

ESTUDIO DE MERCADO DEL LIMON DE PICA EN LA REGION METROPOLITANA

INFORME FINAL



Cooperativa Agrícola de Pica Ltda.

Noviembre 2004



INECON, Ingenieros y Economistas Consultores S.A.

ESTUDIO DE MERCADO DEL LIMON DE PICA EN LA REGION METROPOLITANA

INDICE

1. PRESENTACIÓN	3
2. OBJETIVO DEL ESTUDIO	3
3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	3
3.1 Determinación del Producto, sus usos potenciales y demanda	4
3.2 Determinación de los niveles de producción, oferta y sustitutos del Limón de Pica	5
3.3 Identificación del proceso de comercialización	6
4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO	8
4.1 Determinación de características del producto	8
4.2 Forma de cultivo	9
4.3 Calidad del producto	11
4.4 Ventajas y desventajas identificadas en el producto	13
5. ANALISIS DE LA DEMANDA	15
5.1 Intermediarios Mayoristas	15
5.2 Supermercados	16
5.3 Mercado gastronómico	18
5.4 Consumidores finales	22
5.5 Proyección inicial de demanda de consumidores finales	24
5.6 Proyección inicial de la demanda de Consumidores finales y Mercado Gastronómico	30
5.7 Precio del producto	31
6. ANALISIS DE LA OFERTA	35
6.1 Identificación de oferentes	35
6.2 Capacidad de entrega de la producción del limón de Pica	36



6.3	Estacionalidad de la producción	39
6.4	Oferta e identificación de productos sustitutos - ventajas y desventajas	39
7.	ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	45
7.1	Definición de Estrategias de Comercialización	45
7.2	Análisis FODA detectado para el Mercado del Limón de Pica	46
7.3	Clasificación del FODA en distintos ámbitos de acción que requieren de intervención para el desarrollo del negocio	48
7.4	Definición de Estrategias Comerciales	52
8.	ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA EL LIMON DE PICA	78
8.1	Lineamientos generales	78
8.2	Definición del problema	79
8.3	Estrategia comunicacional	79
8.4	Costos asociados a las estrategias promocionales	83
9.	RESUMEN Y CONCLUSIONES	85



1. PRESENTACIÓN

El presente Informe tiene por finalidad dar cuenta de las actividades realizadas en el estudio denominado "ESTUDIO DE MERCADO DEL LIMON DE PICA EN LA REGION METROPOLITANA", las cuales se enmarcan dentro de la programación efectuada en la propuesta técnica presentada por INECON, Ingenieros y Economistas Consultores S.A. a la Cooperativa Agrícola de Pica Ltda.

2. OBJETIVO DEL ESTUDIO

El estudio tiene como objetivo determinar un esquema de comercialización del limón de Pica, en cual participen de forma directa los agricultores de la zona y que les permita gozar de los beneficios de mejores condiciones de venta de sus productos, a través de la obtención de mayores retornos, como resultado de la venta directa a establecimientos o consumidores finales en la Región Metropolitana.

3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Para lograr el propósito antes indicado, el estudio se ha dividido en las siguientes componentes:

- Análisis del producto
- Análisis de la demanda
- Análisis de la oferta
- Análisis de la comercialización
- Propuesta de Estrategia Comercial

El análisis y definición de un eficiente proceso de comercialización en la Región Metropolitana, para el producto **Limón de Pica**, requiere tomar en consideración de las siguientes variables:

- Potencialidad de producción y estacionalidad del producto
- Nivel y capacidad de organización de los productores
- Características de la demanda y grado de vulnerabilidad del producto frente a productos sustitutos.



- Capacidad de potenciación de la estructura administrativa y logística que se desarrolle, para abrir nuevos mercados para nuevos productos.

Cabe destacar que el análisis y consideración de estas variables permitió responder a los ámbitos que se buscaba desarrollar en la propuesta planteada inicialmente, la que abordaba los siguientes puntos:

3.1 Determinación del Producto, sus usos potenciales y demanda

En el desarrollo de este aspecto, se revisó el material de los estudios anteriores lo que permitió validar esta información con la respuesta entregada por consumidores y mercado gastronómico actuales. A estos demandantes reales se les consultó sobre los principales usos y características de este producto, encontrando similitud entre lo que los estudios anteriores indicaban y sus preferencias. De esta forma, se pudo obtener información de las potencialidades del limón, lo que era imprescindible para el análisis de proyecciones futuras.

Una vez identificadas las características reconocidas en el producto, era necesario conocer la demanda del mismo en términos de su cuantía actual y proyecciones, para lo cual, como se señaló en el párrafo anterior, se consideró necesario conocer la opinión directa del consumidor final y de quienes lo utilizan como ingrediente en la preparación de tragos y platos especiales.

Para el reconocimiento del segmento del mercado en el cual el limón de Pica tiene su nicho, se utilizó la variable precio, la cual es relativamente permanente, cambiando solamente en función de la estacionalidad del producto y del manejo que quieran darle los intermediarios.

Debido a lo anterior, el Limón de Pica se convierte en un producto de alto valor, un producto de elite, que lo posiciona en el segmento ABC1 y parte minoritaria del C2. De acuerdo a lo anterior, las encuestas se aplicaron en el Sector Oriente de Santiago, particularmente en 15 locales de las principales cadenas de supermercados y a 280 unidades gastronómicas (hoteles, pubs y restaurantes) del mismo sector, incluyendo algunos del centro de Santiago, debido a que atienden a clientes del segmento en estudio.

Dentro de este análisis, también se consideró necesario conocer la opinión de quines venden el producto por lo que se efectuaron entrevistas con las Gerencias



de Vegetales de la cadena Jumbo y D&S, a través de quienes se pudo conocer los requerimientos de calidad, distribución y precio que exigen estos agentes intermediarios.

Finalmente para la determinación de las proyecciones futuras se revisaron estudios de mercado efectuados sobre el segmento en análisis y en particular, dado que cerca del 70% de los encuestados en supermercados eran hombres, se revisó el comportamiento de estos consumidores, pudiéndose encontrar valiosa información para el análisis.

Así, una vez revisados los resultados, se pudo establecer bajo la aplicación de algunos supuestos conservadores, una demanda potencial del limón de Pica.

Es importante señalar que respecto de los intermediarios de este mercado no fue posible obtener información adicional a la ya conocida debido a que existían instrucciones en el medio de no entregar información respecto del Limón de Pica.

3.2 Determinación de los niveles de producción, oferta y sustitutos del Limón de Pica

Se consideró necesario, al igual que en caso del análisis de demanda, partir por la revisión de los resultados de los estudios anteriores, contrastándolos con los actuales rendimientos obtenidos por los productores de la zona. Para ello, se realizaron entrevistas personales y telefónicas a algunos de los productores de Pica y Matilla (particularmente quienes poseían información y estaban mas dispuestos a entregarla) y se solicitó la recolección de una serie de datos estadísticos de producción, venta, costos y logística actualmente utilizada, lo que fue necesario repetir en dos ocasiones debido a la inconsistencia encontrada entre los resultados de los estudios anteriores y las respuestas actuales.

Debido a que el producto en análisis como tal, es único dentro del país, identificar su producto sustituto implicaba identificar un producto que cumpliera con las siguientes características:

Similar sabor y aroma debido a que son características identificadas por el 100% de los usuarios de este ingrediente, quienes lo reconocen como único para algunas preparaciones. Precio igual o inferior, manteniendo ciertas características mínimas de sabor, aroma y niveles de jugo.



Dentro del análisis realizado y la revisión de los estudios anteriores, se determinó que los sustitutos de este producto eran el limón sutil chileno y el **limón sutil peruano**. El primero de estos por tener un sabor relativamente parecido pero un precio significativamente menor (50%) y el segundo porque es muy difícil para el consumidor final identificar la diferencia.

Lo anterior hizo necesario revisar información respecto a las importaciones de este producto y sus niveles de precio, toda vez que dentro de las encuestas desarrolladas al mercado gastronómico se supo que muchos de los limones que se suponían de Pica eran limones del Perú. No obstante lo anterior, no es fácil obtener la información fidedigna respecto de la procedencia del limón utilizado, debido a que quienes lo utilizan lo reconocen especialmente para destacar una cualidad de calidad de su servicio. Lo anterior, debido al reconocimiento general de la particularidad de este producto y la fineza de quienes los utilizan.

Respecto de la calidad de los productos ofrecidos, la encuesta a consumidores de supermercados y las entrevistas a las gerencias de vegetales de estos centros de distribución, permitió conocer las condiciones de venta y calidad con que llega el producto a los consumidores finales.

3.3 Identificación del proceso de comercialización

La situación de organización de los productores era fundamental para poder definir un proceso de comercialización, por lo que, de acuerdo a la información recogida por el estudio de Organización, que se desarrollaba en paralelo, permitió proponer a ellos, para su sensibilización dentro de los productores y mayor análisis dentro de su estudio, un modelo de comercialización que permitiera formalizar, profesionalizar y modernizar la actividad comercial derivada de la producción del Limón de Pica. Lo anterior implica la aparición de un directorio, un agente administrador con capacidades gerenciales y un agente de ventas en la Región Metropolitana.

El apoyo logístico requerido para el proceso de distribución, se revisó con criterio externalizador, debido a la eficiencia con que gestionan la distribución los operadores logísticos, quienes desarrollan todo el trabajo desde el retiro de la mercadería del punto de producción, hasta la entrega en el punto de venta. De acuerdo a lo anterior, se revisaron en conjunto con el análisis organizacional, las funciones y la estructura necesaria de crear, a fin de implementar una actividad comercial con estas características.



Para la determinación de las estrategias que terminan definiendo lo antes expuesto, se consideró necesario efectuar un análisis FODA con la información entregada en estudios anteriores y la recogida a través del presente estudio. Esto permitió identificar 12 Oportunidades, 6 Fortalezas, 9 Amenazas y 15 Debilidades, las que, luego de ser analizadas, permitieron obtener cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias de desarrollo
- Estrategias defensivas
- Estrategias adaptativas
- Estrategias de supervivencia

El análisis de la combinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permitió definir 12 ámbitos de intervención, a partir de los cuales se desarrollaron un total de 8 estrategias, con sus respectivas líneas de acción, metas e indicadores de medición de estas metas.

Finalmente se revisa una propuesta de promoción y desarrollo de nuevos productos, que es posible de evaluar en el futuro, en la medida que los resultados de la evaluación técnico-económica dé indicios de la rentabilidad del negocio y el análisis organizacional permita identificar las variables que deben ser administradas a fin de tener éxito en el desarrollo del negocio.

15

4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO

4.1 Determinación de características del producto

De acuerdo a la información obtenida de los informes de estudios anteriores¹, el Limón de Pica, taxonómicamente hablando, pertenece al orden de los Geraniales, familia de los Rutaceae, género de los Citrus y de la especie de los Citrus aurantifolia.

Respecto de sus características físico-químicas, según el Departamento de Agricultura del Desierto de la UNAP, son en promedio las siguientes:

Cuadro N° 4-1

Características Físico químicas del Limón de Pica

Características	Cuantificación	Unidad de medida
Peso	30	Gr
Diámetro polar	16	cm
Diámetro ecuatorial	15	cm
Relación Diámetro polar/Diámetro ecuatorial	1.06	
% de jugo que entrega	45	%
cc de jugo que entrega	14	cc
Peso del jugo	12	gr
Peso cáscara	12	gr
Grosor de la cáscara	1.5	mm
N° de semillas	8	unidades
Sólidos solubles	8	%
Acidez	7	%
Relación sólidos solubles/acidez	1.1	

Fuente: Estudio de Normalización de la producción y Comercialización del Limón de Pica

¹ Proyecto FIA Normalización de la Producción Comercialización del Limón de Pica.
Análisis efectuados por la Universidad Arturo Prat

Cuadro N° 4-2

Resumen de rendimientos del limón de pica por kilogramo de producto

N° promedio unidades por kg	33 unidades
volumen de jugo por kg	467 cc
Peso del jugo de un kilo de fruto	400 grs
Peso de la cáscara de un kg de fruto	400 grs
Peso de la pulpa de un kg de fruto	200 grs.

Fuente: Estudio de Normalización de la producción y Comercialización del Limón de Pica

Después de investigaciones efectuadas por la UNAP, se determinó que este fruto presenta una clara diferenciación respecto de las otras limas sutiles, estableciéndose que los aceites incorporados en su cáscara (limoneno) en un rango de un 45% a 50%, son el principal aceite esencial diferenciador con otras limas ácidas. Característica que está incorporada en la Norma Chilena sobre limas ácidas del INN

Su producción se encuentra en la comuna de Pica-Matilla y comunas vecinas en la Provincia de Iquique, con una extensión aproximada de 200 Ha. Esta zona se caracteriza por presentar un clima desértico normal con temperaturas máximas que oscilan entre 30°C a 35° C y mínimas que rara vez bajan de los 0°.

4.2 Forma de cultivo

Su cultivo se encuentra en tres modalidades:

- **Tradicional:** Con plantaciones en sistema de platabandas, en la que se disponen los árboles en forma regular, intercalando entre cada hilera otras especies de árboles frutales. En este caso el riego proviene de vertientes y la fertilización con materia orgánica
- **Semitecnificado:** Las plantaciones se realizan en un área con dimensiones predeterminadas. Su riego proviene de pozos con impulsión de equipos de bombeo y el aporte de agua a los árboles no es uniforme. La fertilización es principalmente a través de la incorporación de materia orgánica con bajo aporte de fertilizantes químicos, (NPK).

- **Tecnificado:** Similar al anterior con la diferencia de que el riego es a través de emisores de caudal definido, con lo cual se mejora la eficiencia en el uso del agua. El aporte de nutrientes y pesticidas para el control de plagas, se hace a través del sistema de riego. También utilizan materia orgánica para la fertilización.

De acuerdo a las investigaciones desarrolladas y analizadas distintas variables, para entender la productividad de este cultivo, se puede apreciar los siguientes resultados respecto de los efectos del tipo de manejo, sobre el rendimiento alcanzado:

Cuadro N° 4-3

Comparación de rendimientos de producción según tipo de riego utilizado

Tipo de riego	Peso del limón grs.	Jugo que se obtiene cc	% de jugo	Tamaño del fruto cm		Acidez	Relac. peso/ jugo
				Largo cm	Ancho cm		
Tecnificado	24.4	11.5	41.2	3.6	3.4	7.9	0.47
Semi tecnificado	29.2	14.5	43.6	3.9	3.6	7.9	0.50
Tradicional	27.5	13.5	43.8	3.9	3.5	8.2	0.49

Fuente: Estudio de Normalización de la producción y Comercialización del Limón de Pica

El cuadro anterior permite observar que, respecto de la variable **peso** del producto, el menor peso lo obtiene la producción tecnificada y el mayor, el sistema semitecnificado.

En un análisis de las variables **peso y cantidad de jugo producido** (uno de los principales atributos que se busca en un cítrico), se observa que la forma mas eficiente de producirlos, dado que arroja los mayores rendimientos, estaría dada por la producción semi-tecnificada, ya que con ella se obtiene un mayor peso del fruto y los mayores volúmenes de jugo, sólo un poco mayor a los resultados de la producción tradicional.



Es importante destacar que una de las características más importantes a la hora de comercializar el producto, es aquella que dice relación con la cantidad de jugo que posee el limón, el que debe ser superior al 35 %, requisito que es cumplido solo por el limón de pica amarillo, el que alcanza en promedio al 43%.

Cabe destacar que su producción es dependiente de la disponibilidad de agua, por lo que la disponibilidad de este recurso, debe ser considerada al momento de efectuar la evaluación técnico-económica.

La normalización que el Instituto Nacional de Normalización (INN) ha efectuado de la producción del limón de pica, se ha convertido en una de las fortalezas de este producto, ya que permite su distinción respecto de otros cítricos similares, con los cuales compete principalmente por precio.

4.3 Calidad del producto

Desde el punto de vista organoléptico, el limón de Pica presenta una buena calidad. Sin embargo, problemas en su presentación y en el manejo post cosecha, señalan la necesidad de mejorar su tratamiento a fin de potenciar su comercialización.

Los factores que inciden directamente en el envasado y presentación final del producto son: el manejo técnico del producto y el manejo post-cosecha. No obstante para el consumidor final lo que importa es la calidad del producto en sí, más que la calidad del envase en el que se encuentre. Lo anterior, considerando que el producto no ha tenido un tratamiento promocional de ninguna naturaleza.

Se puede observar que, en general, el producto llega a mercados destino con muy poca uniformidad, tanto en tamaño, color y madurez. Por otra parte se encuentra gran cantidad de unidades con daños y roturas superficiales, lo que afecta su presentación en los puntos de venta.

Dentro del proceso de producción y hasta su llegada al punto de venta, es posible identificar instancias claves que merecen atención:

- **Despacho desde los predios de producción:** El producto es envasado a granel en cajas plataneras o bandejas plásticas cosecheras, que desmerecen su presentación y no permiten posicionar una marca o algún elemento diferenciador regional. Por otra parte, esta forma de traslado no



favorece su tratamiento durante el transporte a los lugares finales de venta.

- **Exposición del producto en los puntos de venta:** El producto es comercializado principalmente en las siguientes condiciones:
 - A granel: dispuesto en cajas de cartón o cajas cosecheras de 10 a 20 kg o en los exhibidores verticales para ciertas frutas y verduras o simplemente en canastos. Respecto de su identificación es con un simple cartón o cartulina como todos los otros productos que se expenden.
 - En bandejas plásticas: Es posible encontrar presentado el producto en cajas plásticas de poliestireno expandido de colores blanco y amarillo cubiertas con un film plástico donde se envasan entre 15 a 20 unidades y hasta 30, en algunos casos (500 a 750 gr). Respecto de su identificación, no presenta otra que una etiqueta autoadhesiva con datos de peso y precio del producto.
 - Mallas plásticas: Se pueden encontrar en mallas agrofrutícolas de colores rojos, verde o amarillas, con 15 a 20 unidades con un peso promedio de 500 grs. Su identificación es una cartulina impresa con una etiqueta genérica colocada en su interior que identifica al intermediario mayorista que lo distribuye perdiéndose la identificación del productor y el lugar de origen. No se señala registro sanitario. El supermercado coloca una etiqueta con el peso, precio y nombre "Limón de Pica".
 - Potes y estuches plásticos. Aún cuando es el más sofisticado de los envases que se pueden encontrar en el mercado, es de muy poco uso. Consiste en un envase plástico transparente semi-rígido con tapa fija y poca ventilación. Contiene 500 gr de producto. Se encuentra adecuadamente etiquetado con la información sanitaria correspondiente, su lugar de procedencia, peso, código de barra e identificación del empacador. Su principal debilidad es que los productos en su interior no son uniformes en tamaño y color y presentan algunas deficiencias de presentación.

En la actualidad la principal forma de presentación es a granel y en segundo lugar en pots plásticos.

El atributo conseguido últimamente, de ser un producto normalizado, aún no es hecho presente en los puntos de venta.

4.4 Ventajas y desventajas identificadas en el producto

4.4.1 Ventajas asociadas al producto

Analizado el mercado consumidor y productor, las principales ventajas asociadas al producto se resumen en el Cuadro N°4-4.

Cuadro N° 4-4

Principales características reconocidas al Limón de pica en el mercado

Agente productivo	Principales Características valoradas respecto otras variedades				
	Product.	Supermercados restaurantes hoteles y Pubs	Comerciante	Consumidor final	Cualidades mas destacadas
Tamaño regular	+	+	+	+	+
Duración ambiente normal	+	+	+		
Mejor sabor	+	+	+	+	+
Mayor acidez	+	+	+	+	+
Mayor cantidad de jugo	+	+	+	+	+
Mejor estética	+	+	+		
Cáscara mas delgada lisa y resistente	+	+	+	+	+
Aroma mas intenso	+	+	+		+
Color mas intenso	+	+	+		
Envase preferido ser más cómodo y práctico Malla	+	+		+	
Bandeja plástica		+	+		
Bolsa plástica					
Granel			+	+	

Fuente: Estudio de Normalización de la producción y Comercialización del Limón de Pica y encuestas aplicadas en Agosto 2004

De acuerdo a la información recogida, las cinco variables más destacadas y consideradas ventajas del producto son: su **sabor y aroma, tamaño regular, acidez, cáscara delgada y mayor cantidad de jugo**. Destacan su forma y color



haciéndolo un producto atractivo para ser usado como objeto de decoración. Lo anterior refuerza la necesidad de desarrollar un buen manejo post cosecha.

Investigaciones de mercado recientes, confirman que de las variables antes señaladas las de **sabor y aroma**, constituyen la principal característica de este producto y lo que lo hace apetecido por expertos en gastronomía. Para el consumidor final común, la **cantidad de jugo y el sabor** serían sus principales cualidades.

4.4.2 Desventajas del producto

Tamaño: Su utilización en gastronomía es difícil debido a su maniobrabilidad, ya que es de tamaño muy pequeño. Se requieren exprimir 70 limones para obtener 1 litro de jugo, no existiendo en el mercado utensilios culinarios que faciliten su utilización. Esto queda demostrado cuando un 27 % de los encuestados señalan ésta como una desventaja del producto.

Alto costo: Su precio, en comparación con los limones tradicionales, desincentiva su utilización. Este alto costo está asociado a los costos de traslado y manejo de intermediarios, que ofrecen sacar el producto desde el predio del productor a precios mínimos, comparados con los precios que llegan a consumidor final. Dado lo anterior, al factor distancia desde la I Región hasta Santiago, se agrega un factor de desorganización de los productores, que es causante de esta desventaja tan importante para la comercialización, ya que impide que el producto pueda llegar a un mejor precio, por causa de una cadena de intermediarios imprescindibles hasta este momento. Esta desventaja es abiertamente reconocida por los consumidores finales quienes la destacan con un 55% de importancia. Unido a esta desventaja se asocia la dificultad que señalan los consumidores para encontrar el producto, lo que se debe a su difícil comercialización dado su alto costo.

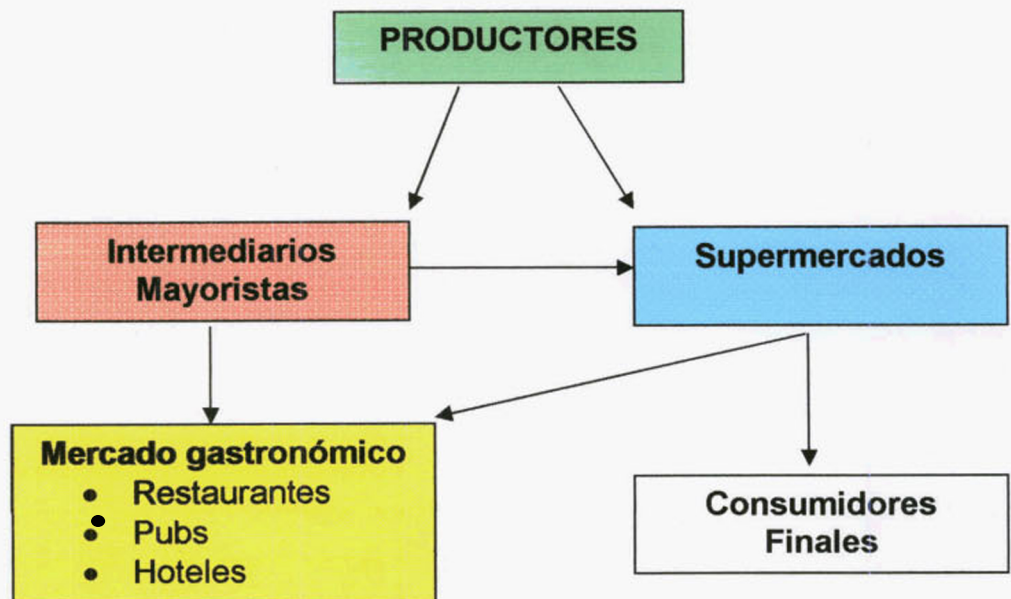
Cáscara muy delgada: Buscando nuevas posibilidades de utilización del producto y al pensar en su utilización como fruta confitada, (requerimiento planteado por el mercado gastronómico), no resulta factible la idea debido a su delgada cáscara. Muchos frutos confitados se basan en cáscaras gruesas y carnosas. Por otra parte pensar en confitar sus gajos, sería posible, al igual que la mandarina, sin embargo sacar su delgada cáscara sin dañar el fruto lo hace más difícil y costosos en términos del recurso humano que se requeriría.

5. ANALISIS DE LA DEMANDA

La demanda del limón de Pica la componen los agentes del mercado identificados en el siguiente diagrama:

Figura N° 5-1

AGENTES INVOLUCRADOS EN LA COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO



5.1 Intermediarios Mayoristas

Se señalan, por parte de los productores, aproximadamente 6 grandes intermediarios mayoristas que adquieren el producto directamente en la zona de producción, para posteriormente trasladarlo a la Región Metropolitana para su venta al mercado detallista de supermercados, terminales agropecuarios, ferias o clientes permanentes de pubs, restaurantes y hoteles.



Respecto de la entrega del producto, es posible encontrar dos modalidades: aquellos que compran directamente en el campo o los que reciben los envíos que manden directamente los productores hasta Santiago.

Las principales características de este tipo de demandantes, son tener un alto control sobre los precios, no siempre cancelan al productor al contado, manejan la cartera de clientes que demanda la Región Metropolitana y reciben el mayor margen de utilidad tras su comercialización final.

Respecto de sus niveles de demanda, el análisis de los niveles de consumo de una muestra del mercado gastronómico y consumidor final, permitió identificar una aproximación de los volúmenes de compra que actualmente se da en este grupo de agentes.

5.2 Supermercados

Reconocidos como los demandantes con mayor poder en el mercado, por los volúmenes de venta que generan, en la actualidad no tienen acceso directo a los productores, principalmente por los requerimientos de cumplimiento de volúmenes que exigen, los que para lograr ser alcanzados requerirían de un gran esfuerzo logístico administrativo de parte de ellos. Esta etapa del proceso de compra hoy es atendida por los intermediarios mayoristas quienes asumen la labor de organizar la producción disponible para su venta, de acuerdo a los requerimientos que les hagan los supermercados.

Se debe recordar que los productores de la zona no se encuentran plenamente organizados, por lo que cada uno genera volúmenes de producción no necesariamente de acuerdo a requisitos de pedidos, sino que a lo que van produciendo sus predios.

Es importante mencionar que, dados los niveles de organización de los productores, para la gran mayoría de ellos, en la actualidad sería imposible atender a este segmento de la demanda en forma directa. Por una parte, debido a su incapacidad de responder a los requerimientos de volúmenes en los tiempos que se solicitan, como también debido a la incapacidad de adecuarse a las condiciones de pago que tienen los supermercados, los que habitualmente comprenden períodos que van desde los 60 a 90 días o inclusive más, en algunos casos. Esta situación es casi imposible de soportar por los pequeños productores, ya sea en el corto plazo o sostenidamente en el tiempo.



Cuando se habla de Supermercados de la Región Metropolitana y para efectos de este estudio de mercado, se debe considerar aquellos que se ubican en las comunas de mayor poder adquisitivo de la Región, sectores donde es posible que los consumidores paguen los precios que presenta este producto. Lo anterior hace pensar que éste puede ser considerado un producto de elite con una demanda casi estructurada.

La forma de operar de estos demandantes, muestra que ellos requieren concentrar sus pedidos en un centro de acopio desde donde reparten diariamente a cada uno de sus locales en la Región Metropolitana unidades. No mantienen stock por problemas de espacios y la perecibilidad del producto.

Respecto de sus costos asociados, consideran en promedio un 13% de costo de retail, lo que es rebajado del precio que pone el vendedor y exigen al producto un 22% de utilidad, por lo que al vender a este segmento se debe pensar en un costo adicional de comercialización de un 35%.

Respecto de los volúmenes de consumo de este tipo de demandantes, el estudio indica que el producto se encuentra en las principales cadenas de supermercados de la Región a saber: D&S, Jumbo, Santa Isabel, Unimarc, Monserrat y Montecarlo. Los dos últimos, no obstante no estar presentes en los sectores de ingreso alto y medio alto de la Región, han sido considerados en el análisis como una forma de conocer las últimas posibilidades de comercialización del producto, es decir, allí donde la venta es más difícil. Así se pudo observar que el consumo mensual en estos segmentos no supera los 60 kilos al mes.

Las otras cadenas han entregado información que indica que su consumo alcanza a un promedio de 150 kilos diarios por supermercado., entre la Región de Antofagasta y la Sexta Región, considerando ellos que al menos un 70% del consumo se queda en la Región Metropolitana, lo que indicaría que cada cadena de supermercados, requiere un promedio de 105 kilos diarios aproximadamente.



Análisis demandantes de limón de Pica en supermercados

Como una forma de conocer la opinión del propio consumidor de supermercado, se aplicó una encuesta a los clientes de una muestra de 12 supermercados de la zona oriente de Santiago y principalmente a la cadena D&S y Jumbo, entre los que se cuentan los siguientes establecimientos:

- Líder Express Parque Arauco
- Líder San Carlos Apoquindo
- Líder Peñalolen - La Reina
- Líder Express Vitacura
- Líder Puente La Dehesa
- Unimarc Príncipe de Gales
- Jumbo Bilbao N° 8150
- Jumbo Bilbao N° 4144
- Jumbo Vicuña Mackena N° 6100
- Jumbo Peñalolén N° 12.000
- Jumbo La Dehesa N° 1445
- Jumbo Alto Las Condes

Todos estos establecimientos expendían el producto aunque en diferentes condiciones, las que serán analizadas en el capítulo de comercialización.

Los resultados de estas encuestas se analizan en el punto 5.4, que corresponde al análisis de los consumidores finales, mostrando el cuadro N°5-2 sus principales resultados.

5.3 Mercado gastronómico

Dentro de este segmento de la demanda, se consideró en este estudio los restaurantes, pubs y hoteles de la Región Metropolitana. Se determinaron tamaños muestrales, seleccionados aleatoriamente con un nivel del 95% de confianza, lo que determinó la necesidad de encuestar a 280 unidades que se dividen de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro N° 5-1

Determinación tamaño muestral para un universo finito

Tipo de actividad comercial	Muestra seleccionada	Porcentaje c/r al universo	Universo de referencia en Región Metropolitana
Hoteles	48	84 %	57
Restaurantes	162	57 %	285
Pubs	70	79 %	89

Fuente cálculo: (matriz estadística de Krejcie and Morgan)

El detalle de las encuestas realizadas se encuentra en **Anexo N°1**, donde se puede apreciar que la mayor cantidad de locales encuestados pertenecen a las comunas del sector oriente de la ciudad y el resto al sector Centro de Santiago, territorios donde se concentraría el segmento de mercado ABC1 del Gran Santiago. Lo anterior, principalmente debido a que se analiza un producto de elite, de alto costo y considerado prescindible dentro del consumo familiar habitual, por lo cual se estima que los segmentos del mercado C2 y C3 no lo consideran parte de su consumo medianamente habitual.

De las 280 encuestas realizadas, se recibieron respuesta positivas en 241 de ellas (86%) en tanto que 39 establecimientos (14%) reconocieron no usar el producto. De estos 39 establecimientos que reconocen no usar el producto, un 71 % se ubica en el centro de Santiago, en tanto que sólo un 29%, en el sector oriente, lo cual ratificaría el hecho de que aquellos sectores con mayor propensión a atender a consumidores del segmento ABC1, son los potenciales usuarios del producto.

La información que se recogió de estos demandantes, buscaba responder las siguientes interrogantes:

- Razón por la que prefiere el producto (principales ventajas del producto)
- Forma de adquirirlo
- Niveles de consumo semanales
- Precio promedio de compra
- Frecuencia de la compra

Responder a estas interrogantes permitió caracterizar el segmento de mercado de estos demandantes. Conocer sus volúmenes de adquisición y su grado de lealtad

o dependencia del producto, permitió determinar niveles de demanda futura, una vez establecidos adecuados canales de comercialización.

Por otra parte, las encuestas permitieron saber su forma de abastecimiento, en términos de cuál es el intermediario que participa y cuales son los niveles de precio que paga o están dispuesto a pagar, permite conocer los posibles alcances que podrían darse en la cadena de comercialización y los niveles de utilidad que se encuentran disponibles en el mercado, lo que hoy no está en manos de los productores.

El Cuadro N° 5-2 muestra los primeros resultados recogidos en el mes de julio del presente año, tras haber aplicado las encuestas consideradas en la muestra.

Cuadro N° 5-2

Resumen de características de compra del mercado gastronómico

Variable consultada	Tipo de establecimiento		
	Restaurantes	Pubs	Hoteles
Razón por la que prefiere el producto (principales ventajas del producto)	100% de los casos 1° Sabor 2° cantidad de jugo 3° Aroma	100% de los casos 1° Sabor 2° cantidad de jugo 3° Aroma	100% de los casos 1° Sabor 2° A cantidad de jugo 3° Aroma
Forma de adquirir el producto	70 % a través de intermediarios 22 % en supermercados o Vega	100% a través de intermediarios	92% a través de intermediarios y 8% en los supermercados
Niveles de consumo semanales	Promedio de 11 kilos semanales Incremento de un 20 % entre octubre a diciembre	Promedio de 15 kilos semanales Incremento de un 20% entre octubre y diciembre	Promedio de 9 kilos semanales con un incremento del 15% en época de fiestas (Fiesta Patrias, Pascua, Año Nuevo) en general entre septiembre y diciembre
Precio promedio de compra.	Promedio del mes de julio en distribuidores \$ 1.277 kilo Ferias o Vega Central \$ 1.300	Promedio del mes de julio en distribuidores \$ 1.700 kilo Ferias o Vega Central \$ 1.350	Promedio del mes de septiembre de en distribuidores \$ 1450 kilo
Frecuencia de compra	95% 1 vez a la semana 5% dos veces a la semana	90 % 1 vez por semana 10% 2 veces a la semana	88% 1 vez a la semana 12% dos veces a la semana

Fuente : Elaboración propia, en base a encuesta en aplicación julio-septiembre 2004



El cuadro anterior permite identificar algunas características de este tipo de demandante. Dentro de las que se destacan, está el hecho que casi 100% de los entrevistados, a nivel de Restaurantes, Pubs y Hoteles, indican que las principales cualidades del producto son el **aroma, sabor y cantidad de jugo**, siendo el sabor el atributo más importante.

Respecto a los canales de comercialización que utilizan, en el caso de los Pubs y Hoteles, cerca del 100% de ellos utiliza a los proveedores o intermediarios, quienes para el caso de los Pubs deben entregar el producto 1 vez a la semana en el 90% de los casos y 10% dos veces a la semana.

En el caso de los Hoteles un 88% lo solicita 1 vez a la semana y un 12% dos veces a la semana.

Mostrando un grado de diferencia los restaurantes, en un 95% de los casos, solicitan el abastecimiento 1 vez a la semana, y en un 5% de los casos, 2 veces por semana.

Con relación al precio promedio de compra en los últimos meses, de acuerdo a lo informado, estaría alrededor de los \$ 1.390 el kg, en promedio

El **Anexo N° 2** muestra la proyección de demanda posible de identificar a partir del estudio del mercado gastronómico. Los resultados permiten proyectar un consumo anual de 141.000 kg/año para este segmento del mercado comprador. En el cálculo de este consumo se ha considerado que el volumen semanal de compra alcanzaría a los 11kg en promedio, considerándose un incremento en los últimos tres meses del año en un 17% en promedio. Cabe destacar que, al considerar las 285 unidades del universo en análisis, los promedios podrían alcanzar a los 17 kg semanales en promedio al año.

Finalmente, respecto de los usos dados al producto, en el caso de bares y pubs, en un 100% de los casos, lo utilizan para la preparación de tragos, pisco sour y caipiriña, que son los que esencialmente lo utilizan (se destaca el hecho de que, para los expertos en tragos, este último no es posible prepararlo sin limón de pica). Respecto de la forma de uso, en este tipo de locales es principalmente como jugo y como decoración.

En el caso de restaurantes, en un 40% de los casos, su principal uso es en platos que llevan mariscos y en un 60% para tragos. Cabe destacar que mientras más especializado y de alto nivel es el restaurante, la posibilidad de sustituir el limón de Pica por otro producto es más baja, dado que el sabor y aroma se constituyen



en un atributo inigualado del producto, e insustituible en la preparación de recetas de alto nivel.

Finalmente es importante mencionar que de acuerdo a lo informado por banqueteros y dueños de locales, para eventos masivos de más de 1.000 personas, por el momento, no se considera el uso del Limón de Pica en los aperitivos, debido a su alto costo. Se reduce de esta forma su uso a una atención más individualizada y de elite, para aquellos que son capaces de reconocer e identificar sabores especiales tanto en tragos como en comidas. Desde el punto de vista del prestigio del local en el mercado, garantizar su utilización es un atributo de los establecimientos que buscan destacarse como entregadores de un servicio de primer nivel o de alto nivel gastronómico.

Se ha considerado importante destacar que existen un 15% de establecimientos que adquieren volúmenes de compra superiores a los 25 kg a la semana.

5.4 Consumidores finales

Mirado desde el punto de vista del consumidor final, las encuestas aplicadas a más de 150 personas en 15 distintos supermercados, principalmente del sector oriente de Santiago, permitieron tener una visión inicial de las características de consumo de este segmento del mercado comprador.

La encuesta se aplicó dentro del recinto en el área donde estaban expuestos los productos, fue efectuada a las personas que compraron limones en el momento en que los encuestadores estaban presentes.

Para la aplicación de la encuesta, se consideró el fin de semana (viernes a domingo) debido a que son los días en que a opinión de los supermercados, más se vende este producto. De las personas que correspondía encuestar, dado que llegaron a comprar el producto en el momento en que los encuestadores se encontraban presentes, un 67% correspondió a hombres (100 personas) y un 33% a mujeres.

Las variables consultadas tenían dos ámbitos de aplicación, por un lado registrar la opinión del consumidor con relación a:



- Tipo de uso que le daba al producto
- Principales ventajas y desventajas que ellos identificaban
- Lugar donde habitualmente adquirían el producto

Por otro lado, se observó en cada recinto la existencia del producto, su precio y forma de presentación.

Los resultados obtenidos se presentan en el Cuadro N° 5-3, donde se puede apreciar que el principal atributo reconocido por los consumidores es *el sabor*, por el cual se inclinó un 49% de los consultados, quienes además, en un 39% de las respuestas señalaron que la *cantidad de jugo* era otro atributo que reconocían en el producto.

Respecto al uso que se le da al limón de Pica, está relacionado principalmente con la *elaboración de tragos*, que marcó un 77% de las preferencias, principalmente porque no saben elaborar otros productos con este limón.

Al consultarles sobre sus principales desventajas, un 55% de los encuestados señaló que era su alto *costo*, recibiendo la variable *tamaño*, la segunda prioridad con un 27%. Sin ser consultada, un 20% de los encuestados señaló que la *dificultad para encontrar* este tipo de limón era una desventaja.

Finalmente referido al lugar de compra habitual, el *supermercado* fue señalado como el principal lugar donde se adquiere. De la forma como debe venir presentado, no señalan tener mayor preocupación, indicando, en un 94% de las respuestas que no les interesa la presentación, sí señalan que lo más importante es *que pueda verse el producto* que adquieren y en lo posible *elegirlo*.

Con relación a la existencia de producto en los supermercados seleccionados, todos tenían expuesto el producto, con un precio promedio de \$ 1.690. Respecto de la forma de exposición, en un 87 % de los establecimientos era a *granel* y en un 47% de ellos además se presentaba en potes de 500 gr.

Con excepción de un supermercado (Unimarc), el producto se encontraba bien presentado, apreciándose limpieza, dedicación y buena ubicación.

Cuadro N° 5-3

Resultado encuesta aplicada en 15 supermercados de la zona oriente de la Región Metropolitana

Variables consultadas		Alternativas de respuestas entregadas	
Relacionadas al producto			
Principal atributo	Cantidad de Jugo	Sabor	Acidez
%	38,67	48,67	32,67
Que uso le da	Tragos	Comidas	Postres
%	72,67	26,67	14,67
Principal desventaja	Precio	Tamaño	Difícil de ubicar
%	55,33	27,33	20,00
lugar de compra	Supermercado	Otros (feria vega o verdulería)	
%	78,67	23,33	
importancia del envase de presentación	Si	No	
%	5,33	94,00	
Referido al local			
Como se presenta el producto	Malla	Potes	A granel
	6,67	46,67	86,67

Fuente : Encuesta aplicada los días 13.14 y 15 de julio en 15 supermercados del sector oriente de la Región Metropolitana

Una información adicional indica que los consumidores finales no adquirirían más de 500 gr a la semana, lo que ocurre principalmente los fines de semana.

5.5 Proyección inicial de demanda de consumidores finales

Dado que la demanda del producto por parte del mercado gastronómico se encuentra consolidada (M\$ 13.000 al mes - ver Anexo N°1) dado el consumo de servicio que experimenta cada establecimiento, la proyección de demanda se considerará sobre los consumidores finales, sobre quienes es necesario estimar una posible potencialidad de consumo.

Para poder establecer supuestos de consumo del consumidor final es necesario no solo considerar la particularidad del producto en estudio, sino también el



comportamiento del consumidor, desde el punto de vista del segmento a que pertenece.

Una de las primeras variables que se ha considerado, para la estimación, es el sexo. En la encuesta aplicada, un 67 % de ellos era hombres y sólo un 33 % mujeres. Dado lo anterior, el mercado potencial estará constituido principalmente por varones.

Como una forma poder ponderar más acertadamente las posibilidades de consumo, se han considerado los resultados de la encuesta de MEDIÁTICA, Centro de Investigación de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo, aplicada en enero del año 2003, que buscaba medir los rasgos de consumos de los hombres chilenos.

Los datos muestran un perfil del hombre chileno tipo, en su calidad de consumidor de bienes y servicios de distintas áreas, desde el cine hasta la ropa, pasando por la alimentación. Los datos hablan de su actitud frente al tema y a aspectos asociados a sus hábitos de consumo en general, como su predisposición a la innovación y su nivel de influencia en las decisiones de compra de su entorno cercano (familia, amigos, compañeros de trabajo, etc.).

La metodología utilizada fue la aplicación de una encuesta domiciliaria aleatoria a 474 hombres mayores de 15 años.

Dentro de los resultados encontrados se destacan como útiles para este estudio los siguientes variables :

Respecto de la pregunta... ***"Es bueno que cada día haya más productos muy diferentes entre sí"*** un 86,5 % de los encuestados contestó afirmativamente.

Respecto de la pregunta ... ***"Es conveniente probar nuevos productos habitualmente para encontrar lo que uno realmente necesita"*** un 86.4 % considera que es lo que se debe hacer.

Dónde compran más los hombres

Respecto del lugar donde habitualmente compran, ***"El supermercado"*** resultó ser el lugar que obtuvo la mayor votación, con un 68.5% de los casos, siendo el lugar que habían visitado dos veces o más en el último mes. Le sigue muy atrás la visita a los Mall con un 40,8 %. Esto tiene que ver con la creciente

participación del hombre en las actividades de administración propia de hogar. Lo anterior reviste gran importancia para este estudio, toda vez que representa el lugar en donde mayor presencia del producto se puede obtener.

Cuál es el segmento potencial para este producto.

Dadas las características de precio de este producto y como se mencionó anteriormente, el segmento de mercado a que apunta este estudio corresponde al segmento ABC1, por lo que se destaca como muy importante que la mayor participación de visita a supermercados, haya sido mostrada justamente por los varones pertenecientes a este segmento con un 87.6%.

Qué edad tienen los compradores habituales

Respecto de las edades de los entrevistados, la mayor concentración se encontró entre los hombre de 20 a 29 años, con un 71.9 %.

En general, la gran mayoría de los hombres no demuestra tener grandes prejuicios frente al hecho de que el consumo define hoy nuestra cultura. Valoran la diversidad creciente en la oferta de productos y la búsqueda de la oportunidad y la oferta. Estos elemento son claves a la hora de pensar en un nuevo concepto para comercializar y difundir el consumo del producto en estudio.

Motivaciones del consumo

Con relación a su principal motivo de consumo, entre ***"Comprar ingredientes para un plato especial"*** o ***"Comprar algo para adornar su casa"***, la primera de estas sentencias obtuvo la mayor ponderación con un 36.3% respecto de un 24.5 % de la segunda. De igual forma el segmento de mercado que marcó la mayor preferencia fue el ABC1, con un 57.6 % de los casos, marcando la mayor participación con un 43% los varones de entre 30 a 49 años.

Como se ha mencionado anteriormente, el mercado objetivo propuesto es el segmento ABC1 por lo que es imprescindible considerar su cuantía dentro del gran Santiago.

IS.

Cuadro N° 5-4**Distribución de la población Nacional y de Santiago por Segmento de Mercado**

POBLACIÓN TOTAL	15.401.952	100%	Gran Santiago	
			5.875.013	100%
HOMBRES	7.447.695	49.27%	28.386	48
MUJERES	7.668.740	50.73%	3.036.403	52
G.S.E. CHILE	15.116.435	100%	5.875.013	
GSE: ABC1	755.822	5.0%	675.626	11.5
GSE: C2	2.306.768	15.6%	1.233.753	21
GSE: C3	3.446.547	22.8%	1.292.503	22
GSE: D	5.910.526	39.1%	2.056.255	35
GSE: E	2.645.376	17.5%	616.876	10.5

A nivel nacional este segmento del mercado alcanza al 5% de la población con 755.822 personas y dentro de Santiago alcanza al 11.5% lo que equivale a 675.626, es decir el 89% de este segmento de mercado se encontraría en el Gran Santiago.

Fuente: Estudios Novomerc 2002

Supuesto base para la determinación del mercado potencial del estudio

De acuerdo a los antecedentes antes presentados se estimará un potencial mercado comprador, compuesto por los varones del segmento ABC1 de la Región Metropolitana.

A este segmento se le aplicarán los parámetros de consumo detectados en el estudio de preferencias de consumo antes referido.

Finalmente a la cifra que se obtenga de este análisis, se ponderará por un 80% asignado una ponderación del 20% a la población encasillada en el segmento C2, segmento de mercado inmediatamente siguiente y que también representa una potencialidad de consumo dado lo importante que es para ellos el participar de los gustos y actividades del segmento ABC1:

Cuadro N° 5-5
Distribución de la población según comuna y segmento de mercado

NOMBRE COMUNA	ABC1	N° habitantes	C2	N° habitantes	Total ABC1 + C2
SANTIAGO	1%	2028	41%	8211	10239
ESTACIÓN CENTRAL	0%		21%	27.383	27383
QUINTA NORMAL	0%		17%	17.682	17682
LO PRADO	0%		15%	15.647	15647
INDEPENDENCIA	0%		34%	22.263	22263
CONCHALI	0%		11%	14.658	14658
HUECHURABA	2%	1481	8%	5.926	7407
RECOLETA	1%	1482	19%	28.162	29644
VITACURA	79%	64384	15%	12.225	76609
LO BARNECHEA	45%	33637	23%	17.192	50829
LAS CONDES	64%	159932	22%	54.976	214908
PUDAHUEL	0%		13%	25.435	25435
CERRO NAVIA	0%		1%	1.483	1483
RENCA	0%		9%	12.017	12017
QUILICURA	0%		15%	18.978	18978
PROVIDENCIA	75%	90656	17%	20.549	111204
ÑUÑO A	41%	67040	35%	57.229	124268
LA REINA	1%	968	41%	39.674	40642
PEDRO A. CERDA	0%		14%	16.038	16038
LO ESPEJO	0%		12%	13.536	13536
CERRILLOS	0%		9%	6.472	6472
MAIPÚ	2%	9368	19%	88.994	98362
SAN JOAQUÍN	0%		30%	29.288	29288
LA GRANJA	0%		17%	22.528	22528
LA PINTANA	0%		8%	15.207	15207
SAN RAMÓN	0%		10%	9.491	9491
SAN MIGUEL	1%	789	35%	27.605	28394
LA CISTERNA	0%		21%	17.875	17875
EL BOSQUE	0%		13%	22827	22827
SAN BERNARDO	1%	2468	21%	51820	54288
MACUL	16%	18006	35%	39387	57393
PEÑALOEN	5%	10803	30%	64818	75621
LA FLORIDA	12%	43881	31%	113359	157240
PUENTE ALTO	1%	4929	8%	394	5323
		511850		939329	1451178

Fuente : Censo 2002 – Novomerc-Chile (Empresas operativas de mercado) estudios de mercado

Del potencial de población antes señalada, se aplican los estándares de distribución etárea nacional, que indican que el 48% de la población del Gran Santiago son varones y el 34% de ellos se encuentran entre los 30 y 54 años, tramos que interesan al estudio, por su posibilidad de contar con poder adquisitivo.

Cuadro N° 5-6
Determinación del mercado potencial total Región Metropolitana

Característica de la población en estudio	ABC1	C2	Totales
Población Total Santiago	511.850	939.329	1.451.178
Varones Santiago total	245.688	450.878	696.566
Varones entre 30-54 años Santiago	83.534	153.298	236.832

Dado lo anterior, se tiene un mercado potencial demandante que se presenta de la siguiente forma :

De acuerdo a los parámetros de consumo expuestos por el estudio sobre preferencias de consumo, tenemos:

Cuadro N° 5-7
Determinación del mercado efectivamente potencial comprador

Hombres segmento ABC1	%	Base potencial (80% ABC1 + 20% C2) (66.827 + 30.660) = 97.487
Hombres que compran habitualmente en supermercados	86.7	84.521
"Es bueno que cada día haya más productos muy diferentes entre sí"	85.5	83.351
"Es conveniente probar nuevos productos habitualmente para encontrar lo que uno realmente necesita"	86.4	84.229
"Comprar ingredientes para un plato especial"	57.6	56.153
Base Potencial Promedio		77.063

De acuerdo a lo anterior, aplicando las ponderaciones antes señaladas, se llega a un mercado potencial de 77.063 hombres entre 25 y 54 años que tienen tendencias marcadas a comprar en supermercados, innovar en la adquisición de nuevos productos y comprar ingredientes para platos especiales.

No obstante lo anterior y en un escenario conservador, se estimará que sólo el 40% de este mercado adquiere el producto 2 veces al mes, en rangos de 500 gr cada vez. Lo anterior permitiría estimar un consumo mensual cercano a los **30.825 kg** al mes

5.6 Proyección inicial de la demanda de Consumidores finales y Mercado Gastronómico

Uniando las estimaciones proyectadas para los consumidores del mercado gastronómico, sobre la base de 280 unidades comerciales y con estándares de consumo obtenidos, se puede presentar la siguiente información:

Cuadro N° 5-8
Estimación preliminar de demanda para consumidores finales y mercado gastronómico

Tipo de demandante	Demanda mensual estimada (kg)	Demanda anual estimada (kg)
Mercado gastronómico potencial considerado	38.044	219.323
Consumidor final	30.825	369.900
Total	68.869	

Fuente : Elaboración propia, resultado primeras 56 encuestas y aplicación de estándares de consumo.

Cabe señalar que en la sumatoria final del consumo de estos dos mercados compradores, son los verdaderos consumidores del producto, puesto que tanto los intermediarios como los Supermercados, los tienen a ellos como sus mercados objetivos de venta. Dado lo anterior, las características de éste tipo de consumidores, unido a un adecuado proceso de comercialización permitirán definir el verdadero tamaño y potencialidad de este negocio.



5.7 Precio del producto

De acuerdo a informaciones actualizadas al mes de julio del presente año 2004, los niveles de precio que pagaban los intermediarios mayoristas directamente a los productores alcanzaban un valor promedio de \$440 por kilogramo. En Santiago, a la misma fecha el producto era encontrado en los supermercados a un precio promedio de \$1.700 para los consumidores finales en tanto que los pubs y restaurantes, que en un 90% de los casos compran a proveedores, adquirían el producto en un precio promedio similar. Las cifras anteriores están consideradas en periodos de producción alta (abril-julio) dado que en época de escasez el precio final a consumidor ha llegado en épocas anteriores a superar los \$ 3.000 por kilogramo para venta a consumidor final.

Respecto de la estacionalidad y la variación del precio, las observaciones indican que en los meses de abril a junio, se presentan los menores precios que van desde \$ 1.300 a \$1.700 por kilogramo, lo que se debe a la entrada en el mercado en este período, del limón sutil de la IV y III Regiones, cuyo precio en mercados y ferias ha oscilado en el último período entre los \$650 a \$950. Por otra parte, la mayor producción de limones comunes en este período, también afecta principalmente al consumidor final puesto que ha sido posible encontrarlo entre \$90/kg y \$150 /kg.

En general se aprecia que el consumidor no tiene una marcada preferencia entre un producto u otro, a no ser que quiera especialmente elaborar un trago o comida especial que tenga que incluir limón de Pica. Esto principalmente en estratos socioeconómicos medios, puesto que para segmentos de mayor poder adquisitivo y mayor actividad social, sí requieren del producto original, tanto por su sabor como por el estatus que da el adquirir un producto tan exclusivo.

Desde el punto de vista de los productores, es interesante efectuar una comparación de la evolución que han tenido los precios de venta en los últimos años. De acuerdo a información recogida en estudios anteriores y recientes encuestas aplicadas a los productores se ha podido construir el siguiente resumen:

Cuadro N° 5-9

Evolución de los precios de venta del limón de Pica para productores

Precio promedio pagado al productor por caja de 25kgrs	Promedios meses de junio a julio de cada año					
	1996	1999	2000	2001	2003	2004 (julio)
	\$/caja	\$/caja	\$/caja	\$/caja	\$/caja	\$/caja
	7.000	13.900	7.415	8.475	11.500	9.000

Fuente: Estudio Ministerio de Agricultura Centro Documentación ODEPA- Información de terrenos de productores año 2004

Se ha considerado la información del actual periodo de alta producción donde el limón tiene el menor valor del año para el productor, a saber \$360 por kilogramo. En este mismo periodo el valor a consumidor final alcanza ha alcanzado \$1.600 promedio en supermercados y \$1.300 en la Vega Central, mostrado por consiguiente un margen que oscila entre los \$900 a \$1.200 por kg. Este margen formaría parte de los costos de traslado desde Pica a Santiago y el margen de utilidad de intermediarios y supermercados.

Si a la información anterior se agrega el hecho de que un operador logístico, cobra un precio aproximado de entre \$200 a \$300 por el servicio de traer 1 kg de producto, desde Iquique al supermercado que su cliente indique, estaríamos alcanzando un costo de aproximadamente de \$600 a \$700 por kilogramo de producto puesto en Santiago. Si al valor anterior agregamos un margen de utilidad de parte del supermercado, del 15 %, el nuevo precio fluctuaría entre los \$710 y los \$810, cifra contra la cual se debe comprar el valor de venta a público. Lo anterior generaría un margen de utilidad cercano a los \$ 850 que en estos momentos se encuentra en el mercado y no llega a manos de los productores.

Es importante destacar que ha sido difícil construir la información histórica de parte de los productores, dadas las características propias de su gestión productiva, lo que es claramente detallado en el informe del "Modelo organizacional".

El siguiente cuadro permite visualizar las diferencias de manejo de margen de utilidad que se podría dar en un nuevo proceso de comercialización para este producto versus el actual sistema de comercialización:



Cuadro N° 5-10

COSTOS Y MARGENES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN ACTUAL	
FECHA ANÁLISIS : 30-10-2004	
base 1 kilo de limones	\$
COSTOS PRODUCTORES	350
MARGEN PRODUCTOR	290
precio venta del productor al intermediario	640
COSTOS TRASLADO INTERMEDIARIO	200
MARGEN DEL INTERMEDIARIO	360
Precio de venta del intermediario a supermercado y mercado intermediario	1200
COSTOS RETAIL SUPERMERCADO 13%	1.356
MARGEN SUPERMERCADO 23%	1.668
Precio de venta al consumidor final	1800
Margen que pierde el productor y el consumidor final y que es manejado por en intermediario o el supermercado	132



Cuadro N° 5-11

COSTOS Y MARGENES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN PROPUESTO		
FECHA ANÁLISIS : 30-10-2004		
base 1 kilo de limones		
		\$
COSTOS PRODUCTORES		350
MARGEN PRODUCTOR		290
precio venta del productor al intermediario		640
OPERADOR LOGÍSTICO		200
Precio de venta del intermediario a supermercado y mercado intermediario		840
COSTOS RETAIL SUPERMERCADO 13%		949
MARGEN SUPERMERCADO 23%		1.168
Precio de venta al consumidor final		1400
Utilidad adicional para la cooperativa		232
Beneficio social para el consumidor final		400

Como puede apreciarse en los cuadros anteriores, el actual sistema de comercialización presenta una merma en las ganancias para los productores, los que son asumidos por los interemediarios y los supermercados. Con un nuevo sistema de comercialización se generan beneficios privados y sociales. Los privados, porque es posible que los productores asociados a esta nueva comercializadora, aumenten su nivel de ganancias por kilogramo, generando aún utilidades posibles de ser reinvertidas en la consolidación del negocio. Los beneficios sociales se pueden apreciar desde al menos dos dimensiones:

a.- Los consumidores logran un menor precio, con lo cual entran al mercado nuevas demandas, lo que a futuro aún impactaría en la demanda y por consiguiente en los ingresos de los productores.

1. b.- Los agricultores asociados logran utilidades adicionales a su margen de ganancia que pueden ser reinvertidas en mayor desarrollo de conocimientos para ellos mismos y en consolidación técnica de su actividad productiva.

6. ANALISIS DE LA OFERTA

6.1 Identificación de oferentes

Para efectos de dimensionar el tamaño de la oferta de limón de Pica, se revisaron las estadísticas del VI Censo Nacional Agropecuario (1997) y se consideraron válidas para este estudio en el sentido que por tratarse de un oasis con dimensiones bien acotadas (Oasis Pica-Matilla), no hay grandes variaciones en las superficies cultivadas, por lo menos en términos de incrementos significativos de superficies totales plantadas.

En este sentido, cabe destacar que dicho Censo indica, para la comuna de Pica, la existencia de 336 explotaciones de limón de Pica, de las cuales 72, es decir, un 21%, correspondían a plantaciones compactas y las 264 restantes, a huertos caseros o plantaciones diseminadas.

Es importante destacar que la cantidad de plantaciones compactas de la comuna de Pica, corresponden al 94,7% del total de plantaciones de la provincia de Iquique, lo que explica en detalle en el Cuadro N°6-1, que se muestra a continuación:

Cuadro N° 6-1

LIMON DE PICA: SUPERFICIE Y TIPO DE PLANTACION, SEGÚN CLASIFICACION GEOGRAFICA

TAMAÑO DE LAS EXPLOTACIONES (Há)	Explotaciones Informantes	EN PLANTACION COMPACTA				EN HUERTOS CASEROS	
		Informantes	Superficie Plantada (Hectáreas)			Informantes	Arboles
			Total	En formación	En Producción		
I REGION DE TARAPACA	514	80	92,16	1,47	90,69	435	10.857
Arica	153	4	0,49	0,02	0,47	150	719
Parinacota	0	0	0,00	0,00	0,00	0	-
Iquique	361	76	91,67	1,45	90,22	285	10.138
- Pica	336	72	91,03	1,45	89,58	264	9.805
- Otros	25	4	0,64	0,00	0,64	21	333
Porcentaje c/r a Prov Iquique	93,1%	94,7%	99,3%			92,6%	96,7%
Porcentaje c/r a I Región	65,4%	90,0%	98,8%			60,7%	90,3%

Fuente: VI Censo Nacional Agropecuario

En términos de superficies plantadas, la comuna de Pica presenta un total de 91,03 Ha, de las cuales el 98,6% estaban en producción el año 1997 y solamente 1,45 Ha se encontraban en formación, lo que da cuenta de la madurez de esta actividad en la zona.

No obstante lo anterior, la información entregada por el Censo 2002, indica que existen 66 explotaciones y una superficie plantada de 86,2 Ha, tal como lo muestra el Cuadro N°6-2, lo que reflejó un 5% de disminución respecto del último Censo Agropecuario. Esta reducción se debe principalmente a que los productores de la zona han reemplazado parte de sus plantaciones de limoneros por otras frutas.

Cuadro N° 6-2

Pica: Número de Explotaciones y Superficie Plantada de Limón Sutil o de Pica, según Tipo de Agricultor

	Pequeño Empresario	Mediano	Grande	Sin Clasificar	Total General
Número de Explotaciones	48	15	---	3	66
Superficie Plantada (N° Has)	36.0	47.2	0.0	2.9	86.2

Fuente: Censo 2002.

Dado lo anterior, es posible estimar, para el presente estudio, que la superficie plantada con limón de Pica, actualmente en explotación, se mantiene en **86,2 ha.**

6.2 Capacidad de entrega de la producción del limón de Pica

Con el fin de obtener un mayor detalle del perfil de los agricultores de la zona, se analizaron los datos proporcionados por la Cooperativa Agrícola de Pica Ltda., que fueron confeccionados sobre la base de una encuesta realizada a un grupo de agricultores durante la realización del estudio "Normalización de la producción y comercialización de cítricos de Pica – I Región". El Cuadro N°6-2 presenta un resumen de los datos obtenidos en esta encuesta. En este cuadro se observa que, para la muestra de productores analizada, un 50% de la superficie plantada en la zona corresponde a limón de Pica; el resto corresponde a otros frutales, tales como guayaba, mango y naranjos.

Cuadro N° 6-3

Datos de producción de un grupo de agricultores de Pica

NOMBRE PRODUCTOR	SECTOR	SUPERF. FRUTAL	% de cultivo limón sobre superficie total	SIST. RIEGO	N° ARBOLES	HAS. M2. con limones	EDAD ÁRBOLES
ANTONIO NAPOLI PARDO	COMIÑA	136.000	48	SEMITECNIFICADO	1.800	64.800	10
HUGO FLORES SOLIZ	QUISMA	45.420	66	SEMITECNIFICADO	1.000	30.000	10
JULIANFLORES CALLPA	QUISMA	47.100	64	SEMITECNIFICADO	1.000	30.000	10
VITAALIANO AYAVIRE TICONA	LA BANDA	19.850	74	SEMITECNIFICADO	590	14.750	10
GERARDO CERVELLINO	MIRAFLORES	30.672	59	TECNIFICADO	500	18.000	8
FELIPE LOAYZA DÍAZ	COMIÑA	36.750	38	TECNIFICADO	400	14.000	10
NELSON LICIDIO	COMIÑA	33.600	28	TECNIFICADO	310	9.300	20
NICOLÁS BACCELIER VALDÉS	COMIÑA	26.450	41	TECNIFICADO	300	10.800	15
FERNANDO ALBORNOZ ARROYO	MIRAFLORES	10.260	95	TRADICIONAL	270	9.720	15
VICENTE LUZA LEMA	MIRAFLORES	7.260	83	SEMITECNIFICADO	200	6.000	25
EDUARDO ARROYO OLCAY	MIRAFLORES	7.000	62	TRADICIONAL	160	4.324	15
GLADYS GONZÁLEZ LETELIER	MATILLA	6.120	88	SEMITECNIFICADO	80	5.400	15
ABEL BARREDA AMAS	MIRAFLORES	12.700	12	SEMITECNIFICADO	60	1.500	10
ALEJO GÓMEZ LUZA	MIRAFLORES	14.615	13	TRADICIONAL	50	1.923	8
GUILLERMO LOYOLA	MATILLA	1.400	71	TRADICIONAL	22	994	12
OSVALDO OXA OXA	MIRAFLORES	6.500	35	TRADICIONAL	18	2.294	30
MAXIE GÓMEZ LUZA	CONCOVA	2.000	9	TRADICIONAL	6	171	50
Totales		443.697	50		6.766	223.976	

Fuente: Cooperativa Agrícola de Pica Ltda. 2001

Se aprecia que los árboles tienen una antigüedad promedio de 17 años, teniendo un 85% de ellos menos de 15 años y 25 % más de 20 años. Se supone que árboles con edad superior a los 25 años, presentan rendimientos decrecientes, por lo que los productores optan por planificar su reemplazo gradual, en la medida que noten dicha baja en el rendimiento. Los árboles de la muestra se encuentran en diferentes propiedades de Pica y Matilla, en una superficie que totaliza 22,40 hectáreas.

En el cuadro N° 6-3 también se observa que, de los productores identificados, un 19,1% posee sistema de riego semi-tecnificado, un 7,5 % producen bajo sistema de riego tecnificado y un 73,5% lo hace bajo el sistema tradicional de riego.

Cuadro N° 6-4

Resultados Encuesta a Productores de Cooperativa Agrícola Pica Ltda.

AGRICULTOR	Nro Predios	Nro de Árboles produciendo	Nro de Árboles produciendo (Estudio 2001)	Variación en Nro de árboles produciendo	% Variación Nro de árboles produciendo	Kg de Producción (Kg/Árbol/año)	Sistema de Riego
Arroyo Olcay, Eduardo	7	150	160	-10	-6,25%	n/a	Convencional
Ayavire Ticona, Vitaliano	2	400	590	-190	-32,20%	100	Tecnificado
Bacilliere Valdés, Nicolás	1	150	300	-150	-50,00%	75	Tecnificado
Cervellino, Gerardo	2	1.000	500	500	100,00%	50	Semi-tecnificado
Contreras, Andrés	1	600	n/a	-	n/a	n/a	
González Letelier, Gladys	2	400	150	250	166,67%	75	Tecnificado
Labra Becerra, Jaime	1	350	n/a	-	n/a	n/a	
Loayza Díaz, Felipe	1	300	400	-100	-25,00%	50	Tecnificado
Loyola, Guillermo	2	50	22	28	127,27%	n/a	
Napoli Pardo, Antonio	3	1.000	1.800	-800	-44,44%	50	Convencional
TOTALES	22	4.400	3.922	478	12,19%		
PROMEDIOS	2,20	300				66,7	

Fuente: Cooperativa Agrícola Pica Ltda. (Julio 2004)

Nota: el promedio determinado para los árboles produciendo excluye a los 2 productores grandes (1000 u c/u)

El cuadro N°6-5, por su parte, muestra que los volúmenes de producción de estas unidades productivas alcanzan en promedio actualmente **66,7 kg/árbol al año**, cifra significativamente superior a los rendimientos alcanzados años atrás, cuando su producción ha llegado a superar los 250 kg/año. La principal baja en la productividad por árbol se debe al ataque de la "mosquita blanca", que desde hace algunos años está presente en la zona.

Finalmente, con el fin de llegar a determinar el potencial de la oferta de limón de Pica en la zona, en kilogramos anuales, se tomó como base, las 86,2 ha plantadas con esta especie y se utilizaron diferentes escenarios de densidad de plantación (árboles/hectárea) y rendimientos por árbol (kg/árbol). De esta forma, se confeccionó una matriz, donde se combinaron estas posibilidades de producción, tal como lo muestra el cuadro N° 6-5.

Cuadro N° 6-5

Matriz de Potencial de Producción

	kg/árbol		
árboles/ha	67	150	300
200	1.155.080	2.586.000	5.172.000
300	1.732.620	3.879.000	7.758.000
400	2.310.160	5.172.000	10.344.000

Superficie referencial:

86,2 ha

Se concluye, de esta manera, considerando valores actuales de rendimiento por árbol (67 kg/árbol) y promedio de densidad de árboles observado en terreno (300 árboles/ha), que la oferta anual de kilogramos de limón de Pica de la zona es de **1.732.620 kg/año**, pudiendo este valor llegar a quintuplicarse, en la medida que aumenten los rendimientos anuales por árbol y logre aumentarse la densidad de plantación hasta 400 árboles por hectárea.

6.3 Estacionalidad de la producción

Existe producción prácticamente todo el año, sin embargo la temporada de mayor oferta es el período de otoño-invierno, entre los meses de abril a julio. En este período, la producción es un 100% superior a la de la temporada primavera-verano. El peak de producción se da en los meses de mayo, junio y julio, período en el que el limón, en general, alcanza su menor precio en el mercado.

6.4 Oferta e identificación de productos sustitutos - ventajas y desventajas

Compiten en el mercado de este producto el limón sutil de la III y IV regiones y el limón sutil proveniente del Perú.

6.4.1 Limón sutil de la III y IV Regiones

De producción limitada, el precio del limón sutil de la III Región en los mercados, es inferior al del limón sutil de la IV Región. El porcentaje que llega a la Región Metropolitana no presenta diferenciación respecto de este último para el consumidor.



Su producción principalmente se desarrolla bajo sistema tecnificado, poseyendo las ventajas de contar con disponibilidad de agua, producción durante todo el año y lugares factibles de destinar a nuevas plantaciones.

Aparecen junto a este limón las variedades de limón sutil de Gaza o lima bears y limón Génova. Existiría un buen número de productores que podrían impulsar su desarrollo y ampliar sus zonas de cultivo, de existir las condiciones. Lo anterior se transforma en una amenaza latente para el mercado del limón de Pica. En la actualidad su principal mercado está en el Norte Grande en las ciudades de Antofagasta, Calama y Arica, no obstante en las I y II Región los productos de Vallenar gozan de muy buena reputación lo que hace fácil su penetración al mercado.

Respecto de la IV Región, existiría sólo una organización (Siglo XXI), que agrupa a los productores de la zona, el resto de los productores no se encuentra organizado.

Su principal ventaja es su cercanía a la Región Metropolitana con lo cual puede llegar con precios menores, por costos de transporte inferiores. A pesar de esta aparente ventaja, los productores no están interesados en ampliar su producción, la que es destinada principalmente al Norte Grande. Finalmente los problemas de riego y la falta de nuevos terrenos impiden también su desarrollo.

6.4.2 Limón sutil peruano

Las principales plantaciones de este producto se encuentran en la zona norte de este país (Piura y Lambayeque) siendo su principal consumo el interno, el que manifiesta altos volúmenes dado que es un producto de consumo habitual.

Sus precios en Perú son relativamente inferiores al limón de Pica siendo el máximo de \$ 650 el kilo a consumidor final. La calidad de este limón es inferior al de Pica, con un sabor identificablemente diferente, no obstante tener la misma utilización, esto es para tragos y comidas, por lo que su única ventaja radica en su menor valor.

Con el fin de conocer mayores antecedentes del limón sutil peruano, se presenta en el cuadro N° 6-6 una ficha técnica con las características del producto.



Es sabido que no es posible impedir su ingreso al país puesto que cumplen con las normas sanitarias y arancelarias establecidas. El Departamento de Protección Agrícola, del Servicio Agrícola y Ganadero, estableció en su Resolución 3.900, los requisitos para el ingreso del limón sutil peruano (*citrus aurantifolia*), como fruto fresco para consumo, procedente del Departamento de Piura. Dicha resolución fue publicada en el Diario Oficial, con fecha 07 de enero de 2003.

Cuadro N° 6-6

Ficha Técnica Limón Sutil Peruano

<i>LIMON SUTIL PERUANO</i>	
Nombre Científico:	Citrus aurantifolia
Origen:	
Familia:	Rutaceae
Variedades importantes:	Sutil
Período Vegetativo:	
Inicio de cosecha del cultivo.	3- 4 años
Vida útil(Año)	10-20 años
Requerimiento de Suelo:	Textura Franco arenosa y Franco arcilloso , 6.2 - 7.5 pH.
Departamentos Productores:	Piura y Lambayeque
Epocas de Siembra :	Todo el año
Epoca de Cosecha:	Todo el año
Temperatura optima:	18-30 °C.
Jornales (n°/ha):	
Instalación	80 - 100
Mantenimiento y Cosecha	150 - 180
Rendimientos (kg/ha):	
Promedio Regional	11,530
Promedio Nacional	11,161
Promedio Potencial	20,000-30,000
Costo Producción (US \$/ha):	
Instalación	1,000 - 1,200
Mantenimiento y Cosecha	1,500 - 1,800
Mercados demandantes:	
Mercado Nacional	Piura, Lima.
Mercado Internacional	EE.UU, Ecuador, Unión Europea.
Manejo Técnico:	
Semilla (Plantas/ha.):	278 - 400
Número de plantas por hoyo	1
Distanciamiento de siembra (m):	6 x 6 ó 5 x5
Fertilizantes:	
Nitrógeno (N) (kg/ha):	200 - 300
Fosforo (P) (kg/ha):	100 - 120
Potasio (K) (kg/ha):	60 - 80
Materia orgánica (tn/ha)	10
Riego:	
Frecuencia de Riego (días):	15- 20

La producción del Departamento de Piura constituye prácticamente el 80% de la producción total de limón sutil de Perú. Las estadísticas muestran que para el año 2002, la producción de este Departamento fue de 139.563 toneladas el año 2002 y 155.067 toneladas en el año 2003, según cifras obtenidas de la Cámara de Comercio y Producción de Piura.

Sin embargo, se ha llegado a determinar que las mayores producciones anuales se obtienen durante los meses de enero-julio, período en que se produce entre el 68% y 76% de toda la producción anual.

Por otra parte, no existe información completa referente a las importaciones del producto en Chile, dado que el producto ha ingresado ocupando diferentes glosas arancelarias. Sin embargo, se ha podido obtener alguna información parcial de las importaciones de los últimos años, desde los registros del Servicio Nacional de Aduana de Chile, lo que da una idea del volumen que se está importando desde Perú.

Cuadro N° 6-7
Importaciones chilenas de Limón Sutil Peruano

Meses	Importaciones de limon citrus o citrus limonum provenientes de Peru											
	2001			2002			2003			2004		
	kg	valor cif (US\$)	precio unitario	kg	valor cif (US\$)	precio unitario	kg	valor cif (US\$)	precio unitario	kg	valor cif (US\$)	precio unitario
enero	39.500,00	10.820,00	0,27	20.870,00	1.513,00	0,07						
febrero	17.186,00	1.515,00	0,09	21.126,00	6.912,00	0,33				36.500,00	10.227,00	0,28
marzo				20.000,00	4.900,00	0,25						
abril	18.512,00	6.430,00	0,35									
mayo												
junio												
julio										13.200,00	5.057,00	0,38
agosto										40.000,00	24.741,00	0,62
septiembre												
octubre							38.840,00	4.493,00	0,12			
noviembre				27.040,00	2.266,00	0,08	6.008,00	1.632,00	0,27			
diciembre				84.014,00	31.519,00	0,38	60.000,00	34.275,00	0,57			
	75.198,00	18.765,00	0,24	173.050,00	47.110,00	0,22	104.848,00	40.400,00	0,32	89.700,00	40.025,00	0,43

Fuente: Aduana de Chile

Comparado con el nivel de producción peruano, las importaciones chilenas constituyen un 0,1% del total producido en Piura, lo que significa que el limón sutil peruano no tendría restricciones de volumen de oferta para ingresar al mercado chileno.

En relación a los precios observados en Lima Metropolitana, en septiembre de 2004, a nivel de mayorista, el precio de venta del limón sutil peruano era US\$0,36 por kilogramo, llegando al consumidor en ese mismo mercado a US\$0,58 /kg. Es decir, un margen de utilidad que fluctúa en torno al 60%. Esta



relación de precios se mantendría prácticamente durante todo el año. En Piura, por su parte, el precio de venta mayorista es de US\$0,38 /kg , similar al observado en Lima.

Por otra parte, el precio de ingreso a nuestro país fluctúa entre los \$ 900 y \$1.250 más IVA, lo que ha permitido que llegue rápidamente al mercado de Santiago, teniendo además la ventaja de ofrecer continuidad en la entrega del producto. No obstante lo anterior los expertos son capaces de identificar la diferencia y prefieren usar el original Limón de Pica cuando se trata de ofrecer un producto de alta calidad.

7. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

7.1 Definición de Estrategias de Comercialización

Habiendo realizado un análisis de terreno de esta actividad y como una forma de identificar estrategias de posicionamiento pertinente, se ha considerado necesario establecer una metodología que abarca dos grandes definiciones:

1. Por una parte, identificar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta esta actividad, considerando a todos los actores involucrados. Luego de identificadas, cruzarlas en una matriz que permita la correlación entre cada una de ellas permitiendo identificar con claridad el tipo de estrategia que debe abordarse, a fin de atender la mitigación de sus debilidades o la potenciación de sus fortalezas, a través de la aplicación de al menos cuatro tipos de estrategias, tales como :

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategias de desarrollo	Estrategias defensivas
DEBILIDADES	Estrategias adaptativas	Estrategias de supervivencia

2. En una segunda etapa, se desarrollará la priorización de estas estrategias, a partir de su análisis técnico, financiero y de prioridad en el tiempo.

Las estrategias deberán ser capaces de responder al análisis de las siguientes variables:

- Logística a utilizar

- Capital de trabajo que se requeriría
- Análisis de riesgos involucrados en el sistema propuesto
- Escenarios posibles frente a cambios del medio y de los actores involucrados

7.2 Análisis FODA detectado para el Mercado del Limón de Pica

7.2.1 Oportunidades

- Alternativas de uso del producto en el mercado gastronómico
- Existencia de tecnología para mejorar rendimientos de producción
- Producto único en Chile
- Reconocimiento general de sus atributos de sabor y aroma
- Apoyo de organismos del estado para el desarrollo de productos nacionales
- Existencia de segmentos del mercado con capacidad de compra
- Tendencias del consumidor a preferir productos de elite
- Existencia de medios de difusión masivos
- Existencia de operadores logísticos
- Disposición de las cadenas de supermercados para adquirir el producto en la zona de producción
- Política educacional flexible hacia las áreas de desarrollo de cada territorio
- Potencial disminución de la producción del limón sutil peruano, ante cambios en el uso del suelo del Valle de Tambogrande, principal zona donde se produce esta especie.

7.2.2 Fortalezas

- Existencia de una actividad corporativa ya iniciada
- Existencia de producción durante todo el año
- Existencia del centro de acopio construido y listo para operar
- Conocimiento del manejo de la producción
- Estudio inicial ya desarrollado
- Posibilidad de identificar al producto con conceptos de nacionalidad



7.2.3 Amenazas

- Situación económica del consumidor potencial, podría desincentivar el gasto en lujos
- Situación financiera difícil, podría inducir a disminución de costos por parte de las empresas gastronómicas
- Existencia de Pisco Sour preparado
- Existencia de limón sutil peruano de idéntica apariencia en Santiago
- Existencia de limón sutil más barato
- Presencia en Región Metropolitana de Limón peruano
- Cartera de clientes en mano de los intermediarios
- Poder comprador en zona norte y Bolivia, disminuye oferta de producto en Santiago
- Existencia de Plan de Trabajo para la exportación de limón sutil del norte peruano desde 1999

7.2.4 Debilidades

- Alto costo de traslado encarece su precio
- Mala organización de los productores
- Falta de espíritu corporativo
- Falta de interés por la administración de un proceso comercial
- Carencia de conocimientos para la comercialización del producto
- Carencia de capital de trabajo que les permita afrontar ventas a mejores precios, pero con pagos desfasados.
- Producto pequeño y de difícil maniobrabilidad
- Dificultad para el cliente de encontrar el producto en la Región Metropolitana
- Poca costumbre de parte de los productores de respetar convenios de venta
- Falta de programa de promoción del producto
- Carencia de registros de niveles de producción, ventas y precios que permitan la toma de decisiones.
- Nula publicidad
- Falta de tratamiento del producto en el periodo de traslado a su mercado de destino
- Vulnerabilidad de la producción frente a plagas (mosquita blanca)
- Falta de conciencia para el tratamiento de las plagas entre los productores
- Falta de desarrollo de productos con valor agregado

7.3 Clasificación del FODA en distintos ámbitos de acción que requieren de intervención para el desarrollo del negocio

7.3.1 Ámbito del desarrollo

○ Desarrollo producto y proceso de producción

- Disponibilidad de obtener asesoría del FIA para el manejo de la plaga de la mosquita blanca
- Existencia de tecnología para mejorar rendimientos de producción
- Producto con posibilidad de obtener certificado de origen
- Apoyo de organismos del estado para el desarrollo de productos nacionales
- Existencia de una actividad corporativa ya iniciada
- Estudio inicial ya desarrollado

○ Nivel de producción interna

- Potencial disminución de la producción del limón sutil peruano, ante cambios en el uso del suelo del Valle de Tambogrande (Perú), principal zona donde se produce esta especie
- Existencia de una actividad corporativa ya iniciada
- Existencia de producción durante todo el año
- Existencia del centro de acopio
- Conocimiento del manejo de la producción

○ Posibilidades de comercialización del producto

- Posibilidad de asociarse con grandes cadenas de supermercados para promocionar el producto
- Reconocimiento general de sus atributos de sabor y aroma
- Existencia de segmentos del mercado con capacidad de compra
- Tendencias del consumidor a consumir productos de elite
- Existencia de medios de difusión masivos
- Disposición de las cadenas de supermercados para adquirir el producto en la zona



- Existencia de producción durante todo el año
- Existencia de material publicitario ya desarrollado
- Existencia de operadores logísticos
- Existencia del centro de acopio
- Conocimiento del manejo de la producción

7.3.2 Ámbito de la defensa

○ **Características de la Política de precios del producto**

- Situación económica del consumidor potencial, podría desincentivar el gasto en lujos
- Situación financiera difícil, podría inducir a disminución de costos por parte de las empresas gastronómicas
- Existencia de una actividad corporativa ya iniciada
- Existencia de producción durante todo el año
- Posibilidad de identificar al producto con conceptos de nacionalidad
- Voluntad de algunos agricultores de mejorar su proceso de comercialización

○ **Potenciación del producto por sobre sus sustitutos**

- Existencia de limón sutil
- Existencia de Pisco Sour preparado
- Presencia en Región Metropolitana de Limón peruano
- Existencia de producción durante todo el año
- Conocimiento del manejo de la producción
- Existencia del centro de acopio
- Conocimiento del manejo de la producción
- Estudio inicial ya desarrollado
- Voluntad de algunos agricultores de mejorar su proceso de comercialización.

○ **Potencialidades para la comercialización del producto**

- Cartera de clientes en mano de los intermediarios
- Poder comprador zona norte, disminuye oferta de producto en Santiago
- Existencia de una actividad corporativa ya iniciada

- Existencia del centro de acopio Estudio inicial ya desarrollado
- Existencia de material publicitario ya desarrollado
- Voluntad de algunos agricultores de mejorar su proceso de comercialización
- Existencia de operadores logísticos

7.3.3 Ámbito de la adaptación

○ **Requerimientos del proceso productivo**

- Existencia de tecnología para mejorar rendimientos de producción
- Existencia del estudio de normalización del Limón de Pica ya aprobado
- Vulnerabilidad de la producción frente a plagas (mosquita blanca)
- Falta de conciencia para el tratamiento de las plagas entre los productores

○ **Mejoramiento del proceso de comercialización**

- Existencia de operadores logísticos
- Alto costo de traslado encarece su precio
- Falta de tratamiento del producto en el periodo de traslado a su mercado de destino
- Carencia de registros de niveles de producción, ventas y precios que permitan la toma de decisiones

○ **Potencialidades para la comercialización del producto**

- Existencia de segmentos del mercado con capacidad de compra
- Tendencias del consumidor a consumir productos de elite
- Existencia de medios de difusión masivos
- Mala organización de los productores
- Falta de interés por la administración de un proceso comercial
- Carencia de conocimientos para la comercialización del producto
- Falta de programa de promoción del producto
- Carencia de registros de niveles de producción, ventas y precios que permitan la toma de decisiones.
- Nula publicidad

- Falta de desarrollo de productos con valor agregado

7.3.4 Ámbito de la supervivencia

○ **Condiciones del mercado de consumidores finales**

- Situación económica del consumidor potencial, podría desincentivar el gasto en lujos
- Situación financiera difícil, podría inducir a disminución de costos por parte de las empresas gastronómicas
- Alto costo de traslado encarece su precio
- Mala organización de los productores
- Carencia de conocimientos para la comercialización del producto
- Carencia de registros de niveles de producción, ventas y precios que permitan la toma de decisiones

○ **Defensa frente a productos sustitutos**

- Existencia de Pisco Sour preparado
- Presencia en Región Metropolitana de Limón peruano
- Existencia de limón sutil
- Mala organización de los productores
- Nula publicidad
- Producto pequeño y de difícil maniobrabilidad
- Falta de desarrollo de productos con valor agregado

○ **Requerimientos del proceso de comercialización**

- Poder comprador zona norte, disminuye oferta de producto en Santiago
- Cartera de clientes en manos de los intermediarios
- Falta de espíritu corporativo
- Alto costo de traslado encarece su precio
- Falta de espíritu corporativo

7.4 Definición de Estrategias Comerciales

A partir del análisis anterior, es posible distinguir la necesidad de trabajar sobre las siguientes estrategias que consideren todos los niveles de intervención que se han podido reconocer.

7.4.1 Estrategias de desarrollo

- a. Sobre la existencia de una organización de base, antecedentes aportados por investigaciones anteriores y la posibilidad de obtener la certificación de origen, se buscará implementar acciones que permitan, con el apoyo del Estado, adquirir tecnologías para mejorar los rendimientos de la producción.

Líneas de acción propuestas

- i. Postulación a proyecto FONDEF para el control de la mosquita blanca año 2005

Meta: Tener presentado y aprobado un proyecto FONDEF para el próximo concurso anual.

Indicador: Proyecto presentado y aprobado

- ii. Desarrollo de gestiones para solicitar al FIA que colabore con la Cooperativa, con la contratación de un experto internacional en manejo de plagas (mosquita blanca)

Meta:

- Desarrollo de gestión durante le primer semestre del año 2005
- Visita del experto en segundo semestre del año 2005



Indicador:

- Informe del experto que incorpore manual de control de la mosquita
 - N° de productores y de árboles en inicio de tratamiento
 - Rendimientos de los árboles antes del tratamiento
 - Rendimiento de los árboles cada 6 meses a partir del inicio del tratamiento.
- b. Dada la existencia de un grupo de consumidores con capacidad de compra y gustos por el consumo de productos de elite, desarrollo de una política de difusión de marketing, dirigida a un segmento del mercado (ABC1, y C2), que permita consolidar y masificar el consumo de limón de Pica en la Región Metropolitana, basados en el hecho de ser un producto de reconocidas y aceptadas características gastronómicas, para la preparación de platos y tragos.

Líneas de acción propuestas

- i. Desarrollo de campaña publicitaria para diario, radio y Televisión.

Meta:

- Tener en circulación un spot publicitario (Prensa radio y televisión) en el mes de junio del 2005
- Aumento de ventas en un 20% después del primer semestre de campaña publicitaria

Indicador:

- Existencia Spot publicitario en el mercado
 - Aumento del nivel de ventas del producto
 - Mayor posicionamiento del producto en el mercado
- ii. Desarrollo de estrategia de publicidad cara a cara, por medio de la entrega de material visual ya desarrollado en estudio anterior, el que adaptándose a las nuevas estrategias de posicionamiento del producto permita a los consumidores conocer nuevos usos gastronómicos del limón de Pica



Meta:

- Distribuir en los supermercados del sector oriente de la comuna semanalmente por un periodo de 1 mes 10.000 dípticos con recetas para uso del producto
- Aumentar los pedidos de reposición de producto en los supermercados en un 10% en el primer semestre de iniciada la campaña de promoción

Indicador:

- Existencia Spot publicitario en el mercado
 - Desarrollo de material de folletera
 - Resultados de la aplicación de nueva encuesta de mercado, para conocer posicionamiento del producto después de 2 meses de iniciada la campaña
- c. Fortalecimiento de la asociación y la organización de los productores, de manera de lograr un nivel de producción que les permita hacer frente a un posible requerimiento de mayor producto al disminuir la producción de limón sutil peruano.

Líneas de acción propuestas:

- i. Conformación de una estructura organizacional oficial, para la administración del negocio, que considere y resguarde los intereses de todos los socios de la cooperativa.
- ii. Habilitación y equipamiento del centro de acopio de acuerdo a las exigencias establecidas por el estudio de normalización del producto, con sus respectivos apoyos de infraestructura administrativa (equipos informáticos).
- iii. Establecimiento de un agente vendedor en la Región Metropolitana que capte los requerimientos de consumo del mercado gastronómico.

Metas:

- Establecer una estructura de organización que administre la producción y la venta del producto y que est  operativa al mes de mayo del 2005.
- Desarrollar un sistema de información que permita tener un catastro

actualizado de los productores de la zona y sus capacidades de producción en el corto, mediano y largo plazo.

- Establecer contacto con el 70 % del mercado gastronómico al cabo de los dos primeros meses de iniciado el proceso.

Indicador:

- Existencia de escritura de constitución de la nueva asociación.
 - Existencia de los estatutos de la organización.
 - Contratación plana administrativa comercial.
 - Niveles de transacción al cabo de 6 meses.
 - Existencia de Base de datos con registros de producción, ventas, compras y niveles de precios (para cada productor y mensualmente)
- d. Integración del ámbito de la Educación formal que permita reforzar el desarrollo tecnológico de este proceso productivo.

Líneas de acción propuestas:

- i. Establecer contactos con los establecimientos politécnicos de la zona, de manera de incorporar técnicas de tratamiento de la producción de producto dentro de sus mallas curriculares.
- ii. Contratación de mano de obra joven, proveniente de los politécnicos o escuelas agrarias de la zona para que se reincorporen al proceso de cosecha, envasado o registro de información.

Metas:

- Desarrollar catastro del 100 % de los establecimientos de enseñanza media de la zona con sus respectivas mallas curriculares, al mes de marzo del 2005
- Desarrollo de la gestión necesaria para incorporar temáticas de capacitación en las mallas curriculares o en talleres especiales, que se entreguen en los establecimientos identificados
- Desarrollar un sistema de información que permita tener un catastro actualizado de los productores de la zona y sus capacidades de producción en el corto, mediano y largo plazo.



Indicador:

- Existencia de catastro de establecimientos educacionales.
- Sistema de información de productores desarrollado a marzo del 2005
- N° de jóvenes de la zona contratados en actividades del negocio.
- N° de establecimientos con adaptación de sus mallas curriculares, hacia los intereses del negocio en desarrollo.
- N° de Alumnos capacitándose en especialidades que el negocio requiera.

7.4.2 Estrategias Defensivas

- a. Desarrollar un proceso de capacitación entre los productores, que permita obtener conocimientos acerca de las nuevas posibilidades de comercialización, desarrollo sobre técnicas de buena producción, administración y manejo de información como herramienta necesaria para la toma de decisiones

Líneas de acción propuestas

- i. Entrega de capacitación a productores en materias de administración, producción, y registro y manejo de información para la toma de decisiones en los negocios.
- ii. Habilitación e implementación del sistema de registro de información que se requiere para el control del negocio.
- iii. Habilitación de los productores para llevar en términos informáticos el registros de sus niveles de producción y ventas.

Metas:

- Desarrollar catastro del 100 % de los productores con caracterización de sus intereses y necesidades de capacitación.
- Establecer contactos con organismos de educación privados y públicos, para desarrollar un programa de capacitación a los productores.
- Contactar a alumnos egresados de carreras informáticas de los establecimientos de enseñanza Media o profesional de la zona, para que capaciten a los productores.



Indicador:

- Existencia de catastro de los intereses y necesidades de capacitación del 100 % de los productores
 - Registro actualizado de los niveles de producción venta y precios para cada productor.
 - Existencia de programa de capacitación financiado en el primer semestre de operación del negocio
 - N° de productores capacitados
 - N° de cursos de capacitación extendidos por tipo de capacitación
 - N° de profesionales egresados de la zona, entregado capacitación a productores
- b. Establecimiento de alianzas estratégica con técnicos especialistas del mundo gastronómico y tecnológico para lograr el análisis, desarrollo y producción de una línea de productos con valor agregado que se deriven del limón de Pica y que permitan su mayor difusión.

Líneas de acción propuestas

- i. Establecer contacto con expertos en desarrollo de tecnología de los alimentos a fin de que se revisen las posibilidades de desarrollar productos como. Mermelada de Limón de Pica, limón de pica confitado, rodela de limón de pica azucaradas para decoración. Jarabe de limón de pica.
- ii. Establecer líneas de trabajo con las Universidades e Institutos especializados a fin de desarrollar productos orientados al mercado de los productos cosméticos y de aseo.

Metas:

- Establecer contacto con el 100% de las Universidades, Institutos Técnicos y de alimentación que podrían desarrollar científicamente el producto
- Alianza con la industria de la confitería para el desarrollo de un caramelo y chicle de Limón de Pica



- Obtener financiamiento estatal para invertir en el desarrollo de a lo menos 2 productos del área gastronómica, 1 del área cosmética y 1 del área aseo.
- Capacitar a las dueñas de casa de la zona para la producción semitecnificada de mermeladas y dulces de limón de Pica. como productos tradicionales
- Desarrollar una línea de trabajo de promoción, con el establecimiento de concursos gastronómicos de desarrollo de productos, a nivel nacional y con patrocinio de organismos del Estado (Sernatur, FIA, Fundación Chile, CORFO etc)

Indicador:

- Registro y evaluación de los contactos desarrollados con las instituciones técnicas identificadas para establecer el desarrollo de productos.
- Listado priorizado y con detalles de factibilidades técnicas de los productos que podrían desarrollarse en el corto, mediano y largo plazo
- N° de dueñas de casas capacitadas y trabajando en la elaboración de mermeladas, jarabes y dulces de limón de Pica.
- N° de concursos gastronómico impulsados.
- N° de participantes en los concursos gastronómicos.
- Variedad de nuevos usos y preparaciones obtenidas a partir de los estudios desarrollados.
- Nivel de posicionamiento del producto a partir de los trabajo de promoción desarrollados.
- % de Aumento de la demanda de producto a partir de los desarrollos alcanzados.
- % variación en los precios del producto a partir del desarrollo de nuevos.
- Aumento en la utilización de la producción de tercer nivel en el desarrollo de productos que no exijan calidad de presentación a la materia prima (productos cosméticos, aceites, productos de aseo).
- Cantidad de mano de obra generada en el desarrollo de nuevos productos.

- c. A partir de la generación de productos con valor agregado, desarrollo de una estrategia de promoción internacional del Limón de Pica como producto tradicional Chileno, que permita abrir las puertas del mercado internacional

Líneas de acción propuestas

- i. Establecimiento de alianza con el Ministerio de Relaciones Exteriores y SERNATUR, a fin de posicionar internacionalmente el limón de Pica y sus derivados a través de todo el mundo como un producto típico chileno
- ii. Desarrollar campaña publicitaria que genere el posicionamiento del Limón de Pica como producto único y tradicional chileno.

Metas:

- Lograr desarrollar 2 productos, que puedan ser utilizados en las embajadas de nuestro país en el extranjero como souvenir típico de Chile
- Lanzar un spot publicitario (radio televisión y gráfico) a partir del segundo semestre de iniciado el negocio, para le posicionamiento nacional del producto.

Indicador:

- N° de productos utilizado por las embajadas como producto típico chileno.
- Nivel de posicionamiento del producto antes e la campaña y después de ella.
- % de aumento de las ventas tras el desarrollo del producto y su colocación en el mercado externo.
- N° de ferias internacionales en que se participe, mostrando el producto y sus derivados.
- M\$ de ventas antes y después de la aplicación de la estrategia promocional.
- N° de empleos generados a partir de la promoción.

7.4.3 Estrategias de Supervivencia

- a. Desarrollo de una estrategia de precios y calidad de producto que permita competir con los sustitutos presentes en el mercado

Líneas de acción propuestas

- i. Cambio en la estrategia de comercialización de producto, que considere la venta directa de la organización a los demandantes de la Región Metropolitana y la utilización de operadores logísticos que se preocupen del traslado de las mercaderías desde Pica hasta el demandante final.
- ii. Establecer una ordenada y comprometida política de producción y venta del limón a la cooperativa de manera de generar volúmenes de producto capaces de atender a supermercados, y mercado gastronómico.
- iii. Mantener un registro y catastro acabado de las importaciones de limón sutil peruano, sus periodos de mayor y menor ingreso al país, como una forma de adelantarse a la llegada del producto a la Región Metropolitana.
- iv. Investigar todas las características de producción, rendimientos, desarrollos tecnológicos y proyecciones de limón sutil peruano, como una forma de contrarrestar sus ventajas y potenciar sus desventajas en el mercado nacional y a futuro internacional.
- v. Desarrollar las gestiones necesarias para lograr un capital de trabajo incivil que permita pagar con mayor anticipación que los intermediarios, a los productores, con el objeto de motivar la lealtad en la entrega del producto y la consolidación de la comercializadora.

Metas:

- Establecer una cartera de clientes de a lo menos 2 grandes cadenas de supermercados al inicio del negocio.
- Desarrollar n catastro con el 100% de los establecimientos del mercado gastronómico de la Región Metropolitana que requieran la utilización del producto (incorporar toda la información necesaria).
- Atender al mes 1 al 50% de los demandantes del mundo gastronómico identificado en el catastro , al 70% en el mes 2 y al 100% en el mes 4
- Aplicar encuesta de satisfacción de cliente en el me 3 de la operación del nuevo sistema.



- Obtener financiamiento inicial para la puesta en marcha del proceso de comercialización.

Indicador:

- N° de productos utilizado por las embajadas como producto típico chileno.
- Nivel de posicionamiento del producto antes de la campaña y después de ella.
- % de aumento de las ventas tras el desarrollo de los productos y su colocación en el mercado externo.
- N° de ferias internacionales en que se participe, mostrando el producto y sus derivados.
- M\$ de ventas antes y después de la aplicación de la estrategia promocional.
- N° de empleos generados a partir de la promoción.

7.4.4 Estrategia de negocios

La propuesta final del modelo de organización comercial para el posicionamiento del Limón de Pica en la Región Metropolitana, tuvo como una de sus bases principales, el diagnóstico que buscaba conocer a los agricultores y recopilar antecedentes para el diseño de un modelo organizacional adecuado.

Si bien es cierto, en el informe organizacional inicial (Informe "Modelo Organizacional para la Comercialización de Cítricos de Pica") desarrollado, planteaba el análisis de tres alternativas de organización, analizados los antecedentes, se plantea una nueva alternativa que resulta del mix de las tres alternativas inicialmente planteadas. Lo anterior debido a que ninguna de ellas, por sí sola, es capaz de responder a las exigencias de costos que tiene este negocio.

Un elemento central de la propuesta, es el reconocimiento de los dos grandes objetivos que buscan los productores, principales actores involucrados en este estudio y que corresponden a:



- 1. Alcanzar Maximización de Ingresos de todos los agricultores socios y no socios, eliminando la figura de los intermediarios si fuese necesario.**
- 2. Lograr la sostenibilidad del negocio en el tiempo, vía la obtención del apoyo y lealtad de cada uno de los productores proveedores involucrados.**

Cabe destacar que para efectos de estructurar en términos económicos el modelo de negocio que se propone, se tomaron como referencia los siguientes antecedentes:

- Análisis de los antecedentes técnicos resultantes de los estudios preliminares desarrollados por la Fundación Chile y FIA.
- Estudios de mercado del consumo del Limón de Pica en la Región Metropolitana.
- Análisis de las principales fortalezas y debilidades de la Cooperativa Agrícola Pica Ltda.
- Revisión y propuesta de un modelo organizacional para la cooperativa.
- Revisión del Proceso de Normalización del Limón de Pica.
- Definición de estrategias y líneas de acción, (con definición de metas e indicadores de medición) para la implementación de un nuevo proceso de comercialización del producto, a partir de un análisis FODA del mercado del limón de Pica y su sistema de producción y comercialización actual.



Revisados los antecedentes anteriores se ha consensuado el establecimiento de un modelo comercial que tenga las siguientes características:

ITEM	CARACTERISTICAS
Propiedad	Sociedad Anónima formada por Cooperativa y No Socios,
Rol de la Cooperativa	Poder Comprador Venta de Servicios de asesoría técnica a socios y no socios (tarifas diferenciadas) Venta de insumos Certificación de producto normalizado. Comercialización
Proveedores	Socios y No socios de la Cooperativa
Financiamiento	Aporte de socios, Créditos y postulación a recursos externos públicos
Cobertura de la Comercializadora	Región Metropolitana (en una primera etapa)
Logística para la Comercialización	Operador logístico
Productos	Limón de Pica y otros cítricos además de Tangelos, Guayabas, Mangos, Pomelos, productos con valor agregado (conservas, miel) etc.

En general la esquematización anterior implica el establecimiento de una Sociedad Anónima cuyos accionistas sean tanto la Cooperativa, como los agricultores que no son socios de la misma. La idea es que esta S. A. cubra a todo tipo de agricultores, con flexibilidad a la entrada y salida de la propiedad, permitiendo así compatibilizar los objetivos de maximización de utilidades de todos los agricultores, socios y no socios.

Por otra parte, se busca que la participación en la propiedad por parte de los agricultores individuales, pueda generar mayores incentivos a vender a través de la comercializadora de la cual se es propietario, y a realizar el mayor número de transacciones para participar de los dividendos, contribuyendo a la lealtad de los agricultores apropiados de un proyecto de mayor envergadura que la simple venta spot de limones.



Dentro de este esquema jurídico de Sociedad Anónima, se definen y valorizan los aportes de diferentes actores, la Cooperativa pasa a ser un accionista más de la comercializadora y aporta la infraestructura del Centro de Acopio en Pica. Se debe recordar que existen 8 agricultores que aún permanecen como propietarios y que han asumido la deuda con INDAP para la Comercializadora que se intentó poner en marcha durante el año 2002, y que por tanto son los dueños esta infraestructura la que estarían en condiciones de aportar, siendo de esta forma su aporte a la sociedad el valor económico que esta infraestructura tenga en el mercado. Dentro de la infraestructura en mención se considera: oficina, container y la unidad de refrigeración. Lo anterior implicaría que estos productores siguen pagando la deuda a INDAP.

Respecto del producto objeto del negocio, es posible concebir el negocio solamente para el producto limón de Pica certificado, o para todos los frutos de Pica. En particular, en el caso del negocio de comercialización de Limones de Pica normalizados, es importante enfatizar el uso de la denominación de origen como una herramienta de marketing; que lleva a cabo una tarea productiva donde el producto es limón con una marca y donde la marca que vende es PICA.

Misión de la Organización

La misión de la Organización es procurar el logro del (los) objetivo(s) del negocio de manera eficaz, transparente y eficiente, en un entorno de mercado desafiante y con un sistema de provisión atomizado y poco disciplinado.

La misión de la empresa es contribuir al aumento de los ingresos de los agricultores de Pica a través de la comercialización de los limones de Pica, posicionados en el segmento de consumidores de mayores ingresos, y con una activa gestión de marca, donde la marca que vende es Pica.

Para el desarrollo de estas actividades se requiere considerar la implementación de los siguientes procesos dentro de la organización:

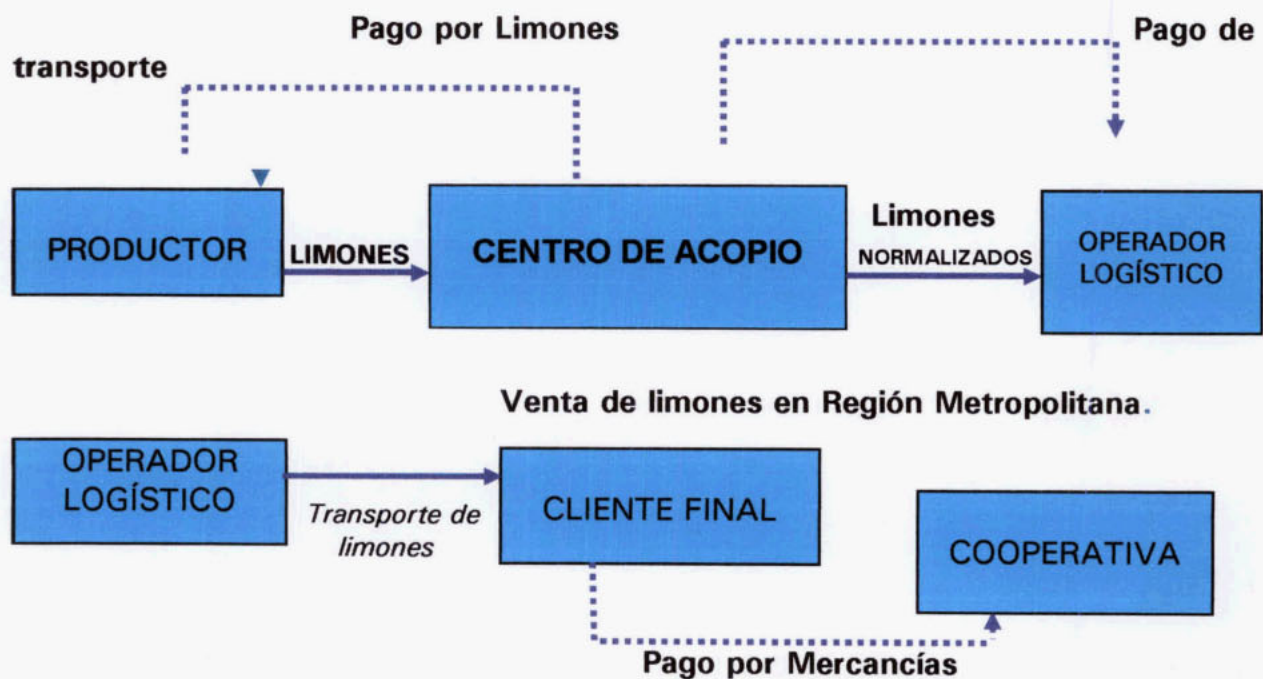
Figura 7-1

SERVICIO DE NORMALIZACIÓN DE LIMÓN DE PICA



Figura 7-2

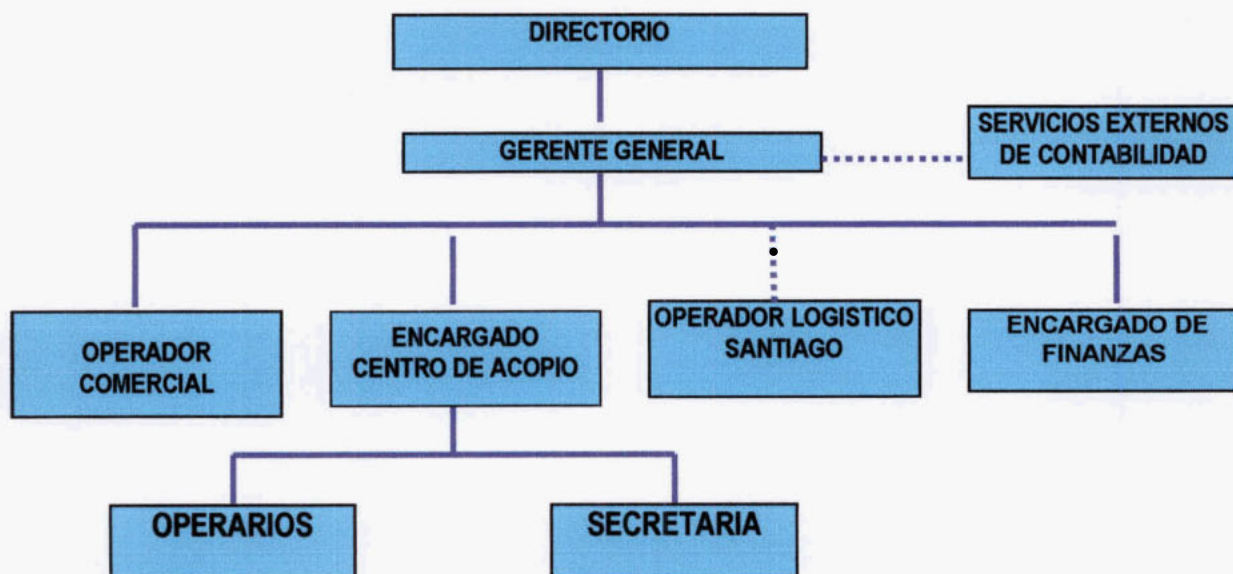
Servicio de compra y venta



Para el desarrollo de estos procesos se propone el siguiente esquema de estructura organizacional:

Figura 7-3

ORGANIZACIÓN BÁSICA



Las funciones que se requerirían para cada uno de los componentes de esta estructura. Serían:

DIRECTORIO: El Directorio estará compuesto por 3 directores, elegidos de la Asamblea General de accionistas, (un representante de los grandes productores y otro de los pequeños). Se considera un tercero, no socio, con perfil empresarial o formación de disciplinas económicas. Estos Directores serían remunerados, como una forma de motivar la utilización de un tiempo importante a esta actividad.

La principal función de este directorio es tomar las decisiones de la Comercializadora., para lo cual se hace necesario que sus miembros se reúnan periódicamente, todo lo cual debe quedar reglamentado en los estatutos que se desarrollen.



Cabe destacar que, de acuerdo a la velocidad de ocurrencia de los hechos hoy en día, se hace necesario contar con una instancia de decisión que tenga la capacidad de tomar decisiones con la misma velocidad con que ocurren los hechos, aún si es posible anticiparse a ellos y ser capaz de esta forma de proponer soluciones ante imprevistos asociados por ejemplo a las demandas de los clientes o el incumplimiento de los proveedores.

Por otra parte un aspecto importante de considerar es la necesidad de contar con una plataforma informática y de comunicaciones adecuada a las necesidades de un mercado ampliamente globalizado, que requiere de respuestas instantáneas y actualizados registros de información, indispensables para la toma de decisiones oportunas. Lo anterior como una forma de ser capaces de resolver conflictos de una manera ágil y de esta forma tener la capacidad de ser viables en el tiempo en un medio que es altamente exigente.

GERENCIA GENERAL: Instancia de gestión con dedicación a tiempo completo corresponde a la cabeza de la Unidad Comercializadora y debe asumir el total de las actividades de administración, desde la compra de limones a los productores hasta la colocación en el punto de venta en Santiago, pasando por el control de normalización de los limones en el Centro de Acopio. Incluye esta instancia la relación con los proveedores y su liquidación, de acuerdo a los volúmenes ofertados y disponibles y los precios que hayan sido definidos por cada categoría de limones. Es precisamente de esta actividad comercial la que permite la generación de las utilidades que posteriormente serán distribuidas entre los accionistas de la empresa comercializadora al final del período.

De acuerdo a lo anterior su función es clave para el correcto funcionamiento de la comercializadora, las acciones que desarrolle esta instancia en materia de:

- Contrato con proveedores (precio, calidades, volumen anual, genérico, donde se especifica qué se entiende por primera, segunda, etc.)
- Definición de potenciales volúmenes de producción
- Proyección de volúmenes de ventas (Búsqueda de Clientes Contrato con clientes)
- Transporte Pica a Mercado de Destino (RM)
- Distribución de la mercancía
- Retiro de mercancía deteriorada
- Establecimiento de políticas de precio
- Manejo de marketing y publicidad



- Administración de recursos físicos, financieros y humanos en el centro de acopio y para toda la comercializadora en general

ENCARGADO DE FINANZAS: Un apoyo fundamental para la labor de gerencia es la de la Unidad de Finanzas y el administrador financiero, quien si bien es cierto debería contemplarse a partir del 6° mes de funcionamiento, período en que se espera el volumen de ventas se haya consolidado, tendrá por misión el llevar actualizados y efectivos registros de información de ventas y compras, de cada productor asociado y no asociados registro histórico y estacional de precios y volúmenes de ventas de cada productor y de la comercializadora en general.

En materia de egresos deberá administrar oportuna y eficientemente los niveles de costos operacionales y de funcionamiento, proyecciones de inversiones requeridas para fortalecer el funcionamiento de la comercializadora, cartera de clientes y proveedores con actualización permanente de desde y hacia la empresa por parte de estos actores.

OPERADOR COMERCIAL: Agente de ventas ubicado en la Región Metropolitana. Su principal misión es formar una cartera clientes en el mercado gastronómico y de supermercados, que permita generar un poder comprador permanente para la comercializadora. Su función es fundamental debido a que intercepta la acción de los intermediarios, cumpliendo con ello el objetivo fundamental que tienen los productores de Pica. Su acción debe ser oportuna y de alta eficiencia, dado que de esto dependerá la planificación de la actividad productiva del Centro de Acopio. Dado que en el proceso de comercialización intervienen, a lo menos 4 agentes de actividad independiente, a saber los productores, el Centro de Acopio, el Operador logístico y el operador comercial, la coordinación entre estos actores comerciales debe ser de la mayor precisión a fin de entregar los pedidos en la oportunidad requerida. En este sentido el agente de ventas debe ser lo suficientemente claro para lograr tal coordinación entre todos los actores.

ENCARGADO CENTRO DE ACOPIO: Corresponde a la actividad de administración operativa de la Unidad de servicios de certificación que operaría en Pica en el Centro de Acopio. En esta Unidad se podrá atender a todo productor, independientemente que venda sus limones a la empresa comercializadora o no.

Su funcionamiento debería permitir que esta unidad se autofinancie a través del servicio de certificación, que incluiría la selección, lavado y embalaje del limón. Luego desde este mismo centro y de acuerdo a los pedidos previamente organizados y consensuados con el agente de ventas de Santiago y el



Administrador de la comercializadora, se realiza el proceso de despacho de la mercancía, entregándosela en las condiciones que solicite el operador logístico, encargado del traslado de ella hasta su punto de venta en Santiago.

OPERADOR LOGISTICO SANTIAGO: Corresponde al servicio de transporte de las mercaderías desde el Centro de Acopio hasta el punto de venta final en Santiago, lo que es realizado con su propia infraestructura de transporte y bodegaje. Para la materialización de este servicio se requiere del establecimiento de un contrato de servicios que estipule las condiciones de entrega, distribución y empaque de las mercaderías., todo lo cual debe ajustarse en términos de calidad y oportunidad a lo contractualmente acordado. En el caso que el cliente sea un supermercado, será responsable de la gestión desde la bodega hasta el supermercado, haciéndose cargo de todo el proceso en el punto de venta.

Su utilización permite tener la posibilidad de operar de inmediato sin la necesidad de invertir en equipamientos móviles e infraestructura de bodegaje en la Región Metropolitana.

SERVICIOS EXTERNOS DE CONTABILIDAD: Servicio de apoyo administrativo fundamental para el funcionamiento de la empresa, que por razones de costos, se ha considerado como un servicio externalizado.

OPERARIOS: Funcionarios operativos que recibiendo la capacitación adecuada, deberán efectuar todas las labores desde recibir el limón a los productores hasta su embalaje y disposición para el traslado del operador logístico (selección, lavado, servicio de Normalización, certificación y embalaje). Todo el proceso que se realice deberá efectuarse de acuerdo a lo establecido en la Norma Chilena par el tratamiento del limón de Pica y otras limas ácidas.

SECRETARIA: Apoyo administrativo de la comercializadora, agente interlocutor entre las funciones gerenciales, administrativas, de servicio de proveedores y clientes

7.4.5 Acciones de consolidación de la comercializadora

La empresa tendría como misión, crear y promover la marca Pica, ya que es esto lo que permitirá dar poder comercial a los productores piqueños y obtener el mejor precio por los productos de Pica.



Para la consolidación de esta entidad se requiere considerar acciones que son requeridas a fin de fortalecer la participación efectiva de los productores en al actividad comercial.

Entre las actividades que se consideran necesarias se encuentran:

- **Capacitación-investigación en desarrollo de productos:** La idea es que a partir de experiencias exitosas y de acuerdo a lo estipulado en la “Estrategia defensiva” investigar la factibilidad técnica de desarrollar nuevos productos con valor agregado que permitan abrir nuevos mercados, aún el internacional.
- **Capacitación respecto de la actividad de procesamiento y packing:** Dentro de los procesos exigidos en la normalización del producto, el punto 6 y 7 de la Norma Chilena para este tipo de productos se establecen 13 puntos que deben considerarse en los procesos de envasado y rotulación, sobre lo cual es necesario que se informe al productor de manera que pueda entregar un producto en las condiciones exigidas.
- **Tratamiento de la difusión y publicidad:** Establecido en la “Estrategia defensiva” y “Estrategia de Desarrollo”, se requiere desarrollar el tema de la difusión del producto en el medio interno y externo, dentro de algunas de la actividades que se proponen como líneas de acción se encuentran:
 - Crear locales de venta en la carretera, aeropuertos, etc.
 - Participación en ferias de alimentos en Santiago.
 - Desarrollar un canal diferente al producto fresco, con el propósito de vender descarte de la selección: Por ejemplo, Jugo de limón para industria de Pisco, miel, mermeladas, confites, chicles etc,

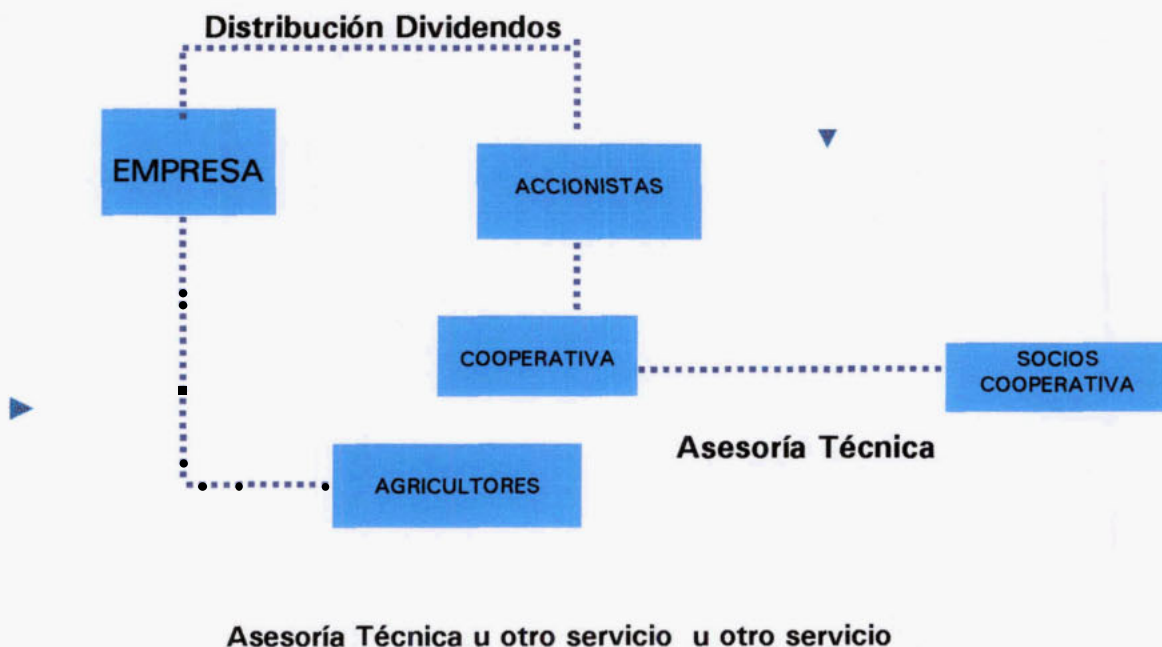
7.4.6 Distribución de dividendos

Con la finalidad de reforzar la sostenibilidad de la empresa, se propone una política de distribución de dividendos que considere la distribución anual de las utilidades equivalente al 50% de éstas, entre los accionistas, una vez al año. El 50% restante, debería mantenerse como fondo para reinversión y para el fortalecimiento de las capacidades productivas de los proveedores, a través de asesorías técnicas, servicios de insumos a precios convenientes u otras iniciativas que contribuyan al mejoramiento de la productividad. Lo anterior tiene



por objeto aumentar la lealtad de los proveedores estrechando el vínculo con la empresa y por ende hacer mas fuerte la organización

Figura 7-4
PROPUESTA POLÍTICA DE DIVIDENDOS



El esquema de operación anterior supone la necesidad de contar con un capital de trabajo que le permita liquidar de manera inmediata los limones que adquiera a los agricultores (esto para estimular que se vendan los limones en el Centro de Acopio, ya que los intermediarios les liquidan de manera inmediata IN SITU).

Propuesta de reparto de utilidades.

No obstante este tópico, debe quedar establecido en los estatutos de la empresa, como una forma de valorizar el efecto financiero de esta medida sobre la comercializadora, se propone considerar las siguientes alternativas:

- El reparto de Utilidades se realiza una vez al año, una vez determinadas contablemente las utilidades del ejercicio.



- Fijar en la primera reunión de directorio la política de dividendos, en todo caso, se sugiere no considerar el reparto de un porcentaje superior al 50% de las utilidades, a objeto de contar con un fondo para nuevas inversiones.
- Las utilidades se repartirían proporcionalmente a la participación en la propiedad de cada accionista, esto es, según el número de acciones.

7.4.7 Establecimiento de incentivos que favorezcan el funcionamiento de la comercializadora.

Lograr la fidelidad de los proveedores es clave en este ejercicio empresarial, toda vez que experiencias anteriores revelan la falta de compromisos de los productores con la antigua cooperativa. Lo anterior se debe a que habitualmente, el pequeño agricultor busca desarrollar un proceso de comercialización de corto plazo, es decir, atenderá la oferta más conveniente en precios, aunque eso implique romper un pacto acordado.

Para efectos de procurar la lealtad de estos proveedores, es necesario construir un sistema de incentivos, que estimule a los productores comprometidos a entregar y vender la fruta a través de la comercializadora.

Los incentivos pueden ser positivos –premios- tales como:

- Bono al final del período, proporcional al volumen de limones entregados por el productor a la Cooperativa
- Servicio de asesoría técnica para abordar alguna materia técnica de producción.
- Pronto pago en la segunda venta a la cooperativa, es decir mientras más producto venda a la cooperativa mas rápido se le liquida su venta.

Negativos –castigos:

- Quedar al final de la lista de vendedores cuando haya mucha producción
- Pago a mayor plazo que los vendedores habituales



- Cobro por el servicio de asesoría técnica.
- Segunda prioridad en las oportunidades de capacitación.

En general a la Cooperativa le compete el rol de promover la lealtad de los proveedores, para ello debe estimular el apoyo de los proveedores bajo el concepto de que los dividendos recaudados a partir de la participación de la Cooperativa en la empresa comercializadora, serán reinvertidos entre sus asociados, lo que permitirá la entrega de servicios de asesorías técnicas que contribuirán a mejorar los rendimientos y el control de plagas, así como, beneficiarlos mediante el acceso a insumos en condiciones preferenciales que ayuden a mejorar la competitividad de sus asociados.

Entre otros roles de apoyo que le corresponde a la comercializadora está la de gestionar la asistencia técnica a todos los productores que tengan contrato con ella, de esta forma se permite mejorar la calidad de la producción, lo que es una ventaja respecto de otros comerciantes o intermediarios que le compran al productor en el predio, no teniendo la capacidad financiera ni técnica para transferir asesorías técnicas.

Con estas medidas se estaría consolidando una producción originaría de Pica, que podría hacer presencia en los mercados en expansión asegurando además la calidad del producto, lo que en el largo plazo es lo único que va a garantizar la sostenibilidad del negocio.

7.4.8 Estructura y Nivel de Remuneraciones

La determinación del nivel de remuneraciones deberá ser acorde a las funciones, responsabilidades y competencias que correspondan al cargo. Y a las condiciones del mercado local.

Respecto de la estructura de remuneraciones se aconseja considerar un sistema mixto, es decir un componente fijo y otro variable. Lo anterior como una forma de generar incentivos a la gestión.

Por ello, se propone:

Cargo	Componente Fijo	Componente Variable
Director	Si	No
Gerente General	Si	Si, en función de Resultados
Encargado Centro de Acopio	Si	Si, en función de Resultados
Operador Logístico	No	Si, en función de las unidades contratadas (transportadas)
Operador Comercial	Si	Comisiones por ventas
Operarios y Secretaria	Si	No

7.4.9 Manejo y Administración de la Información

La información debe ser relevante, pertinente y oportuna para garantizar el éxito de cualquier actividad. En las actividades empresariales, estas características son claves para la sustentabilidad y éxito de la empresa en el tiempo.

Una de las debilidades de la actual organización es la carencia de información estadística que permita el análisis de las tendencias pasadas y por tanto la imposibilidad de efectuar proyecciones al futuro.

La ausencia de conocimiento respecto del comportamiento y característica del mercado sustituto es evidente, lo que no favorece el establecimiento de estrategias para detener su crecimiento en el mercado. El éxito, el desarrollo potencial y la sostenibilidad de una empresa es la disponibilidad y calidad de la información disponible para los tomadores de decisión.

Información relevante de administrar en la operación de la comercializadora

La información constituye un instrumento o indicador para mejorar el rendimiento del negocio y permite apoyar la toma de decisiones de los directivos de la empresa, así como la gestión de los niveles operativos o productivos. Desde este punto de vista, la información relevante es toda



aquella que permite mejorar las condiciones de la cadena productiva, y el entorno del negocio. El comportamiento histórico de las cifras es fundamental para determinar las tendencias y estacionalidades de la venta y producción y el comportamiento de los productos sustitutos y complementarios.

Se recomienda emplear los medios tecnológicos que sean eficientes para el logro de una operación ágil y oportuna, el uso de Internet, telefonía móvil son medios al alcance de las empresas hoy en día, que disminuyen costos de traslado y hacen más veloces las respuestas.

Al pensar en tener un centro de acopio en la zona de Pica con un agente de ventas en la Región Metropolitana, es evidentemente necesario considerar la incorporación de estos sistemas de comunicación que permitirían mantener conectados al instante a las fuerzas productivas, de administración gerencial y de venta. Lo anterior hace posible pensar en una atención casi personalizada para cada cliente que se incorpore a la cartera de la comercializadora.

Adicional a lo anterior se debe considerar la construcción de una Página WEB de la empresa como una forma de atraer y diversificar los clientes a un bajo costo, en ese caso, es indispensable que exista un responsable que haga seguimiento a los clientes a través de este canal. Una vez implementada y dependiendo de la intensidad de la actividad generada a través de este medio, se requerirá incorporar un encargado de ventas a través de la red (*e-business*).



Entre algunos datos que deben ser recopilados para transformarlos en información se encuentran:

A nivel productivo

- Volumen de producción, por tipo de productos.
- Estacionalidad de la producción.
- Costos de producción.

A nivel de la administración

- Volumen de productos ingresados por tipo de producto, de proveedor, según origen.
- Tasa de rechazo de limones
- Costo de procesamiento (usos de detergentes y otros insumos)

En el ámbito de la comercialización

- Registros de Ventas por Cliente
- Registro de Venta según tipo de limón.
- Estacionalidad de las ventas
- Registro de precios según clientes, tipo de limón y estacionalidad.
- Registros de tipo de consumidor final del producto.
- Costos asociados a la comercialización

Conocimiento del mercado

- Precios y volúmenes de productos sustitutos.
- Estacionalidad de los sustitutos

Para la administración financiero contable

- Registros de ingresos, gastos y resultados operacionales, no operacionales



8. ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA EL LIMON DE PICA

8.1 Lineamientos generales

8.1.1 Introducción

Ante la necesidad de una pauta de estrategia comunicacional para la Cooperativa Agrícola de Pica Ltda., en relación a su producto Limón de Pica, los lineamientos que se expresan a continuación son exclusivamente al área comunicacional del proyecto, enfocándose en las claves y acciones publicitarias pertinentes que ayuden a potenciar el consumo del producto, como así también, a edificar una imagen de marca sólida y perdurable.

8.1.2 Definición del producto

La Comercializadora de limón de Pica pretende comercializar sus productos en los supermercados de Santiago dirigido principalmente al segmento ABC1 y C2. En la actualidad el producto llega a altos precios debido principalmente a la red de intermediarios que opera en el sistema de distribución.

El producto corresponde a un limón exclusivo, de sabor especial, buena cantidad de jugo y especial aroma. Todos atributos reconocidos y altamente valorados por el público consumidor.

8.1.3 Objetivos de marketing

Llegar al Grupo Objetivo (G.O.) antes señalado y bajar el costo final, gracias a una distribución más eficiente.

8.1.4 Objetivos de comunicación

Asociar el producto a conceptos como exclusividad, calidad y producto típico chileno, además de mejorar la presentación del producto.

8.1.5 Competencia

Limón Sutil de Perú.



8.1.6 Grupo Objetivo

Hombres ABC1, de 25-45 años, de gustos exclusivos, reconocen la calidad de este tipo de producto. Son profesionales jóvenes, independientes e innovadores. Les gusta probar cosas nuevas, son sociables. Compran mayoritariamente en supermercados.

8.2 Definición del problema

No hay un posicionamiento claro respecto al producto. Existe una buena evaluación del mismo por parte del grupo objetivo, existen percepciones que indican que el consumidor valora el producto, en forma genérica, pero sin asociar estas ideas a una marca o a un productor en particular. No existe mayor diferenciación en este sentido, por lo que desde el punto de vista comunicacional conceptos como exclusividad, calidad y chilenidad, no están suficientemente respaldados.

Secundariamente, tampoco existe mayor información sobre los diversos usos del producto, en lo que se refiere al consumidor final, quienes usan los limones básicamente para la preparación de tragos. No existe una cultura gastronómica asociada al producto que permita expandir la gama de posibilidades para los limones, aumentando de este modo el consumo del mismo.

8.3 Estrategia comunicacional

1. Campaña publicitaria de lanzamiento para presentar el producto.

Utilización de medios tradicionales (televisión, radio, prensa, revistas y vía pública).

Por tratarse de un producto relativamente exclusivo, dado su precio y ocasiones de uso, se hace necesaria una campaña comunicacional que permita en primer lugar masificar lo que es el Limón de Pica, para sí dar a conocer sus atributos y cualidades especialmente al G.O. En segundo lugar se justifica el desarrollo de una campaña que permita asociar los conceptos definidos en los objetivos comunicacionales con el producto, de modo que el consumidor pueda reconocer estas ideas al momento de la compra. Otro punto importante es que una campaña de este tipo puede ayudar significativamente a diferenciar nuestro



producto de la competencia, ayudando a mejorar la imagen del producto y la imagen corporativa que sustenta la campaña. Finalmente, se plantea como necesario una campaña que permita educar al consumidor sobre los diferentes usos que se pueden dar al producto, ampliando las posibilidades de utilización del mismo, aumentando así el consumo final.

La elección de los medios se puede desglosar de la siguiente manera:

Televisión: Es un medio que permite llegar a un gran número de consumidores al mismo tiempo. Gracias a la irrupción de la televisión por cable y satelital en este momento es más fácil segmentar las pautas publicitarias, de modo de llegar a un grupo objetivo más específico. Posee la ventaja de mezclar códigos visuales y auditivos, además de imágenes en movimiento, lo que lo hace un medio muy rico en posibilidades creativas, y por ende, de gran impacto en los televidentes. En el caso de los Limones de Pica, que es un producto muy poco masivo, se justifica el empleo de televisión como medio secundario, en ningún caso como soporte troncal de la campaña, sino más bien como recordatorio y complemento a lo que se hará en los otros medios.

Radio: La principal ventaja del medio radial es la rapidez y frecuencia con que puede llegar a un determinado grupo objetivo. Es un medio que puede estar en contacto con los consumidores por largo períodos de tiempo, lo que lo hace muy atractivo para la publicidad. Es un medio además que permite segmentar muy bien el perfil de los oyentes. Dado las características del consumidor potencial de Limón de Pica, creemos que es un medio muy apropiado para llegar hasta ellos de manera efectiva y concreta.

Prensa: La principal característica del medio prensa es que es un medio creíble, lo que permite dotar a los productos que allí se anuncia de un sentido de veracidad y honestidad propio del mismo medio. El segmento de consumidores al que apunta Limón de Pica, ABC1, es un estrato que posee mayores hábitos de lectura, en relación al resto de los grupos socioeconómicos, por lo que parece muy importante contar con este medio como una forma de reforzar los conceptos globales de la campaña.

Revistas: El medio revistas posee la virtud que un mismo aviso puede ser leído y visto varias veces por la misma persona o bien por otras personas distintas. La forma en que se presenta, papel e impresión de muy buena calidad, ayuda también a valorar las marcas que allí publicitan sus productos. Para un producto como Limón de Pica, que apunta a un mercado de personas con gustos más exclusivos, es conveniente utilizar este medio en forma efectiva y segmentada,



apuntando a canales y soportes que ayuden a posicionar la marca en el grupo objetivo deseado.

Vía Pública: Es un medio complementario, que permite reforzar y mantener los conceptos presentados en los otros medios. Es un medio que permite mantener fresca una campaña, de modo que el G.O. no olvide la marca y sus atributos. Para Limón de Pica, este medio cumpliría una función secundaria dentro de la pauta de medios, ayudando más que nada a mantener viva la marca.

2.- Mejorar y diferenciar la presentación del producto en los lugares de ventas

Una de las formas que permite posicionar de buena forma una marca es mediante su diferenciación con el resto. En el caso de Limón de Pica, se hace muy importante que la presentación del producto, ya sea a través de pots, mallas o a granel sea uniforme y diferente, de modo que el cliente pueda reconocer cual es la marca correspondiente a la Cooperativa. Esta diferenciación se puede lograr a través de envases de una misma forma y color, como así también por la presencia de la marca en todo momento. Es posible continuar con la actual presentación de pote de 500 gr., ya que es aceptada por el consumidor y le permite ver la condición en la que viene el producto.

3.- Material de apoyo en punto de ventas (dípticos, folletos, etc.)

Este punto tiene relación con 2 cosas, en primer lugar, informar a la gente sobre las características propias del limón, su procedencia y calidad, y por otro lado, fomentar los diversos usos que es posible dar a este producto. La idea es enseñar a través de recetas simples, cómo poder usar este limón en diversos platos y tragos, de modo de expandir las posibilidades de uso del producto, aumentando así el consumo del mismo. Un buen ejemplo de lo anterior, es el folleto de promoción del Limón de Pica, co-editado con Pro-Chile.

4.- Utilización de un rostro público para potenciar los conceptos asociados a la marca.

Debido a que se trata de un producto poco masivo y que se utiliza sólo para la preparación de ciertos tragos, es necesario contar con rostro público que permita respaldar y potenciar los conceptos que se quiere que la gente asocie a la marca. El objetivo de fondo es que este rostro apadrine a la marca, de modo que el producto, al momento de su lanzamiento, no se presente solo ante el



consumidor, sino que acompañado por esta figura. En cuanto al perfil del rostro, este debe representar claramente los intereses del grupo objetivo, es más, él debe ser parte de este grupo de modo de generar empatía con los consumidores a los que deseamos llegar. Por otra parte, esta persona debe estar claramente ligada al tema gastronómico, de modo que los mensajes que él emita sean coherentes y creíbles, en relación al producto.

5.-Ser un importante auspiciador de un programa vinculado al tema gastronómico.

Es importante asociar al Limón de Pica a un programa gastronómico de alto nivel, a fin que el consumidor sienta el tema de la calidad y exclusividad al momento que adquiera el producto. La idea es que el grupo objetivo vea la marca en un programa que valore a la misma, ayudando así al posicionamiento del producto. Por otra parte, el programa puede ayudar a educar sobre los diversos usos en los que se puede aplicar Limón de Pica, fomentando así su consumo.

6.- Festival gastronómico.

Tiene relación el punto anterior, en cuanto a la necesidad de enseñar a la gente las diversas posibilidades de uso del producto mismo. El objetivo es organizar este festival en el sector oriente de la capital, en un lugar que sea fácil de visitar por el grupo objetivo, y en donde puede degustar diversos platos y tragos preparados con Limón de Pica. Lo que se busca con esto es enseñar nuevas posibilidades de uso del producto.

7.- Concurso para estudiantes de gastronomía.

Es una acción secundaria, que busca que los futuros chefs conozcan y utilicen el Limón de Pica en sus recetas. La calificación y premiación se efectuaría en el mismo festival como una actividad más del mismo.

8- Promoción de productos típicos chilenos en el extranjero

Asociados a la "Estrategia defensiva" se plantea el desarrollo de productos típicos chilenos para su presentación en el extranjero, utilizándolos como regalos y souvenirs en donde se destaque su receta de fabricación, particularmente para identificar los ingredientes con que se fabrica y de ese modo hablar del Limón de Pica como producto típico y único de la zona norte de nuestro país.



8.4 Costos asociados a las estrategias promocionales

Para el desarrollo de una campaña de esta naturaleza se, deben considerar los siguientes costos:

8.4.1 Desarrollo del diseño

Para el desarrollo de los diseños involucrados en cada uno de los medios propuestos y la producción de los mismos, se puede considerar la utilización de dos sistemas de administración:

Agencia Publicitaria: Trabaja con el concepto completo de diseño, asesoría e imagen siendo la producción de los mismos coordinada por ellos pero ejecutada por empresas subcontratistas. La desventaja que presenta es que del costo total un 15 % es cobrado como comisión por la coordinación y por consiguiente, sólo llega en calidad de producto de difusión al público, un 85% de lo que se invierte.

Asesoría de equipo publicista "Boutique": Término que se utiliza para un equipo de publicistas que acompañan al cliente en el desarrollo de todo el proyecto promocional, Asesoran al cliente en la contratación de los profesionales que producirán cada uno de los productos publicitarios que se propongan. Su ventaja es que el 100% de la inversión termina en producto publicitario que llega al público final.

8.4.2 Periodicidad y difusión en medios

Una campaña de televisión debe tener al menos 4 spots distintos y enlazados entre ellos, los que deben llegar al público en alrededor de 4 meses. Se estima que una campaña de promoción debe durar al menos 6 meses en su periodo de apertura de mercado, debiendo mantenerse 1 vez al año con asociación de fechas de consumo que se definan, dependiendo del producto.



8.4.3 Costos del diseño de las propuestas publicitarias:

Cada uno de los proyectos que se desarrollen, ya sea para televisión, radio, prensa o diseño gráfico, tienen un particular costo de producción cuyas ponderaciones de costos son las siguientes:

Costo producción spot televisivo	M\$ 60.000 (100%)
Costo producción radial	M\$ 42.000 (70%)
Costo producción grafica (prensa Revistas , folletería)	M\$ 6.000 (10%)

Se considera que el spot por televisión debe ser de a lo menos 4 unidades, con lo cual se alcanza un costos total aproximado de M\$ 240.000, si a lo anterior se le adicionan los otros medios se llega a M\$ 288.000 mas el costo de la difusión por los medios que alcanzaría a aproximadamente M\$ 180.000 se puede pensar en un valor final cercano a los M\$ 366.000

Los valores antes señalados pueden variar dependiendo de las locaciones que se utilicen , las horas de día, los personales que se utilicen como imagen etc. . Dado lo anterior y para este proyecto se ajustarán las posibilidades de inversión en publicidad de acuerdo a los resultados que entreguen los niveles de ingresos posibles de alcanzar dependiendo de la estructura de producción de los productores y los niveles de utilidad que puedan alcanzarse.



9. RESUMEN Y CONCLUSIONES

El objetivo del presente estudio era determinar la existencia actual y potencial de demanda y oferta para el producto Limón de Pica y sus proyecciones en el corto y mediano plazo. Cumpliendo con este objetivo, se desarrolló una metodología de trabajo que se ha expuesto al comienzo de este informe, la cual, en conjunto con la coordinación de los resultados obtenidos en el análisis del estudio "Modelo Organizacional" y los avances del estudio técnico-económico, ha permitido generar una estrategia inicial de comercialización, que se inicia con la proposición de una nueva organización y la estructuración en el proceso de comercialización hasta la opción de desarrollar una estrategia de comunicación masiva dirigida, en un principio, a un segmento particular del mercado ABC1

Dentro de los trabajos y estudios desarrollados, se ha podido constatar la valoración que este producto tiene en el mercado y el marcado posicionamiento que tiene en el mercado gastronómico, donde de manera absoluta es reconocido como un ingrediente especial, necesario para ciertas preparaciones y que le da a quien lo utiliza el atributo de gusto refinado, exótico y de alto nivel. Un ejemplo claro de esto es la reciente publicación en el Diario Oficial de Chile de fecha 1° de Octubre de 2004, como el mercado de la industria pisquera, Pisco Control, en particular, inicia la tramitación de las solicitudes de registro de marca, al menos cuatro slogans publicitarios para su producto Pisco Campanario, en los cuales señala al limón de Pica como producto único, necesario como complemento del pisco, natural y típico:

- "Pisco Campanario Sour, el limón de Pica"
- "Pisco campanario Sour, el sabor del limón de Pica"
- "Pisco Campanario Sour, el típico sabor del puro Limón de Pica "

A este reconocimiento del mundo productivo y gastronómico, se une la opinión de los consumidores finales, quienes en las entrevistas realizadas lo reconocen como un producto tradicional chileno, único, con sabor especial que les permite distinguir la calidad de sus preparaciones, y que desearían tuviese más presencia en el mercado y a un precio más accesible.



De acuerdo a lo anterior, desde el punto de vista del posicionamiento del producto, existe una gran oportunidad debido a que el producto en sí posee condiciones que lo distinguen y que son valoradas. No obstante lo anterior, el tratamiento que hasta este momento se le ha dado a su proceso de comercialización y producción amenaza la estabilidad de esta explotación tan particular para nuestro país.

Dentro de la óptica antes señalada es importante destacar la necesidad de asumir una estrategia de precios que permita la consolidación y el posicionamiento del producto en el mercado. Si bien es cierto en los inicios de la comercialización del limón de Pica, en los períodos de menos producción, se alcanzaron niveles de precios de \$3.600 el kilogramo, fue la falta de visión a futuro sobre el manejo de precios lo que causó que el mercado iniciara la búsqueda de un producto sustituto, con lo cual se motivó la entrada del limón sutil peruano. Lo anterior impactó en los siguientes periodos llegando en la actualidad a un precio máximo de \$ 1.800 para la misma temporada. No se debe olvidar que el mercado tiende a la eficiencia, en particular en estos momentos en que la apertura del comercio nos exige buscar la máxima eficiencia.

Cabe señalar también, de acuerdo a lo señalado en el capítulo de Análisis de la Oferta, que la capacidad y potencial de producción del limón sutil peruano es cientos de veces superior a la del limón de Pica. Esto significa que este producto sustituto perfectamente podría llegar a satisfacer toda la demanda nacional del limón de Pica, lo que constituye sin duda una amenaza a la que hay que estar atentos.

Hoy se propone el desarrollo de una serie de estrategias a aplicar, que involucran desde la organización de los productores, su capacitación, formalización y la necesaria y evidente estandarización de la información estadística de producción y ventas, ausentes en la actualidad. Lo anterior, como un insumo absolutamente necesario, si se desean efectuar análisis reales para el desarrollo de proyecciones de mediano y largo plazo.

En el desarrollo del estudio, ha sido posible identificar importantes oportunidades que tiene esta explotación comercial. Desde el fundado interés de los órganos del Estado por apoyar la actividad agrícola nacional a fin de desarrollar nuevas actividades productivas, hasta las actuales dificultades que tiene el Valle de Tambogrande en Perú (principal productor de limón sutil peruano), que se enfrenta a la problemática de ser transformado en un área de explotación minera,



con lo cual su producción se vería muy afectada beneficiándose con ello la comercialización del limón de Pica.

No puede dejar de efectuarse un balance entre la oferta y la demanda interna de este producto, de manera de identificar los excedentes o las carencias necesarias de administrar, para el logro de un buen desarrollo del negocio. Efectuados los estudios se ha considerado prudente asumir una producción interna potencial de 1.732.620 kilogramos de limones al año, basado esto en un rendimiento de 67Kgrs por árbol al año con 300 árboles por hectárea. Lo anterior está basado en los rendimientos promedios alcanzados actualmente, tanto en el uso del terreno como en la producción señalada por los productores de Pica. A lo anterior se le deben agregar los 180.000 kilogramos de limón sutil peruano que han sido internados a Chile en el año 2004, lo que hace subir la oferta para los demandantes potenciales a 1.912.620 kilogramos al año.

Por parte de la demanda se asumió un criterio conservador en el cual solo se consideró el consumo de un segmento de la población (varones de 25 a 55 años) del segmento ABC1 y parte del C2, para los sectores altos de la comuna. A lo anterior se debe agregar el mercado gastronómico, (292 unidades comerciales entre hoteles, Pubs y restaurantes del sector oriente y centro de Santiago) lo que permite identificar una demanda estimada de 826.428 kilogramos al año.

De acuerdo a las cifras señaladas en los párrafos anteriores, se llega a un balance oferta demanda que arroja un excedente de 1.086.192 kilogramos, que no serían vendidos en la Región Metropolitana, (dados los supuestos de consumos analizados) pero que permiten mantener disponibilidad de oferta para las zona norte y sur, las cuales no fueron consideradas en el estudio ya que este fue definido sólo para la Región Metropolitana.

Es importante destacar respecto de la importación de limón sutil peruano, que a nuestro país, hasta este momento, llega solamente un 0.1% de la producción interna peruana, dado que esta alcanzaría en un año a las 150.000 toneladas. De acuerdo a lo anterior se requiere con urgencia una preocupación por la eficiencia de la producción interna, si se desea mantener el posicionamiento hasta ahora alcanzado por nuestro Limón de Pica.

Por otra parte y en el ámbito del desarrollo de la agroindustria, indicadores de exportación de productos como la cáscara deshidratada de limón y el aceite esencial del limón sutil peruano, abren expectativas de desarrollo de nuevos productos a partir de nuestra materia prima. Se ha recogido en la comunidad gastronómica su interés por contar con productos como, limón de pica confitado,



rodela de limón azucarado, jugo concentrado y natural de limón de Pica, mermeladas, jarabes, miel entre otros.

Cabe destacar a modo de ilustración de la importancia del desarrollo de productos con valor agregado, que la estructura participativa de la exportación del limón sutil peruano y sus derivados, alcanza a los siguientes indicadores, un 52,43% lo constituye la exportación de aceites esenciales, un 38,58% la exportación de cáscara deshidratada, un 10.87 % la exportación de jugo concentrado y sólo un 0.11% la exportación de limón fresco. Todas estas cifras mostraron importantes aumentos hacia finales de la década pasada con crecimiento que superaron el 40% positivo entre 1998 y 1999, por ejemplo.

Por otra parte, es necesario considerar la importancia que hoy tiene la apertura del comercio y la buena imagen que tienen nuestros productos en el extranjero. De acuerdo a lo recogido en conversaciones efectuadas con expositores de ferias internacionales, hoy los productos provenientes de Chile son considerados casi exóticos por su fineza, buena presentación y por la austral posición de nuestro país. Dado lo anterior, se ha propuesto posicionar el producto en el extranjero a través del desarrollo de productos con valor agregado que sirvan de embajadores de nuestras *delicatesens*. Se ha pensado en regalos en embajadas (bombones con limón de Pica, casitas especialmente preparadas con productos chilenos, entre los que va el limón, etc), entrega de libros de recetas, concursos gastronómicos internacionales presencia de delegaciones culinarias que lo utilicen en ferias gastronómicas internacionales, declaración oficial de producto típico chileno con apoyo de una imagen publicitaria reconocida internacionalmente, etc .

Finalmente, es importante destacar que lo anterior es posible únicamente con un adecuado manejo de la producción, un eficiente proceso de comercialización que permita traspasar las actuales utilidades perdidas por los productores, y que se encuentran en manos de intermediarios, cuyo único interés ha sido lucrarse de las jugosas utilidades que se han dejado en el sistema por falta de eficacia y eficiencia en su administración.

rm



ANEXOS

Anexo N°1

Cuadro N° 1 Resultado encuesta efectuada a los pubs



	Unidades comerciales	Comuna	Razón por la que prefiere el producto (principales ventajas del producto)			Forma de adquirir el producto		Niveles de consumo semanales	Precio promedio pagado	Frecuencia de la compra			Ingresos de la muestra en \$/mes	Notas
			Sabor	Aroma	Jugo	Proved	Supermerc. Feria			1 vez semana	2 veces semana	diario		
	Pubs													
1	Bar Brandy	Las Condes	1	1	1	1	0	15	1300	1	0		78.000	
2	Barcelona	Providencia	1	1	1	1	0	18	1250	1	0		90.000	
3	Bar Ocio	Providencia	1	1	1	1	0	15	1450	1	0		87.000	
4	AK Bar	Las Condes	1	1	1	1	0	10	1450	1	0		58.000	
5	Boston Pub	Providencia	1	1	1	1	0	20	1400	1	0		112.000	
6	El Muro	Vitacura	1	1	1	1	0	15	1400	1	0		84.000	
7	Benigns	Las Condes	1	1	1	1	0	10	1450	1	0		58.000	
8	El Barril	Vitacura	1	1	1	1	0	15	1200	1	0		72.000	
9	Pub Licity	Las Condes	1	1	1	1	0	15	1300	1	0		78.000	
10	Playback Studio	Las Condes	1	1	1	1	0	15	1400	1	0		84.000	
11	Boomerang	Providencia	1	1	1	1	0	15	1300	1	0		78.000	
12	Bar Nacional	Santiago	1	1	1	1	0	20	1450	1	0		116.000	
13	Bar Coyote	Providencia	1	1	1	1	0	14	1300	1	0		72.800	
14	El Tejazo	Las Condes	1	1	1	1	0	0	1450	1	0		0	No consumen por costo.
15	Mosaicafé	Las Condes	1	1	0	0	1	12	1200	1	0		57.600	
16	Liguria	Las Condes	1	1	1	1	0	14	1250	1	0		70.000	
17	Barbazul	Las Condes	1	1	1	1	0	8	1450	1	0		46.400	
18	Barroco	Santiago	1	1	1	0	1	0	0	1	0		0	No consumen por costo.
19	Forest Pub	Vitacura	1	1	1	1	0	15	1300	1	0		78.000	
20	Pub el Reloj	Vitacura	1	1	1	1	0	10	1550	0	1		62.000	
21	Babilomnía	Providencia	1	1	1	1	0	6	1700	1	0		40.800	
22	Ceffeto	Providencia	1	1	1	1	0	7	1500	1	0		42.000	
23	Littio	Providencia	1	1	0	1	0	12	1250	1	0		60.000	
24	Mito	Providencia	1	1	1	1	1	10	1600	1	0		64.000	
25	Dadá Lounge	Providencia	1	1	1	1	0	8	1550	1	0		49.600	
26	El barcelona	Providencia	1	1	1	1	0	9	1450	1	0		52.200	
27	La casa en el aire	Providencia	1	1	1	1	0	6	1450	1	0		34.800	
28	Lamu Lounge	Las Condes	1	1	1	1	1	0	0	0	0		0	No consumen por costo.
29	Bar fuego	Las Condes	1	1	1	1	0	6	1450	1	0		34.800	
30	Mister Ed	Providencia	1	1	1	1	0	8	1400	1	0		44.800	
31	El Cacchafaz	Providencia	1	1	1	1	0	2	1500	1	0		12.000	
32	El Papalote	Providencia	1	1	0	1	0	15	1650	1	0		99.000	
33	La otra puerta	Bellavista	1	1	0	1	0	10	1550	1	0		62.000	
34	Galindo	Bellavista	1	1	1	0	1	6	1450	0	1		34.800	
35	El perseguidor	Bellavista	1	1	1	1	0	14	1450	1	0		81.200	
36	El Toro	Bellavista	1	1	1	1	0	12	1450	1	0		69.600	
37	La batuta	Nuñoa	1	1	1	1	0	13	1500	1	0		78.000	
38	El Bar sin nombre	Nuñoa	1	1	1	0	1	12	1450	1	0		69.600	
39	Kapot bar	Nuñoa	1	1	1	1	0	0	0	0	0		0	No consumen por costo.
40	Chihuahua	Vitacura	1	1	1	1	0	8	1600	1	0		51.200	
41	Las Urracas	Vitacura	1	1	1	1	0	12	1400	1	0		67.200	
42	Cabo frío	Providencia	1	1	1	1	0	14	1450	1	0		81.200	
43	Cyklos's pub	Providencia	1	1	1	1	0	10	1200	1	0		48.000	
44	Perfur Bar	Providencia	1	1	1	1	0	11	1450	1	0		63.800	

Anexo N°1

Cuadro N° 1 Resultado encuesta efectuada a los pubs



	Unidades comerciales	Comuna	Razón por la que prefiere el producto (principales ventajas del producto)			Forma de adquirir el producto		Niveles de consumo semanales	Precio promedio pagado	Frecuencia de la compra			Ingresos de la muestra en \$/mes	Notas
			Sabor	Aroma	Jugo	Proved	Supermerc. Feria			1 vez semana	2 veces semana	diario		
	Pubs													
45	Phone box pub	Providencia	1	1	1	1	0	5	1700	1	0		34.000	
46	Vitamina	Providencia	1	1	1	1	0	80	1200	1	0		384.000	
47	R punto	Santiago	1	0	1	0	1	5	1600	1	0		32.000	
48	Empanadium Loft	Bellavista	1	1	1	1	0	0	0	0	1		0	No consumen por costo.
49	Xampanyet	Providencia	1	1	0	1	0	4	1800	1	0		28.800	
50	Boxter	Vitacura	1	0	1	1	0	7	1450	1	0		40.600	
51	Ebano	Nuñoa	1	1	0	1	0	12	1450	1	0		69.600	
52	El bodeguero	Providencia	1	1	1	1	0	11	1450	1	0		63.800	
53	Macondo	Providencia	1	0	1	1	0	4	1500	1	0		24.000	
54	Berri	Santiago	1	1	1	1	0	0	0	0	1		0	No consumen por costo.
55	Tango bar		1	1	1	1	0	6	1500	1	0		36.000	
56	Flannery irish pub	Las Condes	1	1	1	1	0	8	1500	1	0		48.000	
57	Wallstreet	Providencia	1	1	1	1	0	12	1450	1	0		69.600	
58	Montage	Bellavista	1	1	1	1	0	4	1700	0	1		27.200	
59	Bar benatino	Providencia	1	1	1	1	0	15	1300	1	0		78.000	
60	Bar setentas's	Providencia	1	1	1	1	0	12	1250	1	0		60.000	
61	La chimenea	Santiago	1	1	1	1	0	0	0	1	0		0	No consumen por costo.
62	Pertur bar	Providencia	1	1	1	1	0	10	1500	1	0		60.000	
63	Eléctrico	Providencia	1	1	1	1	0	11	1450	1	0		63.800	
64	La noche buena de Tuco y Tico	Providencia	1	1	1	1	0	9	1450	1	0		52.200	
65	Caffe Mokka	Las Condes	1	1	1	1	0	8	1500	1	0		48.000	
66	Coterráneo	Vitacura	1	1	1	1	0	12	1350	1	0		64.800	
67	Havana		1	1	1	1	0	6	1400	1	0		33.600	
68	Sicosis	Providencia	1	1	1	1	0	0	0	1	0		0	No consumen por costo.
69	Theloniuos	Bellavista	1	1	1	1	0	9	1600	1	0		57.600	
70	EL Bodeguero	Providencia	1	1	1	1	0	15	1300	1	0		78.000	
TOTALES Y PRECIO PROMEDIO			70	67	64	65	7	732	90.700	63	5	0	4.076.000	
PORCENTAJES			100,00%	95,71%	91,43%	92,86%	0	10	1.487	1	0	0	58.229	

Resultados Encuesta Aplicada a Restaurantes



N°	Nombre Establecimiento	Comuna	Razón por la que prefiere el producto (principales ventajas del producto)			Forma de adquirir el producto		kg	\$/kg	1 vez / semana	2 veces / semana	Diario	Compra Mensual kg	Compra Mensual \$/mes	Observaciones
			Sabor	Aroma	Jugo	Proveed	Supermerc. Feria								
1	Acuarela	VITACURA	1	1	1	1	0	15	1.400	0	1	0	120	168.000	
2	Agualuna	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	14	1.700	1	0	0	56	95.200	
3	Alfresco	RECOLETA	1	1	1	1	0	50	1.130	1	0	0	200	226.000	
4	Ana María	STGO. CENTRO	1	1	1	1	0	10	1.500	1	0	0	40	60.000	
5	Aquarium	LAS CONDES	1	1	1	1	0	12	1.650	1	0	0	48	79.200	
6	Arrocet	LAS CONDES	1	1	1	1	0	10	1.450	1	0	0	40	58.000	
7	Astrid y Gastón	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	6	1.400	1	0	0	24	33.600	
8	Balsamico	LAS CONDES	1	1	1	1	0	6	1.200	0	1	0	48	57.600	
9	Barandarian	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	200	1.100	1	0	0	800	880.000	
10	Barros Jarpa	VITACURA	1	1	1	1	0	12	1.500	1	0	0	48	72.000	
11	Bávaro	ÑUÑA	1	1	0	0	1	1	1.450	1	0	0	4	5.800	
12	Belpease	LAS CONDES	1	1	0	1	0	2	1.600	1	0	0	8	12.800	
13	Bice	PROVIDENCIA	1	1	0	1	0	6	950	1	0	0	24	22.800	
14	Bugarvilla	PROVIDENCIA	1	1	0	0	1	7	1.450	1	0	0	28	40.600	
15	Carnio Real	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	4	1.600	1	0	0	16	25.600	
16	Cantalao	PROVIDENCIA	1	1	1	1	1	15	1.300	1	0	0	60	78.000	
17	Cebtre Catalá	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	20	1.600	1	0	0	80	128.000	
18	Chilenazo	LAS CONDES	1	1	1	0	1	3	1.400	1	0	0	12	16.800	
19	Club Libanés	PROVIDENCIA	1	1	1	0	1	2	1.500	1	0	0	8	12.000	
20	Codice di Barra	VITACURA	1	1	1	1	0	20	1.450	1	0	0	80	116.000	
21	Conchas Negras	VITACURA	1	1	1	1	0	9	1.350	1	0	0	36	48.600	
22	Cosmazca	LA REINA	1	1	1	1	0	65	1.309	1	0	0	260	340.340	
23	Cuervovaca	VITACURA	1	1	1	1	0	10	1.428	1	0	0	40	57.120	
24	Da Carla	STGO., VITACURA, LAS CONDES	1	1	0	1	0	10	1.200	1	0	0	40	48.000	
25	Da dino	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	12	1.350	1	0	0	48	64.800	
26	Da Noi	ÑUÑA	1	1	1	0	1	2	1.800	1	0	0	8	14.400	
27	Dalomismo	LAS CONDES	1	1	1	1	0	8	1.450	1	0	0	32	46.400	
28	De Cangrejo a Conejo	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	30	1.071	1	0	0	120	128.520	
29	De Tapas y Copas	RECOLETA	1	1	0	0	1	1	1.600	1	0	0	4	6.400	
30	De Toro y Poco	VITACURA	1	1	1	0	1	8	1.700	1	0	0	32	54.400	
31	Don Carlos	VITACURA	1	1	1	1	0	5	1.190	1	0	0	20	23.800	
32	Dofia Tina	PROVIDENCIA	1	1	0	1	0	9	1.400	0	1	0	72	100.800	
33	Ecolo Qua	PROVIDENCIA	1	1	0	1	0	6	1.350	0	1	0	48	64.800	
34	El Albergo Taberna	LAS CONDES	1	1	0	0	1	2	1.800	1	0	0	8	14.400	
35	El Chancho con Chaleco	MAIPU	1	1	0	1	0	2	1.200	1	0	0	8	9.600	
36	El Cordobés	STGO. CENTRO	1	1	0	0	1	0,5	1.800	1	0	0	2	3.600	
37	El Fogón del Arriero	LA REINA	1	1	1	1	0	10	1.350	1	0	0	40	54.000	
38	El Fogón del Gaucho	LA REINA	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	- No consumen por costo.
39	El Horreo	VITACURA	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	- No consumen por costo.
40	El Huerto	PROVIDENCIA	1	1	1	0	1	7	1.650	1	0	0	28	46.200	
41	El Mesón de la Patagonia	LO BARNECHEA	1	1	0	0	1	2	1.600	1	0	0	8	12.800	
42	El Mexicano	VITACURA	1	1	0	0	1	1	1.350	1	0	0	4	5.400	
43	El Puente de Chabuca	STGO. CENTRO	1	1	1	0	1	20	1.070	1	0	0	80	85.600	
44	El Ranchero	VITACURA	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	- Cerrado por mantención
45	El Refrán	LA REINA	1	1	1	0	1	4	1.800	1	0	0	16	28.800	
46	El Tablaio	RECOLETA	1	1	1	0	1	2	1.100	1	0	0	8	8.800	
47	El Txoko Alavés	STGO. CENTRO	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	- No consumen por costo.
48	El Vegetariano	STGO. CENTRO	1	1	1	0	1	1	1.650	1	0	0	4	6.600	
49	Eladio (11 Septiembre)	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	40	950	0	0	1	880	1.140.000	
50	Enrico Carusso	STGO. CENTRO	1	1	1	1	0	8	1.190	1	0	0	32	38.080	Hotel Crowne Plaza
51	Europeo	VITACURA	1	1	1	1	0	4	1.450	1	0	0	16	23.200	
52	Eusko Etxea (Ex Centro Vasco)	STGO.	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	-
53	Fiume	VITACURA	1	1	1	1	0	1	1.400	1	0	0	4	5.600	No consumen por costo.
54	Friday's	LAS CONDES	1	1	1	1	0	3	1.100	1	0	0	12	13.200	
55	Fuera de Borda	VITACURA	1	1	0	0	1	1	1.190	1	0	0	4	4.760	
56	Fuera de Borda 2208116	VITACURA	1	1	1	1	0	12	1.200	1	0	0	48	57.600	
57	Gatopardo	SANTIAGO	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	-
58	Geraldine	VITACURA	1	1	1	1	0	10	1.400	1	0	0	40	56.000	
59	Gemika	LAS CONDES	1	0	1	1	0	15	1.250	0	1	0	120	150.000	
60	Giratorio 3345559	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	9	950	1	0	0	36	34.200	
61	Gran Shangai	PROVIDENCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	- No consumen por costo.
62	Greca	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	3	1.300	1	0	0	12	15.600	
63	Greca 3412002	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	6	1.450	1	0	0	24	34.800	
64	Guris Brasileiro	LAS CONDES	1	1	1	1	0	9	1.600	1	0	0	36	57.600	Consumen limón sutil.
65	Happening	LAS CONDES	1	0	0	1	0	2	1.500	1	0	0	8	12.000	

Anexo N°1

Cuadro N° 2

Resultados Encuesta Aplicada a Restaurantes



N°	Nombre Establecimiento	Comuna	Razón por la que prefiere el producto (principales ventajas del producto)			Forma de adquirir el producto		kg	\$ /kg	1 vez / semana	2 veces / semana	Diario	Compra Mensual kg	Compra Mensual \$/mes	Observaciones
			Sabor	Aroma	Jugo	Proveed	Supermerc. Feria								
66	Hereford Grill	LAS CONDES	1	1	1	1	0	20	1.200	1	0	0	80	96.000	
67	Hotel Nh	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	8	1.600	1	0	0	32	51.200	
68	Hotel Parinacota	PROVIDENCIA	1	1	0	1	0	10	1.800	1	0	0	40	72.000	
69	Icono	VITACURA	1	0	1	1	0	9	1.400	1	0	0	36	50.400	
70	Infante 51	PROVIDENCIA	1	1	1	0	1	4	1.600	1	0	0	16	25.600	
71	Istanbul	RECOLETA	1	1	1	1	0	20	1.200	1	0	0	80	96.000	
72	Itálica	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	6	1.480	1	0	0	24	35.520	No consumen por costo.
73	J. Cruz Chorrillanas	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	8	1.200	1	0	0	32	38.400	
74	La Baranda	RECOLETA	1	1	1	1	0	10	1.500	1	0	0	40	60.000	
75	La Casa Vieja	ÑUÑO A	1	1	1	0	1	6	1.800	1	0	0	24	43.200	
76	La cascade 2322798	LAS CONDES	1	1	1	1	0	30	1.200	1	0	0	120	144.000	
77	La Casona de Don Ignacio	STGO.CENTRO	1	1	1	1	0	9	1.380	1	0	0	36	49.680	Sucursal de "Los Buenos Muchachos"
78	La Cava de Dardagnac	RECOLETA	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	- No consumen por costo.
79	La Herrería de José Luis	LA REINA	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	- No consumen por costo.
80	La Mesa del Mundo	RECOLETA	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	- No consumen por costo.
81	La mitad del mundo 2040541	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	6	1.350	1	0	0	24	32.400	
82	La Mitad del Mundo	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	12	1.400	1	0	0	48	67.200	Compra al mismo precio todo el año.
83	La Piccola Italia	LAS CONDES	1	1	1	1	0	10	1.500	1	0	0	40	60.000	
84	La Quemada	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	Consumen limón sutil, por alto costo.
85	La Querencia	LAS CONDES	1	1	1	0	1	1	1.900	1	0	0	4	7.600	
86	La Sal	VITACURA	1	1	1	0	1	7	1.400	1	0	0	28	39.200	
87	La sal 2338335	VITACURA	1	1	1	1	0	3	1.500	1	0	0	12	18.000	
88	La Tabla	LAS CONDES	1	1	1	1	0	5	1.400	1	0	0	20	28.000	
89	La Tasca de Altamar 2111041	LAS CONDES	1	1	1	1	0	6	1.600	1	0	0	24	38.400	
90	La Taverna de la Pizza	ÑUÑO A	1	1	1	0	1	4	1.450	1	0	0	16	23.200	
91	La Vaca Marina	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	80	1.400	1	0	0	240	336.000	
92	Las Delicias del Arrayán	LO BARNECHEA	1	1	0	0	1	1	1.600	1	0	0	4	6.400	
93	Las Delicias del Quirhue	STGO.CENTRO	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
94	Las Mañanitas	RECOLETA	1	1	0	0	1	4	1.900	1	0	0	16	30.400	
95	Latin Grill	LAS CONDES	1	1	1	1	0	12	1.650	0	1	0	96	158.400	Restaurante vinculado a Hotel Marriot.
96	Le Due Torri	STGO.CENTRO	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	- Consumen 15 kg./semana sutil.
97	Les Assassins	STGO.CENTRO	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	- Consumen limón sutil
98	L'Estolle Lounge	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	- Restaurant Hotel "Sheraton" (incluido)
99	Los Adobes de Argomedo	STGO.	1	1	1	1	0	35	1.200	1	0	0	140	168.000	
100	Los Alemanes	STGO.CENTRO	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	- Consumen limón corriente por costo.
101	Los Braseros de Lucifer	STGO.CENTRO	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	- Consumen limón corriente por costo.
102	Los Buenos Muchachos	STGO.CENTRO	1	1	1	1	0	150	1.200	1	0	0	600	720.000	
103	Los Chavales	LAS CONDES	1	1	0	0	1	1	1.800	1	0	0	4	7.200	
104	Los Cuates	PROVIDENCIA	1	1	1	0	1	3	1.600	1	0	0	12	19.200	
105	Los Genarios	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	- No consumen por costo.
106	Machu Picchu	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	45	1.200	1	0	0	180	216.000	
107	Mare Nostrum	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	150	1.200	1	0	0	600	720.000	
108	Meridiano	RECOLETA	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	- No consumen por costo.
109	Mesón Nerudiano	RECOLETA	1	1	1	0	1	2	1.800	1	0	0	8	14.400	
110	Mexicana	LAS CONDES	1	1	1	0	1	4	1.900	1	0	0	16	30.400	
111	Mezzo	VITACURA	1	1	1	1	0	5	1.350	1	0	0	20	27.000	
112	Miraoias	VITACURA	1	1	0	0	1	6	1.600	1	0	0	24	38.400	Si no hay sutil consumen 15 kg. Pica
113	Morriña	PROVIDENCIA	1	1	1	0	1	4	1.600	1	0	0	16	25.600	
114	Mucca	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	15	1.400	1	0	0	60	84.000	
115	Mucca	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	2	1.450	0	0	0	0	0	- No consumen por costo.
116	Mundano	RECOLETA	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	- No consumen por costo.
117	Nueva China Premium	LAS CONDES	1	1	0	0	1	2,5	1.800	1	0	0	10	18.000	
118	Ocio	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	3	1.400	1	0	0	12	16.800	
119	Ostras Adoar	STGO.CENTRO	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0 No consumen por costo.
120	Ostras Squella	STGO.CENTRO	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0 No consumen por costo.
121	Pasta e Basta	LAS CONDES	1	1	1	1	0	4	1.650	1	0	0	16	26.400	
122	Piola	RECOLETA	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
123	Pitas, Creps & Waffles	LAS CONDES	1	1	1	1	0	8	1.500	1	0	0	32	48.000	No consumen por costo.
124	Pollo al Cofiac	LO BARNECHEA	1	1	1	0	1	2	1.450	1	0	0	8	11.600	
125	Ponte Cacao	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	4	1.450	1	0	0	16	23.200	
126	Praga	VITACURA	1	1	1	1	0	4	1.450	1	0	0	16	23.200	
127	Prego	SANTIAGO	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	- No consumen por costo.
128	Puerto Callao	VITACURA	1	1	1	1	0	6	1.200	1	0	0	24	28.800	
129	Puerto Paella	STGO.CENTRO	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	- No consumen por costo.
130	Puerto Sur	LAS CONDES	1	1	1	0	1	7	1.800	1	0	0	28	44.800	

Anexo N°1

Cuadro N° 2

Resultados Encuesta Aplicada a Restaurantes



N°	Nombre Establecimiento	Comuna	Razón por la que prefiere el producto (principales ventajas del producto)			Forma de adquirir el producto		kg	\$ Kg	1 vez / semana	2 veces / semana	Diario	Compra Mensual kg	Compra Mensual \$/mes	Observaciones
			Sabor	Aroma	Jugo	Proveed	Supermerc. Feria								
131	Puracame	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	9	1.380	1	0	0	36	49.680	
132	Quatir	LAS CONDES	1	1	1	1	0	12	1.800	1	0	0	48	86.400	
133	Raúl Correa y Familia	LAS CONDES	1	1	1	1	0	15	1.400	1	0	0	60	84.000	
134	Rhenania	NUÑO	1	1	0	0	1	1,5	1.800	1	0	0	6	11.400	
135	Rincón Brasileiro	PROVIDENCIA	1	1	1	0	1	3	1.600	1	0	0	12	19.200	
136	Rincón Español	STGO.CENTRO	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	Consumen limón corriente por costo.
137	Rivoli	PROVIDENCIA	1	0	1	1	0	4	1.300	1	0	0	16	20.800	
138	Rodizio	LAS CONDES	1	1	1	1	0	10	1.400	1	0	0	40	56.000	
139	Romanaccio	VITACURA	1	0	1	1	0	6	1.600	1	0	0	24	38.400	
140	Ruby Tuesday	LAS CONDES	1	1	1	1	0	8	1.300	1	0	0	32	41.600	
141	San Frutoso	RECOLETA	1	1	1	1	0	3	1.650	1	0	0	12	19.800	
142	San Marcos 6336880	STGO.CENTRO	1	1	1	1	0	6	1.650	1	0	0	24	39.600	
143	Santabresa	VITACURA	1	1	1	1	0	12	1.500	1	0	0	48	72.000	No consumen por costo.
144	Santabresa	VITACURA	1	1	1	1	0	10	1.200	1	0	0	40	48.000	
145	Santelmo 3420202	LAS CONDES	1	1	1	1	0	15	1.700	1	0	0	60	102.000	
146	Santo Remedio 2350984	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	4	1.350	1	0	0	16	21.600	
147	Sarita Colonia	RECOLETA	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	-	No consumen por costo.
148	Sibaritas	RECOLETA	1	1	1	1	0	10	1.400	1	0	0	40	56.000	
149	Sommelier 7320034	BELLAVISTA	1	1	1	1	0	9	1.500	1	0	0	36	54.000	
150	Squadrito	STGO.CENTRO	1	1	0	0	1	2	1.800	1	0	0	8	14.400	
151	Staaanberg	VITACURA	1	1	1	0	1	3	1.400	1	0	0	12	16.800	
152	Suizoloco	PROVIDENCIA	1	1	1	0	1	3	1.600	1	0	0	12	19.200	
153	Tasca Mediterránea	RECOLETA	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	Consumen limón sutil para pisco sour.
154	Tex Mex	VITACURA	1	1	1	1	0	6	1.400	1	0	0	24	33.600	
155	Tip y Tap	LAS CONDES	1	1	1	1	0	1	1.600	1	0	0	4	6.400	
156	Tiramisú 3355135	LAS CONDES	1	1	1	1	0	5	1.350	1	0	0	20	27.000	
157	Tratoría Invito 2660276	LA REINA	1	1	1	1	0	3	1.280	1	0	0	12	15.360	
158	Unicornio 2315957	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	14	1.700	1	0	0	56	95.200	
159	Violeta de Persia	VITACURA	1	1	1	1	0	12	1.890	1	0	0	48	90.720	
160	Yagan	PROVIDENCIA	1	1	1	1	0	8	1.450	1	0	0	32	46.400	
161	Zanzibar 2180118	VITACURA	1	1	1	1	0	9	1.700	1	0	0	36	61.200	
162	Zen	RECOLETA	1	1	1	1	0	4	1.200	1	0	0	16	19.200	
TOTALES			161	154	133	114	48			130	7	1	7.786	10.288.980	
PROMEDIOS								10,53	1.204				48,06		
PORCENTAJES			100,00%	95,65%	82,81%	70,81%	29,81%			80,75%	4,35%	0,62%			

De un total de 162 encuestados sólo un 17% no consume

De los 162 encuestados 41 unidades (25%) corresponde al sector centro del Gran Santiago , el 75% al sector oriente

Anexo N° 2

Cuadro N° 1

Resumen demandas potenciales mercado gastronómico

	Variable consultada	Tipo de establecimiento						Promedios semanales adquiridos (kgrs)	Promedios mensuales adquiridos (kgrs)	Promedios anuales adquiridos (Kgrs)
		Restaurantes		Pubs		Hoteles				
	Forma de adquirir el producto	95% a través de intermediarios 05% en supermercados o Vega		85% a través de intermediarios 15% en supermercados o Vega		90% a través de intermediarios 10% en supermercados o Vega				
Resultados 30% de la muestra	periodos del año	Kgrs semana (162 restaurantes)	Kgrs año	Kgrs semana (70 Pubs)	Kgrs año	Kgrs semana (48 hoteles)	Kgrs año			
	Promedio semanal Enero -Septiembre	1705	61.380	679	24.444	438	15.768	10	11288	101.592
	Promedio semanal Octubre -Diciembre	1995	23.938	794	9.533	512	6.150	12	13207	39.621
	Total compra		85.318		33.977		21.918	11	24.495	141.213
		285 restaurantes		89 Pubs		57 hoteles				
Proyección de la estimación	Promedio semanal Enero -Septiembre	3.000	107.983	863	31.079	520	18.725	15	17532	157787
potencial del 100 % de la muestra en estudio	Promedio semanal Octubre -Diciembre	3.509	42.114	1.010	12.121	609	7.303	18	20512	61537
			150.097		43.200		26.027	17	38.044	219.323