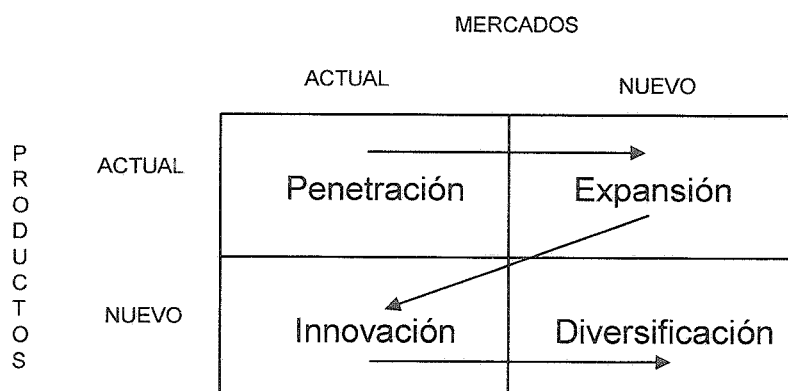


Figura 9: Matriz mercado / producto, diseño adaptado de Ansoff

De la combinación Producto / Mercado se tienen las siguientes alternativas de negocios:

1. Producto actual – Mercado actual = Limón fresco Oasis – Supermercados con línea gourmet
2. Producto actual – Mercado nuevo = Limón fresco Oasis – Pub Restaurantes en San Pedro de Atacama.
3. Producto nuevo – Mercado actual = Limón fresco con IG – Supermercados con línea gourmet y tiendas especializadas
4. Producto nuevo – Mercado nuevo = Limón fresco con IG – Exportación (EEUU, UE)

Definición de estrategia de marketing

La estrategia de marketing se compone de dos elementos: **el mercado objetivo o mercado meta y la mezcla comercial**. Cada combinación de mezcla comercial (precio, producto, plaza y promoción) es ligeramente distinta según el segmento de mercado que se quiera alcanzar, estando la diferencia principal en la plaza o canal de distribución, la mayoría de las veces.

Por otra parte, desde el punto de vista del esfuerzo comercial o mezcla comercial, posicionar un **producto nuevo** en un **mercado nuevo** es la estrategia que demanda la **mayor inversión** en recursos, tiempo, pero que puede ser la más rentable y sostenible en el tiempo, igualmente la más riesgosa para un empresario o grupo de empresarios, dada la exigencia de esos mercados, si no se está preparado para abordarlos y responder a sus demandas. En este caso, se considera en los objetivos de mediano y largo plazo para este Plan de Marketing.

Al contrario, la estrategia que demanda el menor esfuerzo comercial y una alta rentabilidad a corto plazo es vender **productos nuevos** o diferenciados (innovación) a **clientes actuales**. Lo mismo acontece con vender productos actuales a mercados nuevos.

Desde el punto de vista económico, sabemos que la demanda de cualquier tipo de producto depende típicamente de las siguientes variables:

a) Del precio del producto. A mayor precio menor consumo, dependiendo del tipo de bien y su elasticidad de demanda, es decir, la sensibilidad sobre su precio que tienen las personas que consumen un determinado bien. En el caso de los productos gourmet y dado que la proporción del consumo ha aumentado en el último tiempo principalmente en el segmento ABC1, se podría hablar de una baja elasticidad precio de la demanda, donde el precio no afecta mucho el consumo de estos productos. Por lo tanto, no se justificaría una estrategia basada en precios bajos.

b) Del ingreso de los consumidores. En el caso de productos gourmet, la elasticidad ingreso de la demanda es creciente para estos productos, a mayor ingreso aumenta el consumo de productos más exclusivos.

c) De los gustos y preferencias de los consumidores. Los consumidores de productos de especialización, asocian estos productos con su estilo de vida y preferencias, siendo este componente muy importante a la hora de elegir un producto para comprarlo.

d) De la información que posean los consumidores. A mayor información sobre este tipo de productos se logra una mayor fidelización de los clientes, éste debería aumentar en aquellos segmentos que valoran esa información, por ejemplo, la trazabilidad de los productos, el origen de las materias primas, el estado de los cultivos, si están saludables en cuanto a producción y manejo, la historia del producto. En mercados internacionales, se valora además el comercio justo y que los productos sean sustentables, es decir que aseguren su consumo en el tiempo.

e) De los sustitutos al producto. Los productos importados, sustitutos directos del Limón de Pica, que ingresan al país son más baratos y se aprovechan del nombre del producto, afectando su posicionamiento y diferenciación en el canal actual de comercialización. Si se quiere reposicionar el Limón de Pica entonces tendrá que trabajarse en mostrar al consumidor que el producto es original de Pica, a través de la Indicación Geográfica, cuando éste esté operativo su uso o a través de la utilización de la palabra "Oasis" en la marca del producto y su etiquetado y rotulación.

PLAN FUTURO

El Plan Comercial es la instrumentación de la estrategia de marketing. En este caso, consiste en definir la mezcla comercial (precio, producto, plazo y promoción) adecuada para los segmentos identificados para el período de implementación de este proyecto.

1.- San Pedro de Atacama (corto plazo)

2.- Supermercados con línea de productos gourmet (corto plazo)

Objetivos del plan comercial

1.- Lograr comercializar el Limón de Pica, diferenciado de los productos sustitutos y que sea reconocido por su ubicación geográfica, lo que le otorga características específicas y especiales para sus distintos usos, en San Pedro de Atacama.

2.- Lograr diferenciar al Limón de Pica de sus sustitutos y que el consumidor final reconozca estas diferencias.

Estrategias de posicionamiento (dónde estamos y dónde queremos estar)

Actualmente el producto se comercializa en un canal masivo, a través de intermediarios que venden la producción en mercados mayoristas regionales, sin mayor **diferenciación hacia el consumidor**.



Los retailer en Santiago, comercializan el producto Limón de Pica, sin poder garantizar su originalidad al consumidor final, quien tampoco la exige, porque desconoce las singularidades de esta lima en particular.

Con la utilización de la Indicación Geográfica, esto debiera cambiar, sin embargo desde el año de obtención de la misma hasta los días de hoy no se ha podido operacionalizar su uso, por problemas organizacionales, de vacío en la normativa legal, de costos de la administración de la IG y de la gobernanza de la misma, que funciona de manera diferente a las marcas comerciales que se entregan a un único propietario para su uso, en este caso la IG la puede ocupar

cualquier productor que certifique su producción con la Norma chilena de Limas ácidas y el Reglamento de Uso y Control de la IG, siendo el ente fiscalizador del cumplimiento de la Norma los mismos productores.

De todas maneras, desde la obtención de la Indicación Geográfica, los retailer han comenzado a diferenciar el Limón de Pica a granel del Limón Sutil, por ejemplo. El limón sutil se comercializa en mallas individuales de 1 kilo, como la foto que se muestra más arriba y las personas perciben una diferencia y muchas veces lo prefieren por sobre el granel.

En mercados más robustos en la utilización de sellos de origen existe la posibilidad de demandar a los agentes de la cadena de comercialización por fraude, si no pueden acreditar el origen geográfico de los productos.

El grupo de empresarios, liderado por Luis Moscoso ha hecho esfuerzos en mostrar las diferencias entre el Limón de Pica y sus competidores a especialistas, y si bien todos las reconocen, éstas diferencias no han podido comunicarse de manera asertiva al consumidor final.







Fotografía: Feria Bahía Inglesa, febrero 2017.

Mezcla de marketing (4p: producto, precio, plaza, promoción) para Mercado San Pedro de Atacama²⁰

Producto: Limón de Pica (del Oasis de Pica) en mallas individuales con información del origen del producto (QR) en la etiqueta. Este limón posee una alta vida útil, pero sería bueno testear distintos envases para ver su prolongación, dado que se comercializa en fresco y no hay estudios que indiquen cuándo el producto pierde sus propiedades organolépticas o, si los hay, se desconoce. En todo caso, el etiquetado actual debe incluir la duración del producto y su tipo de conservación.

Precio: Actualmente se pagan hasta \$3.500 a \$4.000 pesos con iva incluido en los sondeos realizados. En los mercados mayoristas el precio es de \$2.000 pesos para la temporada 2016. Se sugiere vender a \$3.800 iva incluido.

²⁰ Se anexa. Base datos con contactos

Plaza: La forma de vender a los pubs y restaurantes entrevistados debe ser en forma directa, con un vendedor propio, para diferenciarse de las demás limas que se comercializan en el territorio. San Pedro tiene una marca identitaria muy fuerte que se ha desaprovechado en el resto de las regiones aledañas, el flujo de turistas de larga distancia es muy alto y los productos que se comercializan ahí son exclusivos, sin embargo, tampoco garantizan su origen geográfico.

Promoción: La promoción del producto debe ser con agentes de venta personalizados que aseguren una entrega directa de información acerca de las propiedades del producto a los clientes, además de la periodicidad de las entregas

Arquitectura de marca (Principios de la marca - “compromiso con el consumidor”

El presente análisis y marco conceptual se realiza alrededor de 3 áreas de creación.

- 1.- Conversatorio contraparte (Jaime Viza)
- 2.- Observación en terreno (mayo 2017)
- 3.- Análisis visual categoría paralela (principalmente limón y derivados en mercado internacional)



Se analizaron marcas, productos derivados, sellos país, calidad, packaging, etiquetado, tipografía y territorialidad.

Todos los ejemplos son positivos y apuntan hacia una máxima: *menos, es más*.

Reflexión: Para insertar un producto en un mercado de nicho gourmet o de público especializado, debemos utilizar un lenguaje visual simple y concreto.



Marco conceptual

Lo primero en destacar es la particularidad de Pica como un **oasis único** que produce productos de la misma cualidad. Lo singular del limón, el contexto geográfico que provee el desierto más árido del mundo, la idiosincrasia local, el método de trabajo asociativo de la cooperativa de pequeños productores y el sueño de instalar su producto en mercados de nicho internacionales y tiendas especializadas en productos gourmet.

Se realizará una síntesis de elementos para crear formas lo más puras y reconocibles en la marca, dejando en un segundo plano elementos que pueden ser potenciados en una etapa de experiencia de marca en el contexto de una etiqueta, packaging, punto de venta o un sitio web.

Por lo tanto, el mix de conceptos clave seleccionados para presentar propuestas es:

OASIS - DESIERTO ARIDO - LIMÓN - RECOLECCIÓN PEQUEÑA ESCALA - GOURMET

PROPUESTA 1

Imagotipo: síntesis de un limón de pica yuxtaponiendo 5 colores que evocan el desierto, el oasis, el trabajo de recolección manual.

Reforzados por el logotipo con una tipografía palo seco ultra bold que potencia el “frutos pica”



PROPUESTA 2

Imagotipo que representa un limonero conteniendo los callejones del corazón de pica hacia las distintas chacras en un entorno verde que evoca el oasis y por fuera el desierto.

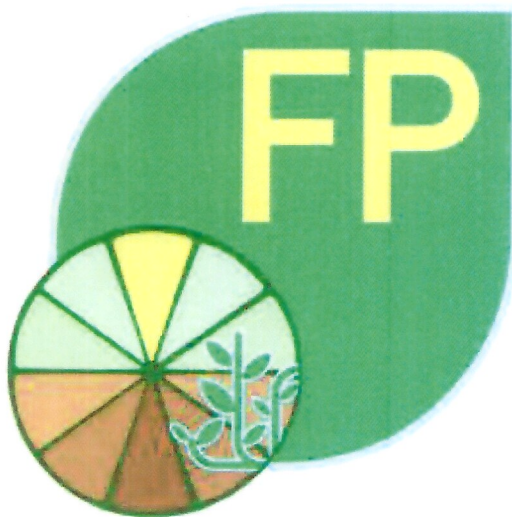
El logotipo está dispuesto de una forma lúdica con el fin de reforzar la singularidad del territorio y sus productos. Se trabajó con una tipografía palo seco regular.



PROPUESTA 3

Imagotipo compuesto por una mitad de limón y una hoja de limonero, el limón contiene una paleta cromática que representa a pica y su verdor y la hoja con un verde plano rodeado por uno vibrante representa la magnitud del desierto que emerge con vida hacia el oasis a través del limonero ascendente.

El logotipo fp (frutos de pica) esta condensado para potenciar las iniciales de la empresa. Se utilizó una tipografía palo seco semi bold.



FRUTOS DE PICA S.A.

Identidad de marca, identidad gráfica

Las marcas son un conjunto de asociaciones de significados. Aportan valor a productos o servicios y a las organizaciones a partir de conectar emocional y racionalmente con las personas. Las marcas logran distinguir un producto de otro, incluso cuando éstos son exactamente iguales desde un punto de vista funcional. Pero la gestión se complica en base a la amplitud del catálogo de productos o servicios de una organización ya que deben competir en medios fragmentados en los que resulta muy complicado llegar a cada segmento de consumidor.

La arquitectura de marca es la herramienta que permite a las compañías establecer y organizar los objetivos, territorios y entornos competitivos de cada una de sus marcas.

Esta arquitectura debe ser sencilla, fácil de entender, coherente y ejecutable.²¹

Debe ayudar a maximizar las oportunidades de la marca y la compañía, a reducir la complejidad organizativa, a rentabilizar las inversiones y a ofrecer una herramienta de crecimiento empresarial. Las arquitecturas deben facilitar la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.

La gente busca autenticidad.

Existen diversos modelos de arquitecturas de marca, como la monolítica, mixta, paraguas.

En el caso de Limón de Pica, utilizaremos el modelo monolítico, este modelo ayuda a construir marcas coherentes, con gran visibilidad y notoriedad en el mercado. Reduce el coste de gestión y administración, tanto organizativo como de comunicación y creación de marca.

¿En que nos beneficiará la utilización de este modelo?

Posicionar a Frutos de Pica S.A. con su producto Limón de Pica, sin generar confusiones ni dobles lecturas, principalmente ante la presencia de la marca de indicación geográfica.

En este punto y dado que Luis Moscoso pertenece a esta sociedad que cuenta con una imagen corporativa tipo, que el sello de Indicación Geográfica también tiene su propio manual de marca ya desarrollado y que una de las principales debilidades del empresario es su carácter de empresa individual se optó por trabajar la marca asociada a Frutos de Pica S.A.

Sin embargo, durante la investigación y el desarrollo de este informe, el concepto “oasis” se pierde en la visualización gráfica o bien no queda lo suficientemente claro y la consultora considera que utilizar la palabra **oasis** puede diferenciar al fruto, antes de la operacionalización de la indicación geográfica y así comenzar el reposicionamiento del fruto en la mente del consumidor.

Presupuesto

Para la siguiente etapa de implementación del plan de marketing se solicitaron las cotizaciones que se adjuntan al Centro de Análisis de los Alimentos de la Universidad de Los Lagos y a una empresa de diseño.

x	Análisis de laboratorio de características de los productos e inclusión en etiquetas	\$1.176.000
x	Diseños (Arquitectura de marca, logotipos, etiquetas, papelería)	
x	Envases y embalajes (búsqueda o desarrollo de un nuevo envase o embalaje que agregue valor al producto)	\$700.000
x	Soportes comunicacionales (catálogos, folletos, pendones, otros)	\$450.000
x	Página web	\$1.000.000
x	Impresión material de difusión	\$850.000

²¹ Wally Olins, The Brand Handbook 2008, Thames & Hudson

Se sugiere también trabajar en un taller con empresarios de la región para fortalecer el trabajo de fortalecimiento de la marca que se decida posicionar, entendiendo que el beneficio de la Indicación Geográfica será para todos los productores que quieran utilizarla y cumplir los requisitos que eso conlleva.

ANÁLISIS FÍSICO QUÍMICO	TECNICA	ALCANCE	CANTIDAD MUESTRA	TIEMPO ANÁLISIS (Días consecutivos desde fecha de recepción)	TIEMPO RESPUESTA (Días hábiles desde fecha de recepción)	VALOR CON IVA (por muestra)	Nº DE MUESTRAS (Para Ensayo)
Químico Proximal: - Humedad - Cenizas - Proteínas - M. Grasa - Fibra Cruda - Extracto No Nitrogenado ENN	- PRT 701.02-023, I.S.P. 2009 - PRT 701.02-011, I.S.P. 2009 - PRT 711.02-173, I.S.P. 2009 - PRT 701.02-031, I.S.P. 2009 - Schmidt-Hebbel 1981-Oxidación e hidrólisis - Por diferencia	Alimento	200 g	10 días	12 días	\$65.600.-	1
Etiquetado Nutricional	R.S.A, 2015	Alimentos	200 g	12 días	15 días	\$27.500.-	1
Sodio	A.O.A.C. 1990	Alimentos	200 g	7 días	10 días	\$17.600.-	1
Azúcares Totales	DNS Analytical Chemistry of food 1995	Alimentos	200 g	12 días	15 días	\$65.600.-	1

Si se requiere test de vida útil, este tiene un valor de \$1.000.000 por producto.

BIBLIOGRAFÍA

<http://www.asoex.cl/seminario-citricos-abril-2011/finish/35-seminario-citricos-abril/264-situacion-y-desafios-de-la-industria-de-citricos-en-chile.html>

<http://www.prochile.gob.cl/noticia/produccion-mundial-de-citricos/>

Sello de Origen, Instituto nacional de propiedad industrial I.G. Limón de Pica / 2011

<http://www.sellodeorigen.cl/611/w3-article-3025.html>

Reglamento de uso y control de la indicación geográfica “Limón de Pica” Cooperativa Agrícola Pica LTDA. / 2008

http://www.sellodeorigen.cl/611/articles-3465_recurso_1.pdf

El Limón de Pica, el primer producto nacional que obtiene el registro como indicación geográfica

<http://www.inapi.cl/portal/prensa/607/w3-article-1346.html>

Limón de Pica se abre paso como producto gourmet:

<http://diario.latercera.com/edicionimpresa/limon-de-pica-se-abre-paso-como-producto-gourmet/>

Tesis 2007

http://www.fao.org/fileadmin/templates/olq/documents/Santiago/Documentos/Estudios%20de%20caso/Limon_Chile.pdf

La vega virtual, precios:

<http://www.vegavirtual.cl/producto/limon-de-pica-1-kilo/>

Propiedades medicinales y usos gastronómicos:

<http://www.pica.cl/alimentacion/limon.php>

Boletín semanal de precios y volúmenes de frutas y hortalizas en mercados mayoristas

<http://www.odepa.cl/boletin/boletin-semanal-de-precios-y-volumenes-de-frutas-y-hortalizas-en-mercados-mayoristas-del-pais/>

Índice de precios al consumidor INE 2017

[http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/ipc/2016/espa%C3%B1ol/bolet%C3%A9n-%C3%A9ndice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)---diciembre-2016.pdf?sfvrsn=10](http://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/ipc/2016/espa%C3%B1ol/bolet%C3%A9n-%C3%A9ndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)---diciembre-2016.pdf?sfvrsn=10)

Crecimiento económico, incertidumbre y políticas macroeconómicas en Chile

<http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/04/08/crecimiento-economico-incertidumbre-y-politicas-macroeconomicas-en-chile/>

Crecimiento de Chile: ¿Cómo estamos en comparación al resto del mundo?

<http://www.mch.cl/2017/01/03/crecimiento-de-chile-como-estamos-en-comparacion-con-el-mundo-los-paises-mineros-y-de-la-alianza-del-pacifico/>

FMI reduce proyección de crecimiento para Chile en 2017

<http://www.t13.cl/noticia/negocios/fmi-reduce-proyeccion-crecimiento-chile-2017>

Indicaciones geográficas: una herramienta de diferenciación:

http://www.odepa.cl/wp-content/files_mf/1400099282indicacionesGeograficas2014.pdf

La eficiencia técnica y una aproximación a sus determinantes: una medida para mejorar la productividad en la fruticultura.

<http://www.odepa.cl/articulo/la-eficiencia-tecnica-y-una-aproximacion-a-sus-determinantes-una-medida-para-mejorar-la-productividad-en-la-fruticultura-nacional-octubre-de-2016/>

Evaluación del sistema de indicaciones geográficas y denominaciones de origen para productos silvoagropecuarios. Informe final. Qualitas Agroconsultores.

Vandecandelaere, Emilie; Mery, Julio E. (Diciembre de 2007). Limón de Pica. Consultado el 16 de marzo de 2017.