UNIÓN EUROPEA

PROYECTO UE-PERU/PENX
ALA/2004/016-913

PERÚ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

PROYECTO DE COOPERACIÓN UE-PERÚ EN MATERIA DE ASISTENCIA TÉCNICA RELATIVA AL COMERCIO

APOYO AL PROGRAMA ESTRATEGICO NACIONAL DE EXPORTACIONES

ASISTENCIA TÉCNICA PARA LOS PLANES OPERATIVOS DE PRODUCTO

Consorcio ASECAL, S.L. y MERCURIO CONSULTORES, S.L.
Contrato Nº: 043/2007/LIR03/UE-PERU

Componente: 1: Desarrollo de la Oferta Exportable
Tema: 1.2 Planes Operativos de Producto (POP)
Acción: 1.2.1 Desarrollo de Oferta Exportable Agrícola Agroindustrial por Producto - Región

Estudio para la Elaboración de un Proyecto Productivo de Producción y Comercialización Limón Tahití. En los Departamentos de Tumbes, Piura y Lambayeque

Código: 1.2.1.2.E1

PLAN DE NEGOCIO PARA ACCEDER AL NICHO DE MERCADO

AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
COMUNIDAD EUROPEA

" Las opiniones expresadas son las del consultor y no representan el punto de vista oficial de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional o de la Comunidad Europea".

INDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO Pág.4
1.1 Tipo de organización o empresa Pág.4
1.2 Breve descripción de la naturaleza del negocio Pág.5
1.3 Características del producto que se plantea ofrecer Pág.6
1.4 Análisis del Mercado identificado y la estrategia de intervención Pág.6
1.5 Datos claves sobre la viabilidad económica y financiera del negocio Pág.7
1.6 Características del entorno Pág.7

II. NATURALEZA DE LA IDEA DEL NEGOCIO Pág.9
2.1 Descripción del Producto Pág.9
2.2 Descripción del Sistema de Producción Pág.11
2.3 Descripción de la Tecnología Adoptada Pág.12
2.4 Definición de los principales atributos que constituyen los factores de competitividad del producto Pág.14

III. ANALISIS DEL ENTORNO Pág.15
3.1 Análisis del Macro entorno. Pág.15
3.2 Análisis del Micro entorno. Pág.26
3.2.1 Clientes Pág.26
3.2.2 Competencia Directa Pág.27
3.2.3 Proveedores Pág.30
3.2.4 Amenaza de Sustitutos Pág.33
3.2.5 Competencia potencial Pág.35

IV. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Pág.37
4.1 Visión Pág.37
4.2 Misión Pág.37
4.3 Análisis FODA Pág.37

V. ESTUDIO DE MERCADO Pág.39
5.1 Identificación de la oferta y demanda del producto Pág.39
5.1.1 Oferta: Pág.39
A. Características del producto (Ficha técnica) Pág.39
B. Descripción del Proceso productivo Pág.39
C. Volumen de Oferta Pág.43
5.1.2 Demanda: Pág.43
A. Mercado Objetivo. Pág.43
B. Volumen de demanda de producto Pág.44
C. Demanda potencial del producto. Pág.45
D. Demanda del proyecto. Pág.45
E. Puntos Críticos relacionados al conocimiento del mercado y la gestión de la comercialización. Pág.45
F. Propuestas de solución/ manejo de los puntos críticos Identificados Pág.46
5.2 Identificación de los potenciales competidores Pág.48

VI. PLAN DE COMERCIALIZACION Pág.49
6.1 Formulación estratégica del plan de comercialización Pág.49
A. Estrategia de Segmentación Pág.49
B. Estrategia de Posicionamiento Pág.49
C. Estrategia de Crecimiento Pág.49
D. Estrategia Competitiva Pág.50
6.2 Identificación del mercado meta Pág.50
6.3 Estrategias de Mezcla del Plan de Comercialización Pág.79
A. Producto Pág.79
B. Precio Pág.79
C. Plaza Pág.80
D. Promoción Pág.80

E. Personal Pág.80
F. Proceso Pág.81

VII. PLAN OPERATIVO Pág.82
7.1 Estrategia de operación Pág.82
A. Estrategia de Organización y Vínculo con los Productores Pág.82
B. Estrategia de manejo de Costos Pág.83
C. Estrategia de Control de Calidad Pág.83
D. Estrategia de Adaptación a las variaciones de mercado. Pág.84
E. Estrategia de Cumplimiento de Entrega. Pág.84
F. Estrategia de Resolución de Controversias. Pág.84
7.2 Organigrama propuesto Pág.85
7.3 Compromisos del operador, productores y demás agentes involucrados en la elaboración y ejecución del plan de negocios Pág.86

VIII. PLAN ECONOMICO Y FINANCIERO Pág.88
8.1 Programación y Costeo Pág.88
8.1.1 Costo de Producción Pág.88
8.1.2 Costos Administrativos Pág.88
8.1.3 Costos de Comercialización Pág.90
8.2 Inversión Inicial Pág.90
8.2.1 Capital fijo(activo fijo, intangibles, gastos pre operativos) Pág.90
8.2.2 Capital de trabajo Pág.90
8.3 Proyección de Ventas Pág.91
8.4 Fuentes y Estructura de Financiamiento Pág.93
8.5 Estados Financieros Pág.95
8.5.1 Proyección de Flujo de Caja Pág.95
8.5.2 Estado de Pérdidas y Ganancias Pág.95
8.6 Análisis de Rentabilidad Pág.96
8.6.1 Relación Beneficio Costo Pág.96
8.6.2 Tasa Interno de Retorno (TIR) Pág.96
8.6.3 Valor Actualizado Neto (VAN) Pág.96

IX. PLAN DE CONTINGENCIA Pág.97
9.1 Identificación de las principales fuentes de riesgo Pág.97
9.2 Análisis de Sensibilidad Pág.97
9.3 Plan de Contingencia Pág.97

X. PLAN DE EJECUCION Pág.98
10.1 Marco Lógico Pág.98
10.2 Programación de Metas Físicas. Pág.99
10.3 Programación Presupuestal. Pág.99
10.4 Diagrama de Gantt. Pág.99

XI. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION Pág.100
11.1 Indicadores del Producto Pág.100

XII. PLAN DE SOSTENIBILIDAD Pág.101

XIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES Pág.102
13.1. Conclusiones Pág.102
13.2. Recomendaciones Pág.103

2. Resumen Ejecutivo

Tipo de Organización o Empresa

El presente Plan de Negocios busca establecer las pautas y conocimientos para que agricultores, asociaciones y empresas del sector agroexportador puedan acceder a los nichos de mercados o específicamente a los importadores de los mercados de consumo de lima o limón Tahití. En las visitas a las regiones se encontraron agricultores individuales, empresas y asociaciones interesadas en el tema, sobretodo a aquellos que actualmente se dedican a la agricultura o agroexportación del limón sutil, y otras que ya operan con limón Tahití. Los grupos interesados son los siguientes:

- PROLIMÓN – Asociación de Productores de Limón

  Entidad que agrupa a 100 productores medianos y pequeños en los departamentos de Piura y Lambayeque y que representan más de 17,000 hectáreas cultivadas que producen aproximadamente 50,000 toneladas métricas de limón sutil o mexicano anuales y están preparándose para realizar la exportaciones de limón a los EE.UU. dentro del marco del Tratado de Libre Comercio.

- Asociación Regional de Productores de Limón Lambayeque

  Entidad conformada por 170 asociados distribuidos principalmente en los distritos de Olmos y Motupe, con 630 hectáreas de limón sutil en producción y 6,017 hectáreas con potencial de siembra.

Número Asociados	Pozos	Agua lt /seg	Hectáreas Limón (Años)				Hectáreas Limón	Hectáreas Proyecto	Total Hectáreas	Potencial Hectáreas
			< 2	2-4	4-13	13-18				
170	138	44	31	77	480	50	639	690	1,329	6,017

Fuente: Asociación Regional de Productores Lambayeque

  Esta asociación busca beneficios en común, habiendo logrado el financiamiento de el perfil de proyecto para una planta procesadora y empacadora de limón, a través de COSUDE.

- Asociación Silvo Agropecuaria del distrito de Matapalo – Tumbes

  Organización que agrupa a 560 familias de pequeños agricultores en el distrito de Matapalo, provincia de Zarumilla, en la región Tumbes, quienes cuentan con más de 500 hectáreas en producción de limón sutil o mexicano y otros cultivos como el banano y frijoles principalmente.

- Fresh Fruits S.R.L.

  Empresa agroexportadora, es la única empresa en las 3 regiones que actualmente exporta limón o lima Tahití (*Citrus* latifolia) desde el año 2006, habiendo exportado a Países Bajos, y es el primero en haber realizado una exportación a EE.UU. El negocio principal de esta empresa está en el mango fresco, es a partir de ahí, con el mismo cliente, que nacen los pedidos de lima Tahití. No cuenta con campos propios, su abastecimiento proviene del fundo del Sr. Sebastián Oneto, ubicado en Olmos, y el proceso y empacado lo realizan en la planta de la empresa Frutos Olmos Perú S.A.C., de la cuales ellos son socios.

- Limones Piuranos S.A.C.

  Empresa de capitales peruanos dedicada a la producción y exportación de Limón Sutil o Limón Mexicano (*Citrus* aurantifolia swingle), aceite esencial destilado y cáscara deshidratada. Constituida en diciembre del 2002. Dispone de una planta de producción de aceite, cáscara deshidratada y empaque de fruta fresca, plantaciones propias y una logística de abastecimiento de limón que les permite

estar presentes en todas las zonas de producción en el norte del país (Motupe, Olmos, Piura, Chulucanas, Sullana y Tumbes). Cuentan con personal calificado y su planta con equipos de primer nivel. Cuenta actualmente con 40 hectáreas sembradas de lima Tahití, iniciadas en el año 2007, las cuales deberán estar produciendo en el año 2010.

- Agrícola Mochica S.A.C.

  Empresa productora y exportadora de mango, limón sutil o mexicano, palta y últimamente incursionando en las uvas. El mango es el principal producto de exportación de la empresa, ya que cuenta con 200 hectáreas de mango, además de 70 hectáreas de limón, 50 de palta y 14 de uvas "red globe". Cuenta con planta seleccionadora de mango y limón. Posee certificaciones en los sistemas de calidad GAP y EUREPGAP. Empresa asociada a PROCITRUS.

Breve Descripción de la Naturaleza del Negocio

Actualmente, solo 2 empresas operan con lima Tahití:

- Limones Piuranos, con una inversión realizada en el 2007 de 40 hectáreas, proyectada a producir en el 2009 con pequeños volúmenes, y cuenta actualmente con una planta procesadora en Sullana.
- Fresh Fruits, única empresa exportadora de lima Tahití en las regiones del proyecto, quien trabaja de forma estratégica con el empresario agrícola Sebastián Oneto, quien provee de la materia prima con 8 hectáreas ubicadas en Olmos.

Proyección de Inversiones por Empresa o Asociación

Región	Inversión	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Lambayeque											
ARPL (1)	Hectáreas		20	20	20	20	20	30	30	30	30
	Planta		x								
Fresh Fruits - Sebastián Oneto (2)	Hectáreas	8	15	15	15	15	15	25	25	25	25
	Planta	x									
Agrícola Mochica	Hectáreas		10	10	10	10	10	20	20	20	20
Piura											
PROLIMÓN	Hectáreas		50	90	130	170	210	210	250	290	330
	Planta						x				
Limones Piuranos (3)	Hectáreas	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Planta	x									
Tumbes											
Matapalo (4)	Hectáreas		20	20	20	20	20	30	30	30	30
	Planta		x								

(1) Asociación Regional de Productores de Limón de Lambayeque
(2) Cadena Productiva, actualmente operativa
(3) Limones Piuranos recién sembró en 2007
(4) Asociación Silvo Agropecuaria del distrito de Matapalo

Elaboración Propia

Naturaleza del Negocio – Cronograma Anual por Empresa

Empresa / Asociación	Negocio	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Asoc. Regional de Productores Limón de Lambayeque	Agricultura										
	Procesamiento										
	Exportación										
Fresh Fruits - Sebastián Oneto	Agricultura										
	Procesamiento										
	Exportación										
Agrícola Mochica	Agricultura										
	Procesamiento										
	Exportación										
PROLIMÓN	Agricultura										
	Procesamiento										
	Exportación										
Limones Piuranos	Agricultura										
	Procesamiento										
	Exportación										
Matapalo - Asoc. Silvo Agropecuaria	Agricultura										
	Procesamiento										
	Exportación										

Las otras empresas y asociaciones, planean ir integrándose al proyecto según el cuadro de la página anterior. En una primera etapa como negocio agrícola, luego como procesadores y finalmente como exportadores.

Características del Producto que se plantea ofrecer

El producto a ofrecer tiene las siguientes características:

- Fresco, encerado y calibrado
- Los rangos de tamaño por cada unidad van desde 47 mm hasta 70 mm.
- Los rangos de peso por cada unidad van desde 60 gramos a 165 gramos.
- Tiempo de vida en cadena de frío (obligatorio) de 60; prolongándose a 90 días si se utiliza atmósfera controlada.
- Embalaje de cartón corrugado, con medidas en centímetros de 40 x 30 x 29 (altura) para las cajas de 40 libras; y de 34 x 27.5 x 10.7 (altura) para las cajas de 10 libras. La caja deberá ir debidamente rotulada.
- La presentación final del producto empacado es por calibre. Ejemplo:

  Cajas de 10 libras: 36, 42, 48, 54, 60, 63
  Cajas de 40 libras: 110, 150, 175, 200, 230, 250, 300

- Color verde, sin daños físicos, libre de plagas y enfermedades.
- Almacenamiento, existen 2 formas:

  Tradicional: 9℃, con 50% ventilación abierta y 85-90% humedad relativa
  Recomendada: 6℃, ventilación cerrada, atmósfera controlada (10% O_2 y 8% CO_2)

Análisis del Mercado identificado y la estrategia de intervención

Los mercados de mayor demanda en el mundo por la lima Tahití son EE.UU., Canadá, Países Bajos, Francia y Reino Unido.

La estrategia de intervención es el contacto directo con los distribuidores mayoristas ubicados en los principales terminales mayoristas de los países mencionados. Los pasos son los siguientes:

- Obtención de nombres de los distribuidores mayoristas mediante:

  - Consejeros Comerciales de Perú en dichos países
  - Cámaras de Comercio: Unión Europea (Eurocentro), AMCHAM, etc.
  - Participación en Ferias Internacionales de Frutas y Verduras. Más costoso.
  - Búsqueda por internet, barato y menos efectivo, pero en ocasiones se llegan a culminar negocios.

- Conocimiento del cliente (distribuidor mayorista): La forma más efectiva de contacto es viajar personalmente a los terminales mayoristas y entablar una relación personalizada con el comprador de la empresa distribuidora para establecer volúmenes, estacionalidad, calidad y finalmente, establecer una regla para determinar el precio de venta del mayorista a sus clientes para que ambos, mayorista y exportador, se beneficien. Normalmente se negocia precio FOT (free on truck) en territorio del comprador. El contacto solo por teléfono o email es riesgoso.

- Informarse de los trámites específicos por cada país para el ingreso de productos perecibles. Como en el caso de EE.UU que exigen un Certificado de Control de Mosca de la Fruta, emitido por SENASA en Perú.

- Establecer bien los costos y gastos a incurrir en la exportación a un determinado país para medir la competitividad del producto en cuanto a precios.

Datos Claves sobre la Viabilidad Económica y Financiera del Negocio

La estrategia del negocio está en ser contraestacionarios respecto a México y Brasil, dado que la fluctuación del precio es bastante alta, debido a la sobre oferta de estos grandes productores mundiales de lima Tahití durante casi todo el año. Por ello, es imprescindible y estratégico que agricultores y exportadores trabajen de la mano para que la cosecha de la lima Tahití sea contraestacionaria a los meses de sobre oferta de estos dos países.

Para exportar a EE.UU. y Canadá, el periodo entre el 15 de febrero y 15 de abril es la mejor época por la reducción de la oferta mexicana; y para Europa, entre el 15 de noviembre y 15 de diciembre. No se descarta exportar en otros meses o periodos, pero eso dependerá de la negociación que logre cada exportador con su cliente, debiendo además estar siempre atentos a cualquier fenómeno climático que pueda afectar las producciones agrícolas de México y Brasil, como la temporada de huracanes o las torrenciales lluvias, respectivamente, que causan desabastecimiento en los mercados.

Características del Entorno

El entorno local, a nivel regiones y país, se presenta bastante factible para los negocios agroexportadores, así tenemos:

- Agricultores, Asociaciones y Empresas Agrícolas.- Se muestran abiertos a buscar nuevos caminos para desarrollar nuevos negocios que les permita mejorar su economía. Poseen además experiencia ganada en otros productos de exportación, tales como el mango, frijoles y banano.

- Agroexportadores.- Poseen experiencia en el negocio y cuentan con una red de contactos que les permite abrir el mercado para nuevos productos, como es el caso de la lima Tahití.

- Organismos financieros:- Tanto la banca privada y la banca estatal o COFIDE, que es un banco de desarrollo de segundo piso que canaliza los recursos que administra a través de otras instituciones financieras, están aptos a otorgar préstamos. Las modalidades, garantías y exigencias difieren unas de otras.

- Órganos competentes.- La labor de SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria) ha sido y es fundamental para que los cítricos peruanos puedan ser exportados, sobretodo en el Programa Nacional de Mosca de la Fruta, cuyo procedimiento ha permitido controlar dicha plaga y ha permitido que los cítricos tengan las puertas abiertas en el mercado de EE.UU. Cumple además un rol de certificador de campos y plantas de empacado antes de que la fruta pueda salir del país.

- Proveedores.- Dado el desarrollo de las agroexportaciones en Perú, las empresas proveedoras de insumos, semillas, fertilizantes, pesticidas, riego tecnificado y entre otros, cuentan con un buen servicio en la provisión de sus productos y asistencia técnica profesional.

- Empresas Certificadoras.- Al igual que los proveedores, las empresas certificadoras de diversos sistemas de calidad y certificaciones, tales como GAP (Buenas Prácticas Agrícolas), Certificación Orgánica, entre otras, prestan excelentes servicios y cuentan con profesionales altamente capacitados.

- Ministerio de Agricultura – INRENA.- El recurso agua está disponible en las regiones de Piura y Tumbes, sin embargo en los distritos de Olmos y Motupe (Lambayeque) es muy costosa. Padecen de este recurso, dado que no existen irrigaciones en esa zona, obligándose a explotar agua del

subsuelo, lo cual resulta una inversión alta para el agricultor y además bastante costosa, ya que la falta de electricidad en los campos obligaría a utilizar combustible. Según reportes, el Proyecto Especial Olmos Tinajones, debe estar llevando agua a los distritos mencionados en el año 2010.

- Competidores.- México y Brasil son los países que dominan el mercado de la lima Tahití, su permanencia en el mercado cumpliendo ese rol es a largo plazo, por ello, se deberán definir estrategias para ser competitivos. De otro lado, en la región Ica, la empresa COEXA, es actualmente el principal agroexportador de lima Tahití de Perú y según Juan Pablo Bedoya, gerente general adjunto, sostuvo que la acogida de la lima Tahití animará a la empresa a desarrollar nuevas áreas de cultivo, incluido el mejoramiento y ampliación de sus operaciones de empaque, por lo que auguró que el volumen de exportación de este fruto seguirá en incremento.

- Clientes.- El consumo de la lima Tahití sigue en incremento, las importaciones de los últimos 5 años ha crecido en un orden de 7% anual, y de acuerdo a las tendencias de consumo deberá seguir en aumento.

3. Naturaleza de la Idea del Negocio

Descripción del Producto

a) Descripción General

La LIMA TAHITÍ FRESCA es conocida en México como “limón sin semilla” y en Estados Unidos como “lima de Persia” (Persian lime) o “lima de Tahití” (Tahitian lime). Identificación:

Nombre común:	**Lima Tahití, Limón Persa**
Nombre científico:	***Citrus latifolia* Tanaka**
Identificación botánica	
Familia:	**Rutuceae**
Sub familia:	**Auranciadeae**
Tribu:	**Citrae**
Sub tribu:	**Citrinas**
Género:	**Citrus**
Sub género:	**Eucitrus**
Especie:	**latifolia**
Variedad:	**Tanaka**

Los limones originarios de Asia (no se define su origen, Arabia, Irán, Tailandia), son introducidos en Europa y América. El limonero es un árbol de cierto desarrollo, de ramaje divergente y porte entre erecto y pendulante, flexible y regularmente espinoso. De hojas persistentes, ovales, oblongas dentadas, gruesas, fragantes, de peciolo desnudo y un verde brillante; floras hermafroditas relativamente pequefias de color blanco rosado, más o menos fragantes, y por lo regular dispuestas en ramilletes y reflorecientes, dando lugar a un fruto oxoidal atenuado a sus dos extremos y pezoneado en el extremo superior, de corteza delgado amarillo-verdosa y saturada de vesiculas oleaginosas y fragantes. La pulpa es jugosa acidula, aromática, y las semillas están cubiertas por una membrana. El jugo fresco de lima tiene una gran diversidad de usos.

Estructura Morfológica

Árbol	Es un árbol pequeño que crece hasta una altura de 6 - 7 metros, se prefieren mantener árboles pequeño mediante podas de formación. La copa es redonda, densa y simétrica.l árbol de lima Tahití tiene la particularidad de nunca entrar en periodo de dormancia o descanso. El rango de crecimiento es reducido en periodos de clima frío, aunque algunos árboles crecen durante todo el año.
Tronco	Es corto, con ramas encorvadas hacia el suelo; las ramas más nuevas tienen una orientación vertical, pero al crecer y sostener los frutos se doblan gradualmente hacia abajo hasta ponerse horizontales. Muchas ramas caen eventualmente al suelo si no han sido podadas. Las ramas jóvenes en un mismo árbol pueden no ser espinosas o tener espinas pequeñas gruesas de 7 mm de largo.
Hojas	Las hojas jóvenes de árboles sanos son de color verde pálido, y en los árboles maduros de color verde oscuro, el limbo de las hojas varía de 7.6 a 12.7 cm de largo y de 4.5 a 6.4 cm de ancho. El pecíolo, que en muchas especies cítricas determinan su identificación es extremadamente variable en la lima Tahití, inclusive entre hojas del mismo árbol o de la misma rama.
Flores	En nuestro país, la floración de la lima Tahití se presenta a lo largo de todo el año más o menos de manera uniforme, la condición de clima frío o clima seco pueden traer como consecuencia un retardo del crecimiento vegetativo, por lo que la floración ocurre mayormente al final de esta temporada. La flor tiene 5 pétalos (ocasionalmente 4) de color blanco tanto las superfícies de afuera como la de adntro, la flor abierta tiene 30 a 35 mm de ancho. Los estambres son numerosos y soldados en un anillo, del cual se desarrollan las anteras de color amarillo pálido que contienen el polen viable. El pistilo es aproximadamente de 12 mm de largo, con un ovario verde y un estigma amarillo. La propagación vegetativa de la planta empieza con la floración, que ocurre dentro de uno o dos años luego de la plantación.

Evolución Fisiológica

Extracción de la semilla	Para obtener la semilla de porta injertos seleccionados, se recolectan las frutas de plantas sanas y maduras. Se realiza un corte por la mitad de la fruta, sin dañar las semillas, las cuales se recolectan y someten a 2 ó 3 lavadas con agua limpia, para finalmente ponerlas a secar a la sombra.
Germinación	La germinación se cumple en un periodo variable. Generalmente se inicia entre los 20 a 30 días y se completa a los 45 días, siempre y cuando se mantenga una temperatura promedio de 25 oC.
Transplante	Las plantas germinadas permanecen en el almácigo por un tiempo variable, entre 8 – 10 meses, de acuerdo a las condiciones ambientales y a los cuidados que se les prodiga durante el crecimiento del semillero. Cuando tienen un mínimo de 20 – 30 cm es la época ideal para realizar el transplante a macetas de plástico negro
Injertación	Esta operación se realiza una vez que el porta injerto o patrón alcanza el grosor y altura del tallo deseado, tomando un tiempo aproximado de 12 meses para conseguir estas características. La yema injertada toma señales de prendimiento a los 15 días de realizada la operación. El injerto comienza a brotar hojas al mes o al mes y medio.
Desarrollo de injerto	La mayoría de los viveros obtienen plantas injertadas de limón a los 6 – 8 meses después de realizado el injerto. El brote del injerto debe conducirse verticalmente, procurando que no se formen ramas laterales. Para el efecto, es necesario amarrar el brote junto a la parte superior del patrón.
Transplante definitivo	El tiempo total que demora una planta de limón persa para estar en condiciones de transplante definitivo, partiendo desde la siembra de la semilla del porta injerto, es variable, depende del vigor y adaptación de éste y de los cuidados suministrados durante la crianza. Generalmente se estima entre 18 y 24 meses.
Desarrollo de la planta	Si el huerto es bien manejado, las plantas llegan a tener buen desarrollo vegetativo y tamaño deseable a los dos años y medio de edad, cuando comienzan a aparecer los primeros ramos florales.
Floración	El aparecimiento de flores para la fructificación comienza generalmente al segundo año de plantado el árbol; esto es muy variable, de acuerdo con las condiciones climáticas, variedades y cuidados que se pongan en el manejo de los huertos. En algunas variedades se puede tener floración continua durante todo el año.
Fructificación	La fructificación se inicia a partir del segundo año del transplante del injerto y se produce alrededor de 30 a 45 días después de la plena floración de la planta.
Maduración	La maduración de los frutos depende de la variedad, cuidados y el clima prevaleciente, los frutos están listos para la cosecha a los 6 u 8 meses de la floración.

Requerimientos de Suelo y Clima

SUELO:	Requiere de suelo aluvial arenoso y franco arenoso, buen drenaje y profundo, rico en materia organica.
pH:	5.5 - 6.5
CLIMA:	Tropical y sub-tropical
PRECIPITACION:	1,000-2,000 mm.
ALTITUD:	entre 0-1,000 msnm
PENDIENTE:	Hasta 28%
TEMPERATURA:	22-28°C
HUMEDAD RELATIVA:	34-52%

b) Producto Final: Lima Tahití

La LIMA TAHITÍ FRESCA tiene un contenido de jugo del 40% al 60%, el jugo tiene un índice de acidez del 5 al 6%, sólidos solubles de 7% a 8% y un contenido de ácido ascórbico de 20 a 40 mg por 100 ml de jugo. La cáscara del fruto tiene un espesor de 2 a 3 mm, el fruto usualmente tiene una papilla o pezón al final del estilo, variando considerablemente en tamaño y forma. El fruto continúa creciendo en el árbol hasta llegar a un largo de 9 cm y un diámetro de 7 cm. Cuando la fruta alcanza el estado de sobre maduración tiene una corteza fina, color amarillo

verdoso o completamente amarillo, pobre en aroma y no rinde como fruta fresca. La lima Tahití es uno de los cultivares de cítricos sin semilla más conocidos. Es un fruto completamente sin semilla cuando crece en plantaciones sólidas. Árboles que se desarrollan cerca de otras clases de cítricos producen frutas con pocas semillas a veces, pero nunca alcanzan un promedio mayor a dos semillas por fruto. La falta de producción de semilla parece que no afecta a la cantidad o tamaño de la fruta, como sucede con otros cítricos.

El producto final se presenta en cajas de 40 ó 10 libras, esto según el cliente, no deberá contener semillas, debe tener una protección de cera, el color del fruto debe prevalecer el verde al menos entre 50% a 95% de su superficie (depende del cliente) y según la presentación final presenta estas características:

Caja de 40 Libras		Caja de 10 Libras	
Diámetro	Cantidades	Diámetro	Cantidades
47 – 49 mm	250	47 – 50 mm	63
50 - 51 mm	230	50 – 53 mm	54
52 - 55 mm	200	53 – 56 mm	48
56 – 59 mm	175	56 – 60 mm	42
60 – 64 mm	150	60 – 65 mm	36
65 - 70 mm	110	61 – 65 mm	37

Sistema de Producción

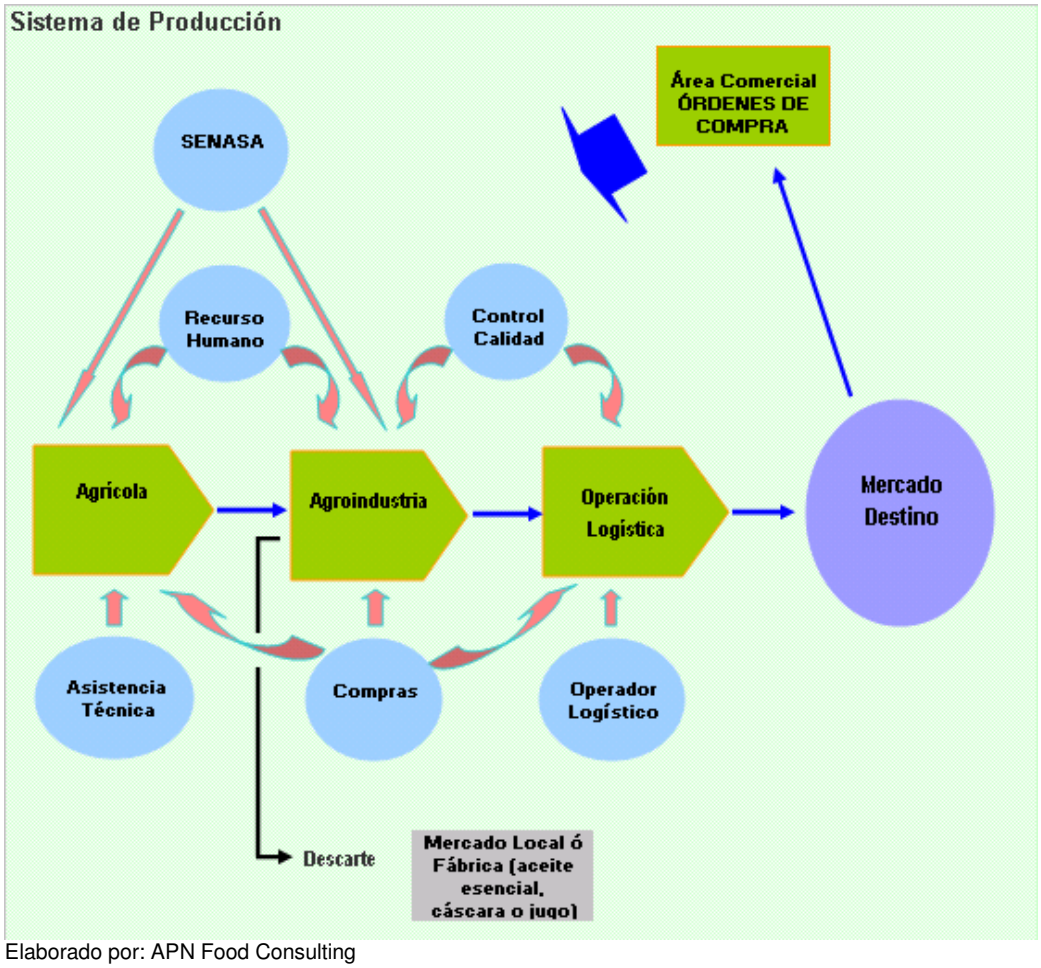
El sistema de producción corresponde al de una empresa agroexportadora, la cual se divide en tres (3) actividades continuas:

- Agrícola.- Primera etapa, es el manejo agronómico consistente principalmente en la siembra, cultivo y cosecha de la lima Tahití, tomando en cuenta los requisitos técnicos para que el producto obtenido en esta etapa sea al menos, un 60% del total cosechado con las características y cualidades aceptadas en el mercado internacional. Esta etapa viene soportada por los procesos de compras (fertilizantes, pesticidas, fungicidas, herramientas, etc.), manejo de recurso humano, asistencia técnica especializada, utilización de servicios (agua y energía eléctrica) e inspección de órganos competentes (SENASA).

- Agroindustrial.- Segunda etapa, es la operación agroindustrial o de procesamiento, que consiste en acondicionar la fruta para su comercialización en el exterior. El fruto es sometido a procesos de lavado, selección, encerado, clasificación, empacado y almacenamiento en frío de la fruta según las distintas calidades. Esta etapa recibe el soporte de compras (materiales de empacado, cera, repuestos, etc.), manejo de recursos humano, control de calidad y inspección de órganos competentes (SENASA).

- Operación Logística.- Tercera etapa, consiste en la gestión de transporte y embarques y/o envíos aéreos y terrestres a los lugares de destino y salvaguardar la cadena de frío hasta donde tenga responsabilidad: Puerto de Embarque, Puerto de Desembarque, Aeropuerto u otro. Esta etapa recibe soporte de control de calidad y de los operadores logísticos (empresas de transporte, agentes de aduanas, agentes de carga, etc.).

Todo este sistema de producción se genera a través de los pedidos u órdenes de compra de parte de los importadores en el exterior.



Elaborado por: APN Food Consulting

Se debe señalar que los frutos que no califiquen para la exportación tendrán 2 destinos:

- Mercado local: Mercados mayoristas de las principales ciudades del Perú, principalmente el Mercado Mayorista No. 1 de Lima; además de las cadenas de supermercados y otros mercados de menor rango.
- Fábrica: Se le dice a las plantas de obtención de aceite esencial de limón y lima y de procesamiento de cáscara deshidratada (materia prima para la obtención de pectina).

Tecnología Adoptada

- En la etapa Agrícola

  Semillero: Se recomienda una planta robusta sana, bien formada.

  Selección del terreno: Sitios bien aireados, de buena filtración de agua, pero con buena retención de agua. Se debe considerar la orientación de la salida del sol.

  Preparación del terreno: Antes del transplante y de ser posible con un mes de anticipación, el terreno debe ser preparado mediante el pase de un arado, para romperlo a una profundidad de 20 a 30 cm; y luego dos pases de rastra, con la finalidad de desmenuzar los terrenos grandes y nivelar el suelo para tener riegos más eficientes y evitar encharcamientos. Si el terreno tuviera pendiente, se recomienda trazar curvas de nivel, para evitar erosión o deslaves y aprovechar en mejor forma el agua que se utiliza.

  Trazo de la plantación: De acuerdo a la geografía del terreno.

  Distancia de Siembra: De 5 m x 5 m entre cada planta y una distancia de 8 m entre cada par de hileras de plantas. La mejor época para sembrar cualquier cítrico es el

inicio del período lluvioso, para evitar los costos de los riegos al establecimiento, sin embargo, si existe agua para regar y hay premura por realizar la siembra, se puede hacer en cualquier época.

Hoyado: Los hoyos donde serán sembrados los arbolitos deben tener 50 cm de profundidad x 50 cm de diámetro. Además, la altura del injerto debe ser la misma que trae desde el vivero, es decir 40 cm, con el fin de evitar enfermedades (como la "Gomosis del Pie"). Una vez sembrada la plantita es conveniente regar inmediatamente.

Transplante: De plantas fuertes, vigorosas, sanas.

Deshierbas: Manuales o con la ayuda de un "rotavator" o con rozadora tirada por el tractor.

Propagación: Se realiza de forma vegetativa mediante la utilización de yemas o estacas que se obtienen de vástagos o varetas, las cuales se injertan en diversas formas sobre patrones apropiados para dar lugar a una postura que se lleva al campo definitivo. Actualmente, el problema que presenta la propagación de este tipo, es la transmisión de la mayoría de virus de los cítricos. Ante esto, los mayores países citricultores han generado la tecnología de microinjerto para sanear material contaminado.

Material vegetal: Con relación a los portainjertos, se han evaluado y utilizado nuevos materiales con excelentes características de resistencia o escape a las principales enfermedades que afectan la producción de cítricos a nivel mundial. El patrón tiene mucha influencia en el comportamiento de la copa, forma parte de la postura y se constituye en el sistema radicular realizando todas las funciones inherentes a ese órgano.

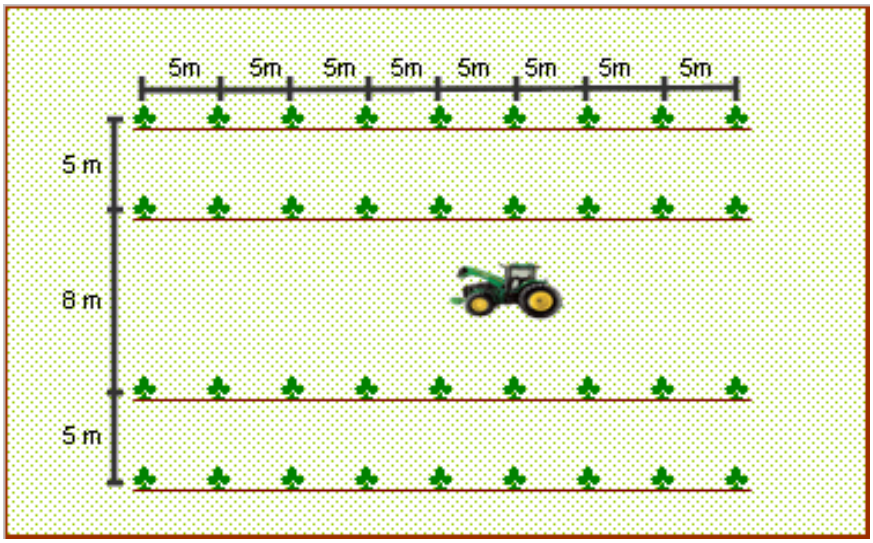
Patrones: La mayoría de los cítricos son de tipo franco (plantas provenientes de semillas, sin injertar), lo que ha originado una gran heterogeneidad de los huertos, en cuanto a las características que les confieren ventajas a los patrones:

- Precocidad en la producción
- Mayor uniformidad de la plantación (muy importante en fruticultura moderna)
- Proporciona cierto control sobre la calidad y cantidad de la cosecha para una misma variedad
- Adaptación a problemas físico-químicos del suelo (salinidad, asfixia radicular, sequía, problemas de drenaje)
- Tolerancia a plagas y enfermedades (Tristeza y Phytophthora)
- Tolerancia a bajas temperaturas

Para establecer una plantación es necesario tomar decisiones sobre el uso de uno u otro patrón puesto que estos pueden reaccionar de diferente manera respecto al medio donde se desarrollen. Comercialmente es conveniente utilizar más de un patrón a fin de proteger la plantación de cítricos a otros riesgos como los nemátodos u otras enfermedades del suelo. En el caso del proyecto se utilizará el Patrón Rugoso, que ha dado los mejores resultados en la costa norte del país, que es resistente a la “Tristeza de los Cítricos” aunque no tanto a los nemátodos.

Riego.- Se utilizarán distintas tecnologías de riego: riego tecnificado por goteo, riego tecnificado por aspersión, riego por mangueras y riego por gravedad. El riego tecnificado por goteo es el más económico en el uso de agua, pero en la primera etapa el riego será tal cual lo tiene instalado actualmente cada fundo agrícola; posteriormente la inclusión de nuevos campos de cultivo al riego tecnificado por goteo se dará de acuerdo al cronograma del proyecto.

Distancia de Siembra de Lima Tahití



- En la etapa de Procesamiento

  La maquinaria utilizada en el proceso de lavado, selección, encerado, clasificación y empacado de fruta fresca es de tecnología media y alta. La diferencia está en la automatización de las operaciones unitarias y entre ellas. Las líneas de procesamiento de tecnología media requerirán mayor mano de obra que las de tecnología alta. Los diseños de las líneas de procesamiento de cítricos son mayormente de matrices españolas o italianas. Sin embargo se ha desarrollado la fabricación de estos equipos en Perú.

  Respecto a los sistemas de conservación en frío (rango de temperatura entre 5° a 12°C), estos equipos son fabricados ensamblados localmente y, los componentes importados de diversos países (Estados Unidos, China, Brasil o Unión Europea).

Definición de los principales atributos que constituyen los factores de competitividad del producto

Los principales atributos que constituyen factores de competitividad del producto son:

- Clima y Latitud.- La costa norte de Perú posee un clima ideal para el cultivo de la lima Tahití reflejado en sus altos rendimientos, superiores a los de México, Ecuador y Colombia. Esto se refleja en la calidad de la fruta obtenida en Perú, presenta todos los requisitos exigidos en el mercado norteamericano y europeo: sin semilla, calibre, color y cantidad de jugo.

- Estacionalidad.- Perú puede producir durante los 12 meses del año la lima Tahití, factor determinante para poder programar cosechas en los periodos de poca oferta (enero a abril) de México, principal proveedor mundial de lima Tahití.

- Experiencia Agroexportadora.- Perú durante los últimos 15 años ha tenido evolución positiva en las agroexportaciones, debido al papel asumido por los actores de este negocio: agricultores, procesadores, operadores logísticos, entes reguladores, empresas certificadoras, asociaciones sin fines de lucro del rubro, entes promotores estatales, etc. Lo que ha permitido llevar con éxito diversos productos hortofrutícolas a los mercados internacionales, tales como los espárragos, capsicum (ajíes, pimientos, páprika), alcachofas, mangos, bananos, mandarinas, paltas y uvas de mesa.

4. Análisis del Entorno

3.1 Análisis del Macro Entorno

Perú

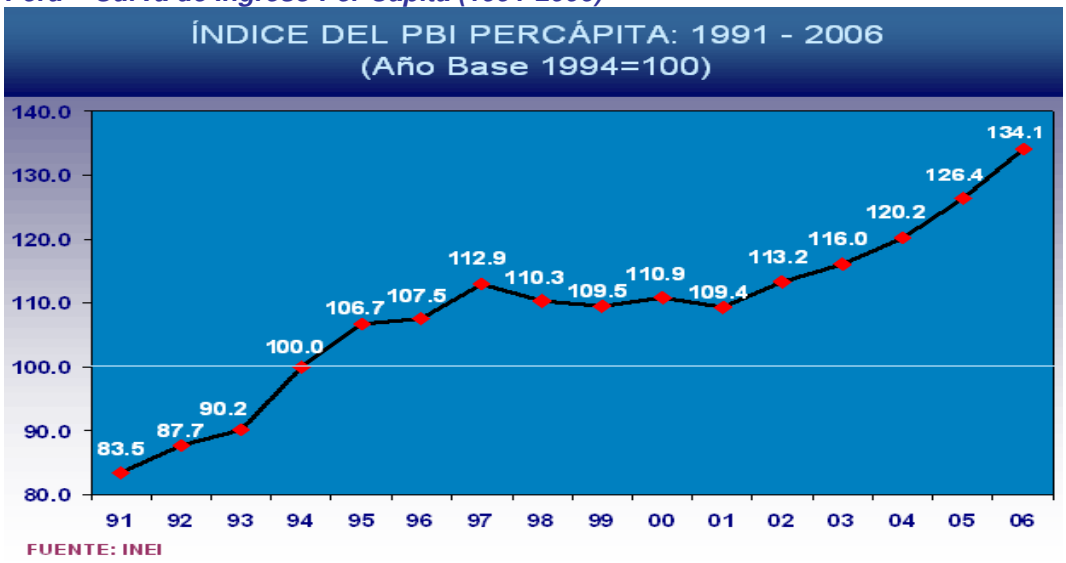
La economía peruana muestra en el segundo semestre de 2007 un importante crecimiento del Producto Bruto Interno (resultado del aumento de la demanda interna), acumulando en el año una tasa cercana al 9%, mayor a la tasa anual registrada el año anterior, en un contexto de baja inflación aunque ligeramente superior al rango meta fijado para el año. El dinamismo mostrado por la demanda interna se explicó por el importante crecimiento de la inversión y del consumo del sector privado, asociado a las mayores ventas y utilidades de las empresas así como al aumento del empleo y del financiamiento de las personas, proveniente éste tanto del sistema financiero como del mercado de capitales.

En el contexto de una mayor presión inflacionaria mundial, la tasa de inflación en Perú se ubicó por encima de lo proyectado en el Reporte de Inflación de septiembre, aunque dentro de lo previsto en las contingencias del balance de riesgos (mayor inflación importada). En este escenario, se aumentó en tres oportunidades la tasa de interés de referencia (julio y septiembre de 2007 y enero de 2008) pasando ésta de un nivel de 4,5 por ciento en junio de 2007 a 5,25 por ciento en enero del presente año. Asimismo, el año 2007 se caracterizó por una elevada volatilidad en los mercados financieros internacionales, producto de las crisis en los mercados hipotecario y de crédito de los Estados Unidos de América.

En el segundo semestre de 2007, el sistema financiero ha continuado con la tendencia mostrada en los anteriores meses: las entidades financieras mostraron un buen desempeño, en línea con la fortaleza de la economía, lo que se reflejó en sus indicadores de solvencia, calidad de cartera, eficiencia operativa y rentabilidad, lo que le proporciona una sólida plataforma para su crecimiento.

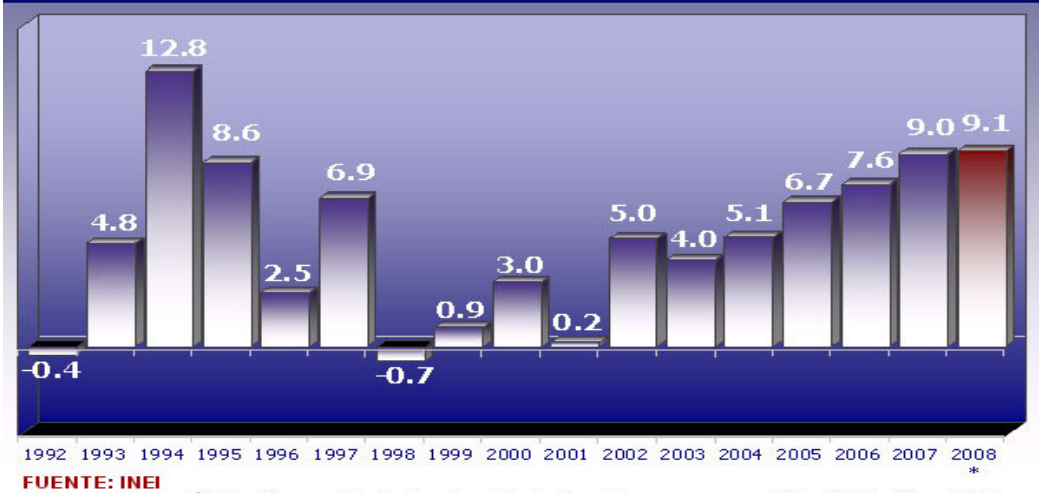
Los créditos en moneda nacional al sector minorista (consumo, microempresa e hipotecario) han seguido creciendo de manera importante, creando las condiciones para que se incorporen nuevos sujetos de crédito. La principal fuente de recursos de las entidades financieras provino de los depósitos del público. No obstante ello, los adeudados con el exterior han tenido también un crecimiento importante en el año, principalmente en la banca. (Fuente BCR)

Perú – Curva de Ingreso Per Cápita (1991-2006)



Perú – Producto Bruto Interno (1992-2008)

PRODUCTO BRUTO INTERNO: 1992 – 2008
(Variación % Anual)



FUENTE: INEI
* Información del Índice Mensual de la Producción Nacional * Abr. 2007 – Mar. 2008

Perú – Oferta y Demanda Global (1995-2006)

OFERTA Y DEMANDA GLOBAL: 1995-2006
(Estructura Porcentual)

CONCEPTO	1995	2002	2003	2004	2005 P/	2006 E/
PRODUCTO BRUTO INTERNO	84.1	85.5	85.5	85.0	84.5	83.8
IMPORTACIONES	15.9	14.5	14.5	15.0	15.5	16.2
OFERTA Y DEMANDA	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**	**100.0**
CONSUMO FINAL PRIVADO	61.5	61.6	61.2	60.0	58.4	57.3
CONSUMO DEL GOBIERNO	7.4	7.7	7.7	7.6	7.7	7.6
FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL	20.7	15.2	15.3	15.2	15.4	17.9
EXPORTACIONES	10.4	15.5	15.8	17.2	18.5	17.2

P/ Preliminar E/ Estimado * Con información disponible a mayo 2007
FUENTE: INEI

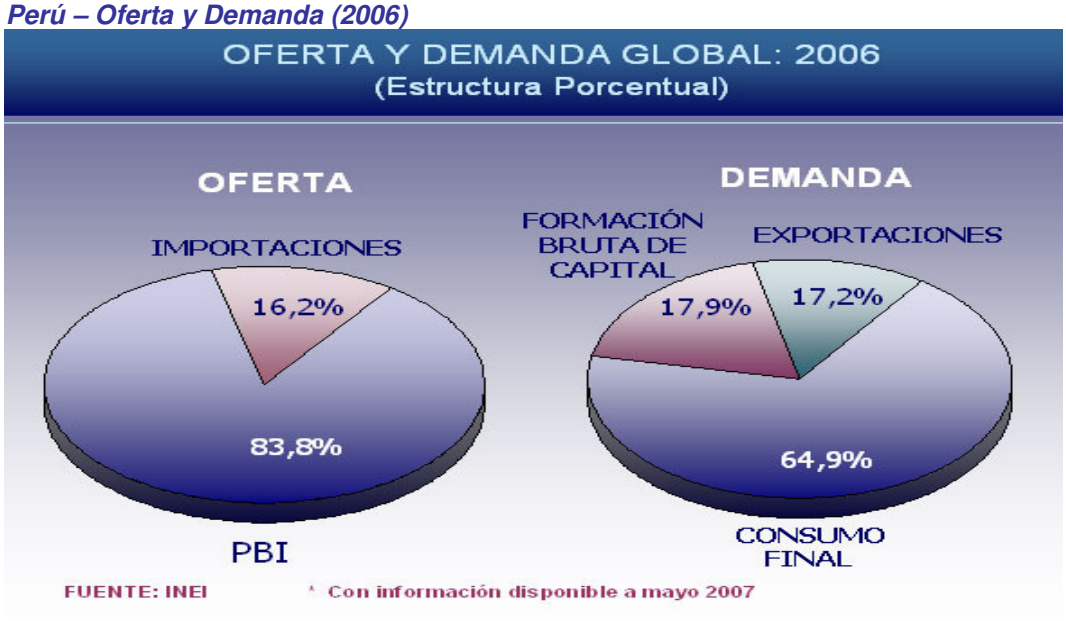
Perú – Producción Nacional por Sector

PRODUCCIÓN NACIONAL SEGÚN SECTORES: MARZO 2008
(Año Base 1994)

SECTORES ECONÓMICOS	Ponderación 1/	Variación % 2008/07		Var. % Abr.07-Mar08/ Abr.06-Mar.07
		MARZO	ENE-MAR	
PRODUCCIÓN NACIONAL	**100,0**	**5,55**	**9,27**	**9,10**
Agropecuario	7,60	0,42	2,24	1,83
Pesca	0,72	-7,67	-0,02	2,69
Minería e Hidrocarburos	4,67	2,00	6,17	4,03
Manufactura	15,98	6,33	10,02	10,81
Electricidad y Agua	1,90	7,33	9,24	8,67
Construcción	5,58	13,13	18,73	18,84
Comercio	14,57	5,93	10,60	9,99
Otros Servicios 2/	39,25	5,95	9,02	9,35
DI-Otros Imp. a los Prod.	9,74	4,89	9,82	8,68

1/ Corresponde a la estructura del PBI valorizado a precios básicos
2/ Incluye Servicios Gubernamentales, Transportes y Comunicaciones y Otros Servicios
FUENTE: INEI, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de la Producción y SUNAT.

Perú – Oferta y Demanda (2006)



Perú – Superficie Sembrada por Cultivo (2004-2008)

SUPERFICIE SEMBRADA POR CAMPAÑA AGRÍCOLA SEGÚN PRINCIPALES CULTIVOS: 2004-2008
(Miles de Hectáreas)

CULTIVOS	AGOSTO - FEBRERO			
	2004-05	2005 -06	2006-07	2007-08
TOTAL NACIONAL	1550,3	1574,6	1615,0	1614,0
ALGODÓN RAMA	73,7	73,2	71,1	57,0
ARROZ CÁSCARA	230,0	233,3	249,1	260,9
MAÍZ AMARILLO DURO	199,9	196,0	182,5	195,1
MAÍZ AMILACEO	227,0	226,9	236,5	236,8
TRIGO	112.4	120,8	126,7	124,3
PAPA	222,5	216,0	233,5	231,0
YUCA	71.1	72,6	74,6	68,4
CEBOLLA	8,9	9,5	10,0	8,2
TOMATE	2,9	3,1	3,2	3,1
FRIJOL GRANO SECO 1/	48,4	52,2	56,3	56,2
ARVEJA GRANO	35,5	42,9	43,8	42,9
OTROS	318,0	328,0	328,0	330,0

1/ Incluye Frijol Bayo, Caballero, Canario, Cocacho, Panamito, Larán
FUENTE: Ministerio de Agricultura

Las reservas internacionales netas de Perú llegaron a 32,587 millones de dólares al 04 de marzo de 2008. El factor riesgo país se situó en 199 pbs al 05 de marzo de 2008. La inflación en el mes de febrero creció a 0,91%.

La tasa de desempleo urbano del Perú muestra una evolución positiva en Latinoamérica al situarse por debajo de varios países de la región como Argentina, Brasil y Colombia, entre otros, señaló hoy lunes la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En el 2005 la tasa de desempleo urbano del Perú alcanzó el 9,6%, y en el 2006 descendió a 8,5%, de acuerdo al reporte Panorama Laboral 2007, América Latina y el Caribe de la OIT.

América Latina

América Latina lleva 5 años creciendo por encima del 4%. Este mayor crecimiento económico, con respecto al pasado, proviene, entre otros motivos, del incremento de precios de los productos primarios (petróleo, metales y alimentos) y de la entrada de divisas procedente de las remesas de los emigrantes. Se espera además que esta positiva coyuntura económica continúe en 2008, con un crecimiento estimado del PIB

del 4,3%. Si este pronóstico se confirma, al final del 2008 la región habrá acumulado, en seis años (2003-8), un aumento de la renta por habitante del 20,6%, equivalente a algo más del 3% anual, en lo que ya es el período de mayor crecimiento y el más prolongado desde 1980.

Este crecimiento económico ayudó a mejorar los indicadores laborales, dado que no sólo el desempleo decreció del 9,1% en el 2005 al 8% en el 2007, sino que también mejoró la calidad de los empleos. Un empleo que está creciendo más del 3% anual, lo cual contrasta mucho con lo que pasa en Asia. Por ahora no hay un problema de desempleo aunque la informalidad sigue siendo del 40 al 50% del mercado de trabajo.

La pobreza se ha reducido drásticamente en los últimos 5 años. Los indicadores de la indigencia, que es la pobreza extrema, han caído del 20% a 13,5% en cinco años. Ahora bien, sigue habiendo 73 millones de indigentes y unos 200 millones de pobres. La pobreza es el 35% de la población total en el 2007 y la indigencia es el 13,5%.

Se pueden tener dos visiones de América Latina dependiendo de con qué se la compara, con su historia o con el resto del mundo. La lectura final es que a América Latina le ha ido bien en estos últimos cinco años (2003-2007) respecto a su historia, aunque hay signos preocupantes del escenario internacional que pueden poner en riesgo lo que ha pasado en la región en estos últimos cinco años. Por tanto, el principal riesgo para el crecimiento económico en Latinoamérica y el Caribe este año sería una caída de los índices de crecimiento de EEUU y del mundo, lo cual reduciría la demanda externa, empeoraría los términos de comercio y reduciría el dinamismo de las remesas. (Fuente: Economy Weblog)

Respecto al desempleo urbano, los países que mostraron una menor tasa de desempleo que del promedio de la región durante los tres primeros trimestres del 2007 fueron Honduras (4,1%), Costa Rica (4,8%), México (4,9%) y Chile (7,1%), entre otros.

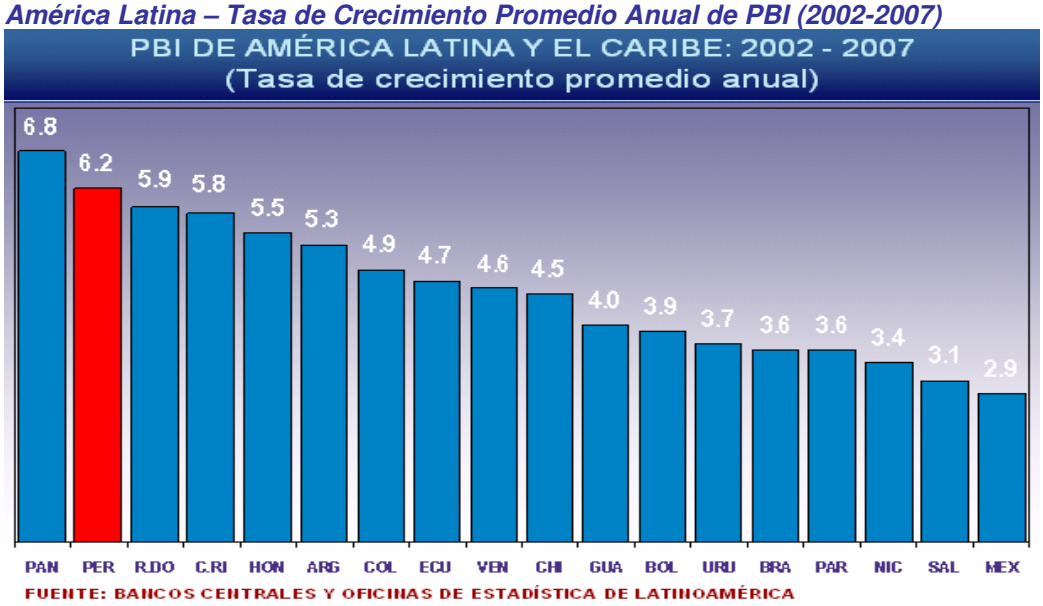
Asimismo, Latinoamérica y el Caribe ingresaron al 2008 con un buen desempeño del mercado laboral, situación que refleja la continuidad del fuerte crecimiento económico aún cuando todavía falta mayor progreso para el logro del trabajo decente, es decir, aquél que cuenta con todos sus derechos laborales. Refirió que las proyecciones actuales indican que el desempleo seguirá bajando en forma moderada, pero será necesario estar atentos a la evolución de la economía internacional.

Finalmente, consideró que el progreso laboral logrado por la región latinoamericana y el Caribe es insuficiente porque persisten altos niveles de empleo informal, desprotección social y brechas laborales por sexo, edad y grupo étnico, y los derechos laborales no se cumplen efectivamente. (OIT)

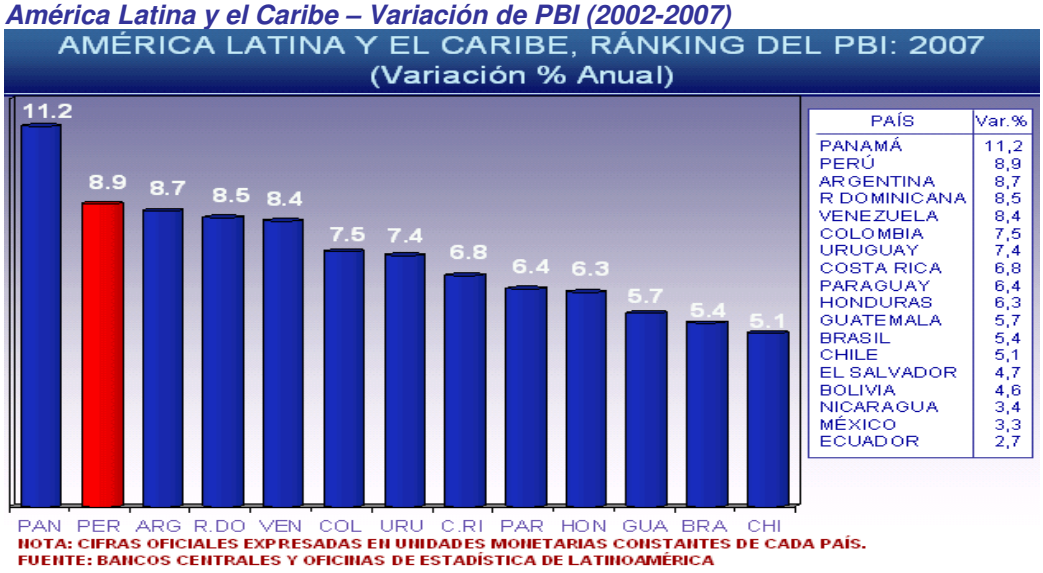
América Latina – Indicadores Económicos (2008)

País	Proyección PB! 2008 (miles millones USD)	Variación (%) PBI 2008	PBI per cápita anual en USD (PPP*)	Inflación prevista a dic 2008 (%)
Brasil	1.621,2	4,8	10.222	4,5
México	949,5	2,0	13.141	3,5
Venezuela	334,7	5,8	12.867	29,0
Argentina	323,8	7,0	14.376	9,0
Colombia	202,4	4,6	7.059	5,0
Chile	169,9	4,5	14.673	4,2
Perú	125,8	7,0	8.383	3,5
Ecuador	49,6	2,9	3.562	3,3
Uruguay	26,6	6,0	12.565	7,0
* Paridad de poderes de compra				
Fuente: VISCA - D3E				

América Latina – Tasa de Crecimiento Promedio Anual de PBI (2002-2007)



América Latina y el Caribe – Variación de PBI (2002-2007)



PAÍS	Var.%
PANAMÁ	11,2
PERÚ	8,9
ARGENTINA	8,7
R DOMINICANA	8,5
VENEZUELA	8,4
COLOMBIA	7,5
URUGUAY	7,4
COSTA RICA	6,8
PARAGUAY	6,4
HONDURAS	6,3
GUATEMALA	5,7
BRASIL	5,4
CHILE	5,1
EL SALVADOR	4,7
BOLIVIA	4,6
NICARAGUA	3,4
MÉXICO	3,3
ECUADOR	2,7

La inversión privada extranjera en América Latina se reducirá este año en un 9,9 por ciento, hasta 105.400 millones de dólares, según el Instituto de Finanzas Internacionales (IIF), la mayor asociación de banca del mundo, explicó el primer subdirector gerente y economista principal del IIF, Yusuke Horiguchi, en la presentación del informe "Economía Global y Mercados de Capitales para 2008".

Inversión extranjera

De acuerdo con el cálculo realizado por el IIF, la región obtuvo el año pasado 117.000 millones de dólares en inversión extranjera, lo que supone un incremento importante frente a los 46.300 millones de 2006 y los 70.400 millones de 2005. Pero en 2008, América Latina recibirá 11.600 millones de dólares menos que en 2007, lo que supone "una reducción muy pequeña" dijo Horiguchi y añadió que la inversión extranjera "se mantiene todavía muy alta".

Detrás de esta disminución limitada se encuentra el hecho de que los países de América Latina han hecho "buenos cambios en sus políticas fiscales" durante los últimos años. "Cuando esta tendencia se mantiene durante un tiempo, los resultados se ven", señaló Horiguchi, quien indicó que debido a las reformas fiscales acometidas en los últimos años, los Gobiernos de América Latina ya no necesitan "tomar prestado

tanto dinero". Pese a estas reformas, la región "tiene todavía un largo camino por recorrer", dijo el experto.

Los países emergentes

En cuanto al conjunto de países emergentes, el IIF revisó al alza sus previsiones sobre el flujo de capital privado en 2008, al elevar sus cálculos en 77.000 millones de dólares. Así, estos mercados obtendrán una inversión extranjera de 670.000 millones de dólares este año, frente a los 681.000 millones que el IIF calcula habrán recibido en 2007.

En cuanto a las previsiones de crecimiento económico para América Latina, el IIF calculó que la región experimentará un avance menor que en 2007, cuando el Producto Bruto Interno (PBI) aumentó un 5.2%, de acuerdo con sus estimaciones preliminares. Para el 2008 la región crecerá un 4.6% ciento, en línea con la tendencia bajista que experimenta la economía global.

El IIF también indicó que la economía latinoamericana se desacelerará debido a las políticas macroeconómicas más estrictas que aplican los países para contrarrestar la subida de precios. La demanda doméstica continuará siendo el principal catalizador de su crecimiento. Entre los países más afectados por la desaceleración destacan Venezuela y Argentina, que registrarán descensos "más rápidos desde cifras insostenibles".

Inflación

Un aspecto que destacan los analistas del IIF es el aumento de la inflación en la región, que ha registrado un alza de 1.3 puntos porcentuales, hasta el 6%, el año pasado. El IIF observó con preocupación los porcentajes de inflación de Argentina y Venezuela, "que intentan contener el desajuste controlando los precios o aumentando el gasto público", según Horiguchi.

Balanza comercial

Los altos precios de las materias primas, el menor crecimiento de las exportaciones y el rápido aumento de las importaciones, la apreciación de la moneda local y la tendencia bajista de toda la economía global, continuarán mermando el superávit de la balanza comercial de América Latina, que se reducirá a 82.000 millones de dólares en 2008. La balanza por cuenta corriente, por su parte, experimentará la misma evolución y el superávit se verá reducido de 27.000 millones a 8.000 millones este año.
Fuente: INFOLATAM (Información y Análisis de América Latina)

Unión Europea

Zona del euro: además de inflación, desaceleración Hasta la fecha, la economía de la zona del euro había sorprendido resistiendo en mejor tono de lo esperado la situación de incertidumbre global derivada de la crisis financiera. En particular, los primeros meses de 2008 han arrojado mejores indicadores de actividad de lo previsto. No obstante, al avanzar el primer trimestre se empiezan a vislumbrar señales incipientes de empeoramiento. Uno de los más significativos, por su carácter sintético, ha sido el paulatino deterioro del indicador de sentimiento económico. En marzo, dicho indicador se situaba por debajo del nivel de los 100 puntos por primera vez desde noviembre de 2005. El retroceso desde enero es de un par de puntos. ¿Dónde se está reflejando dicha pérdida de actividad? De entrada, en aquellos componentes que ya venían arrastrando mayor debilidad. El ejemplo paradigmático es el del consumo privado, cuyos dos indicadores principales (ventas al por menor y confianza del consumidor) empeoraban. Concretamente, las primeras se situaban, en febrero, en niveles un 0,5% menores a los de un año antes. Por su parte, la confianza de los consumidores perdía medio punto en febrero y una décima adicional en marzo. Si las familias no lo ven claro, difícilmente podrá esperarse una contribución apreciable del consumo. Y ello a pesar de que el mercado de trabajo sigue proporcionando apoyo al gasto de los hogares en forma de una tasa de paro relativamente reducida (7,1% en febrero) y una creación de empleo todavía positiva.

Unión Europea – Indicadores Económicos

Porcentaje de variación sobre el mismo periodo del año anterior, salvo indicación expresa

Indicadores	2006	2007	2007				2008		
			I	II	III	IV	Enero	Febrero	Marzo
PIB	2,9	2,6	3,2	2,5	2,7	2,2	–	…	–
Ventas al por menor	1,5	0,8	1,8	0,9	1,3	–0,5	0,4	–0,5	…
Confianza del consumidor (*)	–9,1	–4,9	–5,4	–2,6	–3,9	–7,7	–11,5	–12,0	–12,1
Producción industrial	4,0	3,5	3,9	2,9	4,0	3,2	3,3	3,2	…
Sentimiento económico (*)	106,3	108,4	109,4	111,0	108,7	104,3	101,7	100,2	99,6
Tasa de paro (**)	8,3	7,4	7,6	7,5	7,4	7,2	7,1	7,1	…
Precios de consumo	2,2	2,1	1,9	1,9	1,9	2,9	3,2	3,3	3,6
Balanza comercial (***)	–10,4	20,1	–0,9	15,6	31,4	34,3	25,1	26,8	…
Tipo de interés Euríbor 3 meses	3,1	4,3	3,8	4,1	4,5	4,7	4,7	4,4	4,4
Tipo de cambio efectivo nominal del euro	103,6	107,7	105,5	107,1	107,6	110,5	112,1	112,1	…

NOTAS: (*) Valor
(**) Porcentaje sobre población activa (***) Saldo acumulado de 12 meses. Miles de millones euros

FUENTES: Eurostat, Banco Central Europeo, Comisión Europea y elaboración propia

Alemania

La economía alemana sigue escapando en gran medida del empeoramiento internacional de la actividad. Aunque esto es algo sorprendente en una economía tan integrada en la globalización, no por ello deja de ser una buena noticia. La primera nota positiva la arroja el consumo de las familias. Frente a un descenso de las ventas al por menor del 9% interanual en el cuarto trimestre de 2007, el promedio de enero-febrero se ha saldado con un avance del 0,2% interanual.

Además, la confianza del consumidor, aunque oscilando notablemente, ha sido capaz de sumar un incremento de un punto en marzo, lo que es indicativo de unas perspectivas del consumo no excesivamente negativas. Esta evolución del consumo se

puede vincular, indudablemente, a que la economía alemana sigue rebajando la tasa de paro. Así, en marzo, ésta se situó en el 7.8% de la población activa, una reducción de dos décimas respecto a febrero y de 1.5 puntos porcentuales en relación con un año antes.

Otro frente que evoluciona mejor de lo previsto es el industrial. Aunque la producción industrial cedió levemente en febrero, al crecer un 5,9% interanual (a comparar con el 6,4% de enero), su ritmo de avance confirma que el dinamismo de 2007 se extiende al presente ejercicio. Si a esto se le suma el inesperado rebote del indicador IFO de actividad empresarial en febrero y marzo, se constata que tanto la situación actual como las perspectivas que manejan los industriales son buenas. Esta situación no deja de antojarse temporal, habida cuenta del hecho que la exportación cede impulso progresivamente.

En febrero, las exportaciones, en saldo acumulado de doce meses, avanzaron un 8,2% interanual, una cifra todavía importante pero que no resiste la comparación con el ritmo del 10% de tres meses atrás. Esta evolución es tributaria, en parte al menos, de una cotización del euro que resta competitividad a las exportaciones germanas. Con todo, el hecho de que las importaciones estén creciendo en menor medida está permitiendo que el superávit comercial siga ampliándose en los doce meses que finalizan en febrero.

Alemania – Indicadores Económicos

Porcentaje de variación sobre el mismo periodo del año anterior, salvo indicación expresa

Indicadores	2006	2007	2007				2008		
			I	II	III	IV	Enero	Febrero	Marzo
PIB	3,1	2,6	3,7	2,6	2,5	1,8	–	…	–
Ventas al por menor	6,1	–7,7	–6,2	–7,7	–7,5	–9,0	0,7	–0,3	…
Producción industrial	6,0	5,8	7,6	5,4	5,4	5,2	6,4	5,9	…
Índice Actividad empresarial (IFO) (*	105,5	106,2	107,5	108,0	105,5	103,7	103,4	104,1	104,8
Tasa de paro (**)	10,7	9,0	9,5	9,2	8,9	8,5	8,1	8,0	7,8
Precios de consumo	1,6	2,3	1,8	2,1	2,3	3,1	2,9	2,8	3,0
Balanza comercial (***)	151,5	183,5	165,5	178,3	192,0	198,1	199,9	202,0	…

NOTAS: (*) Valor
(**) Porcentaje sobre población (***) Saldo acumulado de 12 meses. Miles de millones euros

FUENTES: Eurostat, Banco Central Europeo, Comisión Europea y elaboración propia

Todo ello permite concluir que la preocupación en Alemania, como en prácticamente todas las economías europeas, se sitúa más en el ámbito de la inflación que en el de la actividad. El principal indicador de precios, el IPC (Índice de Precios al Consumidor), repuntó en marzo hasta el 3% interanual (2,8% en febrero). Ello implica que se lleva medio año en tasas de avance del orden del 3%, una situación que empieza a considerarse como demasiado prolongada. Además, los precios que pagan los consumidores no recogen toda la presión inflacionista. Así, por ejemplo, los precios al por mayor se dispararon en marzo hasta el 7,1% interanual, frente al 6,0% de febrero. Demasiado para una economía que depende críticamente de mantenerse competitiva frente a sus rivales internacionales.

Francia

Al iniciar su presidencia Nicolás Sarkozy afirmó, en una expresión que hizo fortuna, que se había encontrado con las arcas vacías. Con los datos de cierre de 2007 en la mano se podría decir que las arcas públicas están aún más vacías. Así, en el ejercicio pasado, el déficit público alcanzó el 2,7% del Producto Bruto Interno (PBI), un empeoramiento de tres décimas porcentuales respecto al desequilibrio de 2006. Asimismo, la deuda pública, en porcentaje del PBI, se situó en el 64,2%, a comparar con el 63,6% de 2006.

La reacción inmediata del gobierno ha sido proponer un recorte del gasto cifrado en 7.000 millones de euros mediante la no sustitución de la mitad de los funcionarios que se jubilen, la limitación de las ayudas para viviendas sociales y la reducción de las subvenciones para inversión y desarrollo en empresas. Este parche, seguramente, va a ser insuficiente, ya que no parece que el año vaya a seguir el camino trazado en el presupuesto del Estado.

De entrada, la previsión de crecimiento del Gobierno, del 2,25% en 2008, parece inalcanzable. Aunque se quede por encima del 1,4% que espera el Fondo Monetario Internacional (FMI), difícilmente los ingresos fiscales van a avanzar en línea con lo previsto.

Todo ello, no obstante, apenas se empieza a detectar en los últimos indicadores. El consumo de los hogares se aceleró en febrero, lo que combinado con la ralentización del descenso de la confianza de los consumidores, puede estar apuntando a un cierto apoyo del gasto de las familias en el primer trimestre. Igualmente, los indicadores de oferta muestran una economía que se desacelera de forma sólo parcial.

Francia – Indicadores Económicos

Porcentaje de variación sobre el mismo periodo del año anterior, salvo indicación expresa									
Indicadores	2006	2007	2007				2008		
			I	II	III	IV	Enero	Febrero	Marzo
PIB	2,2	1,9	1,9	1,4	2,2	2,1	–	…	–
Consumo de los hogares	2,7	3,4	3,6	2,8	4,2	3,2	2,3	3,7	…
Producción industrial	1,0	1,5	1,0	0,2	2,2	2,4	2,9	2,0	…
Tasa de paro (*)	9,2	8,3	8,7	8,5	8,2	7,9	7,8	7,8	…
Precios de consumo	1,7	1,5	1,2	1,2	1,3	2,3	2,8	2,8	3,2
Balanza comercial (**)	–26,9	–32,4	–29,0	–30,4	–32,8	–37,3	–40,1	–40,1	…
NOTAS: (*) Porcentaje sobre población activa (**) Saldo acumulado de 12 meses. Miles de millones euros									
FUENTES: Eurostat, Banco Central Europeo, Comisión Europea y elaboración propia									

Por su parte, la tasa de paro repitió en el 7,8% en febrero, un registro, no obstante, más de un punto porcentual menor a la existente un año atrás, mientras la inflación no escapa a las tendencias globales de la eurozona y se aceleraba en marzo, hasta el 3,2% interanual. En definitiva, el inicio de año puede ser engañoso, ya que mientras los indicadores todavía apuntan a una actividad que resiste, con toda probabilidad la situación va a deteriorarse en unos pocos meses.

Reino Unido

La economía británica está inmersa en una etapa de inflexión cíclica cuyo alcance último todavía es una incógnita. Así, aunque las ventas minoristas crecen hasta febrero un dinámico 5,5% interanual, cabe contrastar este hecho con el desplome de la confianza del consumidor, que se situó en marzo en el nivel de los 10 puntos negativos.

Si bien el mercado de trabajo sigue apoyando al gasto de las familias (en marzo la tasa de paro se mantuvo en el 2,5% por cuarto mes consecutivo), parece que éste va a ser sostén insuficiente para salvar al consumo. Igualmente, y ahora desde la óptica de la oferta, la suave recuperación de la producción industrial (avance del 1,3% interanual en febrero, a comparar con el 0,4% de enero), puede acabar siendo de corto alcance si se atiende al deterioro de los pedidos industriales. Con todo, es el sector de la construcción el que registra con mayor claridad el cambio de tercio de la economía británica, según se desprende del desplome de los indicadores de actividad y de precios. Éstos últimos, de acuerdo con ciertas medidas, están creciendo a su menor ritmo en 12 años.

Reino Unido – Indicadores Económicos

Porcentaje de variación sobre el mismo periodo del año anterior, salvo indicación expresa									
Indicadores	2006	2007	2007				2008		
			I	II	III	IV	Enero	Febrero	Marzo
PIB	2,9	3,0	3,0	3,2	3,1	2,8	–	…	–
Ventas al por menor	3,2	4,4	4,6	4,1	4,9	3,9	5,9	5,5	…
Producción industrial	0,3	0,3	–0,4	0,8	0,1	0,7	0,4	1,3	…
Tasa de paro (*)	2,9	2,7	2,8	2,7	2,6	2,5	2,5	2,5	2,5
Precios de consumo	2,3	2,3	2,9	2,6	1,8	2,1	2,2	2,5	2,4
Balanza comercial (**)	–74,1	–82,2	–78,4	–80,1	–83,2	–87,0	–88,9	–89,3	…
Tipo de interés Libor 3 meses	4,6	5,3	5,3	5,6	6,0	6,3	6,0	5,6	5,8
Tipo de cambio efectivo nominal Libra	98,0	103,9	103,9	104,0	104,3	102,2	97,6	95,3	94,3
NOTAS: (*) Porcentaje sobre población activa (**) Saldo acumulado de 12 meses. Miles de millones euros									
FUENTES: Eurostat, Banco de Inglaterra, OND, Comisión Europea y elaboración propia									

En esta situación, la preocupación por la inflación parece haber pasado a segundo plano. Aun cuando el ritmo actual de avance de los precios de consumo (aumento del 2,4% interanual en marzo) excede el objetivo del Banco de Inglaterra, cifrado en el 2%, el banco central británico ha optado por un descenso de 0,25 puntos porcentuales de su tipo de referencia, hasta el 5,0%, tratando de apoyar una economía que está entrando en una etapa de menor ritmo de actividad.

Fuente: La Caixa

Estados Unidos

Crecimiento de la economía de Estados Unidos fue de 2,2 por ciento, el menor en 5 años, esta cifra es una consecuencia de un sector inmobiliario que está pasando su peor momento en 26 años y un menor gasto de los consumidores.

Según las cifras del Departamento de Comercio de EE.UU. en los últimos 3 meses del año pasado la economía solo creció 0,6 por ciento, la mitad de lo que pronosticaban los analistas y muy por debajo del 4,9 por ciento que registró en el tercer trimestre frente al segundo.

Aunque la Reserva Federal (banca central estadounidense) decidió enfrentar, lo que para muchos es un paupérrimo crecimiento, con una nueva baja de sus tasas de interés, la noticia causó desconcierto, pues es una evidencia de que la primera economía mundial estaría más mal de lo que muchos piensan.

"Estamos al borde de una recesión", le dijo a Bloomberg Nariman Behravesh, economista de Global Insight, una firma de pronósticos con sede en Massachusetts. "El

consumidor se quedó sin dinero y las cifras de vivienda van a seguir empeorando, por lo menos hasta mediados de año".

La recesión de EE.UU. no se podrá comprobar sino hasta mayo, cuando se conozca si en el primer trimestre del 2008 mantuvo el mismo nivel de crecimiento que a finales del 2007. Por ahora, se prevé que esta situación seguirá debilitando el dólar en el mundo.

Las últimas publicaciones de datos macroeconómicos americanos siguieron dando señales de deterioro. Los principales indicadores adelantados siguen retrocediendo mientras aumentan las presiones inflacionistas. El índice de precios al consumo de enero se situó en 4,3% y la tasa subyacente aumentó tres décimas hasta 2,5%. En este entorno, los indicadores de confianza de los consumidores descendieron con fuerza en febrero. Sin embargo, las ventas al por menor consiguieron crecer un 0,3% en enero mostrando la resistencia del consumidor americano. También la confianza del sector servicios se vio afectada en enero, cayendo el ISM no manufacturero hasta 41,9 nivel muy inferior a 50, umbral entre expansión y contracción del sector. Por el lado positivo, la debilidad del dólar impulsó un mayor dinamismo de las exportaciones lo que unido al menor consumo propició una reducción del elevado déficit comercial americano en diciembre hasta -5% del PIB nominal

El pronóstico del Conference Board para el 2008 es casi una réplica del correspondiente a 2007, con la diferencia de que se espera cierto repunte de las tasas de interés a corto y largo plazo, una tasa inflacionaria algo más acentuada y una desaceleración de los gastos de los consumidores.

Estados Unidos – Indicadores Económicos

Indicadores	2006		2007				2006*	2007	2008 **
	III *	IV	I	II	III	IV			
PNB Real	2.2	2.7	2.9	2.7	2.4	2.4	3.4	2.6	2.6
IPC	2.9	-2.5	3.2	3	3	3.3	3.2	2.1	3.3
Gastos de consumo	2.9	3.6	3.5	3.5	2.8	3	3.23	3.3	2.8
Tasa de desempleo	4.7	4.5	4.5	4.7	4.6	4.7	4.6	4.6	4.9
Notas del Tesoro, 90 días	4.91	4.94	5.19	5.54	5.79	6.29	4.73	5.7	6.29
Bonos del Tesoro, 10 años	4.9	4.6	4.8	5	5	5.25	4.78	5.01	5.23
NOTAS: (*) Histórico (**) Estimado									
Fuente: www.santosnegrondiaz.com									

3.2 Análisis del Micro Entorno

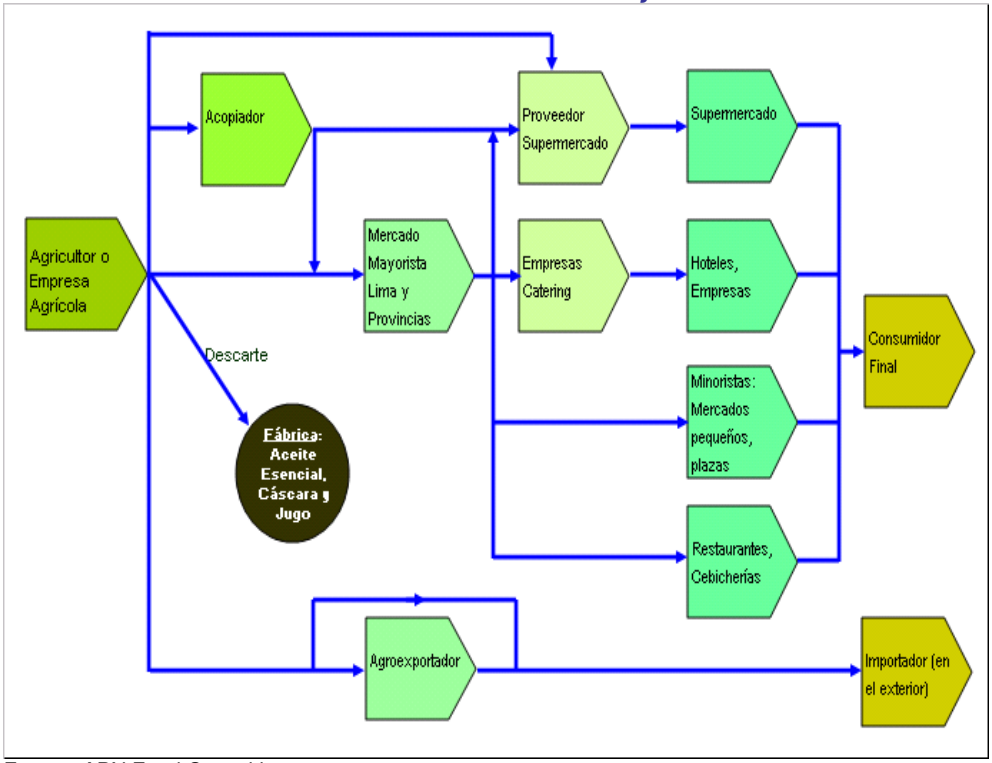
3.2.1 Clientes

Entorno Actual

El comercio del limón sutil, es manejado de manera individual por cada agricultor (no lo hacen por asociación) o empresa agrícola privada. Hay que señalar que el producto que comercializan actualmente en un 99% es limón sutil. El mercado de lima Tahití, es operado por 2 agricultores y 1 empresa agroexportadora.

Los clientes directos de los agricultores o empresas agrícolas pueden clasificarse en cinco tipos: Acopiadores, Mayoristas, Exportadores, Importadores y Fábricas

Perú: Cadena de Comercialización de Limón Sutil y Lima Tahití



Fuente: APN Food Consulting

- Acopiadores.- Se localizan en las zonas de producción, por lo general son pobladores de la misma zona y conocen detalladamente cada fundo y a cada agricultor. Estos comerciantes tienen formada su cadena productiva, colocando su mercadería principalmente a los mercados mayoristas de las grandes ciudades compran el limón a los agricultores para luego venderlos a los comerciantes mayoristas, principalmente del Mercado Mayorista No.1 de la capital, Lima. También venden a los proveedores de supermercados. La negociación entre el acopiador y el agricultor es normalmente contraentrega o a crédito dependiendo del grado de confianza que exista entre ellos.

- Mayoristas.- Existen agricultores que obvian al acopiador y envían directamente su producción a los comerciantes mayoristas; por lo general trabajan con un solo comerciante mayorista con quien tienen un grado de confianza adquirido a través de los años. El mayorista cobra una comisión entre 7% a 10% de las ventas del producto, aunque el mayorista liquida la mercancía a un costo normalmente por debajo de las expectativas del agricultor, según los avatares del mercado casi siempre a su favor.

- Exportadores.- En este caso, el exportador pagará al agricultor solo por la mercadería que califique para exportación. El producto es llevado a una planta procesadora que selecciona y clasifica el limón por calibres, el limón que no califica por razones de tamaño, índice de madurez, color o daños físicos es devuelto al agricultor. El limón separado con grado de exportación se paga de acuerdo al precio de la temporada.

- Importadores.- Empresas o agroexportadores que cuentan con recursos financieros llegan a esta instancia, de contar con clientes en el extranjero. En el caso del limón sutil, actualmente el grueso de las exportaciones tienen como destino Chile y Panamá. Los precios y condiciones de pago se sujetan a las negociaciones que manejan cada exportador.

- Fábricas.- El limón que no califica para comercializar, debido al reducido tamaño o por sobremaduración, es vendido a las empresas procesadoras de aceite esencial, cáscara deshidratada o jugo de limón. En Perú existen no muchas de estas empresas, destacan: Agroindustrias AIB y Profusa en Lambayeque; y Limones Piuranos en Piura. El precio que se paga es condicionado por el procesador, normalmente son precios muy por debajo del limón comercial, actualmente se está pagando entre US$ 130 y US$ 140 la tonelada puesto en la fábrica.

3.2.2 Competencia Directa

México

La exportación de cítricos en este 2008 generará divisas por 400 millones de dólares debido a los buenos precios que prevalecen en los mercados internacionales principalmente en productos como limón persa y concentrado de naranja.

El impacto del huracán Dean en la zona norte de la entidad causó daños por 400 millones de pesos a las huertas de cítricos en municipios como Gutiérrez Zamora y Martínez de la Torre, sin embargo el gobierno estatal y la federación asignaron recursos por 90 millones de pesos que permitieron recuperar los predios dañados por el fenómeno natural. Sólo se perdió la cosecha de enero a marzo del año pasado, pero se restituyó con producción de junio hasta agosto, y hubo un buen manejo con el rescate de los árboles. Los daños por el huracán sólo afectaron un ciclo económico, y pudieron reactivar la comercialización de la fruta para mantener los ingresos de los municipios que dependen de la exportación de cítricos.

La citricultura se mantiene como la actividad agropecuaria que más divisas genera al Estado, que este año se estiman en más de 400 millones de dólares, a través de sus exportaciones de limón persa así como de jugo concentrado de naranja.

Los cítricos veracruzanos están en muchos mercados del mundo como Estados Unidos así como en Europa y Asia, y se estima que se exportan un millón 200 mil toneladas de una producción total de tres millones 350 mil.

El estado de Veracruz es el principal productor mundial de cítricos, con una extensión superior a las 205 mil hectáreas plantadas de las cuales dependen alrededor de 50 mil familias, y se generan 9.71 millones de jornales, 32 mil empleos directos y 92 mil empleos indirectos con una derrama económica de 3 mil 832 millones de pesos. Fuente: http://www.oem.com.mx (28/04/2008)

Los limones exportados por México son del tipo persa, sin semilla, que tienen una gran demanda en los mercados internacionales, especialmente en EEUU por

el aumento de la población latina y por las subidas de precio del limón amarillo. En el 2007, EEUU importó limón persa por un valor de 142 millones de dólares.

Los huracanes que han afectado en la última década al sector citrícola norteamericano han hecho que muchos agricultores dejasen de cultivar el limón persa, lo que ha favorecido las ventas de limones mexicanos.

En estos momentos México ocupa el cuarto lugar en exportaciones de cítricos por detrás de Brasil, Estados Unidos y España. En cuanto a producción, sólo le superan Brasil, China y Estados Unidos. Hay más de 780.000 productores de cítricos en México, con 350.000 hectáreas en explotación, de las cuales 50 mil son de lima persa.

Canales de Comercialización

A nivel nacional las empacadoras son las más importantes en la comercialización del limón ya que por este medio se envía el producto a las diferentes centrales de abasto del país.

Por ejemplo, del distrito de Martínez de la Torre (Veracruz), la producción para consumo en fresco es enviada a las principales mercados mayoristas en el Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey.

A nivel internacional las empacadoras son las encargadas de las ventas a consignación o venta directa a mercados terminales. Existen dos canales para la comercialización:

- Distribuidores.- Compañías dedicadas a la comercialización no sólo del limón sino de otras frutas y hortalizas, cuentan con grandes instalaciones para desembarque y reempaque en grandes volúmenes y cobran frecuentemente el 12% de comisión sobre el precio.
- Brokers.- Realizan la misma función que las distribuidoras, son muy conocidos en nuestro país, pero no cuentan con la infraestructura que poseen aquéllas, sino que contactan vendedores y compradores, su participación es menos segura e incluso se dice que algunas empacadoras veracruzanas han quebrado por no obtener la liquidación correspondiente

Perspectivas

El limón persa es una de las mejores opciones para los productores del trópico mexicano, pues las exportaciones a EE.UU. se han incrementado en forma continua, incluso en los últimos años han aumentado en forma acelerada, debido a los problemas padecidos por los productores de Florida (principal estado productor), lo cual ha convertido a México en el principal proveedor de tal mercado, cubriendo el 97% de las importaciones de ese país.

Asimismo, también es importante resolver la problemática que los productores de lima enfrentan, similar a la de los productores agropecuarios del país, es decir, falta de financiamiento, créditos con tasas altas, falta de organización para la compra de insumos y para la comercialización de sus cosechas, niveles productivos bajos, así como escasa y mala aplicación de la tecnología.

Además, el limón persa posee una problemática de mercado, pues es un producto para un nicho de mercado y no para un mercado masivo, lo que hace que las alternativas ante el mercado actual de los EE.UU. sean limitadas, pues con las 50 mil hectáreas existentes en México, se tiene cubierto el 90% del consumo estadounidense, lo que implica que si se incrementa la productividad se derrumba el mercado, pero la alternativa no es promover la exportación del producto hacia el Japón o la Unión Europea, pues el patrón de consumo y las tendencias recientes en esos países no le son favorables. La estrategia por lo tanto, debe orientarse a ampliar el mercado de EE.UU. y Canadá, extendiendo el

consumo a todo tipo de población, para no limitarse a la de origen latino exclusivamente, como actualmente sucede.

Brasil

Producción y Exportación

El estado de Sao Paulo es el mayor productor brasileño, con una superficie superior a 30 mil hectáreas del total de 40 mil hectáreas cultivadas en el país, representando una producción anual de 814 mil toneladas, o el 78,5% del total nacional. Desde 1998 hasta 2007, hubo un aumento del volumen de exportación de 2431%, pasando de 2,5 toneladas a 58,250 toneladas, gracias a que en la entrada de limón de Brasil en los mercados extranjeros se realizaron las acciones de comercialización internacional y de adecuación de los productos para las exigencias internacionales. Hoy, poco más del 5% de la producción brasileña es exportada.

A pesar de que la producción nacional se ha mantenido estable en los últimos años, alrededor de 1 millón de toneladas, la exportación de limón Tahití aumentó de 2.300 toneladas en 1998 a 58.200 toneladas en 2007, según cifras de la Asociación Brasileña de Productores y Exportadores de Limón (ABPEL).

Los principales destinos de limón Tahití en 2007 fueron Países Bajos, Reino Unido, Canadá, Alemania y España.

Los productores y exportadores de limón Tahití o Persa en Brasil celebran el gran éxito que la “caipirinha” (trago de aguardiente con y limón) ha tenido en Europa. La popularidad de esta preparación ha hecho que las exportaciones de frutas frescas aumentarán 25 veces, en los últimos nueve años.

Precios

En valor, las exportaciones de lima ácida, popularmente conocido como limón Tahití, aumentó 30 veces en el período, de 1,4 millones de dólares a 41,7 millones, según la Secretaría de Comercio Exterior (SECEX). De 1998 a 2007, el precio FOB de las exportaciones de limón aumentó 17,36%, pasando de 0,61 a 0,72 dólares por kilo.

En abril de 2008, el precio de la caja de 40,8 kilos de fruta que en la industria alcanzó los $ 9,50, fue el más alto precio registrado por el Centro de Estudios Avanzados en Economía Aplicada (CEPEA/ESALQ), desde el comienzo de la elevación de precios, desde enero de 1996. Es más del doble que el precio pagado en abril del año 2007, por $ 4.67 una caja de 40,8 kg. La razón fue la disminución de la oferta de zumo de limón en el mercado internacional debido a la caída del cultivo de la Argentina, que representa el 40% del mercado mundial.

Certificación Internacional

El crecimiento de las exportaciones es fuerte, pero para que se mantenga, se necesita que los fundos agrícolas que producen el limón Tahití obtengan la certificación internacional. Un centenar de productores de limón Tahití de la región de Catanduva recibió, entre noviembre de 2007 y abril de 2008, la certificación internacional GLOBALGAP para exportar la fruta fresca. La capacitación es parte del Proyecto de Certificación y Comercialización de Limón Tahití, que tuvo lugar desde finales de 2006 por Sebrae-SP, en colaboración con ABPEL y el apoyo de la Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones (Apex-Brasil).

El objetivo del proyecto es capacitar en el corto plazo a otros 100 productores de los seis municipios de la región de Catanduva - Itajobi, Urupes, Pindorama, Uchoa, Sales y Nuevo Horizonte. Con la inversión de 1,7 millones de reales, el

proyecto ayuda a los agricultores a cumplir con las exigencias de los mercados europeos de importación, y guiarlos en la gestión empresarial y actividades de marketing para aumentar el consumo internacional de limón Tahití.

La expectativa para el Sebrae es que las 200 propiedades agrícolas se beneficien del proyecto que podrían generar mil nuevos puestos de trabajo. La certificación afecta a toda la cadena de producción de lima Tahití, que también reúne a las 12 unidades de procesamiento de la fruta en la región, que preparan el producto para la exportación (lavado, lustrado y embalaje en cajas de 4,5 kilos). La producción de estas ciudades es de 6,8 millones de cajas al año. Fuente: www.freshplaza.com (30/04/2008)

El Sebrae de Río Preto está capacitando a productores de lima Tahití en la adopción de buenas prácticas agrícolas exigidas por la Unión Europea (GLOBALGAP). La inversión es de 1,73 millones de reales para los próximos 2 años. Los recursos financieros se encuentran en asociación entre Sebrae y ABPEL (Asociación Brasileña de Exportadores y Produtores de Lemon), co-gestora del proyecto.

La idea es capacitar a 200 productores de seis ciudades en las “buenas prácticas” para el cultivo de limón que son exigidas por el mercado internacional.

El proyecto, comenzó en junio de 2006, ya ha preparado 87 productores, quienes tuvieron éxito con la certificación EurepGAP, que garantiza la exportación a la Unión Europea. La certificación garantiza la calidad del producto y rastrear su origen. Se cree que, hasta junio de 2008, 130 productores serán capaces de obtener la certificación. La formación también incluye nociones de marketing para promover el consumo de frutas dentro y fuera del país.

El sello EurepGAP obtenido por los productores es la garantía de origen de limón hacia el mercado extranjero, en donde la formación de los agricultores ha sido una alternativa para aumentar las exportaciones, satisfacer las demandas del mercado internacional por buenas prácticas agrarias, así como mejorar la calidad de los productos y también aumentar la competitividad en el mercado. El sello podrá en el futuro garantizar la continuidad de las exportaciones. Fuente: www.freshplaza.com (23/04/2008)

3.2.3 Proveedores

Fertilizantes

Todo indica que la demanda de fertilizantes a nivel mundial continuará en ascenso este año 2008 y por ende su precio también.

Un reciente estudio mundial elaborado por Potash Corp, una de las empresas más importantes en la producción y comercialización de fertilizantes en el mundo, indica que los principales factores que colaborarán en dicho aumento son la creciente necesidad a nivel mundial de ampliar las tierras de cultivo para producir alimentos y fibras para el consumo humano y animal, y para la producción de etanol, combustible cuya demanda se ha elevado considerablemente en el último año al convertirse en una alternativa a los derivados de petróleo, cuyo precio por barril se ha sobrepasado lejos la barrera de los 100 dólares. Por regiones, el aumento en la demanda de fertilizantes se ha dado muy fuerte en China e India, economías que crecieron el 2007 en 11% y 9%, respectivamente. Estados Unidos es otro de los países que ha registrado un considerable aumento en el consumo de fertilizantes debido a la gran demanda por etanol.

Se estima también que la demanda mundial por fertilizantes continuará en ascenso en el 2008 en el mundo debido a que los agricultores están obteniendo cada vez más rentabilidad por el alza de los productos en el mercado

internacional, y por ende, buscan producir más. Ese es el caso de grandes importadores de urea como China, India, Pakistán, Irán, Brasil y Argentina, por citar solo algunos casos.

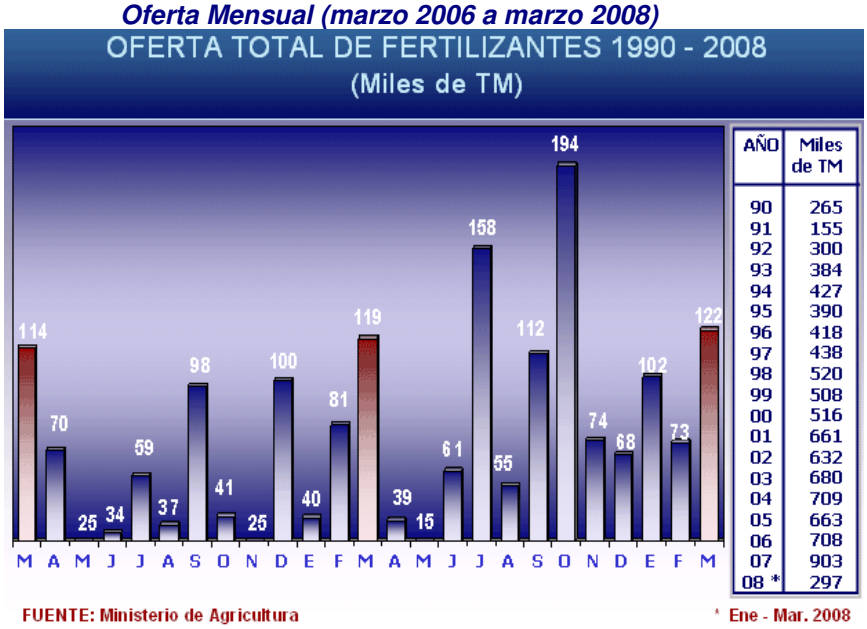
En Perú, la oferta de fertilizantes está constituida fundamentalmente por productos importados, dado que la producción nacional es aún baja, representa el 2,5% de la oferta total de fertilizantes. Así mismo, desde 1990 se ha reducido de una forma significativa, de una producción de 126.942 toneladas en 1990, se ha pasado a producir en 2002 únicamente 16.000 toneladas, lo que implica una reducción del 87%, aproximadamente.

La principal causa explicativa de la reducción registrada en la producción nacional de fertilizantes se encuentra en que actualmente no existen yacimientos de fertilizantes químicos en explotación y únicamente se está explotando un abono orgánico, el guano de las islas, cuya producción se ha venido reduciendo desde la década de los 40. Dicha reducción se ha producido como consecuencia de la disminución de las aves marinas que producen guano.

En este sentido cabe señalar que aunque las previsiones indican que se va a producir un incremento en la producción nacional de guano, el tope máximo de producción se estima en 20.000 toneladas, mientras que el consumo de fertilizantes del mercado peruano se establece en unas 700.000 toneladas. Por lo tanto, como mucho, en caso de que se alcanzara la cuota máxima de producción de guano, no llegaría a representar más que un 3% del consumo total, lo que representa una cantidad insignificante.

Actualmente toda la producción de guano se encuentra a cargo del Proyecto Especial de Promoción del aprovechamiento de Abonos Provenientes de Aves Marinas PROABONOS, organismo que trata de gestionar la extracción, procesamiento y comercialización del guano.

Perú – Oferta de Fertilizantes (1990 – marzo 2008)
Oferta Mensual (marzo 2006 a marzo 2008)



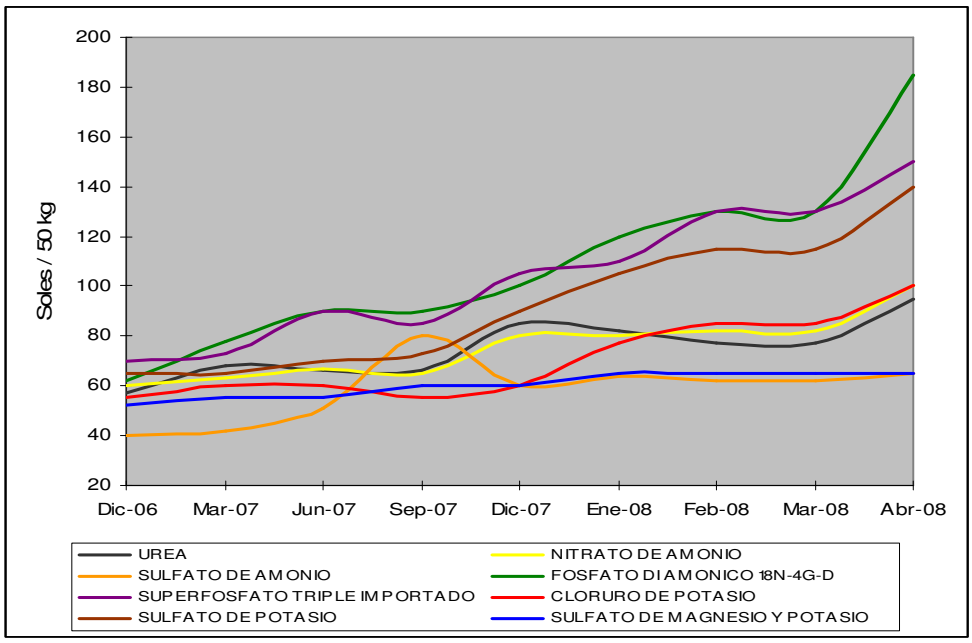
FUENTE: Ministerio de Agricultura

* Ene - Mar. 2008

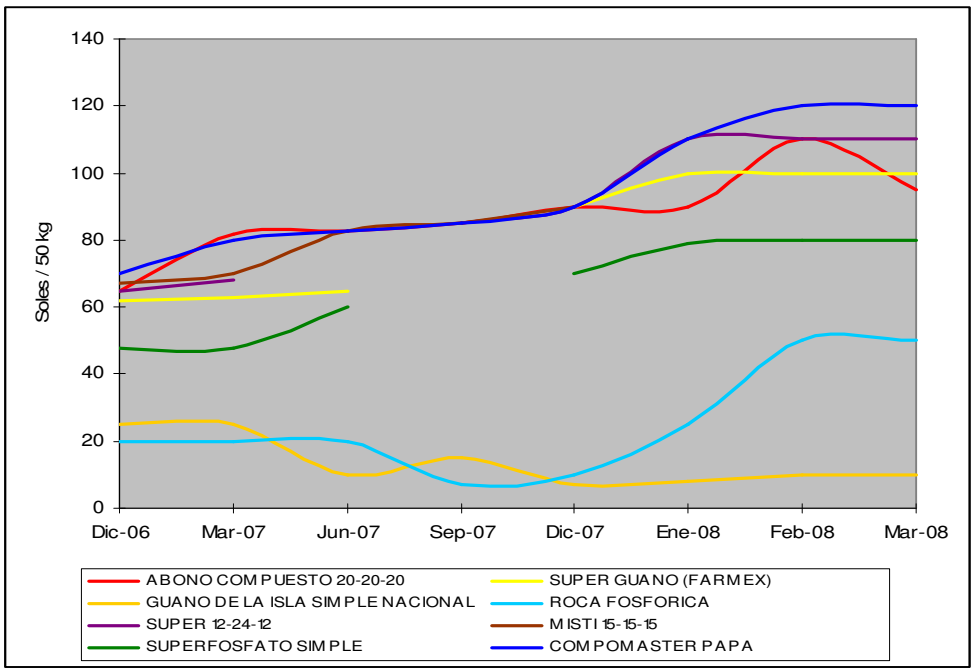
En Perú, los agricultores consideran que el alto precio de la urea está motivado por la creciente cotización del petróleo en el mercado internacional, debido a que el petróleo es usado en la elaboración del amoníaco, su principal componente. Sin embargo, el alto precio de este producto se debe al aumento de la demanda de fertilizantes a nivel mundial, principalmente de China e India.

Los precios de los fertilizantes tanto químicos (urea, cloruro de potasio, etc.) como orgánicos (guano y residuos vegetales) están subiendo de precio, pero también los alimentos como el trigo, maíz y arroz están elevando su cotización.

Perú – Curva Precios Fertilizantes – 1ª parte (2006-2008)



Perú – Curva de Precios de Fertilizantes – 2ª parte (2006-2008)



Fuente: ICEX – Oficina Comercial de Lima

Las principales empresas de fertilizantes en Perú son:

- Corporación Misti
- Fertilizantes Químicos del Perú
- Molinos y Cía.
- SQM Perú
- Stoller Perú S.A.
- Fertisur

Otros Insumos

Las empresas proveedoras de insumos agrícolas prestan además asistencia técnica especializada en campo, destacan:

- Inkafert (Fertilizantes, Plaguicidas y Semillas)
- FARMEX (Fertilizantes)
- Corporación Química Internacional (Estimulantes)
- Grupo Silvestre (Plaguicidas y Fertilizantes)
- BASF (Plaguicidas aprobados por la Unión Europea)
- Promagro (Semillas, Plaguicidas y Fertilizantes)
- Agrogenesis (Semillas y Plaguicidas)
- Innovagro – Lambayeque (Fertilizantes y Plaguicidas)
- Representaciones Eco Agrícola – Piura (Semillas, Plaguicidas y Fertilizantes)
- Agropecuaria San Antonio – Piura (Semillas, Plaguicidas y Fertilizantes)
- Agroinsa – Tumbes (Semillas, Plaguicidas y Fertilizantes)

Cabe destacar que la única empresa que se conoce que provee de plantones de lima Tahití es Limones Piuranos (Piura).

Riego Tecnificado

La tecnología de riego tecnificado, en sus distintas modalidades, cuenta con una buena cartera de proveedores en Perú. Las más representativas trabajan de la mano con los organismos financieros, como COFIDE y AGROBANCO, como parte del fomento a la agricultura tecnificada.

De acuerdo al nivel de tecnología a adquirirse existe una gama de diseños de riego con distintos precios. Destacan las siguientes empresas:

- Amanco Perú
- Sistema de Riego Ingenieros
- Orbes Agrícola
- Corporación Misti
- Nappro
- Tecsagro
- Netafim
- Mac Perú
- Burgcom Riego
- Mundo Riego
- Aqa Tec

3.2.4 Amenaza de Sustitutos

Sustitutos en el campo

La zona norte de Perú, donde se sitúan las regiones de Tumbes, Piura y Lambayeque es tradicionalmente agrícola y por ende existen una serie de cultivos que atraen a los agricultores en general.

- Región Tumbes

  Destaca por el fuerte impulso dado al banano como cultivo de exportación, que de una u otra forma servirá para dar impulso a otros cultivos dada la experiencia adquirida por los agricultores, lo que se ha convertido en un “boom” en la región.

  El limón sutil sigue siendo otro cultivo que prevalece en la zona, aunque con no buenos resultados económicos para el agricultor debido a la sobreoferta de Piura y Lambayeque, que perjudica en precios. Este producto es manejado de forma precaria, con un nivel de tecnología media para baja.

Otros cultivos que destacan en la zona son el arroz, maíz amarillo duro y el frejol, aunque ninguno de estos productos podría constituirse actualmente en una amenaza frente al incentivo de siembra del limón Tahití. Por los resultados obtenidos, en el momento actual, el banano es el principal sustituto del limón Tahití en la región Tumbes.

- Región Piura

Piura destaca en cultivos tradicionales como arroz, algodón y café, y no tradicionales como limón sutil, mango, banano y recientemente las uvas "red globe".

De estos productos, un sustituto para el limón Tahití podría convertirse la uva "red globe" que está iniciándose con excelentes resultados; también el mango y el banano son productos que atraen a los agricultores.

Sin embargo, considerándose la diversificación una buena razón de sostener el negocio en el campo, el limón Tahití como producto de exportación sería una alternativa muy atractiva de negocio. Se debe de considerar que ya la empresa Limones Piuranos ha invertido en 40 hectáreas de limón Tahití, sembradas en el año 2007 y se espera en el 2009 esté dando volúmenes exportables.

- Lambayeque

Tradicionalmente agrícola, esta región posee una diversidad de cultivos, tradicionales como algodón, caña de azúcar y arroz, otros como limón sutil, menestras, maíz amarillo duro, mango y recientemente, al igual que en Piura, la uva "red globe".

En el caso del limón Tahití, se ha encontrado cierta resistencia de parte de los agricultores que actualmente trabajan con el limón sutil, dado que sufren de escasez de energía eléctrica y agua, y cambiar de cultivo les significaría una fuerte inversión a espera de resultados en al menos 4 años.

Sustitutos en el Mercado de Consumo

La lima Tahití no compite directamente con otro cítrico, aunque según los mercados su consumo podría ser sustituido por alguna otra especie de lima o limón. Sus principales sustitutos se consideran al limón amarillo y al limón mexicano (key lime o sutil).

- **Limón Amarillo**

En los mercados de mayor demanda como son EE.UU. y la Unión Europea, que son los mercados objetivos de este plan de negocios, el sustituto más importante de la lima Tahití es el Limón (llamado tal cual) o también conocido como limón amarillo, que a pesar de tener otro sabor, se han presentado situaciones que el limón amarillo se ha visto favorecido o desfavorecido en su demanda. Sucede que los importadores y mayoristas compensan la caída de la oferta de uno de ellos con el otro.

Por ejemplo, en las fuertes subidas de precio del limón amarillo, la lima Tahití se ha visto favorecido sobretodo en los EE.UU. con una mayor demanda. Asimismo en el año 2007 hubo una caída de producción de jugo de limón en Argentina lo cual favoreció también la demanda por la lima tahití en forma fresca.

Argentina es el principal productor de limón amarillo, con un crecimiento firme en las exportaciones. En el 2007 se exportaron 358 mil toneladas de limón por 161 millones de dólares, frente a las 325 mil toneladas por 142 millones de dólares exportadas en el 2006. El precio subió de US$ 0.43 por kg a US$ 0.45.

El principal destino de las exportaciones son Rusia y Holanda que concentran, el 22% y el 14% de los envíos.

- **Limón Mexicano o Key Lime**

El limón mexicano o key lime tiene un mercado 8 veces más pequeño que el mercado de la lima Tahití o Persa en los EE.UU. Es un producto totalmente étnico, consumido prácticamente solo por mexicanos, centroamericanos, peruanos y ecuatorianos o descendientes de estos. La importación en el año 2007 por parte de EE.UU. ascendió a 40.1 mil toneladas a un valor de 22.1 millones de dólares, a un promedio de US$ 0.55 por kg.

En Europa no tiene mayor aceptabilidad esta lima o limón, por ser considerado muy ácido, característica más resaltante de este fruto, a diferencia de los latinos que destacan justamente la acidez.

3.2.5 Competencia Potencial

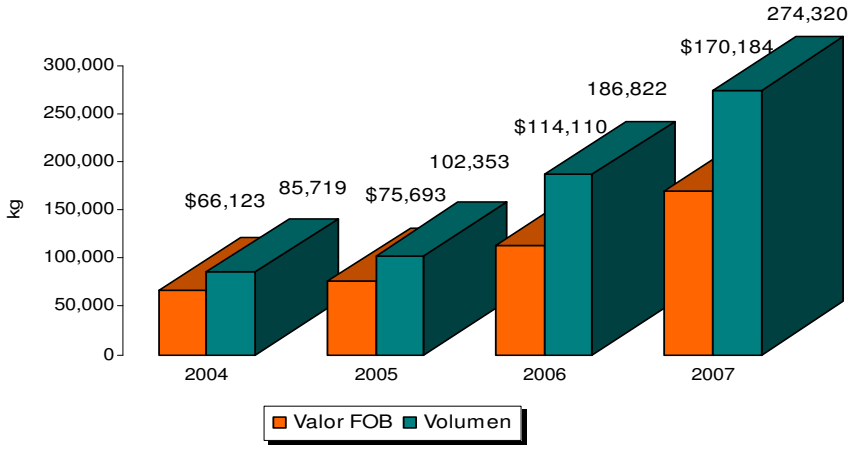
Actualmente los países competidores en la región son, Brasil en Europa y México en EE.UU., le siguen en importancia Guatemala, Colombia, El Salvador, Honduras, Venezuela, Ecuador y República Dominicana; y en el continente europeo lo son España, Italia, Egipto e Israel y en Africa, Kenya.

Los competidores potenciales podrían ser:

- **Competidores Potenciales en Perú**

Actualmente la mayor competencia dentro de Perú para los agricultores de Tumbes, Piura y Lambayeque se encuentra en la región Ica, donde la empresa COEXA lleva cerca de 5 años exportando limón Tahití a mercados europeos y últimamente a Canadá. Se sabe que esta empresa, que pertenece a la Asociación de Productores de Cítricos (PROCITRUS) maneja de forma tecnificada sus tierras y ha incrementado sus exportaciones año a año.

COEXA – Exportaciones de Lima Tahití (2004-2007)



Fuente: SUNAT

Otras regiones que pueden considerarse competencia potencial son San Martín, Amazonas y Junín (Chanchamayo).

- **Competidores Potenciales en el Exterior**

La India, es el primer productor mundial de lima Tahití y como tal podría convertirse en el mayor competidor, no solo para Perú, sino también para Brasil y México, aunque todavía no ha desarrollado una cultura exportadora en ese producto. La producción anual de lima Tahití de la India está en alrededor de 1.4 millones de toneladas.

Si EE.UU. repone las tierras agrícolas que algún día estuvieron dedicadas al cultivo de lima Tahití se convertiría en otro serio competidor, puesto que abastecería a su propio mercado.

Los países africanos podrían convertirse en serios competidores, como ya es el caso de Kenya, que actualmente exporta a Reino Unido.

4. Planeamiento Estratégico

4.1 Visión

Llegar a desarrollar niveles de alta competitividad en la agroexportación de lima Tahití a nivel mundial mediante el conocimiento de las ventajas y debilidades del negocio, que permitan establecer las estrategias adecuadas en todos los campos del negocio: agricultura, logística y comercialización.

4.2 Misión

Desarrollar de forma sostenible la actividad agraria y agroexportadora, generando negocios rentables mediante la formación de consorcios exportadores, cadenas productivas, alianzas estratégicas y captación de clientes en los mercados de consumo, teniendo como base eficiente los elementos básicos para lograrlo: manejo empresarial, inteligencia de mercado y cultura de calidad y servicio.

4.3 Análisis FODA

4.3.1 Fortalezas

- Clima, las regiones de Lambayeque, Piura y Tumbes están dentro de los requerimientos de temperatura, humedad, precipitación pluvial y altitud necesarios para el desarrollo adecuado de la lima tahití.
- Suelo, las regiones de Lambayeque, Piura y Tumbes
- Estacionalidad, la cosecha de lima Tahití es contraestacionaria respecto a la cosecha en México. Respecto a Brasil, el norte de Perú sufre un periodo de lluvias más corto y con menor densidad, entre enero y marzo, a diferencia de Sao Paulo (Brasil) que dura entre octubre y marzo y es más abundante. Esto favorece a Perú dado que las lluvias afectan la calidad del fruto.
- Política exportadora del Estado Peruano que a través de sus distintos organismos e instituciones fomentan y facilitan la agroexportación, tales como SENASA y PROMPERÚ.

4.3.2 Oportunidades

- Aumento de consumo de frutas frescas y alimentos naturales en Europa, EE.UU., Canadá, Japón y otros países.
- Reducción de tierras de cultivo en EE.UU. y España que reducen su oferta de lima Tahití y de otros productos agrícolas, debido a que ya no son competitivos en costos frente a los países de Latinoamérica.
- Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, Canadá y otros tratados con beneficios arancelarios por negociarse.
- Fenómenos meteorológicos extremos en México y Brasil que afectan los cultivos de lima Tahití abren ventanas de exportación.

4.3.3 Debilidades

- Mayor distancia geográfica a los países de mayor demanda, como EE.UU. y Europa, frente a México que es limítrofe con EE.UU. y Brasil que sale directamente por el océano Atlántico hacia Europa. Esto no favorece el costo de envío ni los tiempos de entrega.
- La asociatividad aún es inmadura en el sector agrícola exportador de las regiones de Tumbes, Piura y Lambayeque. Aunque se han visto algunos pocos casos, falta fortalecer este mecanismo que permita competir eficientemente contra los países dominantes de la oferta, y abastecer, también de forma eficiente, los pedidos de los clientes.

- El nivel de tecnología del agricultor es medio bajo, lo que se ve reflejado en rendimientos, calidad de los productos y altos costos finales, salvo algunas excepciones, sobretodo en las empresas agrícolas.
- Falta de experiencia en el aspecto comercial de exportación de lima Tahití.

4.3.4 Amenazas

- Fenómeno del Niño de grado extremo podría afectar los cultivos de lima Tahití en el siguiente orden: Tumbes, Piura y Lambayeque
- Alza del petróleo, afectará en mayor grado a Perú, respecto a sus competidores, por el aumento de los costos de envío y costos agrícolas.
- India, es el primer país productor de lima Tahití aunque no exporta de forma significativa, si lo hiciera sería una gran amenaza.

5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1 Identificación de la Oferta y Demanda del Producto

5.1.1 Oferta

A. Características del Producto – Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA

Nombre Común: Lima Tahití, Lima Persa
Tahiti Lime, Persian Lime, Bearss

Nombre Científico: *Citrus* latifolia

Tiempo de Vida: A partir de la fecha de cosecha:
60 días Reefer Container (Refrigeración)
90 días Controlled Atmosphere Reefer Container (Atmósfera Controlada y Refrigeración)

Parámetros

Calibre - En unidades por Caja

Caja 10 lb	Caja 40 lb
63	300
60	250
54	200
48	175
40	150
36	110

Color	Verde
EE.UU.	60%
Europa	75%

Jugo	42.70%

Capacidad de Entrega

02	Container 40'	Weekly
10 lbs	11,088	cartoons
40 lbs	2,464	cartoons

Puerto Embarque: Paita - Piura

Tiempo de Entrega: Rotterdam 30 días
Miami 18 días

Forma de pago: FOT - Free On Truck
Puesto en el camión del cliente final

Precio: Break Even - Punto Equilibrio

B. Descripción del Proceso Productivo

Etapa Agrícola

Esta parte se describe el acápite 2.3, bajo el título “Tecnología Adoptada”, subtítulo “En la parte agrícola”.

Etapa Post-Cosecha

- Cosecha.- Se desprende el fruto del árbol de forma manual, para ello el cosechador deberá contar con una alforja o saco de tela que cuelga de su hombro. El fruto recién retirado del árbol no debe colocarse en jabas ni en ningún otro recipiente.

- Reposo.- Una vez terminada de llenar la alforja o saco, el cosechador deberá colocar los frutos en jabas plásticas con sumo cuidado y evitar que éstas se golpeen bruscamente. Las jabas se apilarán en 5 niveles, quedando la primera jaba vacía para evitar que los frutos no entren en contacto con el polvo del suelo.

- Transporte.- Las jabas llenas de lima Tahití colocadas en rumas de 5 niveles a lo largo del corredor son recogidas por un camión o camioneta

- Deshumado.- Una vez descargadas las jabas con los frutos, se apilan nuevamente en 5 niveles, la primera jaba vacía, por espacio de 24 horas.

- Selección y Clasificación.- La fruta es colocada con sumo cuidado en fajas transportadoras donde se selecciona los frutos, retirándose los frutos golpeados, maduros, amarillos, arañados o con algún daño físico que los descalifique. Seguidamente ingresa a un clasificador que los distribuye según su tamaño. La fruta de acuerdo al tamaño se destina a 3 mercados: Exportación, Mercado Local y Fábrica.

- Lavado, Cepillado y Secado.- La fruta con destino a exportación y mercado local es sometida a proceso de lavado con agua, cepillado para retirar partículas extrañas y secado con aire forzado.

- Encerado y Secado de cera.- La fruta con destino a exportación es sometida a un proceso de embadurnado con cera de grado alimenticio, con el fin de ayudar a evitar una rápida maduración y para darle un aspecto más llamativo. Luego del encerado el fruto pasa a través de un túnel de secado con aire forzado caliente.

- Empacado.- De acuerdo al calibre los frutos son colocados de forma simétrica en los empaques de cartón en cantidades determinadas. Las dimensiones de las cajas son:

Modelo	Largo	Ancho	Altura	Similar a:
10 libras	34 cm	27.5 cm	10.7 cm	Caja Mango Fresco
40 libras	40 cm	30 cm	29 cm	Caja Banano Fresco

Peso Caja por Calibre

10 libras		**40 libras**	
Unidades	Peso Neto Aprox. (kg)	Unidades	Peso Neto Aprox. (kg)
63	4.60	230	18.2
54	4.40	200	18.0
48	4.30	175	17.9
42	4.25	150	17.8
36	4.15	110	17.5

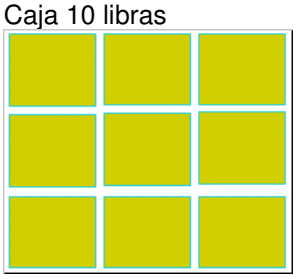
- Paletizado.- De acuerdo al tamaño de la caja el paletizado es de la siguiente forma:

Caja 10 Libras	
Dimensiones	1.02 x 1.10
Cama	12 cajas
Niveles	21 camas
Total Cajas	252 cajas
Container	40 pies
Total Pallets	22 pallets
Total Cajas	5,544 cajas

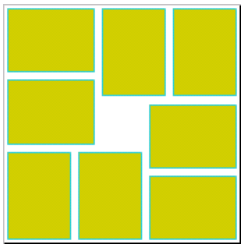
Caja 40 Libras	
Dimensiones	1.0 x 1.0
Cama	8 cajas
Niveles	7 camas
Total Cajas	56 cajas
Container	40 pies
Total Pallets	22 pallets
Total Cajas	1,232 cajas

Distribución de Cajas en Pallets

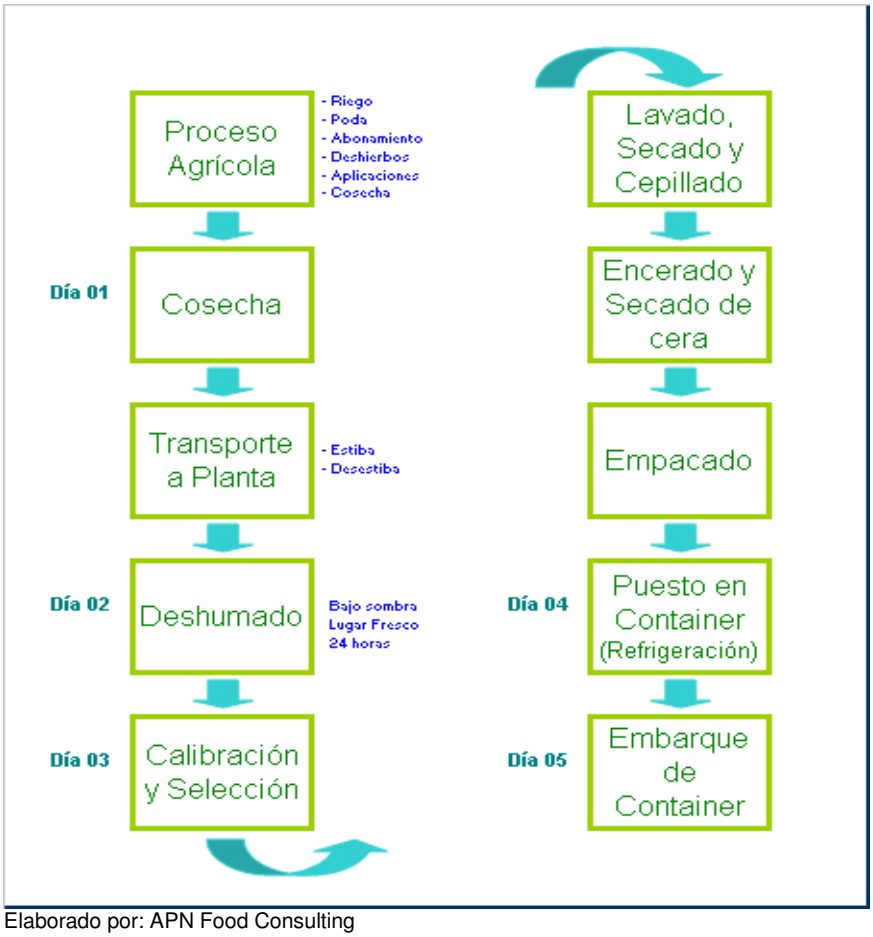
Pallet 1.02x1.00
Caja 10 libras



Pallet 1.0 x 1.0
Caja de 40 libras



Lima Tahití – Proceso Productivo



Elaborado por: APN Food Consulting

Foto Cortesía de Fresh Fruits S.R.L. – Chiclayo – Perú

Foto Cortesía de Fresh Fruits S.R.L. – Chiclayo – Perú

C. Volumen de Oferta

El volumen de oferta actual de lima Tahití para exportación en las regiones de Piura, Lambayeque y Tumbes es de 96 toneladas, alcanzándose para el año 10 del proyecto (año 2017) 5,406 toneladas.

Piura, Lambayeque y Tumbes – Volumen de Oferta Lima Tahití (2017)

Descripción	Ton/ha	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Producción - Toneladas		**96**	**264**	**384**	**1,025**	**1,802**	**3,246**	**3,966**	**4,686**	**5,406**	**6,126**
Distribución hectáreas x edad											
5to Año - Plena Producc	30	8	8	8	48	48	155	195	235	275	315
4to Año	12			40		107	40	40	40	40	40
3er Año	7		40		107	40	40	40	40	40	40
2do Año	0	40		107	40	40	40	40	40	40	40
1er Año	0		107	40	40	40	40	40	40	40	40
Total Hectáreas		**48**	**155**	**195**	**235**	**275**	**315**	**355**	**395**	**435**	**475**
Distribución hectáreas x región											
Lambayeque											
ARPL [1]			20	20	20	20	20	30	30	30	30
Fresh Fruits - Sebastián Oneto [2]		8	15	15	15	15	15	25	25	25	25
Agrícola Mochica			10	10	10	10	10	20	20	20	20
Piura											
PROLIMÓN			50	90	130	170	210	210	250	290	330
Limones Piuranos [3]		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Tumbes											
Matapalo [4]			20	20	20	20	20	30	30	30	30

(1) Asociación Regional de Productores de Limón de Lambayeque
(2) Cadena Productiva, actualmente operativa
(3) Limones Piuranos recién sembró en 2007
(4) Asociación Silvo Agropecuaria del distrito de Matapalo

Elaboración Propia

5.1.2 Demanda

A. Mercado Objetivo

En Europa: Reino Unido, Países Bajos, Francia y Alemania.
En América: Estados Unidos y Canadá

En el informe de Identificación de Nicho de Mercado, se ha detectado que estos países son los de mayor demanda y de mayor crecimiento de la demanda, muestran tendencias hacia el consumo de frutas y hortalizas. En el caso de Países Bajos, se comporta además como intermediario hacia otros países de la Unión Europea.

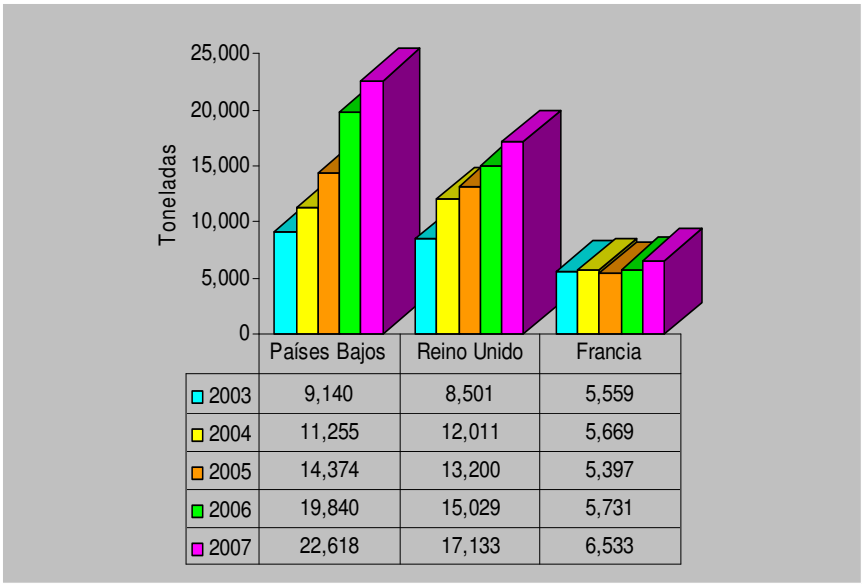
B. Volumen de demanda del producto

En el año 2007, Países Bajos demandó 22,618 toneladas de lima Tahití, Reino Unido 17,133 toneladas y Francia 6,533 toneladas, con crecimientos de consumo anual (año base 2003) de 36.9%, 25.4% y 4.4% respectivamente.

De otro lado, en el subcontinente de Norteamérica, en el año 2007 EE.UU. importó 304,933 toneladas y Canadá 21,618 toneladas. El crecimiento anual de estos países fue de 7.8% y -0.7%. En el caso de Canadá hubo una caída de consumo en el año 2006 lo cual interrumpió la demanda casi constante de los últimos años.

En total, la demanda de los mercados objetivos, durante el año 2007 fue de 372,835 toneladas, con un crecimiento anual de 8.6%. Del total de la demanda, EE.UU. representa el 81.8%; seguido de Canadá con 5.8%; Países Bajos con 6.1%; Reino Unido con 4.6% y Francia con 1.8%.

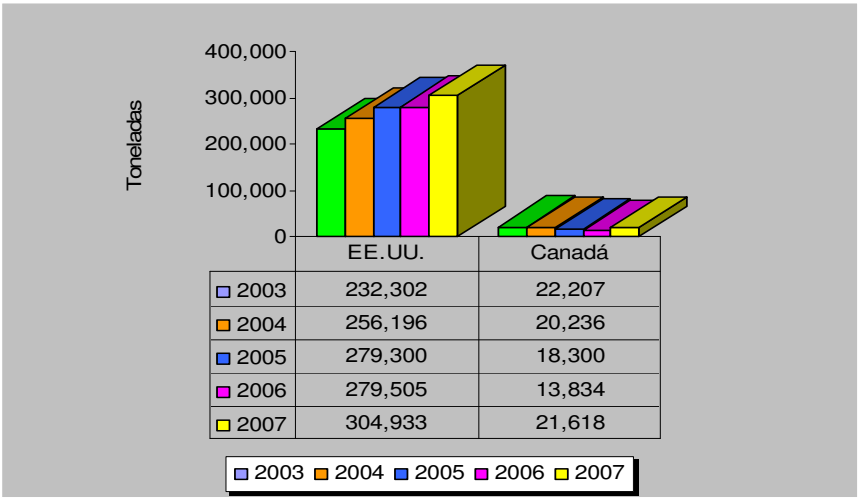
Países Bajos, Reino Unido y Francia – Demanda (2003-2007)



	Países Bajos	Reino Unido	Francia
2003	9,140	8,501	5,559
2004	11,255	12,011	5,669
2005	14,374	13,200	5,397
2006	19,840	15,029	5,731
2007	22,618	17,133	6,533

Fuente: Eurostat

Estados Unidos y Canadá – Demanda (2003-2007)



	EE.UU.	Canadá
2003	232,302	22,207
2004	256,196	20,236
2005	279,300	18,300
2006	279,505	13,834
2007	304,933	21,618

Fuente: FAS USTRADE / www.strategis.ic.gc.can

Demanda de Lima Tahití – Mercado Objetivo (en toneladas)

País	2003	2004	2005	2006	2007	Crecimiento Anual (Base 2003)
EE.UU.	232,302	256,196	279,300	279,505	304,933	7.8%
Canadá	22,207	20,236	18,300	13,834	21,618	-0.7%
Países Bajos	9,140	11,255	14,374	19,840	22,618	36.9%
Reino Unido	8,501	12,011	13,200	15,029	17,133	25.4%
Francia	5,559	5,669	5,397	5,731	6,533	4.4%
Total	277,709	305,367	330,571	333,939	372,835	8.6%
Fuente: FAS USTRADE / Eurostat / www.strategis.ic.gc.can						

C. Demanda Potencial del Producto

A un ritmo de crecimiento moderado (al 50% de la tasa de crecimiento actual), la demanda de lima Tahití en el año 2013 sería de 479,474 toneladas, hasta alcanzar en el año 2017 el volumen de 567,020 toneladas.

Demanda Potencial de Lima Tahití – Mercado Objetivo (en toneladas)

País	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
EE.UU.	317,989	331,604	345,803	360,609	376,049	392,151	408,942	426,451	444,711	463,752
Canadá	22,544	23,509	24,515	25,565	26,660	27,801	28,992	30,233	31,527	32,877
Países Bajos	23,586	24,596	25,649	26,747	27,893	29,087	30,332	31,631	32,985	34,398
Reino Unido	17,867	18,632	19,429	20,261	21,129	22,034	22,977	23,961	24,987	26,057
Francia	6,813	7,105	7,409	7,726	8,057	8,402	8,762	9,137	9,528	9,936
Total	388,798	405,446	422,806	440,909	459,788	479,474	500,004	521,413	543,738	567,020
Elaboración Propia										

D. Demanda del Proyecto

En el año 2013 con 150 hectáreas en producción, las regiones de Tumbes, Piura y Lambayeque cubrirían el 0.56% de la demanda mundial. Si se proyecta un crecimiento para los siguientes 5 años hasta alcanzar en el 5to año (2017) el 1%, se deberá contar con una oferta en volumen de 5,670 toneladas, que en superficie cultivada significa 315 hectáreas.

Demanda del Proyecto (2008-2017) (en toneladas)

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Demanda del Proyecto	96	264	384	1,025	1,802	3,246	3,966	4,686	5,406	6,126
% Demanda Mundial	0.0%	0.1%	0.1%	0.1%	0.4%	0.7%	0.8%	0.9%	1.0%	1.1%
# Hectáreas	48	155	195	235	275	315	355	395	435	475
Elaboración Propia										

E. Puntos Críticos relacionados al conocimiento del mercado y la gestión de comercialización

En el presente cuadro se muestran los Puntos Críticos:

Calidad	Uso de Pesticidadas	Documentación	Negociación	Embalaje	Certificaciones
% Color Verde Quemado		Certificados Fitosanitarios	Forma de Pago	Rotulado	Globalgap

F. Propuestas de solución en el manejo de los puntos críticos identificados

- % COLOR VERDE.- No se aceptan limas de color amarillo, ni los llamados “caña” o “pintones”. En Europa se puede aceptar que menos del 25% tengan ligeras sombras verde-amarillas y en EE.UU. sean menos del 40% con las características mencionadas. El control se da por etapas:

  - Manejo agronómico, cosechar el fruto totalmente verde, evitar golpes o caídas. El cosechador deberá usar alforjas de tela y trasvasar a las jabas plásticas con sumo cuidado.
  - Deshumado, después de la cosecha dejar reposar por 24 horas bajo sombra antes de su proceso.
  - Uso de cadena de frío a partir de las 24 horas después de la cosecha hasta su consumo final.

- QUEMADO.- No se aceptan limas con cicatrices, en Perú lo llaman “quemados”. Para evitar este efecto se debe:

  - No cosechar después de una lluvia o cuando el fruto esté con el rocío de la madrugada.
  - Deshumado

- Evitar todo tipo de golpes durante la cosecha y el empacado

- USO DE PESTICIDAS.- No suele realizarse análisis de pesticidas en los países mercado objetivos, pero en caso de que se hagan tomar en cuenta la tolerancia de trazas a encontrarse en el fruto, observar cuadro en el informe "Identificación de Nicho de Mercado".

- CERTIFICADOS FITOSANITARIOS.- Se requiere el Certificado Internacional, además para EE.UU. el certificado de campo y certificado de planta. Los 3 certificados son otorgados por SENASA previa inspección. Hay que informar que los campos de cultivo y las plantas de empacado deberán solicitar a SENASA con anticipación la certificación. Considerar que EE.UU. exige a los campos de cultivo controles de propagación de mosca de la fruta y de enfermedades. Revisar Anexo 01, referente a este tema específico.

- FORMA DE PAGO.- La modalidad más frecuente es la compra a consignación, en la cual el comprador cancela la mercadería después de que ésta haya sido vendida, descontándose del precio facturado el 8% en Europa y el 10-12% en EE.UU. Para evitar que el exportador pierda en el negocio deberá:

  - Conocer a su comprador, visitarlo en su país, invitarlo a Perú a conocer los campos agrícolas y planta procesadora, etc. De tal manera que se genere un grado de confianza y una buena relación comercial.
  - Establecer la mejor época en precios, considerando que el mercado lo lideran México y Brasil y son hoy por hoy mucho más competitivos que Perú y el resto de países productores.
  - Antes de que el comprador haga la venta de la mercadería, el vendedor establece un precio de equilibrio o *break even* por caja. El comprador deberá en lo posible tratar de vender sobre este precio, dado que está cubriendo el valor FOB de la mercadería (INCOTERM comúnmente usado en estos negocios) y los gastos del comprador (importador) como son: flete marítimo, desaduanaje en puerto de llegada, internamiento, otros fletes, costo de almacenamiento en instalaciones del comprador y manipuleo final antes de su venta. El precio de venta del comprador o importador a sus clientes se denomina informalmente precio FOT (*free on truck*).
  - Los depósitos se realizan vía transferencia bancaria luego de que el comprador haya vendido la mercadería en su país.

- ROTULADO.- El embalaje o caja de cartón deberá ir correctamente rotulado con la información exigida en los países de destino. Observar cuadro:

Información	EE.UU. / Canadá	Europa
Código Producto	Sí	No
Código Planta	Sí	No
Nombre Producto	Sí	Sí
Calibre Producto	Sí	Sí
Fecha Empacado	Sí	Sí
Datos Importador	Sí	No
Marca	Sí	Sí
País de Origen	Sí	Sí
Fuente: Fresh Fruits S.R.L.		

- GLOBALGAP.- Es una norma a nivel de la explotación que abarca todo el proceso de producción del producto certificado, desde el primer momento (como pueden ser plantas de vivero) y todas las actividades

agropecuarias subsiguientes, hasta el momento en que el producto es retirado del campo. GLOBALGAP es una herramienta para la relación entre empresas (business to business), por tanto, puede no ser directamente visible para el consumidor. Esta certificación no es aún obligatoria de forma general, pero existe una tendencia muy fuerte a serlo. La mayoría de supermercados que exigen está certificación se encuentran en Reino Unido y Alemania principalmente.

GLOBALGAP – Supermercados que lo exigen

Supermercado	País	Símbolo	Supermercado	País	Símbolo
Aeon Co., Ltd.	Japón		McDonald s Europe	Alemania	
Ahold	Países Bajos		Metro Group	Alemania	
Albert Heijn	Países Bajos		Migros	Suiza	
ALDI Einkauf GmbH & Co. OHG Essen	Alemania		Musgraves Supervalu Centra	Irlanda	
Aldi GmbH & Co. Unternehmensgruppe	Alemania		NORMA	Alemania	
ASDA Group Plc.	Reino Unido		OTTO (GmbH & Co KG	Alemania	
CBL	Países Bajos		Plus Warenhandelsgesellschaft	Alemania	
Coop Switzerland	Suiza		Rewe	Alemania	
Coop Norway	Noruega		Sainsbury s	Reino Unido	
Delhaize	Bélgica		Schuitema	Países Bajos	
EDEKA Fruchtontor	Alemania		Somerfield	Reino Unido	
Eroski	España		Spar Austria	Austria	
FEDIS	Bélgica		Super de Boer	Países Bajos	
Globus SB Warenhaus Holding	Alemania		Superunie	Países Bajos	
ICA	Suecia		Gutberlet Stiftung & Co.	Alemania	
Kaiser's Tengelmann AG	Alemania		Tesco	Reino Unido	
Kesko	Finlandia		Waitrose	Reino Unido	
Lidl Stiftung & Co. KG	Alemania		Wegmans Food Market	Estados Unidos	
Marks and Spencers	Reino Unido		Wm Morrisons	Reino Unido	

Fuente: www2.globalgap.org/members

5.2 Identificación de los Potenciales Competidores

En Perú, podrían aparecer potenciales competidores en la región Ica, en el valle de Casma (región Ancash) y en los valles de selva alta, tales como Chanchamayo, Huallaga, Jaén, entre otros, por sus condiciones climáticas similares.

En el exterior, los actuales países exportadores de Latinoamérica, excepto México y Brasil, como lo son Ecuador, Colombia, El Salvador, Honduras, Guatemala, República Dominicana y Venezuela, aparecen actualmente como pequeños competidores, podrían crecer y convertirse a futuro en serios adversarios en captación de ventanas y nichos de mercado.

6. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

6.1 Formulación Estratégica del Plan de Comercialización

A. Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación en el caso de este Plan de Negocios estará aplicada a los intermediarios y no al consumidor final, dado que no es aplicable a ese nivel.

El perfil del importador debe ser el siguiente:

- Que trabajen con frutas y que posean experiencia comprando a exportadores peruanos de frutas, tales como: mango, banano, palta o cítricos (mandarina).
- Que sus operaciones sean en los países de mayor demanda de lima Tahití y con tendencia hacia el consumo de vegetales frescos y productos naturales.
- Que estén ubicados en los terminales mayoristas, de tal forma que su rango de clientes es más amplio y sus posibilidades de ventas sean mayores.
- Que entre su clientela existan supermercados, dado que estos demandan en forma constante.
- En el caso europeo, que sean re-exportadores hacia otros países

B. Estrategia de Posicionamiento

Consistente en definir la imagen que se quiere conferir a la marca o quizás a la lima Tahití peruana de manera que el consumidor comprenda y aprecie la diferencia competitiva de nuestro fruto sobre la competencia.

Los productos peruanos exportados actualmente destacan por su calidad, no solo en la apariencia, sino también cuando son degustados y esto también debería lograrse con la lima Tahití. En este caso la estrategia debería planearse con el importador, dado que éste es solo un intermediario en la cadena de comercialización.

En caso de las frutas frescas, como la lima Tahití, la forma más económica y eficiente de lograr un posicionamiento en la mente del consumidor final sería agregándole una ETIQUETA a cada fruto para que pueda diferenciarse del resto de frutos.

En Europa, un tema a resaltar sería que la lima Tahití peruana no contiene semillas (pepas) a diferencia de la lima brasileña que tiene esta característica.

C. Estrategia de Crecimiento

Actualmente las empresas Fresh Fruits (Lambayeque) y Limones Piuranos (Piura) no pueden crecer en las exportaciones de lima Tahití por falta de producción del fruto. Estas empresas tienen mercados localizados y clientes contactados pero no se comprometen a ofertar por lo mencionado.

Proyectándose al periodo 2013-2017 la estrategia de crecimiento sería la misma que actualmente utilizan los exportadores de otros frutos:

- Asistiendo a ferias internacionales de frutas con el fin de contactar clientes
- Participando en ruedas de negocios
- Viajando a los terminales mayoristas para hacer contacto directo con los compradores de frutas.

En los 3 casos, la participación y apoyo de PROMPERU, Mincetur y Consejeros Comerciales es muy importante, dado que ellos organizan a los exportadores para la participación en las ferias, en ruedas de negocios; y tienen los contactos y la ubicación de los compradores. Asimismo, se recomienda a toda empresa que

quiera exportar, contar con un departamento de exportaciones donde se dé búsqueda de potenciales compradores y entablar contacto con ellos vía telefónica o email, y de acuerdo al avance de las conversaciones se concreten los negocios con un viaje para tratar directamente con el comprador.

D. Estrategia Competitiva

La estrategia más segura es ser contraestacionarios en la oferta, programar cosechas para poder abastecer el mercado europeo entre los meses de noviembre y diciembre; y el mercado norteamericano entre febrero y abril.

Mercado	Inicio	Fin	Motivo
Europa	15-Nov	15-Dic	Mejores
Norteamérica	15-Feb	15-Abr	Precios

6.2 Identificación del Mercado Meta

El mercado meta o mercado objetivo está ubicado en Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Países Bajos y Francia.

REINO UNIDO

Características del consumo de frutas y hortalizas en el mercado británico:

- El consumo de especies exóticas y frutas fuera de temporada está incrementándose tanto como en hortalizas, en particular preenvasados.
- La producción nacional de frutas y hortalizas es relativamente pequeño.
- El Reino Unido es uno de los mayores importadores de frutas y hortalizas la UE.
- Las importaciones de frutas tropicales (por ejemplo, plátanos, piñas) y frutas fuera de la temporada (manzanas, por ejemplo) son elevada y creciente.
- Los países en desarrollo tienen un alto porcentaje del total de las importaciones de fruta fresca.
- Las importaciones de hortalizas son más pequeños que los de frutas, pero hay oportunidades para los exportadores de países en desarrollo en frijoles, guisantes y espárragos.

Consumo

Tamaño total del mercado

El consumo británico de frutas frescas fue de 44 kg per cápita en 2006, y de las hortalizas frescas de 42 kg. Estos niveles de consumo están por debajo de la media de la UE. El valor de la fruta (tanto frescos y transformados) fue del 13% más alta en 2005-06 que en 2003/04. Hubo un aumento del 11% en los hogares la compra de fruta (que incluye zumos de frutas) y un 4,5% de aumento en los hogares las compras de hortalizas (DEFRA 2007).

Reino Unido – Consumo Per Cápita de Fruta Fresca (2002-2006) (en € y kg)

Fruits	2001/02		2003/04		2005/06	
	€	kg	€	kg	€	kg
Total	80	39	90	41	102	44
Otras Frutas	9	2	13	3	19	4
Manzanas	15	9	17	9	17	9
Bananos	17	11	15	11	17	12
Frutas Secas	10	3	11	4	14	4
Uvas	10	3	11	3	13	4
Source: CBI Market Information Database • URL: www.cbi.eu • Contact: marketinfo@cbi.eu						

Consumo de Frutas

Entre 2001-02 y 2005-06, el consumo per cápita de frutas frescas aumento un 13% en volumen y un 27% en valor. El consumo de frutas frescas ha venido aumentando desde 1974. Las manzanas son las frutas más populares, que representan el 17% del valor total de consumo de fruta fresca en el período 2005-06. Entre 2001-02 y 2005-06, el valor de manzana el consumo aumentó ligeramente mientras que el volumen se mantuvo estable. Sin embargo en el largo plazo el consumo de manzanas ha disminuido, tanto en cifras absolutas y términos relativos. En 1974, las manzanas, las peras y los cítricos representaron aproximadamente las tres cuartas partes de las compras de fruta fresca, mientras que en 2005-06 estos frutos representaron menos de la mitad de las frutas compras (DEFRA 2007).

El consumo de plátanos, la segunda fruta más popular, no ha cambiado mucho en los últimos cinco años, pero está mostrando un aumento a largo plazo. El consumo de frutas secas también aumentó entre 2001-02 y 2005-06, por no menos del 40% en valor, mientras que el volumen se mantuvo estable. Las uvas mostraron un desarrollo similar. El consumo de otras frutas se ha mantenido bastante estable durante los últimos seis años.

Segmentación del Mercado

La comida étnica es cada vez más popular, en parte debido a la demanda de la minoría de grupos étnicos que viven en Reino Unido y en parte los nativos británicos expuestos a las tradiciones culinarias de estos grupos (Foodnavigator, 2006). En 2001 había unos 4,6 millones de minorías étnicas, lo que representa el 8% de la población del Reino Unido. Los indios fueron el grupo más numeroso (23% de la población étnica total), seguidos por los paquistaníes (16%). Otros grupos étnicos son afrocaribeños, los asiáticos y las personas de raza mixta (Censo de 2001, Nacional de Estadística del Reino Unido).

Tendencias de Consumo

Más que nunca, los consumidores esperan de los productos frescos que estarán disponibles durante todo el año y también demanda una mayor variedad y alta calidad. Conveniencia de alimentos están creciendo en popularidad con una aumento de la gama de productos disponibles, incluyendo paquetes de snack, pre-cortada y pre-envasados (recortado, lavado, pelado) de hortalizas y frutas, listos para comer ensaladas y comidas y envases de el sector de las frutas destinadas a los niños (Austrade, 2007). Las nuevas variedades también se han introducido con éxito. Algunos ejemplos recientes son: rojo plátanos, zanahorias púrpura, rojo centrado en frutas kiwi, plana de fondo los melocotones y frutas en miniatura.

Alimentos saludables, naturales y funcionales están también creciendo en popularidad. Al igual que en muchos países de la UE, la obesidad es un problema cada vez mayor. Frutas y hortalizas tienen una imagen positiva con respecto al peso control y se consideran alimentos funcionales que aumentan el bienestar. A pesar de la creciente conciencia de los beneficios para la salud de las frutas y hortalizas-que es estimulada por campañas del gobierno - sólo el 25% de la población come suficiente frutas y verduras a diario.

RU tiene el segundo mayor mercado para los productos orgánicos en la UE después de Alemania. El mercado de hortalizas orgánicas ha crecido en valor y tanto frutas como verduras orgánicas se han mantenido firmes. Los intereses que prevalecen en los alimentos orgánicos son la salud, la calidad, sostenibles de la producción local y los alimentos de origen. También hay interés en productos de origen fuera de la UE, en particular los que son de comercio justo certificados y producidos de forma sostenible.

Producción de Frutas

Reino Unido, dentro de la UE, es el decimoquinto mayor productor de fruta fresca y el noveno mayor productor de hortalizas. En 2006, la producción de fruta fresca fue 355 mil toneladas, lo que representa el 1% del total de la producción de la UE. La producción de hortalizas fue de 2,8 millones de toneladas, el 5% del total de la UE.

La producción nacional de fruta fresca en el Reino Unido es pequeña, pero aumentó en un 22% entre 2002 y 2006. Las manzanas son, con mucho, el mayor producto a base de fruta, que representan más del 60% de la producción total. Entre 2002 y 2006, la producción de manzanas aumentó considerablemente, un 22%, para llegar a 219 mil toneladas en 2006.

El segundo mayor producto a base de fruta fue fresas, lo que representa el 17% del total del Reino Unido el sector de las frutas producción en 2006, seguido de las peras (7%) y Corinto (6%). La producción de fresas se ha incrementado considerablemente en los últimos cinco años, mientras que la de peras ha disminuido.

Pronóstico y Tendencias de la Producción

Aunque la producción de frutas y hortalizas está creciendo lentamente, se está lejos de ser suficiente para satisfacer la demanda de consumo nacional. Según DEFRA (2005), en el RU la autosuficiencia de la tasa de frutas y hortalizas se redujo de 78% en 1992 a 60% en 2005. Esto implica un mercado en expansión para frutas y hortalizas, tanto templados y exóticos, a la altura de la demanda.

Para una visión general de los principales exportadores de los países en desarrollo la industria de procesamiento de alimentos, y su gama de productos, por favor revisar el estudio de mercado de CBI “El mercado de conservas de frutas y hortalizas en el Reino Unido”, que puede ser descargado de http://www.cbi.eu/marketinfo.

Oportunidades y Amenazas: Consumo y Producción

Las principales oportunidades y amenazas en el consumo y la producción son los siguientes:

- El consumo de frutas y hortalizas frescas está creciendo en valor y volumen.
- La creciente población étnica en el Reino Unido impulsa la demanda de los productos exóticos.
- Grupos de consumidores británicos están abiertos a probar nuevos productos exóticos y platos de cocina internacional, que también aumenta la demanda de estos productos.
- La producción de frutas de RU es pequeña y el país depende fuertemente de las importaciones para satisfacer la demanda.
- Las importaciones de RU por frutas y hortalizas frescas fuera de temporada son altas y están en crecimiento.
- Muchos consumidores siguen manteniendo las pautas tradicionales de consumo de productos (sobre todo templado) frutas y hortalizas frescas

Las tendencias y la evolución del mercado pueden ofrecer oportunidades y amenazas para los exportadores. Una determinada tendencia puede ser una amenaza para algunos, y una oportunidad para otros. Estas tendencias deben, por tanto, ser cuidadosamente analizadas en relación a las circunstancias específicas.

Canales de Comercialización

La forma más común de ingresar al mercado británico es a través de un agente o importador. Muchos de los grandes importadores de frutas y hortalizas frescas poseen redes de distribución dentro de RU y almacenes, con atmósfera controlada que facilita el almacenamiento. Los importadores más pequeños alquilan estos servicios.

Los principales importadores son:

- Fruco, http://www.frucoplc.com. Líder independiente como importador y distribuidor de productos frescos para el Reino Unido e Irlanda.
- Cool Food Company, http://www.4degreesc.com/index.html
- Greencell, http://www.greencell.co.uk

Los principales supermercados, como Tesco, Sainsbury's y ASDA no compran directamente de los productores, pero tienen proveedores especializados en el Reino Unido (Austrade, 2007). Algunos minoristas contactan directamente con productores y proveedores en el extranjero. Otra forma de entrar en el mercado británico es exportar directamente a mayoristas. New Covent Garden es un gran mercado al por mayor en Londres, donde todos los tipos de frutas y hortalizas frescas se comercializan a cadenas de supermercados, restaurantes y servicio de catering. Algunas cadenas de supermercados tienen los compradores ubicados en Nueva Covent Garden, e incluso en el mercado mayorista de Rungis, en París, Francia. Los pequeños minoristas como los Greengrocers y tiendas independientes también compran de los mercados mayoristas, ya que requieren menores cantidades que les permita una mayor flexibilidad en su gama de productos.

Comercio Retail

Supermercados e hipermercados dominan la distribución al por menor de productos alimenticios. Alrededor de un 75% de todas las frutas y hortalizas se venden a través de ellos. La proporción de frutas y hortalizas que se venden a través de los pequeños minoristas independientes sigue disminuyendo. Estas tiendas están desapareciendo debido a la creciente consolidación del sector minorista.

Greengrocers representan el 10% del total de ventas al por menor valor, seguido por los pedidos por correspondencia (9%), cooperativas (3%), tiendas independientes (2%) y tiendas de granja (1%) (Austrade, 2007).

Las principales cadenas de supermercados en el Reino Unido son los siguientes:

- Tesco (http://www.tesco.com)
- Sainsbury's (http://www.sainsburys.co.uk)
- Wal-Mart/ASDA (http://www.asda.co.uk)
- Morrison (http://www.morrisons.co.uk)
- Cooperative Group (http://www.co-op.co.uk)

Tendencias Retail

En RU, como en otros lugares, la compra en supermercados está en incremento. Esto se refleja en la creciente proporción de frutas y verduras que se venden en ellos. Dado el ocupado estilo de vida que no permite tiempo para preparar las comidas, las hortalizas pre-cortadas y pre-envasadas son cada vez más populares en la expensas de los preparados vegetales. Debido a un creciente número único de los hogares, las pequeñas porciones preparadas de frutas y hortalizas están también disponibles.

Para obtener más información sobre la estructura del comercio, revise el estudio de mercado de CBI “El mercado de fruta fresca y hortalizas en la UE », que puede ser descargado de http://www.cbi.eu/marketinfo.

Estructura de Precios

Los márgenes varían fuertemente en función del tipo de producto, el canal de distribución, los continuos cambios en la oferta y la demanda y las consiguientes fluctuaciones de los precios. Es imposible elaborar un calendario de márgenes reales para cada producto / mercado combinación. Los importadores y los agentes pueden proporcionar información al día sobre los niveles de precios para productos

individuales. El sitio web http://www.agribusinessonline.com informes sobre los precios del mercado mayorista de frutas frescas y hortalizas en el Reino Unido. Ir a "precios de mercado».

Selección de Socio Comercial

El entorno empresarial en el Reino Unido es formal y conservador. La gente en general es reservada, amable y viste formalmente. Las empresas británicas son emprendedoras e interesadas en nuevas ideas. Esperan a que el exportador presente su empresa y su proposición al menos tres a cuatro semanas antes de la fecha prevista de la reunión. Hacer una llamada telefónica de introducción y seguir con la información por correo, fax o e-mail (Austrade, 2007). La puntualidad y seguimiento a los acuerdos son importantes.

Para obtener información sobre la selección de socios comerciales adecuados, por favor, consulte http://www.cbi.eu/marketinfo.

Las siguientes bases de datos en línea proporcionarán un panorama general de socios potenciales para los exportadores de los países en vías de desarrollo:

- New Covent Garden mercado mayorista, http://www.cgma.gov.uk
- Europages, www.europages.com. Fuente de contactos e información sobre las actividades de los importadores. Se encuentran en la categoría de Agricultura y Ganadería, subcategoría Frutas y Hortalizas.
- http://www.agromarketplace.com. Mercado de los vendedores y compradores de productos frescos.
- http://www.freshinfo.com. Mercado de productos frescos.

Importaciones de Frutas

En 2006, las importaciones de frutas de Reino Unido representaron el 16% del total de la UE y el 21% de hortalizas, convirtiéndolo en el segundo mayor importador de la UE, tanto de frutas como de hortalizas. Las importaciones de frutas ascendieron a 3,5 millones de toneladas con un valor de € 3,1 millones. 45% del valor total de las importaciones fueron de otros estados miembros de la UE y el 48% provenientes de países en desarrollo. Entre 2002 y 2006, las importaciones de frutas frescas aumentaron en 20% en valor y 16% en volumen. En el mismo período, las importaciones de fruta de países en vías de desarrollo aumentaron un 27% en valor y 35% en volumen. Las importaciones de otros países de la UE aumentaron en 17% en valor y el volumen se mantuvo estable. Reino Unido importa cada vez más fruta procedente de países fuera de la UE. Sus mayores proveedores de fruta son España y Sudáfrica (con 19% y 11% respectivamente), seguido por Francia, los Países Bajos y Chile.

Los principales productos de frutas importadas en el Reino Unido son los plátanos (15% del valor de las importaciones en 2006), manzanas (15%), uvas de mesa (14%) y mandarinas (7%). El Reino Unido importa la mayor parte de frutas exóticas directamente de países en desarrollo. La principal excepción es el kiwi, que es suministrado principalmente por Italia y Nueva Zelanda. Otras excepciones son los mangos, guayabas, higos y fruta de la pasión, que son ofrecidos por otros países de la UE.

Reino Unido - Importaciones de Frutas (2002-2006) (Origen y €)

Type of Fruit	2002 €mln	2004 €mln	2006 €mln	Leading suppliers in 2006 (share in %)	Share (%)
All fresh fruits	**2,575**	**2,627**	**3,081**		**100%**
Dentro UE	1,189	1,144	1,392	Spain (19%), France (8%), the Netherlands (7%), Italy (4.5%), Belgium (2.8%)	
Fuera UE, excepto países subdesarrollados	225	217	212	USA (2.7%), New Zealand (2.2%), Israel (1.5%), Australia (0.3%), Canada (0.2%)	
Países Subdesarrollados	1,162	1,266	1,478	South Africa (11%), Chile (6%), Costa Rica (5%), Brazil (4%), Dominican R. (2.7%)	
Citrus fruits	**471**	**496**	**504**		**16%**
Dentro UE	247	243	256	Spain (40%), the Netherlands (3.7%), Cyprus (2.3%), Germany (2%), France (1.3%)	
Fuera UE, excepto países subdesarrollados	28	25	24	Israel (3.6%), USA (1%), Australia (0.2%)	
Países Subdesarrollados	197	228	224	South Africa (16%), Morocco (5%), Turkey (4.6%), Egypt (4.2%), Uruguay (3.9%)	
Source: Eurostat 2007					

Las principales frutas importadas de países en desarrollo son los plátanos, uvas de mesa, manzanas, mandarinas y naranjas. Piñas, melones y mangos son también importantes. Las importaciones de plátanos procedentes de países en desarrollo ascendieron a 856 mil toneladas con un valor de € 421 millones. Entre 2002 y 2006, las importaciones de plátanos aumentaron en un 8% en valor y 35% en volumen. Los principales proveedores son Costa Rica y la República Dominicana (18% del total del valor de importación a cada una), Camerún (13%) y Colombia (10%). Uvas de mesa son en su mayoría proporcionada por Sudáfrica, Chile y España, que en conjunto representaron el 60% del suministro total para el Reino Unido. Uvas de mesa representaron el 19% del valor de todas las frutas importadas de países en desarrollo (172 mil toneladas por un valor total de € 284 millones).

Las importaciones de manzana ascendieron a 538 mil toneladas con un valor de € 458 millones, un aumento de 15% en valor en comparación con 2002. Sudáfrica es el principal proveedor de DC manzanas.

La mitad de la del Reino Unido mandarinas son ofrecidos por España y el resto procedentes de de los países en desarrollo cada una de ellas con una pequeña cuota de mercado. Las importaciones de mandarinas de países en desarrollo en 2006 ascendieron a 129 mil toneladas con un valor de € 91 millones, un aumento del 11% en valor y 17% en volumen.

España es también el principal proveedor de naranja al RU (con el 34% del valor total de las importaciones en 2006), seguida por Sudáfrica (17%), Egipto (12%) y Marruecos (9%). Estas importaciones aumentaron en un 18% en valor y en volumen entre 2002 y 2006.

Si bien los principales productos importados de fruta mostraron tasas de crecimiento, el valor de importación de piñas y mangos creció más pronunciadamente. Entre 2002 y 2006 el aumento de las importaciones de piña fue más de 260% en valor y volumen. Mango las importaciones aumentaron en un 120% en valor y 133% en volumen. Los principales proveedores de piñas fueron Costa Rica (60%) y Ghana (10%). Mangos eran en su mayoría proporcionada por Pakistán y Francia (16% cada una), y Brasil y los Países Bajos (14% cada uno).

Oportunidades y Amenazas: Importaciones y Exportaciones

Las más importantes amenazas y oportunidades en términos de importaciones y exportaciones son los siguientes:

- Las importaciones de frutas frescas de países en desarrollo son altos y crecientes a expensas de los países de la UE.
- Hay altas tasas de crecimiento de las importaciones de frutas tropicales (por ejemplo, las piñas, mangos).
- Las importaciones de frutas templadas fuera de temporada, como manzanas y fresas, son cada vez mayores.
- La mayor parte de las importaciones procedentes de países en desarrollo son importados directamente.
- Las importaciones de hortalizas frescas de países en desarrollo es pequeño, pero creciente, principalmente de África.
- El Reino Unido sigue siendo autosuficiente en muchas verduras.
- Las importaciones de hortalizas frescas son principalmente de los países de la UE.

Evolución de Precios

Diferentes precios se aplican en los distintos canales comerciales. Los importadores y los agentes pueden dar actualizada información sobre los niveles de precios de productos individuales.

En los últimos cinco años, el precio promedio de importación de frutas ha aumentado ligeramente, pero el precio promedio de las importaciones procedentes de países en desarrollo disminuyó ligeramente. Este fue el caso de los plátanos, las naranjas, plátanos e higos, así como para los aguacates, mangos, guayabas y mangostanes, sandías, los melocotones y las nectarinas. El mismo período también se registró una pequeña disminución en el precio medio de vegetales, las importaciones procedentes de países en desarrollo. De 2003 a 2005, el precio promedio de frijoles, guisantes, pimientos importados de países en desarrollo aumentaron.

Hubo una disminución en el precio de las setas y cebollas importadas de países en desarrollo.

Según DEFRA, el índice de precios al consumo (IPC) aumentó en un 2.6% entre 2004-05 y 2005-06. Los precios de los alimentos aumentaron un 1.1% en 2005-06. Los precios de las frutas y hortalizas en general se trasladaron en línea con el IPC.

Más información sobre los precios se pueden ver en http://www.freshinfo.com.

Requisitos de Acceso al Mercado

Los exportadores de los países en vías de desarrollo al Reino Unido deben ser conscientes de los requisitos de acceso al mercado exigidos por los socios comerciales y el gobierno británico. Estos requisitos pueden ser especificados a través de la legislación, los códigos de prácticas y otros medios asociados con diferentes etiquetas y sistemas de gestión. Estos pueden basarse en medio ambiente, la salud y la seguridad y las preocupaciones sociales. El cumplimiento de la legislación de la UE y de los requisitos no legislativos de los socios comerciales de la UE es esencial.

Para obtener información sobre las medidas legislativas y no legislativas, revisar la base de datos de CBI en http://www.cbi.eu/marketinfo, seleccione las frutas y hortalizas frescas y el Reino Unido, haga clic en la búsqueda botón y haga clic en "requisitos de acceso al mercado».

Embalaje y Etiquetado

Los requisitos para el envasado y el etiquetado están sujetos a las normas de comercialización de fresco frutas y hortalizas de la UE. Puede descargar información de estos requisitos en: www.cbi.eu/marketinfo/cbi/?action=showDetails&id=1869.

Información adicional sobre los envases se puede encontrar en el sitio web del CCI en embalaje de productos de exportación: www.intracen.org/ep/packaging/packit.htm.

La información sobre aranceles y las cuotas se puede encontrar en: www.exporthelp.europa.eu.

Para las frutas y hortalizas frescas, el impuesto es 0%.

Negocios con Reino Unido

Información sobre cómo hacer negocios como acercarse a posibles socios comerciales, la creación de una relación, la elaboración de una oferta, la manipulación del contrato (medios de pago y las condiciones de entrega) y las diferencias culturales se pueden encontrar en la CBI manuales de exportación “Export Planner”, “The fresh fruit and vegetables market in the EU”. La conciencia cultural es una habilidad fundamental en la obtención de éxito como exportador. Estos documentos pueden descargarse desde www.cbi.eu/marketinfo.

Promoción de Ventas

Visitar o participar en una feria comercial en Reino Unido es un importante instrumento de promoción y modo de acercarse a potenciales socios comerciales. Revistas de negocios, sitios web profesionales y boletines son importantes fuentes de acceso a información actualizada sobre los productos frescos sector en Reino Unido.

Para obtener información sobre los métodos de pago y las condiciones de entrega, se pueden encontrar en la CBI manuales de exportación “Export Planner”, “The fresh fruit and vegetables market in the EU”. Ambos documentos pueden descargarse desde la página web CBI en http://www.cbi.eu/marketinfo.

Fuentes de Información

Ferias relevantes para los exportadores de frutas y hortalizas frescas para el Reino Unido son los siguientes:

- Internacional de Alimentos y Bebidas de Exposiciones. http://www.ife.co.uk
- Prognosfruit, http://www.prognosfruit2008.co.uk. Conferencia anual en Kent para manzana y pera cada vez más explotaciones, sociedades y organizaciones. La próxima tendrá lugar el 8 de agosto, 2008.

La mayoría de las revistas comerciales pertinentes para los exportadores de frutas y hortalizas frescas para el Reino Unido son los siguientes:

- Las legumbres y hortalizas frescas en http://www.freshinfo.com. Boletín semanal de productos frescos.
- El Grocer e-zine, http://www.thegrocer.co.uk
- FRUITNET, http://www.fruitnet.com. El mundial de productos frescos portal.
- Eurofruit Magazine, http://www.eurofruitmagazine.com. La revista mensual para la internacional de frutas y hortalizas frescas.

PAÍSES BAJOS (HOLANDA)

El mercado holandés presenta las siguientes características:

- Consumo de frutas y hortalizas en los Países Bajos está creciendo en valor pero no en volumen.
- Países Bajos es un mediano productor en la UE y la producción va en aumento.
- Países Bajos sirven como un importante centro comercial europeo en el sector de las frutas y hortalizas al comercio.
- Países Bajos es el tercer mayor importador de frutas y el cuarto más grande de verduras, en la UE.
- El mercado nacional es pequeño y la mayor parte de las importaciones se reexporta a otros países de la UE.
- Las importaciones de frutas frescas procedentes de países en desarrollo son grandes y continúan creciendo. Los principales productos son las uvas de mesa, manzanas, naranjas, piñas, mangos y plátanos.
- Las importaciones de hortalizas frescas de países en desarrollo están creciendo considerablemente. Las principales hortalizas importadas son los frijoles, guisantes y los espárragos.

Mercado y Consumo de Frutas

Tamaño total del mercado

El consumo de frutas frescas ascendió a 94 kg por hogar en 2005. Holanda tiene un consumo promedio dentro la UE. Entre 2002 y 2005, el consumo de frutas aumentó en un 1% en volumen, mientras que el valor disminuyó en un 4%. El consumo por hogar de hortalizas fue de 74 kg. En el mismo período, el consumo creció un 4% en valor y un 3% en volumen. El consumo total se espera que disminuya en volumen, pero que el valor aumente. Esto se debe a la popularidad de las conservas de frutas y verduras que son menos volumen pero más caros.

Países Bajos – Consumo por Hogar De Fruta Fresca (2002 y 2005)

	2002	2005
€	139	133
Kg	93	94
Most popular species in 2006		
1. Apples		
2. Oranges		
3. Bananas		
4. Tangerines		
5. Grapes (Uvas)		
6. Strawberries (Fresas)		
7. Kiwi		
8. Pears		
9. Melons		
10. Nectarines (Durazno)		
Source: Commodity Board for Horticulture 2006, 2007		

Frutas

Las más populares especies frutales de consumo en Países Bajos son las manzanas, naranjas y plátanos, juntos representan aproximadamente dos tercios del consumo. Mandarinas, peras, kiwis, piñas, las nectarinas y las fresas están aumentando en popularidad. El total nacional de consumo de fruta fue de 660 mil toneladas en 2005.

Segmentación del Mercado

En comparación con otros grupos de consumidores, los hogares con niños son lo que menos compran fruta fresca. Los principales consumidores son las personas mayores. Hogares de una sola persona o de parejas con doble ingreso gastan más en el sector de las frutas y pagan más por ello, sobretodo por especies exóticas; además compran la mayor parte de sus alimentos en el supermercado, sin embargo, las personas

mayores tienden a comprar en otros puntos de venta. Los minoristas especializados principalmente son visitados por personas de la tercera edad de alto poder adquisitivo. Los plátanos son una fruta típica de la generación más joven. En comparación con otros grupos de consumidores, los hogares de mayor poder adquisitivo compran cítricos con más frecuencia, sobre todo las naranjas, toronjas y limones (Productschap Tuinbouw).

Tendencias de Consumo

Las tendencias más fuertes son por alimentos buenos para la salud y fáciles de preparar. El ahorro de tiempo en preparación de comida es importante, por ello aparecen hortalizas y frutas como la piña o el melón pre-cortadas y pre-envasadas. Comidas completas y listas para llevar son muy populares y se venden hasta en estaciones de gasolina. Del mismo modo, los puestos de frutas frescas o 'fruitomats' pueden encontrarse cada vez más en escuelas, universidades, centros deportivos y estaciones de ferrocarriles.

Como resultado de la tendencia hacia alimentos saludables, el consumo de frutas y hortalizas frescas está creciendo y también los productos orgánicos. Los consumidores se han acostumbrado durante el año a las ofertas tradicionales de las frutas y hortalizas de temporada y tropicales. Dado que los consumidores holandeses son bastante abiertos a nuevos productos (los llamados' trysumers'). Los minoristas ofrecen mezclas de condimentos listos para la preparación de platos de cocina internacional (HBD, Hoofdbedrijfsschap Detailhandel 2008).

Producción de Frutas

Países Bajos es el decimoprimer productor más importante de la UE de frutas frescas y la quinta más grande de hortalizas. En 2006, la producción de fruta fresca fue 639 mil toneladas, 1% del total de la UE. La producción de hortalizas fue de 4,1 millones de toneladas, 7% del total de la UE. El valor total de la producción de frutos fue de € 365 millones en 2006 y la de vegetales la cifra de producción ascendió a 2,1 millones de € en 2005.

La producción de frutas aumentó en un 21% entre 2002 y 2004, pero disminuyó en un 9% en el 2006. En suma la producción aumentó en un 11% entre 2002 y 2006. Las fluctuaciones son resultado de la evolución de las condiciones meteorológicas. Las manzanas son las frutas más importantes con una producción de 365 mil toneladas en 2006. En cuanto a las manzanas, la producción se redujo de 68% a 57% entre 2004 y 2006. La producción de pera aumentó entre 2002 y 2006; en 2006 representó el 35% del total de la producción de frutas, que fue de 222 mil toneladas. Las fresas representaron el 6% de la producción total. El 2% restante del total consistió en la producción de cerezas, ciruelas y bayas.

Oportunidades y Amenazas: Consumo y Producción

Las principales oportunidades y amenazas en el consumo y la producción son los siguientes:

- El consumo holandés de fruta fresca es cada vez mayor en valor, pero disminuye en volumen.
- El consumo de hortaliza está creciendo tanto en valor como en volumen.
- Las frutas exóticas y hortalizas son cada vez más populares en el mercado de consumo holandés.
- Países Bajos es un gran proveedor de hortalizas a la UE
- La producción de frutas y hortalizas frescas está aumentando, lo cual tiene consecuencias para las importaciones de fuera de temporada.
- Los invernaderos (Greenhouse) no están sujetos a las condiciones climáticas, por lo que la dependencia de las importaciones para satisfacer una eventual escasez en la demanda de los consumidores está ausente.

Fuentes de Información

- http://www.tuinbouw.nl
- HBD, organización para el sector minorista, http://www.hbd.nl
- FAOSTAT, http://faostat.fao.org. Base de datos de estadísticas de la FAO

Canales de Comercialización

El puerto de Rotterdam es el mayor puerto de Europa y uno de los más grandes del mundo y uno de los más grandes en recibir frutas y hortalizas. Existen empresas de transporte, comerciantes de frutas, oficinas de aduana, empresas de inspección y lugares de subastas. Existe una extensa red de carreteras a otros países europeos, además por el río Rin a Alemania y Europa Central y por el río Mosa a Bélgica y Francia. Rotterdam está conectada a Amberes por mar.

Las frutas y hortalizas frescas son transportadas vía aérea de manera más frecuente, especialmente los más perecederos y los de más alto valor como los mangos, los frijoles y guisantes. El aeropuerto de Schiphol dispone de excelentes instalaciones para el almacenamiento y transporte de productos frescos.

Los Países Bajos tienen una fuerte posición en el comercio internacional de frutas y hortalizas. El país tiene una larga historia de comercio. El más importante canal de comercio para los exportadores de países en desarrollo.

Un importante comerciante para los exportadores de DC es Greenery, gran importador / exportador que suministra a los minoristas en los Países Bajos, Europa, EE.UU. y el Medio Oriente. Otros grandes importadores son los siguientes:

- Greenery, http://www.thegreenery.com
- Langfruit, http://www.langfruit.nl
- Bud Holanda, http://www.bud.nl

Otros operadores importantes son las empresas minoristas en los Países Bajos son:

- Superunie, http://www.superunie.nl
- Laurus, http://www.laurus.nl
- Bakker Barendrecht, http://www.bakkerbarendrecht.nl

Comercio Retail: Participación y Tendencias

En Países Bajos, las frutas y hortalizas frescas se venden en los supermercados, greengrocers y mercados callejeros, con la siguiente participación:

Países Bajos – Distribución de Canales De Comercialización

Canales de Venta	%
Supermercados	74%
Greengrocers	11%
Mercados Callejeros	9%
Otros	6%
Source: BHD 2008	

El consumidor compra la mayor parte de sus frutas y hortalizas en los supermercados. En Países Bajos hay pocas tiendas de grandes superficies comerciales, debido a las políticas gubernamentales restrictivas destinadas a proteger el centro de la ciudad. En el 2006 habían cerca de 6,000 supermercados (HBD, 2008). En ese año, los supermercados representaban el 78% de todos los gastos en productos alimenticios, lo que equivale a 16,9 € millones.

El número de greengrocers y comerciantes de mercados de la calle es de 1500 cada uno. Actualmente tienen un 11% y 9%, respectivamente, de la cuota de mercado en valor. Los ingresos de greengrocers en 2006 fueron alrededor de 8% mayor en comparación con 2005.

Los supermercados han ido ganando cuota de mercado en el sector de las frutas y hortalizas en los últimos años, esto se debe a la creciente popularidad de compra en un solo lugar. Aunque greengrocers y mercados callejeros están perdiendo cuota de mercado, es probable que sigan siendo una importante salida para el sector de las frutas y hortalizas. Esto se debe a que greengrocers ofrecen productos frescos de alta calidad y productos exóticos.

Estructura de Precios

Los márgenes varían fuertemente en función del tipo de producto, el canal de distribución y los continuos cambios en la oferta y la demanda y las consiguientes fluctuaciones de los precios. Es imposible elaborar un cronograma de márgenes reales para cada producto / mercado combinación. Los importadores y los agentes pueden dar información actualizada sobre los niveles de precios por productos. Una fuente útil de precios al por mayor para un gran número de frutas y hortalizas frescas es www.freshplaza.com o www.todaymarket.com.

Socio Comercial

El entorno empresarial en los Países Bajos es profesional, pero la forma de hacer negocios puede ser informal. La puntualidad y el seguimiento de los acuerdos son importantes. Se dice de los holandeses son rápidos en hacer negocios.

Para una visión general de socios potenciales para los exportadores de países en desarrollo, por favor consulte la siguiente línea bases de datos:

- Europages, http://www.europages.com. Una fuente útil para encontrar los datos de contacto e información sobre las actividades de los importadores.
- http://www.foodtrader.com
- http://www.agromarketplace.com, mercado de los vendedores y compradores de productos frescos
- http://www.freshinfo.com, mercado de productos frescos
- Holland Fresh Group, http://www.hollandfreshgroup.com.

Comercio: Importaciones

Países Bajos representaron el 12% del total de las importaciones de la UE de frutas y 8% de hortalizas en 2006, lo cual lo hace el tercer mayor importador de frutas y el cuarto más grande de verduras. En ese año, las importaciones fruta ascendieron a 2,8 millones de toneladas con un valor de € 2,3 millones. Entre 2002 y 2006, las importaciones de frutas aumentaron en un 43% en valor y 42% en volumen. En 2006, un 28% del total del valor de importación fue de otros estados miembros de la UE y el 67% de países en desarrollo. En el mismo período, las importaciones de frutas de países en desarrollo aumentaron un 75% en valor y 82% en volumen. Las importaciones procedentes de otros países de la UE se mantuvieron estables en valor y volumen. Los Países Bajos importa cada vez más de países fuera de la UE. Sudáfrica y Chile fueron los mayores proveedores de fruta fresca a la Países Bajos (14% y 12% respectivamente), seguido de España, Brasil y Bélgica.
Los principales productos de frutas importadas en los Países Bajos son las uvas de mesa (17% del valor de las importaciones en 2006), manzanas (12%), naranjas (9%), banano (7%), piña (7%) y mandarinas 6%).

Las principales frutas importadas de países en desarrollo son las uvas de mesa, manzanas, naranjas, piñas, mangos y el plátano. Toronjas, mandarinas y las peras también son importados de países en desarrollo. Entre 2002 y 2006, las importaciones

de uvas de mesa aumentaron un 74% en valor y 80% en volumen. Los principales proveedores fueron Sudáfrica (33%), Chile (26%) y Brasil (14%). Las manzanas son en su mayoría suministrado por Chile (28%), Sudáfrica (8%) y Argentina (8%), y un 20% son suministrados por Francia y Bélgica.

Países Bajos – importaciones de Frutas y Cítricos (2002-2006)

Fruta	2002 €millón	2004 €millón	2006 €millón	Principales Proevedores (2006) (%)	Cuota %
All fresh fruits	**1,599**	**1,706**	**2,287**		**100%**
Dentro UE	618	723	641	Spain (10%), Belgium (8%), France (4.3%), Germany (2.9%), Italy (1.5%)	
Fuera UE, excepto países subdesarrollados	102	86	110	New Zealand (2.4%), Israel (1.3%), USA (0.9%), Australia (0.1%)	
Países Subdesarrollados	878	897	1,536	South Africa (14%), Chile (12%), Brazil (9%), Costa Rica (6%), Argentina (6%)	
Citrus fruits	**409**	**423**	**531**		**23%**
Dentro UE	167	206	163	Spain (23%), Belgium (2.4%), Germany (1.8%), United Kingdom (1.5%), France (1.2%)	
Fuera UE, excepto países subdesarrollados	19	18	18	Israel (1.7%), USA (1.7%)	
Países Subdesarrollados	223	199	350	South Africa (16%), Argentina (12%), Morocco (10%), Brazil (6%), Uruguay (4.7%)	
Fuente: CBI Market Information Database • URL: www.cbi.eu • Contact: marketinfo@cbi.eu					

Las naranjas provienen en su mayoría de España (26%), pero Sudáfrica, Marruecos, Argentina, Egipto y Uruguay también son importantes proveedores de DC. En 2006, el total de las importaciones o las naranjas de países en desarrollo ascendió a 313 mil toneladas con un valor de € 145 millones. Las importaciones han aumentado de 2002, un 59% en valor y 53% en volumen.

El valor de importación de piñas provenientes de países en desarrollo aumentó espectacularmente en valor y en volumen entre 2002 y 2006. En la actualidad, representan el 8% del valor de todas las frutas importadas de países en desarrollo (191 mil toneladas por un valor total de € 124 millones). Los principales proveedores son Costa Rica (69% del valor total de las importaciones en 2006) y Panamá (9%).

Los holandeses también están aumentando las importaciones de mangos de países en desarrollo. En 2006, las importaciones ascendieron a 112 miles de toneladas con un valor de € 106 millones. Las tasas de crecimiento entre 2002 y 2006 fueron del 41% en valor y 55% en volumen. Los Países Bajos es el mayor importador de la UE mangos y guayabas (30% del total del valor de importación a la UE en 2006), papaya (21%) y productos menores, como tamarindos, jackfruit y lichis (35%), y fruta de la pasión, frutas y estrellas pitihaya (37%).

Las importaciones de plátanos procedentes de países en desarrollo también aumentaron enormemente (de más de 1000%) en valor y volumen. Las importaciones procedentes de países de la UE, en cambio, disminuyó en un 33% en valor. Este notable incremento puede estar relacionado con la liberalización del régimen de importación de plátanos de la UE en 2006.

Los plátanos son ahora la mayoría importados por Países Bajos a través de los países

en desarrollo aunque a través de otros países de la UE también es todavía alto (49% del total del valor de importación).

Los principales proveedores de la UE son Alemania y Bélgica. Esto se refiere a las reexportaciones, ya que estos los países no producen plátanos. Los países en desarrollo proveedores de plátanos son Colombia (30%), Costa Rica (11%), Guatemala (6%) y Ecuador (3%).

Respecto a las exportaciones, Países Bajos es el cuarto mayor exportador de fruta fresca en la UE. En 2006, las exportaciones de frutas fueron 1,9 millones de toneladas con un valor de € 1,8 millones. Desde 2002, el volumen de exportación aumentó en un 41% y el valor de 48%, con el mayor crecimiento en las exportaciones a países en desarrollo (+200% en valor).

Alemania y el Reino Unido son los principales destinos y en conjunto representaron el 45% de los holandeses de las exportaciones de frutas. Las principales exportaciones de frutas fueron las uvas de mesa (15% del valor de las exportaciones en 2006), las manzanas (13%) y peras (11%). Los Países Bajos también exporta cantidades considerables de fresas (99 mil toneladas) y naranjas (95 mil toneladas), así como frutas exóticas incluidas la piña (138 miles de toneladas), plátanos (77 mil toneladas), mandarinas (71 mil toneladas), mangos (70 mil toneladas) y aguacates (62 mil toneladas).

Oportunidades y Amenazas: Importaciones y Exportaciones

- Las importaciones de frutas y hortalizas frescas en Países Bajos son de grandes volúmenes y están en crecimiento.
- Los países en desarrollo tienen un peso importante en las importaciones de frutas frescas y estos son cada vez mayores.
- Países Bajos es un importante importador, re-exportador y es un importante punto de entrada para frutas tropicales y muchos de ellos son importados a lo largo de todo el año.
- Las importaciones de hortalizas frescas de países en desarrollo son pequeños pero experimentando un crecimiento considerable.
- Países Bajos importa una amplia gama de productos a escala mundial.
- Frutas como uvas, naranjas, manzanas y peras son importados principalmente de países de la Unión Europea.

Fuentes de Información

- Ampliación de las exportaciones, en Helpdesk: www.exporthelp.europa.eu
- Eurostat: www.epp.eurostat.ec.europa.eu

Evolución de Precios

A lo largo de los distintos canales comerciales, se aplican precios diferentes. Los importadores y los agentes pueden dar actualizada la información sobre los niveles de precios de productos individuales.

En los últimos cinco años, el precio de importación de frutas ha disminuido. El precio promedio de importación de frutas de países en desarrollo disminuyó. Guayabas, mangos y mangostanes, y manzanas importadas de países en desarrollo experimentó el mayor descenso en los precios de importación. Los precios que aumentaron de productos provenientes de países en desarrollo fueron de uvas, naranjas, limones y limas y plátanos.

Para obtener más información sobre los precios de mercado de frutas y hortalizas frescas, por favor revisar los siguientes sitios web:

- www.freshplaza.com
- www.agribusinessonline.com

- www.todaymarket.com
- www.weekbladgroentenenfruit.nl/marktinformatie (sólo en holandés)
- www.agriholland.nl/marktprijzen/home.html (sólo en holandés)

Requisitos de Acceso al Mercado

Los fabricantes de los países en desarrollo para acceder a la preparación de los Países Bajos deben ser conscientes de los requisitos de acceso al mercado de los socios comerciales y el gobierno holandés. Estos requisitos pueden ser especificados a través de la legislación, los códigos de prácticas y otros medios asociados con diferentes etiquetas y sistemas de gestión. Estos pueden basarse en medio ambiente, la salud y la seguridad y las preocupaciones sociales. El cumplimiento de la legislación de la UE y de requisitos comerciales es esencial. Para obtener información sobre las medidas legislativas y no legislativas, buscar en 'Search CBI database' en www.cbi.eu/marketinfo.

Embalaje, Etiquetado y Aranceles

Los requisitos para el envasado y el etiquetado están sujetos a la UE las normas de comercialización de frutas y hortalizas. Puede descargar información sobre estos requisitos en las siguientes páginas web:

- www.cbi.eu/marketinfo/cbi/?action=showDetails&id=1869
- www.intracen.org/ep/packaging/packit.htm

Para las frutas y hortalizas frescas, el IVA aplicable es de 6%. Más información sobre aranceles y de cuotas puede encontrar en la web:

www.exporthelp.europa.eu.

Negocios con Países Bajos

Información sobre cómo hacer negocios y acercarse a posibles socios comerciales, la elaboración de una oferta, formas de contrato (condiciones de pago y de entrega) y las diferencias culturales se pueden encontrar en CBI, en los manuales de exportación "Export Planner", "Your Image Builder" y "Exporting to the EU". Buscar en wwwcbi.eu/marketinfo.

Promoción de Ventas

Visitar o participar en una feria (como Innofresh) es una importante herramienta promocional para abordar potenciales socios comerciales. Revistas comerciales, sitios web profesionales, boletines de noticias y asociaciones comerciales son importantes fuentes de acceder a información actualizada sobre los acontecimientos en los Países Bajos en el sector de los frutas frescas.

Fuentes de Información

Ferias relevantes para los exportadores de frutas y hortalizas frescas a los Países Bajos son los siguientes:

- Innofresh, Rotterdam, http://www.innofresh.nl. La próxima fecha para el show es desconocida
- Fruit Logistics, http://www.fruitlogistica.com. La mayor feria europea de frutas y hortalizas, con mucha atención a los productos de los países en desarrollo. Celebrada cada mes de febrero en Berlín.

Las fuentes pertinentes para los exportadores de frutas y hortalizas frescas a los Países Bajos son los siguientes:

- www.freshplaza.com

- Frugiventa, asociación comercial de frutas y hortalizas, www.frugiventa.nl
- Holland Fresh Group, www.hollandfreshgroup.com
- Magazín semanal de frutas, www.weekbladgroentenenfruit.nl

FRANCIA

El mercado francés presenta las siguientes características:

- El consumo de frutas y hortalizas frescas en Francia está disminuyendo en volumen pero cada vez más en valor.
- La producción agrícola ha ido disminuyendo desde el año 2002.
- Las importaciones procedentes de los países en desarrollo de hortalizas están aumentando en valor y en volumen, mientras que los de frutas están disminuyendo en valor pero aumentado en volumen.
- Las importaciones de frutas exóticas se encuentran entre las más altas de la UE y están ganando popularidad en Francia.
- Francia tiene un gran mercado para los productos menores, como las paltas y las alcachofas.

Mercado: Consumo y Producción

Consumo

Las frutas y verduras gozan de una imagen muy positiva en Francia. En 2006, el total de consumo de frutas ascendió a 1,9 millones de toneladas con un valor de € 3,5 millones. El total consumo de hortalizas fue de 1,8 millones de toneladas con un valor de € 3,7 millones.

En comparación con la media de 2001-2005, el consumo por hogares se redujo en volumen y en valor en 2006. La disminución se debe a dos factores. En primer lugar, la cosecha fue baja debido a los riesgos climáticos que afectó negativamente la producción: la oferta fue menor y los precios subieron. En segundo lugar, disminuyó la compra de productos frescos. La disminución en las compras fue menos pronunciada en frutas en comparación con las hortalizas. Del 2002 a 2004, aumentó el consumo tanto en valor y volumen, un 7% y 5% respectivamente. Sin embargo, a partir de 2004 a 2006, tanto en valor y volumen disminuyó, en un 1% y 2% respectivamente.

Francia – Consumo por Hogar de Fruta Fresca (2002-2006) (millones €)

	2002		2004		2006	
Total consumo	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen
Fruit						
Total consumo (€ million y TM miles)	3,242	1,774	3,498	1,909	3,474	1,865
Consumo Por Hogar (€ and kg)	131	72	142	77	141	75
Source: CTIFL 2007						

La tendencia al volumen de consumo es de baja, mientras que en precios aumentará. Se compra menos cantidad de frutas y hortalizas a un precio más elevado.

El consumo de frutas por hogar en el 2006 fue € 141, un aumento del 8% en comparación con 2002. Los volúmenes disminuyeron en el caso de frutos templados (producción nacional) y cítricos, pero aumento para las frutas tropicales.

Las frutas con mayor incremento en el consumo en 2006 fueron las cerezas (+24%), albaricoques, los melocotones y las nectarinas (+20%), kiwis (+10%), ciruelas (+9%) y peras (+2%). La demanda fue especialmente elevada durante el caluroso verano. El volumen de kiwis se mantuvo estable, pero el valor aumentó. También tuvieron un aumento en valor los melones y las sandías. El consumo de sandía aumentó tanto en volumen como en valor. En cinco años, el consumo casi se ha duplicado.

Los productos con disminución de consumo fueron los limones (-12%), plátanos (-7%), mandarinas y fresas (-4%), las manzanas y las pasas (-3%). El consumo de limones mostró la disminución más fuerte, debido a un descenso tanto en volumen como en valor. El consumo de plátanos disminuyó considerablemente en valor, debido a la caída de precios.

Segmentación de Mercado

Los segmentos de mercado más altas con las pautas de consumo son:

- Las personas mayores de 65 años o más
- Parejas de clase media, entre 35 y 64 años
- Las familias con hijos mayores

El promedio de estos consumidores son personas de la tercera edad y las familias con hijos en la escuela secundaria.

Los consumidores con bajos patrones de consumo son:

- Las familias con niños pequeños (escuela primaria)
- Hogares jóvenes y de mediana edad.

Además de la edad y la familia, los aspectos socioeconómicos y los niveles de ingresos son importantes factores determinantes en la compra de frutas y hortalizas frescas.

Tendencias de Consumo

Aunque los consumidores franceses aún tienen una fuerte preferencia por la producción nacional de alimentos, existe un creciente interés para el sector de las frutas exóticas y hortalizas. Las frutas exóticas son cada vez más demandadas, no sólo por los inmigrantes de Asia y África.

Las personas están gastando más tiempo a su familia y de ellos mismos. El estilo de vida saludable es cada vez más importante. Los consumidores de frutas y hortalizas en conserva o listos para comer con alto valor nutricional son cada vez mayores. Las ventas de preparados de frutas y verduras como ensaladas, legumbres procesadas, jugos de frutas y compotas, y servicio de productos van en aumento.

Los consumidores van a comprar con menos frecuencia, prefieren comprar todo de una vez. Esta tendencia fue visible en 2005 y continuó en 2006.

Producción

Francia es el tercer mayor productor, tanto en frutas como hortalizas frescas en la UE, después de Italia y España. En el 2006 representaron el 15% del total de la UE en el caso de las frutas y 9% en hortalizas. En ese año, la producción de frutas ascendió a 9,9 millones de toneladas, pero en el periodo 2002 y 2006 disminuyó 9%. La producción de hortalizas en 2006 ascendió a 5,5 millones de toneladas, una disminución de 13% en comparación con 2002 debido a las malas condiciones meteorológicas.

Debido a la presencia de diferentes climas (templado en el norte y en el Mediterráneo sur), existe una amplia gama de frutos producidos en Francia. Siendo las uvas la más importante con el 67% del total de producción de fruta. La mayoría de las uvas se utilizan en el sector vitivinícola, solo una pequeña parte (menos del 10%) se consume como uva de mesa.

Las manzanas son el segundo mayor producto a base de fruta con un 17% de la producción total en 2006 o 1,7 millones de toneladas. Se trata de un escaso año, como la producción se redujo drásticamente en un 30% a partir de 2002. La producción de melocotones y nectarinas, el tercer mayor producto de Francia, se

mantuvo estable en comparación con 2004 y ascendieron a 400 mil toneladas en 2006. Otros productos importantes son los melones, ciruelas y peras. Su volumen de producción se mantuvo estable a partir de 2002 a 2006, excepto para las peras, cuya producción disminuyó en más del 10%.

Los productos con el mayor aumento en la producción durante los últimos tres años fueron las naranjas (+17%), sandías (+15%), mandarinas (+9%), y los albaricoques (+6%).

Pronóstico y Tendencias de la Producción

Francia es un importante productor de una amplia variedad de frutas y hortalizas y probablemente tratará de mantener su posición en los próximos años. Sin embargo, la producción de frutas y hortalizas frescas está sujeta a las condiciones climáticas, por lo tanto, imprevisible. En los últimos años, disminuyó considerablemente tanto para el sector de las frutas como de las hortalizas. Por lo tanto, hay una creciente dependencia de las importaciones para satisfacer la demanda de todo el año.

Oportunidades y Amenazas: Consumo y Producción

- Francia tiene un gran mercado de consumo de frutas y hortalizas frescas.
- El consumo de frutas tropicales va en aumento.
- El mercado de frutas exóticas es importante en francia
- La producción está disminuyendo y no puede satisfacer la demanda. Esto aumenta la necesidad de importaciones.
- El consumo total de frutas y hortalizas frescas ha ido disminuyendo en volumen entre el 2004 y 2006 pero ha aumentado en valor.
- La tendencia a largo plazo del consumo es baja en volumen y en valor al alza.

Fuentes de Información

- CTIFL, Centre Technique Interprofessionel de Fruits et Légumes, www.ctifl.fr
- www.fruits-et-legumes.net
- FAOSTAT, la base de datos de Estadística de la FAO. www.faostat.fao.org

Canales de Comercialización

Francia tiene un muy desarrollado sistema de distribución de frutas y hortalizas frescas. Las importaciones procedentes de países en desarrollo suelen entrar en Francia por el puerto de Le Havre, el puerto belga de Amberes y el puerto holandés de Rotterdam. Las importaciones procedentes de los países del Mediterráneo y los países africanos ingresan por puerto de Marsella.

Rungis es el mayor mercado mayorista en Francia y uno de los más grandes de Europa. Se encuentra a unos 12 km al sur de París. En este mercado mayorista, se comercializa tanto productos franceses como importados. Otros grandes mercados al por mayor se encuentran en Lyon, Marsella, Niza, Burdeos, Nantes y Lille.
En el sector de las frutas y hortalizas existen cerca de 3,000 empresas registradas: 2800 productores, 80 envasadores y transportistas y 105 mayoristas.

Los importadores y agentes son los principales socios comerciales para los exportadores de países en desarrollo. Algunos de los principales los importadores en Francia son los siguientes:

- www.katope.fr, importador de frutas exóticas.
- www.fruitiere.com
- www.legend.tm.fr

Comercio Retail

El comercio retail se compone de:

- Hipermercados
- Supermercados de descuento
- Mercados Públicos
- Greengrocers (minoristas especializados)
- Minimarkets (pequeños supermercados de barrio)

El mayor punto de venta es el hipermercado. En 2006, que comercializaron el 35% de l valor de las frutas y hortalizas frescas en el sector minorista y su cuota de mercado es cada vez mayor. En comparación con 2005, el valor ha aumentado, mientras que en volumen disminuyó.

Siguen los supermercados con menos del 25% de las compras. La compra en los mercados públicos ha ido disminuyendo en los últimos años y representa el 15%.

Los mercados de los minoristas especializados (greengrocers) ha aumentado y representó el 8% en 2006.

Los mayores minoristas en Francia son los siguientes:

- Carrefour, www.carrefour.fr
- Grupo Casino, www.groupe-casino.fr
- Intermarché, www.intermarche.com
- E. Leclerc, www.e-leclerc.com

Cuestiones de calidad son cada vez más importante en el canal de distribución de fruta fresca y hortalizas. Según una encuesta reciente llevada a cabo por CTIFL entre las empresas en este sector, 58% han puesto en práctica al menos una medida de la calidad del producto, ya sea nacional o privado. Han sido impuestas a ellos por los grandes distribuidores europeos. En la producción, el 90% ha aplicado al menos una medida de calidad de la producción.

El sistema de calidad más aplicado fue GLOBALGAP, seguido por Tesco Nature's Choice. El 84% de los entrevistados había utilizado al menos un sistema de calidad relacionados con la gestión de la calidad o higiene. HACCP ha sido una obligación para las empresas desde 1996 y desde 2006 esto va para los exportadores. Entre los mayoristas, otros dos sistemas de calidad son importantes: ISO 9000 y Qualipomfel. Este último es un servicio de atención al cliente de referencia específicamente para los mayoristas de frutas y hortalizas. BRC, una etiqueta de calidad para los transportistas, ha sido empleado por el 35% de las compañías aéreas.

Estructura de Precios

Los márgenes varían fuertemente en función del tipo de producto, el canal de distribución y por los continuos cambios en la oferta y la demanda y las consiguientes fluctuaciones de los precios. Es imposible elaborar un cronograma de márgenes reales para cada producto.

Socio Comercial

Francia tiene una larga historia en el comercio internacional de frutas y hortalizas. Existen numerosos importadores y mayoristas de frutas y hortalizas frescas. El entorno empresarial es de alto nivel profesional, pero en los negocios pueden ser informales. La puntualidad y el seguimiento de los acuerdos son importantes. Sería una ventaja hablar el idioma francés, dado que el inglés es en algunos casos resistido a hablarlo.

Para una visión general de socios potenciales para los exportadores de países en desarrollo, consultar las siguientes bases de datos:

- Europages, www.europages.com
- www.foodtrader.com, mercado B2B para la alimentación y la agricultura la industria
- www.agromarketplace.com, mercado de los vendedores y compradores de productos frescos
- www.greentrade.net, mercado online para productos orgánicos

Comercio: Importaciones

Francia representó el 12% del total de las importaciones de la UE de frutas y el 13% de hortalizas en 2006, lo que hace es el quinto y el tercer mayor importador de la UE, respectivamente.

Francia – importaciones de Frutas y Cítricos (2002-2006)

	2002 €mln	2004 €mln	2006 €mln	Leading suppliers in 2006 (share in %)	Share (%)
All fresh fruits	**2,026**	**2,314**	**2,224**		**100%**
Dentro UE	1,374	1,599	1,594	Spain (44%), Belgium (9%), Italy (8%), the Netherlands (7%), Germany (2.7%)	
Fuera UE, excepto países subdesarrollados	122	125	123	Israel (4.8%), USA (0.4%), New Zealand (0.3%)	
Países Subdesarrollados	530	590	506	Morocco (4.9%), Ivory Coast (4%), Tunisia (1.7%), South Africa (1.6%), Peru (1.3%)	
Citrus fruit	**662**	**728**	**654**		**30%**
Dentro UE	554	620	573	Spain (77%), the Netherlands (4.7%), Belgium (3.1%), Germany (1.3%), Italy (1.2%)	
Fuera UE, excepto países subdesarrollados	43	34	18	Israel (2.1%), USA (0.7%)	
Países Subdesarrollados	65	74	63	Morocco (4.3%), Tunisia (1.4%), South Africa (1.1%), Argentina (0.8%), Mexico (0.6%)	

Source: CBI Market Information Database • URL: www.cbi.eu • Contact: marketinfo@cbi.eu

En el 2006 las importaciones de frutas frescas ascendieron a 2,7 millones de toneladas con un valor de € 2,2 millones. Entre 2002 y 2006, las importaciones de frutas frescas aumentaron en un 10% en valor y 4% en volumen. En 2006, el 72% del total valor de importación fue de otros estados miembros de la UE y el 23% de países en desarrollo. En el mismo período, las importaciones de frutas de países en desarrollo disminuyeron en un 4% en valor y 12% en volumen. Las importaciones procedentes de otros países de la UE aumentaron en un 16% en valor y 12% en volumen. Francia es, pues, importa cada vez más frutas procedentes de otros países de la UE a expensas de países en desarrollo.

España y Bélgica son los mayores proveedores de frutas frescas a Francia, seguida por Italia y los Países Bajos

Las principales frutas importadas en Francia son mandarinas (12% del valor de las importaciones en 2006), naranjas (11%), plátanos (10%), fresas (8%), y los aguacates (6%). Las principales frutas importadas de países en desarrollo son los plátanos, aguacates, piñas, melones y las sandías, las fechas y los higos. Las fresas y naranjas son también importantes para los proveedores de países en desarrollo.

Entre 2002 y 2006, las importaciones de plátanos disminuyeron en un 23% en valor y volumen. Los principales proveedores son Costa de Marfil (25%), Surinam (7%) y Camerún (4%). Las importaciones de paltas ascendieron a 40 mil toneladas con un valor de € 60 millones. Estas importaciones aumentaron en un 45% en valor y 26% en

volumen entre 2002 y 2006. Las paltas son en su mayoría suministrada por los exportadores de países en desarrollo (43% del valor total de las exportaciones). Sin embargo, España e Israel son los principales proveedores a Francia, lo que representa el 25% y 24% del valor total de las importaciones, respectivamente. La mayoría de importantes proveedores de países en desarrollo son México (13% del valor total de las importaciones), Perú (9%), Kenia (8%) y Sudáfrica (6%).

Las piñas son el tercer mayor producto a base de fruta suministrados por países en desarrollo. Las importaciones totales ascendieron a 71 mil toneladas con un valor de € 52 millones. Las importaciones disminuyeron fuertemente, un 41% en valor y 50% en volumen. Los principales proveedores fueron la ex colonia francesa de Costa de Marfil (39% del total valor de las importaciones en 2006) y Ghana (22%). Bélgica y los Países Bajos fueron los principales proveedores de la UE, ambos países representan el 25% del valor de las importaciones. Dado que estos países no producción de piñas, esto se refiere a las reexportaciones.

La importación de melones y sandías de países en desarrollo aumentó considerablemente entre 2002 y 2006, de 100% en valor y 143% en volumen. Las importaciones totales en 2006 ascendieron a 39 mil toneladas con un valor de € 45 millones. Marruecos es el principal proveedor entre los países en desarrollo, lo que representa el 32% del total valor de importación en 2006.

Entre 2002 y 2006, las importaciones de frutas de países en desarrollo aumentaron en valor de las manzanas (+71%) y uvas de mesa (+168%). Las importaciones de sandías aumentaron espectacularmente, de 863% en valor y más de 1000% en volumen. Sin embargo, los volúmenes son todavía relativamente pequeña: 11 mil toneladas con un valor de € 5 millones.

Las importaciones procedentes de países en desarrollo disminuyeron en valor para las fresas (-42%), naranjas (-8%), mandarinas (-12%) y peras y membrillos (-30%).

Oportunidades y Amenazas: Importación y Exportación

- Francia es un gran importador de frutas y hortalizas frescas.
- Las importaciones de hortalizas frescas de países en desarrollo están aumentando tanto en valor como en volumen.
- Las importaciones de plátanos (el producto principal) están disminuyendo, mientras que los de las manzanas está en aumento.
- Las importaciones de frutas frescas provenientes de países en desarrollo están disminuyendo en valor pero aumentado en volumen.

Fuentes de Información

- Helpdesk, www.exporthelp.europa.eu
- Eurostat, www.epp.eurostat.ec.europa.eu

Evolución de Precios

A lo largo de los distintos canales comerciales, se aplican precios diferentes. Los importadores y los agentes pueden dar información actualizada sobre los niveles de precios por producto. En comparación con 2005, los precios de frutas y hortalizas frescas en 2006 aumentaron en todos los canales de distribución.

Requisitos de Acceso al Mercado

Los fabricantes de los países en desarrollo para acceder al mercado de Francia deben ser conscientes de los requisitos exigidos por los socios comerciales y el gobierno francés. Estos requisitos pueden basarse en el medio ambiente, la salud y la seguridad y las preocupaciones sociales. El cumplimiento de la legislación de la UE y de los requisitos exigidos por los socios comerciales es esencial.

Embalaje y Etiquetado

Requisitos para el envasado y el etiquetado están sujetos a las normas de comercialización de la UE para frutas y hortalizas. Puede descargar información sobre estos requisitos en la página web de CBI:

- www.cbi.eu/marketinfo/cbi/?action=showDetails&id=1869
- www.intracen.org/ep/packaging/packit.htm

Información en francés sobre etiquetado de productos y reglamentos de uso de ingredientes se encuentra en la web de la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF), disponible en:
www.finances.gouv.fr

Información sobre aranceles y las cuotas se puede encontrar en:
www.exporthelp.europa.eu

Sobre los derechos, impuestos y documentación en Francia en:
www.douane.minefi.gouv.fr

Respecto al IVA, a las frutas y hortalizas frescas se aplica una tasa de 5,5%.

Negocios con Francia

Información sobre cómo hacer negocios y como acercarse a posibles socios comerciales, elaboración de una oferta, contratos, formas de pago y entregas, además de las diferencias culturales se pueden encontrar en el manual de CBI “Export Planner”, “Your Image Builder” y “Exporting to the EU”

Promoción de Ventas

Visitar o participar en una feria en Francia es un importante instrumento de promoción para acercarse a potenciales socios comerciales, además de revistas especializadas, sitios web y boletines. En caso de ferias no existe una específica en frutas y verduras.

Para obtener más información sobre promoción de ventas, ir al anual de CBI “Export Planner" y "Your Imagen Builder” disponible en http://www.cbi.eu/marketinfo.

Fuentes de Información

Ferias relevantes para los exportadores de frutas y hortalizas frescas en Francia son los siguientes:

- CFIA, www.cfiaexpo.com. Es anual, de alimentos al por menor, organizada en Rennes.
- SIAL, www.imexmgt.com/shows/sialparis2008. Internacional de alimentos y bebidas, en París. Se trata de una muestra bianual, que incluye una sección orgánica.
- Salud Ingredientes Europa, www.hi-events.com
- Ingredientes Naturales Europa, www.ni-events.com/content/default.aspx

Las principales revistas comerciales pertinentes para los exportadores de frutas y hortalizas frescas a Francia son los siguientes:

- Frutas et légumes, www.fruits-et-legumes.net. Información sobre comercio de fruta fresca en Francia.
- Frutas Réussir et leguminosas, http://www.reussirfl.com, revista mensual para los profesionales de el sector de las frutas y hortalizas
- www.fr.mt.com/mt/resources/fruit_veg_ind.jsp, boletín en línea para la fruta fresca e industria de hortalizas.

ESTADOS UNIDOS

Consumo

Del total del mercado de alimentos en Estados Unidos, las frutas y verduras representan el 10% con un valor de 95,000 millones de dólares (2005).

El consumo per capita de frutas en EE.UU. supera los 120 kilogramos anuales, de los cuales 48% corresponde a productos frescos, mientras que los procesados aportan el 52% restante, representados principalmente por jugos, y en menor medida, por conservas, deshidratados y congelados.

El consumo per capita de frutas en general (en todas sus presentaciones) viene mostrando signos de recuperación luego que la recesión económica de los últimos años afectara la capacidad de compra del poblador estadounidense, la cual se reflejó en la tendencia a la baja del consumo per capita de frutas entre 2000 y 2002.

En este entorno el consumo per capita de frutas procesadas fue el más afectado, pasando de 71.9 kg a 67 kg entre 2000 y 2002, retrocediendo en promedio a una tasa anual de 3.8% frente a la leve decaída (-0.7%) reportada en el caso de las frutas frescas, que en similar período pasó de 58.1 kg a 57.5 Kg.

El melón, el plátano y la manzana son las frutas frescas más representativas dentro de la canasta de consumo de la población estadounidense, ambas componen en conjunto cerca del 55% del consumo per capita de frutas en estado fresco, sin embargo en todos estos casos se evidenció un retroceso de 1% entre los años 2000 y 2003. Otras frutas frescas de alto consumo son las naranjas, uvas y moras, que a diferencia de las tres frutas mencionadas anteriormente, alcanzaron un comportamiento ascendente entre 2000 y 2003.

Por otro lado, de las frutas procesadas, los jugos y las conservas son los rubros más representativos. En el caso de los jugos, la naranja es la de mayor preferencia con un consumo per capita que supera los 18 litros pero que muestra una tendencia decreciente al competir con el ingreso de nuevos sabores, principalmente tropicales. Dentro del consumo de frutas en conserva, el grupo de duraznos, melocotones y albaricoques son los más importantes, aunque ha seguido una trayectoria descendente, situación que también se repite en el caso de las manzanas, segunda más representativa dentro del rubro de frutas en conserva.

EE.UU. – Consumo Per Cápita Fruta Fresca (2002-2006)

Fruta	Consumo Per Cápita (kg/hab)		
	2002	2004	2006
Bananas	26.75	25.73	25.03
Manzanas	15.98	18.82	17.73
Naranjas	11.73	10.78	10.23
Uvas	8.40	7.78	7.66
Fresas	4.65	5.47	6.13
Piñas	3.81	4.42	5.21
Duraznos	5.22	5.13	4.57
Limones	3.33	3.12	4.14
Avocados	2.33	3.05	3.39
Peras	3.06	2.95	3.18
Tangerines	2.55	2.76	2.68
Toronjas	4.62	4.13	2.30
Limas	**1.10**	**1.88**	**2.20**
Mangos	1.97	2.01	2.09
Berries	1.19	1.63	1.75
Otras Frutas	---	---	21.71
Fuente: FAS USTRADE			

Segmentación del Mercado

Los mayores consumidores de frutas tropicales son los habitantes de los estados de Florida, California y Texas, y dentro de las ciudades los grupos étnicos latinos y asiáticos.

El mercado latino o hispano se divide en los siguientes sub segmentos:

- La mayoría mexicana, que ha impuesto su cultura alimenticia en la cultura estadounidense: Tortillas, salsas, tacos y burritos.
- Los auténticos hispanos, que suelen consumir productos importados usando recetas tradicionales.
- Nuevos Latinos, consumen productos con sabores latinos, inclusive comida americana preparada con aderezos y especias latinas.
  (Fuente PROMPERÚ)

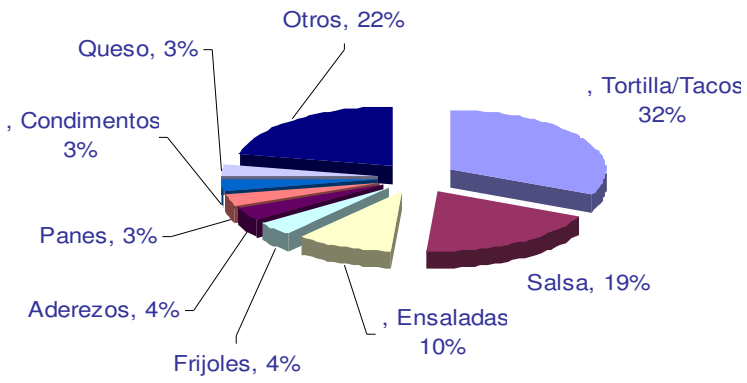
El gasto promedio de los hispanos se estima en 128 dólares/semana en abarrotes, cantidad mayor a los 91 dólares de la población en general. En promedio el estadounidense gasta el 9% de su salario en alimentos, mientras tanto los hispanos gastan del 15% al 27% de su salario.

Tendencias

En los Estados Unidos el consumo tiene tendencias regionales muy marcadas. Las personas que viven en los estados de centro-norte gastan la fracción más pequeña en frutas y hortalizas, mientras que los habitantes del noroeste y del oeste son los más consumistas. En general, el consumo de productos frescos es mayor en el oeste, mientras que los residentes del sudeste gastan más en hortalizas procesadas.

En los últimos años el consumo per cápita de hortalizas y frutas frescas en los Estados Unidos ha aumentado considerablemente. A pesar de que el aumento de variedad, mayor disponibilidad y sabores nuevos son, obviamente, razones muy atractivas para los consumidores actuales, la razón fundamental del aumento en el consumo ha sido los continuos mensajes enviado por los profesionales estadounidenses de la salud, sobre la necesidad de consumir más hortalizas y frutas fresca ya sea del American Cáncer Society, la Nacional Academy of Sciences, el Nacional Cancel Institute, el Surgeon General o del médico familiar, los estadounidenses han estado escuchando el repetido refrán de la necesidad de aumentar su consumo de productos frescos por sobre los que tienen una transformación industrial y usan conservadores, aditivos y colorantes de origen artificial.

Los hispanos distribuyen su consumo de alimentos de la siguiente forma:



Fuente: PROMPERU

Producción de Frutas

El crecimiento promedio de la producción de frutas de EE.UU. se mantendrá por debajo del 1% hasta el año 2014, según proyecciones del Departamento de Agricultura de Estados Unidos. El crecimiento será estable y reducido, por debajo del crecimiento estimado de la demanda, generando los espacios necesarios para la mayor penetración de frutas importadas.

La producción norteamericana de fruta se encuentra concentrada en tres productos, las naranjas, las uvas y manzanas, que juntas representaron el 72% de la producción total el año 2004.

Según utilización, predominan las frutas procesadas, tanto de frutas cítricas como de no cítricas. Para ambos casos el nivel de producción es similar, entre los 9 y 10 millones de TM anuales.

La producción norteamericana de frutas frescas representa aproximadamente la mitad de la producción de frutas procesadas, presentando una tendencia ascendente, aunque con una pendiente poco pronunciada.

Importación de Frutas

EE.UU. es el primer importador mundial de frutas con una participación que bordea el 13%. A pesar de los altibajos mostrados en la segunda mitad de la década de los 90's, las importaciones de EE.UU. de frutas han crecido sostenidamente desde el año 2001, cuando registraron un total importado de US$ 6.1 mil millones, frente a los US$ 8.7 mil millones registrados al finalizar 2006.

Según presentaciones, la importación en estado fresco ha destacado por encima de los procesados (conservas, jugos, entre otros). Su evolución posee una tendencia ascendente y pronunciada, lo que refleja una importante tasa de crecimiento que le ha permitido afianzar una significativa participación en las importaciones totales de fruta, que al 2006 alcanzaron el 60%.

Con una participación de 24%, los bananos y plátanos se ubican como el principal grupo de frutas frescas importadas por EE.UU., seguido muy de cerca por frutos secos de árbol (17%) y uvas (16%). Para las frutas en conservas, las piñas (25%) y las frutas cítricas (15%) capturan el 40% del total importado. Por su parte, los jugos de frutos importados se encuentran dominados por los jugos de manzanas, con una participación de 38%, seguidos del jugo de naranjas con una participación de 18%.

Por países de origen de las importaciones norteamericanas de frutas, México destaca como el primer abastecedor, con una participación de 17%, seguido muy de cerca por Chile con el 16%.

Cadena de Comercialización

La cadena de comercialización de frutas en EE.UU. está integrada por el productor local y/o exportador y el importador como los generadores de la oferta. El principal intermediario es el Distribuidor / Mayorista, seguido del Distribuidor / Minorista el que agrupa principalmente a supermercado y al sector institucional constituido por restaurantes, hoteles, colegios, etc.

Cuando el abastecimiento proviene de la producción local, las frutas llegan al punto de venta final directamente de las zonas de producción por medio de los mayoristas que operan en los mercados terminales (mercados centrales).

En este contexto, la tendencia cada vez mayor de los supermercados de abastecerse de las zonas de producción, está generando que los mercados terminales pierdan importancia.

Para el caso de las importaciones, los supermercados y el sector institucional todavía recurren a importadores y distribuidores especializados, debido a las complicaciones y costos que son inherentes al proceso de importación. En este caso los mercados terminales cumplen un rol fundamental.

De acuerdo con el Food Marketing Institute (2003) la población general estadounidense va de compras 8.8 veces al mes, mientras que los hispanos recurren 18.3 veces/mes a los puntos de venta, prefiriendo los supermercados y tiendas de conveniencia.

Los hispanos adquieren los alimentos de origen principalmente en bodegas (47%), supermercados estándar (25%), supermercados étnicos (23%) y en otros establecimientos (5%).

CANADÁ

Perfil del Mercado

Alimentos Deshidratados: Se estimó el consumo de alimentos deshidratados en Canadá en: 1.5 kg per cápita.; el de productos cereales en 88.9 kg, de leguminosas y nueces en 9.7 kg y de arroz en cerca de 8 kg en el 2001.

Fruta Fresca & Verduras: Cada canadiense consume como 77 kilos de verduras frescas cada año, y por lo menos 40% de los canadienses come un mínimo de una fruta fresca por semana. En el 2004, las importaciones de fruta fresca (aquellas cubiertas por la TFOC Market Information Paper - Publicación de Información del Mercado) eran de $2.6 mil millones, mientras que aquellas de verduras frescas sumaban a $1.8 mil millones.

Frutas y Verduras Procesadas: El consumo anual per cápita de frutas y verduras envasadas, preservadas, y congeladas en Canadá era de más o menos 40 kg. en el periodo 2003-2004. Canadá importó $805.6 millones en frutas y verduras procesadas (productos cubiertos en el la TFOC Market Information Paper - Publicación de Información del Mercado) de proveedores que incluyen a España, Grecia, los Estados Unidos, Tailandia, China, y México.

Canadá – Importaciones de Frutas y Verduras (2004)

	Frutas	Verduras
Importaciones totales (valor aproximado, C$ mil millones)	$2.0	$1.6
Los 10 abastecedores principales (valor aproximado de importaciones en C$ millones)	EEUU (1.016) Chile (186) Costa Rica (143) México (124) Ecuador (72) Colombia (70) Sudáfrica (53) Marruecos (47) Guatemala (43) China (33)	EEUU (1.279) México (225) Países Bajos (27) España (21) Perú (17) China (14) Guatemala (7) Israel (5,3) Las Filipinas (5) Jamaica (5)
Cambio en importaciones durante los últimos 5 años	ningún cambio	3,7% descenso
Fuente: Trade Data Online – Trade by Product, Industry Canada, 2004		

Frutas Cítricas: El consumo de frutas cítricas en Canadá es alto todo el año, las importaciones valoradas en $226 millones en 2003 en comparación con $290 millones en 2002. Los abastecedores más importantes fueron los EEUU y Marruecos; Chile, Costa Rica, Colombia y Ecuador también suministraron cantidades importantes.

- *Limas:* Se venden las limas 'persas' y las 'mexicanas' en Canadá. Aunque el color de todo tipo de limas maduras varía entre amarillo y naranja amarillento, este mercado exige limas verdes. Las limas amarillas son consideradas como pasadas y por lo general son rechazadas. Las limas deberían ser firmes, de piel suave, de forma oval o elíptica y libres de cicatrices, rasguños ocasionados por espinas, quemaduras de sol o enfermedades. La pulpa debería ser de grano fino, jugosa, de color amarillo verdoso y muy ácida.
- *Toronja:* Se prefieren generalmente sin semillas y de pulpa rosa, blanca o roja. Deben ser firmes, de color amarillo claro o medio, de piel suave, globulares y un poco plano a los extremos. Las mejoras frutas son pesadas en relación con el tamaño y no son hinchadas ni tienen pieles flojas.
- *Limones* deben ser de color amarillo medio claro, firmes, de pieles suaves y pesadas por su tamaño.
- *Mandarinas e Híbridos:* Se considera a la mandarina como la variedad original de la cual evolucionaron la tangerina y la satsuma. Todas las variedades se adaptan mal al almacenamiento largo, se echan a perder más rápidamente que las naranjas o las toronjas y son muy vulnerables a la podredumbre peduncular y el moho azul. El almacenamiento debe limitarse a 2 a 3 semanas en óptimas condiciones y tener mucho cuidado con la manipulación de estas frutas.
- *Naranjas:* Se valora mucho la naranja Valencia, tanto como fruta fresca y como en jugo. La Washington Navel se comercializa como fruta fresca y se come a mano por ser sin semillas y fácil de pelar. Se venden en los mercados de fruta fresca como fuente de jugo fresco a nivel del consumidor. Se vende también como jugo en jarritas de plástico para el consumidor, aunque resulta caro, pero goza de popularidad entre los defensores de alimentos naturales.

Tendencias

La mezcla dinámica de culturas en Canadá ofrece a los consumidores a una amplitud de nuevos platos étnicos y estilos de alimentos., convirtiéndose eventualmente algunos en parte de la corriente principal. Por tanto, no obstante que muchos productos alimenticios se importan para satisfacer las necesidades de mercados étnicos, la creciente internacionalización de los lugares de paladar canadiense exige de la industria alimenticia una variedad de alimentos y sabores.

Otra tendencia en los hábitos de consumo canadienses parece ser un interés que va en aumento en alimentos ó ingredientes de alimentos que contienen beneficios para la salud, incluyendo la prevención y tratamiento de enfermedades. Algunos de estos incluyen nutrientes tanto de fuentes animales como vegetales. No obstante que se conoce poco acerca de esta industria en Canadá, los "nutracéuticos" generalmente se consideran como una oportunidad, como también un tema de calidad de vida. Las industrias alimenticias y farmacéuticas están considerando cada vez más el utilizar ingredientes biológicamente disponibles de origen tanto animal como vegetal. Estos productos tienden a ser un a consecuencia natural de los conocimientos y recursos de una empresa, difiriendo muy poco de su línea regular de productos.

La variedad de frutas y verduras exóticas disponibles en este mercado se encuentra más enriquecida que nunca antes. Las importaciones de frutas y verduras no exóticas desde países en desarrollo, también han aumentado a lo largo de la última década. El interés en salud y nutrición en muchos canadienses y un interés más amplio en la culinaria étnica han contribuido a estas tendencias.

Los canadienses están consumiendo menos azúcar, grasa animal (incluyendo mantequilla y manteca), carne roja, huevos, verduras enlatadas, leche en polvo descremada, y bebidas alcohólicas, mientras que al mismo tiempo consumen más arroz, cereales para desayuno, nueces. Grasas vegetales (aceites de canola y soya), pollo, pescado, verduras frescas, queso, yogurt, café y bebidas de fruta.

Las exigencias del consumidor canadiense por calidad, conveniencia, y variedad han estimulado al sector el entregar productos innovadores como ser ensaladas "frescas"

mínimamente procesadas empaquetadas, verduras y mezclas de verduras; fruta deshidratada en cereales; ensaladas de frutas tropicales congeladas; verduras congeladas y mezclas de verduras; como también jugos con carbohidratos reducidos, papas fritas francesas congeladas libres de grasa trans que están desplazando a los jugos y papitas fritas tradicionales. Los costos de atención de salud que van en aumento, una población que envejece y la preocupación acerca de un crecimiento continuo en la tasa de obesidad nacional causan una mayor tendencia en productos de salud y mayor bienestar. Ejemplo de ello es el agregado de fibra vegetal en los alimentos procesados.

Las tendencias claves del sector en la industria canadiense de alimentos y bebidas incluyen:

Generación de Explosión de la Natalidad – Aumento de exigencias para tamaños más pequeños de servicio, empaquetado de fácil manejo, etiquetado de fácil lectura, y formulaciones de productos más nutritivos. Con mayor interés en salud y conveniencia, los patrones de consumo están comenzando a virar hacia opciones rápidas, bajo contenido de grasa, bajas calorías y bajo colesterol.

Alimentos Étnicos – La venta de alimentos étnicos continúa en crecimiento mientras que se convierte en corriente principal. Los alimentos étnicos impulsarán volúmenes especialmente en la categoría de alimentos congelados al correr de la próxima década.

Productos gastronómicos – Los almacenes de alimentos especiales prosperarán, como únicos, escala arriba y los productos caros son aceptados como pequeñas indulgencias para clientes que buscan productos gastronómicos.

Innovación – Los alimentos de conveniencia permanecerán populares a medida que continúan las innovaciones, ejemplo, leche para bebés vendida en botellas desechables pre-empaquetadas, y te y café que se calientan por si mismos.

Ida y Vuelta – “La cena de tablero” va en ascenso – si los procesadores pueden hacer que su producto encaje dentro de un agarrador de tasa, los consumidores comerán en el automóvil.

Orgánicos – La demanda por productos orgánicos está creciendo. Cerca a un 64% de los consumidores creen que los orgánicos son mejores, y un 68% manifestaron que estarían dispuestos a pagar un premio del 10% por ellos. Las ventas de alimentos naturales están creciendo en un 14% por año, mientras que las ventas de alimentos orgánicos están creciendo en un 24% por año.

Meriendas de un-solo-plato – Se espera crecimiento de cajas de merienda rápida y alimentos de comodidad en tiendas.

Preocupaciones sobre seguridad de alimentos – La preocupación en aumento acerca de la seguridad alimenticia está guiando a los consumidores a sentirse más seguros mediante nombres de marcas familiares, fechas de mejor-antes de, y productos pre-empaquetados.

Ingresos dobles – El aumento de hogares con doble ingreso está impactando al mercado, dado que el mayor poder adquisitivo contribuye a la demanda de alimentos que sean convenientes en su preparación, servicio, y almacenaje.

Refrigeración – Continúan en ascenso significativo los alimentos refrigerados preparados en las ventas de supermercados.

Productos congelados de panadería – incluyendo masas, horneados parcialmente, y horneados preparados para servir, se proyectan como protagonistas importantes en las tendencias futuras en los años venideros.

Influencia del Mercado de Estados Unidos – Las tendencias populares en Estados Unidos muchas veces se adoptan en Canadá. Por ejemplo, la popularidad de alimentos mexicanos surge de una tendencia iniciada en los Estados Unidos.

Finalmente, las ventas de la industria del servicio de alimentación en Canadá llegó a aproximadamente $45.7 mil millones en el 2004 y se espera que ascienda en un 4.7% en el 2005. El aumento del turismo, viajes de negocios, y el número de canadienses comiendo en restaurantes, hoteles, y otras ubicaciones de servicio de alimentación al detalle están contribuyendo a esta tendencia.

Sitios recomendados

- Aranceles: http://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/tariff-tarif/2008/01-99/01-01-eng.html
- Directorios: http://www.ic.gc.ca/epic/site/cid-dic.nsf/en/home. Contiene una base de datos que recopila empresas importadoras. Opciones de búsqueda: producto y ciudad.
- Acuerdos Comerciales: http://www.dfait-maeci.gc.ca/tna-nac/menu-en.asp Contiene información sobre el estado de las relaciones y negociaciones comerciales bilaterales y multilaterales.
- Guías de Exportación y Negocios http://www.importsource.ca/gol/importsource/site.nsf/en/index.html
- Guía de importación de Canadá. Informa de los trámites y normas que el país exige para la importación de productos: http://www.international.gc.ca/eicb/menu-en.asp

6.3 Estrategias de Mezcla del Plan de Comercialización

A. Producto

Marca

Se propone usar una Marca Colectiva, que agrupe a los productores y exportadores de las regiones de Piura, Lambayeque y Tumbes. Por ejemplo, "*Peru Lime*", acompañado de un símbolo que lo represente.

Esta marca y símbolo se imprimen en las cajas de embalaje y en las etiquetas colocadas en cada fruto. El nombre de la marca debe tener las siguientes propiedades:

- Corto, simple y fácil de pronunciar, deletrear y leer
- Fácil de reconocer y recordar
- Debe tener una validez temporal, no debe ser del momento
- El nombre debe ser adaptable al etiquetado y a los empaques del producto
- Debe estar disponible legalmente
- Debe ser pronunciable en todos los idiomas

Embalaje

Respecto a la caja de cartón, el diseño gráfico expuesto en el exterior de la caja debe resaltarse la marca y el símbolo, visible desde todo ángulo, dado que estas cajas no solamente quedan en el almacén sino que también son colocadas en las góndolas de los supermercados.

Respecto al diseño estructural, es estándar, no aplican modificaciones puesto que ha sido elaborado con fines de proteger y mantener el fruto en óptimas condiciones y que sean apilables en pallets.

B. Precio

Los precios serán basados en los precios de la competencia y en los costos, la unidad de medida es la caja de 10 libras en Europa y de 40 libras en Norteamérica:

- Primero se tomará en cuenta el precio de la competencia que domina los precios en el mercado (México y Brasil). De esto se ha explicado en varios capítulos del Plan de Negocios, los mejores precios para ofertar el producto se presentan en los periodos de desabastecimiento o contraestación.
- Seguidamente el exportador y el comprador calculan cual es el valor punto de equilibrio (*break even*) sobre el cual debe ofertarse cada caja de producto para la venta. Tener en cuenta que esta venta la realiza el comprador (empresa

distribuidora mayorista) en los países de los mercados meta. El *break even* cubre los costos y gastos del exportador y del comprador.

- En comunicación con el comprador se establece el precio de venta que deberá vender el comprador a sus clientes, el margen es variable de acuerdo al comportamiento del mercado.

C. Plaza

La estrategia establecida para cubrir el mercado meta identificado será a través de intermediarios, logrando el control del producto hasta el primer intermediario (comprador, cliente del exportador) que es una empresa distribuidora ubicada en cualquiera de los mercados mayoristas de los países donde se encuentra el mercado objetivo. A partir de esa etapa, el primer intermediario transa con algún minorista (supermercado u otro) y a partir de ahí se pierde el control del producto.

Establecer una estrategia de control más extensa incurriría en mayores costos y mayor financiamiento, dado que concretar negocios directamente con supermercados requiere de capital para soportar hasta la cancelación de la mercadería, que puede ser entre 90 a 120 días desde la cosecha del fruto.

La secuencia antes de llegar al primer intermediario es la siguiente:

- Empresa de transporte terrestre (camiones) que traslada el producto de la planta de empacado a los almacenes del agente de aduana en el puerto de embarque.
- Agente de aduana, toma responsabilidad de la carga hasta embarcarla en un buque carguero.
- Agente de carga, toma responsabilidad del transporte hasta desembarcar la mercadería en el puerto destino.
- Aduana del país destino, recibe la carga llegada del buque carguero
- Empresa de transporte terrestre o ferroviario, traslada la carga del puerto a las instalaciones del importador o comprador.
- El importador o comprador (empresa distribuidora mayorista) recibe la mercadería y la vende a un supermercado u otro minorista.

D. Promoción

Es complejo y arriesgado otorgar una estrategia de promoción para la comercialización de la lima Tahití de parte del exportador pues tiene comportamiento de un producto *commodity*. Cualquier tipo de promoción seguramente lo realizará el último comercializador de la cadena, que puede ser el supermercado o el minorista, dado que ellos venden una amplia gama de productos entre alimentos y artículos para el hogar.

E. Personal

Las cinco áreas estratégicas en la cadena productiva de la lima Tahití son:

- Campo Agrícola
- Manejo Postcosecha: Proceso y Empacado
- Logística y Operaciones
- Comercialización
- Aseguramiento de Calidad

La estrategia de personal se aplica sobre estas etapas:

- Ingeniero Agrónomo: Especialista en el manejo de cultivos de lima y limón, se encarga de asegurar el buen manejo agronómico para la obtención de frutos con calidad de exportación.

- Ingeniero Industrias Alimentarias: Especialista en el manejo de procesos productivos y almacenamiento de productos. Asegura que los productos procesados, empacados y cargados en el container reefer hayan cumplido rigurosamente todas las etapas del proceso a cabalidad
- Ingeniero Industrial o Administrador: A cargo de Logística y Operaciones, asegura la compra de insumos, embalajes, servicios de transporte y operaciones aduaneras para que el proceso productivo no se detenga. Trabaja en coordinación con todas las áreas.
- Especialista en Exportaciones: Encargado de mantener la cartera de clientes y captar clientes en el extranjero. Debe dominar el idioma inglés, saber relacionarse y poseer las herramientas para estar al día con los precios internacionales y estar en contacto permanente con los clientes.
- Ingeniero Industrias Alimentarias, Agrónomo o Químico: Responsable del Aseguramiento de la Calidad de la empresa, conlleva a estar vigilante sobre todas las operaciones, desde el campo agrícola hasta la llegada del producto al cliente (comprador). En base a normas, reglamentos, parámetros, procedimientos e instrucciones establecidas por escrito otorga la conformidad al producto en cada etapa del proceso productivo.

F. Proceso

La estrategia del proceso es obtener al menos 60% de producto apto para exportación, para ello se establece una cantidad de superficie cultivada para lograr este objetivo. Observar cuadro.

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Demanda (toneladas)	96	264	384	1,025	1,802	3,246	3,966	4,686	5,406	6,126
# Hectáreas	48	155	195	235	275	315	355	395	435	475
Elaboración Propia										

Los rendimientos promedio por hectárea son de 7 toneladas a partir del tercer año, 12 toneladas en el cuarto año y 30 toneladas a partir del quinto año, manteniéndose a ese nivel a lo largo de 20 años o más. Los dos primeros años de cultivo no hay producción.

El tamaño de producción se ha estimado a partir de la demanda potencial. La estrategia es llegar a cubrir en un plazo de 10 años el 1% de la demanda mundial.

Los productos se obtienen del proceso agrícola (en campo), se obtienen 3 tipos de productos: Exportación, Mercado Local y Fábrica.

El proceso en planta de empacado separa cada tipo de producto, derivándolo cada uno de ellos a su destino final.

7. PLAN OPERATIVO

7.1 Estrategia de Operación

A. Estrategia de Organización y Vínculo con los Productores

Asociatividad

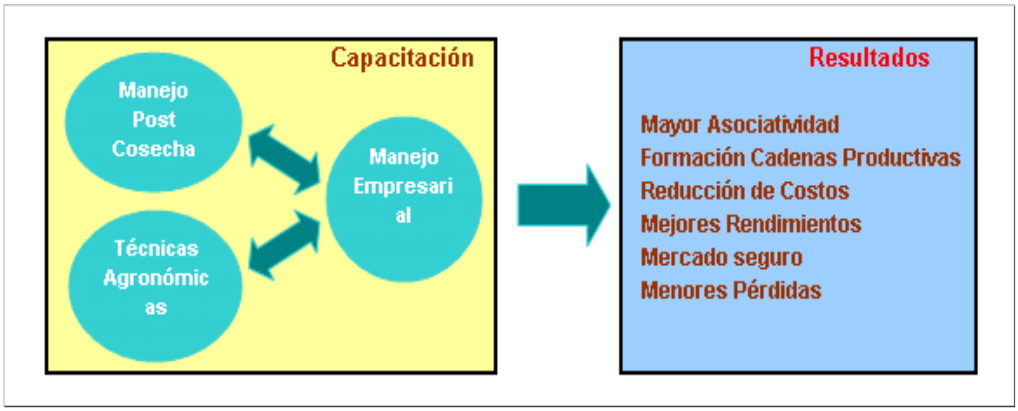
El abastecimiento de nuevos mercados, con exigencias de calidad, entrega oportuna, costos de embalaje, entre otro, obliga a aplicar más conocimientos, información y tecnología que abren paso a procesos más complejos, por ello consolidar cadenas productivas para alcanzar los mercados meta y fortalecer la actual asociatividad existente en las regiones del proyecto es fundamental para el éxito del mismo.

A nivel asociatividad, actualmente existen 3 organizaciones que agrupan a agricultores relacionados al limón sutil:

- PROLIMÓN (agricultores de Piura en su mayoría y algunos de Lambayeque)
- Asociación Regional de Productores de Limón Lambayeque (ARPL)
- Asociación Silvo Agropecuaria del distrito de Matapalo – Tumbes

Estas asociaciones deben brindar a sus asociados todo tipo de apoyo, sea en el manejo de campo como en la comercialización, tales como:

- Organizar eventos locales e internacionales
- Contratar a expertos internacionales para desarrollar charlas sobre avances tecnológicos del sector en temas de producción, cosecha y post cosecha.
- Gestionar y financiar proyectos de investigación
- Apoyar la participación en ferias internacionales de productores agrícolas.
- Participar en congresos, con ponencias sobre la producción de cítricos
- Capacitar a los asociados y a sus trabajadores mediante charlas, cursos, seminarios, congresos y visitas a campo.
- Brindar a través de sus relaciones institucionales servicios de extensión, investigación y desarrollo, pasantías y otros para los agricultores y técnicos
- Defensa y representación: relaciones institucionales



Organismos como la Dirección General de Promoción Agraria (DGPA, MINAG), Centro de Servicios Económicos Piura-Tumbes PRA, la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) – actualmente trabajando con la ARPL, entre otros, están aptos para prestar servicios de capacitación al sector limonero y apoyar a las asociaciones en mención.

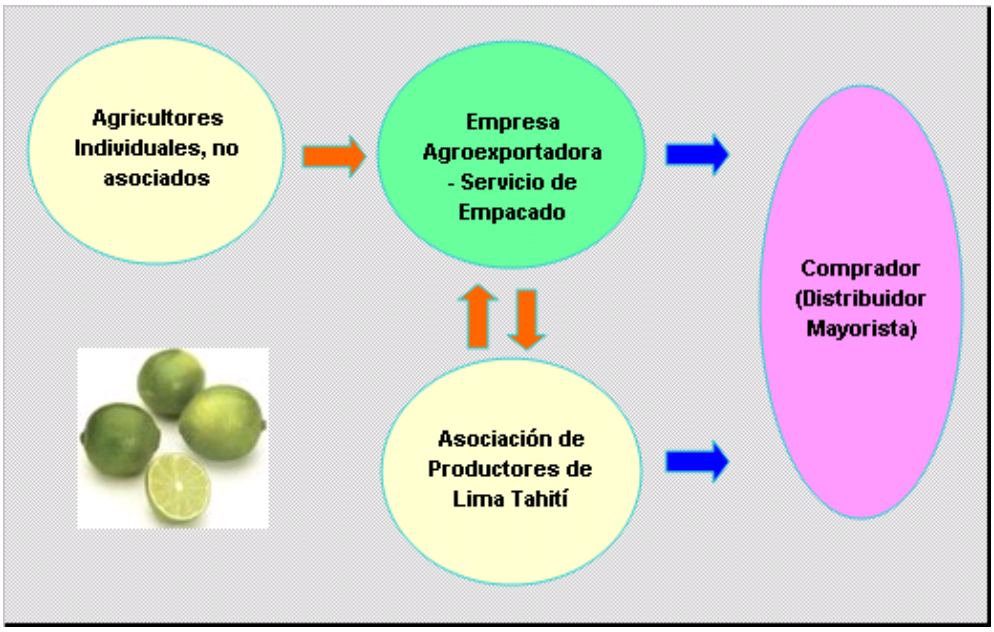
Vínculo con los Productores

Actualmente los agricultores trabajan de manera individual con las empresas agroexportadoras beneficiarias del proyecto, no como asociaciones.

Limones Piuranos, exportador de limón sutil, compra limón a agricultores de Piura y Tumbes. Para el caso de lima Tahití, está apta para proveer de plantones a los agricultores, con pago a crédito. Además a quien quiera exportar de forma individual ofrece servicio de empacado en su planta ubicada en Sullana.

Fresh Fruits, único exportador de lima Tahití, compra el fruto al agricultor de Olmos, Sebastián Oneto, el producto es procesado en la planta de Frutos Olmos Perú, co-propiedad de Fresh Fruits

La estrategia en relación al vínculo con los productores, es la siguiente:



El agricultor individual (no asociado) vende su producción a la empresa agroexportadora, que toma responsabilidad del producto y lo exporta.

La otra modalidad sería, la asociación utiliza las instalaciones del agroexportador para empacar el fruto, y la misma asociación los exporta, seguramente con otra razón social.

B. Estrategia de Manejo de Costos

Siguiendo el modelo de PROCITRUS, la estrategia en el manejo de costos agrícolas para las asociaciones es desarrollar servicios de compras corporativas/consolidadas por encargo de los asociados, mediante convenios con diferentes proveedores de plaguicidas, fertilizantes, maquinarias, equipos, herramientas, laboratorios y demás insumos agrícolas.

La compra a gran escala resulta más económica que la compra individual.

C. Estrategia de Control de Calidad

Como se mencionó en estrategia de personal, el área de Aseguramiento de la Calidad es fundamental para el control, seguimiento y conformidad del producto.

La trazabilidad, definido como procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de herramientas determinadas, permite detectar donde ocurren las desviaciones o errores detectados en el fruto en cualquier parte del proceso productivo. Esta metodología permitirá al área de Aseguramiento de Calidad detener el producto no conforme y bloquear su envío.

D. Estrategia de Adaptación a las Variaciones del Mercado

La estrategia está en conocer la curva de precios internacionales a través de todo el año, de tal forma de precisar cual es el periodo donde los productos pueden ser ofertados a mejores precios. Hay que tener claro que para el caso de la lima Tahití, Perú está sujeto al comportamiento de los grandes proveedores como son Brasil y México. Se ha establecido que las ventas deben ser en los siguientes periodos:

Mercado	Inicio	Fin	Motivo
Europa	15-Nov	15-Dic	Mejores
Norteamérica	15-Feb	15-Abr	Precios

En caso de que los precios tiendan a caer por sobre oferta, existe el *break even* o punto de equilibrio, para que el comprador negocie a ese valor, de tal forma que no se gana ni se pierde. Sin embargo, en situaciones imprevistas no hay estrategia que salve de una pérdida económica.

E. Estrategia de Cumplimiento de Entrega

Las asociaciones deben promover la creación de empresas comercializadoras como consorcio, a fin de comercializar en el exterior en forma corporativa y con mayor eficiencia. Esta estrategia permite cumplir los pedidos de entrega con más flexibilidad, dado que se puede consolidar mercadería.

De otro lado, la gestión logística es primordial, en el capítulo de Estrategia de Personal, se da énfasis a contar con un especialista en este tipo de operaciones, por ello se deberá planear lo siguiente:

- Contar con una cartera de proveedores para cada insumo, embalaje y otros, con conocimiento de tiempos de entrega, pedidos de emergencia, etc.
- Contar con una cartera de operadores logísticos: flota terrestre, agentes de aduanas, agentes de carga marítimos, aéreos y terrestres, etc.
- Contar con líneas de financiamiento de rápida aprobación
- Tener a disponibilidad otras plantas de empacado que puedan prestar servicio.

F. Estrategia de Resolución de Controversias

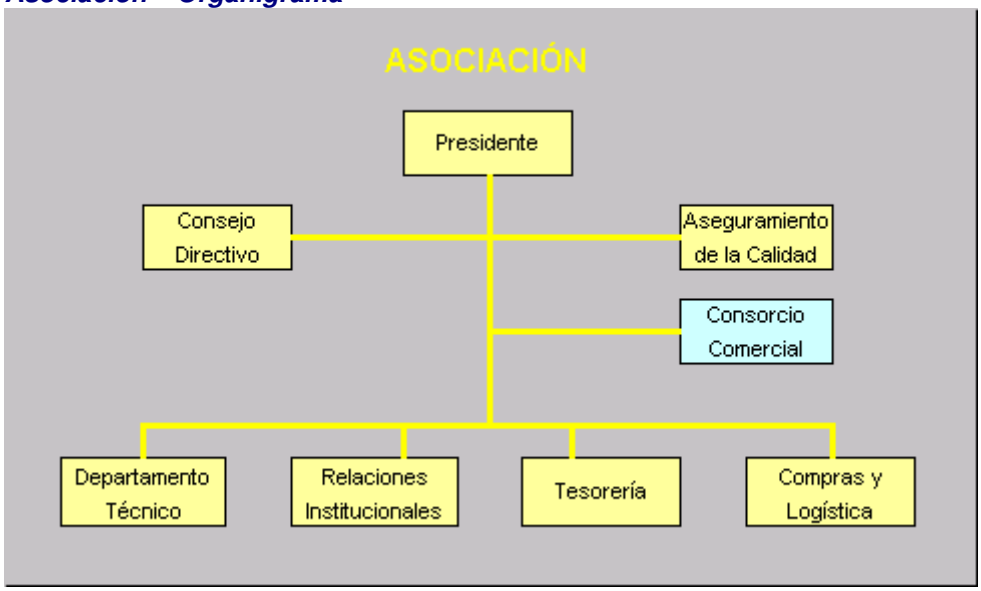
Las asociaciones deben tener el liderazgo que permita dar solución a todo tipo de controversias: problemas, conflictos e imprevistos, actuando rápidamente y dando solución. Para lograr esto se debe:

- Orientar e informar a cada asociado sobre sus responsabilidades y compromisos
- Documentar todo tipo de instrucción, función y procedimiento
- Intervenir en forma rápida ante cualquier controversia
- Atender en forma inmediata cualquier solicitud del cliente y responderle si es que dicha solicitud puede ser atendida o no.

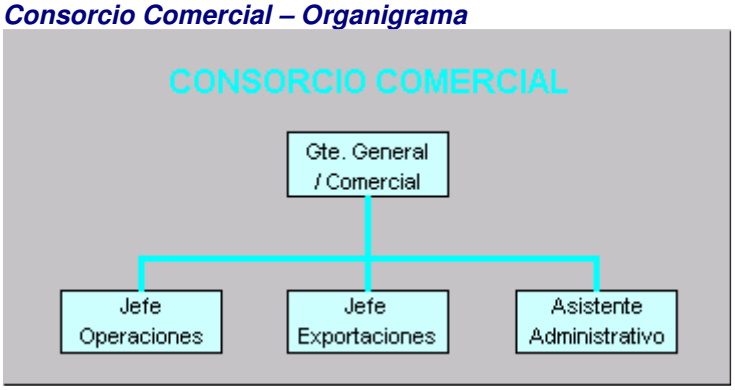
7.2 Organigrama Propuesto

- **Asociaciones**

Asociación – Organigrama



Consorcio Comercial – Organigrama



Las tres asociaciones en conjunto, o dos de ellas o cada una por separado deberán crear una empresa privada para poder realizar transacciones comerciales, tanto dentro como fuera del país.

En este caso, el Consorcio Comercial (empresa privada) es una asociación con fines comerciales cuyos socios son los mismos agricultores pertenecientes a la asociación. Por ello las funciones se comparten, las áreas de Aseguramiento de la Calidad, Departamento Técnico, Compras y Logística y Relaciones Institucionales intervendrán dentro del Consorcio como si fueran parte de él.

Asimismo, el Consorcio, es responsable de la captación de clientes y órdenes de compra y pedidos, gestionar las operaciones aduaneras y portuarias y gestionar las cobranzas con los clientes en el exterior.

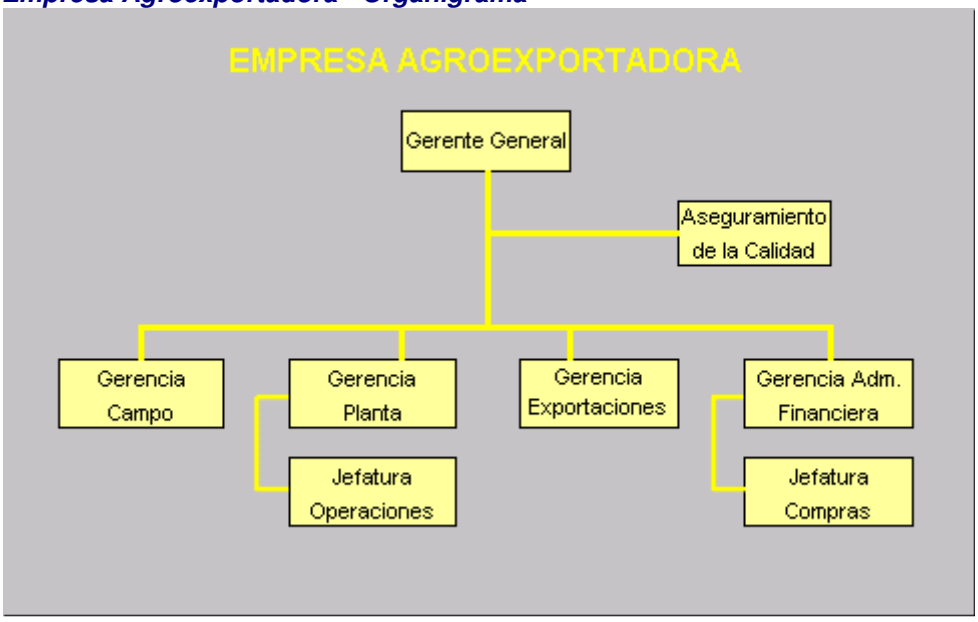
- **Empresa Agroexportadora**

En el caso de una empresa privada, la estructura está encabezada por el Gerente General, quien tiene a cargo las siguientes áreas:

- Gerencia de Campo, a cargo del control de la parte agrícola y acopio del fruto.

- Gerencia de Planta, a cargo de las operaciones de la planta de empacado, despacho y envío de los camiones con la mercadería a puerto, para lo cual cuenta con una jefatura de operaciones.
- Gerencia de Exportaciones, que sería la gerencia comercial, a cargo de gestionar las órdenes de pedido de mercadería, viajes al exterior para participar en ferias, contactar nuevos clientes, seguimiento de precios y comportamientos del mercado, etc.
- Gerencia Administrativa Financiera, a cargo de las finanzas de la empresa, cobranzas a clientes, recursos humanos, compras, sistemas, entre otras funciones.

Empresa Agroexportadora - Organigrama



7.3 Compromiso del Operador, Productores y demás agentes involucrados en la elaboración y ejecución del plan de negocios

A. Compromiso del Productor

Los compromisos propuestos por las asociaciones y las empresas privadas han sido de palabra y se han limitado a tierras de cultivo destinadas a la siembra de la lima Tahití e implementación de plantas de empacado; salvo la empresa Limones Piuranos, quien de forma concreta ha invertido en 40 hectáreas:

Hectareaje comprometido por parte de los productores

Empresa - Asociación	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total (há)
ARPL [1]	0	20	0	0	0	0	10	0	0	0	30
Fresh Fruits - Sebastián Oneto [2]	8	7	0	0	0	0	10	0	0	0	25
Agrícola Mochica		10	0	0	0	0	10	0	0	0	20
PROLIMÓN		50	40	40	40	40	0	40	40	40	330
Limones Piuranos [3]	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40
Matapalo [4]		20	0	0	0	0	10	0	0	0	30
Sub- Total (há)	48	107	40	40	40	40	40	40	40	40	475

Respecto a las plantas de empacado, la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) se ha comprometido en apoyar en la elaboración del perfil del proyecto para una planta de empacado de limón fresco para la Asociación Regional de Productores de Limón de Lambayeque. Dicha planta estará ubicada

en el distrito de Olmos y tendrá una capacidad de procesamiento de 2-4 toneladas por hora.

En el caso de la Asociación Silvo Agropecuaria del distrito de Matapalo (Tumbes), el Fondo Nacional de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) se ha comprometido financiar la implementación de una planta de empacado de limón fresco. Se desconoce pormenores de la misma.

B. Compromiso de los Agroexportadores

Limones Piuranos

Marcela Vásquez, gerente de exportaciones, indica que la empresa ofrece servicio de provisión de plantones de lima Tahití y asistencia técnica a los agricultores. No precisaron las condiciones de pago por la venta de los plantones.

De otro lado, ellos se comprometen a comprar la producción de otros agricultores que inviertan en el cultivo de lima Tahití. Limones Piuranos tiene contacto con operadores comerciales, es por ello que invirtieron en 40 hectáreas (10,000 plantones) de lima Tahití. Asimismo se ofrecen a prestar servicios de proceso y empacado en su moderna planta de 4 ton/hr de capacidad a un precio de US$ 140 por tonelada de fruta para exportación.

Fresh Fruits

Esta empresa, la única en el ámbito del proyecto que exporta lima Tahití, está en la búsqueda de agricultores que siembren este fruto, tienen red de contactos y conocen el mercado. En conversación con el Sr. Guillermo Quijano, gerente general, se mostraron entusiastas en el presente proyecto. Su compromiso está en asegurar la compra del fruto, ya que cuentan con planta de empacado (Frutos Olmos) y clientes de confianza.

Agrícola Mochica

Jorge Santillán, gerente de campo, se mostró entusiasta en el proyecto. Ellos actualmente cuentan con 70 hectáreas de limón sutil y con resultados no muy alentadores, como es el panorama general de los agricultores de limón sutil en el norte peruano. Estarían dispuestos a cambiar de cultivo siempre y cuando el mercado les resulte atractivo y exista una demanda segura por el fruto.

C. Compromiso de los Operadores

No existe ningún compromiso de los operadores comerciales (compradores). Se hizo contacto con ellos a través de internet – vía email – sin recibir ninguna respuesta. El comentario de los exportadores fue que la comunicación por email no es efectiva y menos en tan corto tiempo. Sin embargo se tiene directorio de compradores de los mercados meta, con nombres de contacto, teléfonos, email y fax.

8. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

El modelo del plan económico financiero del Plan de Negocios se aplicará a PROLIMÓN.

8.1 Programación y Costeo

8.1.1 Costo de Producción

Los costos se elevan en el transcurso de los 5 primeros años por la cosecha, que involucra aumento de jornales de mano de obra, compra de jabas y aumento del servicio de transporte, principalmente.

Costos Agrícolas por hectárea - Promedio

Tipo Cambio	Directos			Indirectos	**Costo Total**
$2.80	Insumos	Mano Obra	Otros gastos	Asistencia Técnica	**Anual (US$/há)**
Año 1 - 2	$1,895	$304	$23	$125	**$2,347**
Año 3	$2,077	$399	$210	$125	**$2,811**
Año 4	$2,205	$459	$344	$125	**$3,133**
Año 5 en adelante	$2,663	$656	$826	$125	**$4,270**
Nota: Considerando Riego Tecnificado, Uso de Jabas Plásticas Fuente: PROLIMON, Fundo Choloque					

El detalle de estos costos revisarlos en el Anexo 02.

Costos Operativos

Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Producción	$0	$117,343	$211,217	$328,288	$456,844	$638,997	$715,911	$886,700	$1,038,931	$1,196,820
Empacado	$0	$0	$0	$45,706	$114,918	$295,129	$451,835	$608,541	$728,682	$859,271
Logísticos	$0	$0	$0	$7,000	$17,600	$45,200	$69,200	$93,200	$111,600	$131,600
Total (US$)	**$0**	**$117,343**	**$211,217**	**$380,994**	**$589,362**	**$979,327**	**$1,236,947**	**$1,588,441**	**$1,879,214**	**$2,187,691**

Precios Referenciales

Concepto	Valor (US$)	Unidad
Costo Empacado	$118	Tonelada
Lima Tahití Fresca con Calidad Exportación (Venta en Planta)	$10	Caja x 20 kg
Costos Logísticos (Flete, Agente Aduana, Portuarios y Otros)	$832	Contenedor 40 pies

8.1.2 Costos Administrativos

Los costos y gastos administrativos están asignados a la Asociación (PROLIMÓN), y los costos comerciales al Consorcio Comercial que deberá constituirse para realizar transacciones comerciales cuando se inicien las exportaciones.

La planilla crecerá con el transcurso de los años, dicho incremento está ligado al crecimiento en hectáreas cultivadas y al crecimiento de la producción.

Costos Administrativos (Asociación)

Concepto			2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Planilla	Mensual	Beneficios	**S/. 20,208**	**S/. 171,168**	**S/. 171,168**	**S/. 313,248**	**S/. 357,648**	**S/. 369,408**	**S/. 404,928**	**S/. 449,328**	**S/. 449,328**	**S/. 449,328**
Jefe Aseguramiento Calidad	S/. 4,000	S/. 1,920	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 71,040	S/. 71,040	S/. 71,040	S/. 71,040	S/. 71,040	S/. 71,040	S/. 71,040
Asistente Aseg. Calidad	S/. 2,000	S/. 960	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 35,520	S/. 35,520	S/. 35,520	S/. 35,520
Jefe Departamento Técnico	S/. 6,000	S/. 2,880	S/. 0	S/. 106,560	S/. 106,560	S/. 106,560	S/. 106,560	S/. 106,560	S/. 106,560	S/. 106,560	S/. 106,560	S/. 106,560
1er Asistente Dpto. Técnico	S/. 2,500	S/. 1,200	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400
2do Asistente Dpto. Técnico	S/. 2,500	S/. 1,200	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400
Asistente Compras y Logístic	S/. 2,500	S/. 1,200	S/. 0	S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400
Tesorero	S/. 4,000	S/. 1,920	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 71,040	S/. 71,040	S/. 71,040	S/. 71,040	S/. 71,040	S/. 71,040	S/. 71,040
Contador Externo	S/. 500	S/. 0	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Asistente Contable	S/. 1,000	S/. 480	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 17,760	S/. 17,760	S/. 17,760	S/. 17,760	S/. 17,760
Secretaria	S/. 800	S/. 384	S/. 14,208	S/. 14,208	S/. 14,208	S/. 14,208	S/. 14,208	S/. 14,208	S/. 14,208	S/. 14,208	S/. 14,208	S/. 14,208
Gastos Administrativos			**S/. 22,200**	**S/. 22,200**	**S/. 22,200**	**S/. 22,200**	**S/. 31,680**	**S/. 31,680**	**S/. 64,800**	**S/. 64,800**	**S/. 64,800**	**S/. 64,800**
Alquiler de Local Año 0-4	S/. 1,000		S/. 12,000	S/. 12,000	S/. 12,000	S/. 12,000	S/. 12,000	S/. 12,000	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Año	S/. 2,000		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 24,000	S/. 24,000	S/. 24,000	S/. 24,000
Gastos Corrientes Año 0-2	S/. 300		S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Año	S/. 1,000		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 12,000	S/. 12,000	S/. 0		S/. 0	S/. 0
Año	S/. 2,000		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 24,000	S/. 24,000	S/. 24,000	S/. 24,000
Gastos Institucionales Año 0	S/. 500		S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Año	S/. 1,200		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 14,400	S/. 14,400	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Año	S/. 2,500		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 30,000	S/. 30,000	S/. 30,000	S/. 30,000
Útiles Año 0	S/. 50		S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 600	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Año	S/. 100		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Año	S/. 250		S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000	S/. 3,000
Total (S/.)			**S/. 42,408**	**S/. 193,368**	**S/. 193,368**	**S/. 335,448**	**S/. 389,328**	**S/. 401,088**	**S/. 469,728**	**S/. 514,128**	**S/. 514,128**	**S/. 514,128**
Total (US$)			**$12,000**	**$12,000**	**$12,000**	**$83,040**	**$139,046**	**$143,246**	**$167,760**	**$183,617**	**$183,617**	**$183,617**

8.1.3 Costos de Comercialización

Los costos de comercialización recaen sobre el Consorcio Comercial creado por la Asociación. Inicia sus operaciones en el año que se espera la primera cosecha de lima Tahití (2012).

Costos de Comercialización

Concepto			2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Planilla	Mensual	Beneficios	**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 133,200**	**S/. 133,200**	**S/. 177,600**	**S/. 230,880**	**S/. 230,880**	**S/. 284,160**	**S/. 284,160**
Gerente Comercial	S/. 6,000	S/. 2,880	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 106,560	S/. 106,560	S/. 106,560	S/. 106,560	S/. 106,560	S/. 106,560	S/. 106,560
Jefe Comercial	S/. 3,000	S/. 1,440	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 53,280	S/. 53,280
Jefe Operaciones	S/. 2,500	S/. 1,200	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400	S/. 44,400
Jefe Exportaciones	S/. 3,000	S/. 1,440	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 53,280	S/. 53,280	S/. 53,280	S/. 53,280
Asistente Administrativo	S/. 1,500	S/. 720	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 26,640	S/. 26,640	S/. 26,640	S/. 26,640	S/. 26,640	S/. 26,640	S/. 26,640
Marketing - Viajes			**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 15,000**	**S/. 25,000**	**S/. 35,000**	**S/. 45,000**	**S/. 55,000**	**S/. 60,000**	**S/. 60,000**
Viajes - Ferias			S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 15,000	S/. 25,000	S/. 35,000	S/. 45,000	S/. 55,000	S/. 60,000	S/. 60,000
Gastos Administrativos			**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 7,920**	**S/. 7,920**	**S/. 16,200**	**S/. 16,200**	**S/. 16,200**	**S/. 16,200**
Total (S/.)			**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 0**	**S/. 148,200**	**S/. 166,120**	**S/. 220,520**	**S/. 292,080**	**S/. 302,080**	**S/. 360,360**	**S/. 360,360**
Total (US$)			**$0**	**$0**	**$0**	**$52,929**	**$59,329**	**$78,757**	**$104,314**	**$107,886**	**$128,700**	**$128,700**

8.1.4 Costos y Gastos Totales

Totalizado de los Costos Operativos, Administrativos y Comerciales.

Costos Totales

Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Asociación	**$15,146**	**$186,403**	**$280,277**	**$500,797**	**$728,408**	**$1,122,572**	**$1,404,707**	**$1,772,058**	**$2,062,831**	**$2,371,308**
Producción	$0	$117,343	$211,217	$328,288	$456,844	$638,997	$715,911	$886,700	$1,038,931	$1,196,820
Empacado	$0	$0	$0	$45,706	$114,918	$295,129	$451,835	$608,541	$728,682	$859,271
Logísticos	$0	$0	$0	$7,000	$17,600	$45,200	$69,200	$93,200	$111,600	$131,600
Administrativos	$15,146	$69,060	$69,060	$119,803	$139,046	$143,246	$167,760	$183,617	$183,617	$183,617
Consorcio Comercial	**$0**	**$0**	**$0**	**$52,929**	**$59,329**	**$78,757**	**$104,314**	**$107,886**	**$128,700**	**$128,700**
Comerciales	$0	$0	$0	$47,571	$47,571	$63,429	$82,457	$82,457	$101,486	$101,486
Marketing	$0	$0	$0	$5,357	$8,929	$12,500	$16,071	$19,643	$21,429	$21,429
Administrativos	$0	$0	$0	$0	$2,829	$2,829	$5,786	$5,786	$5,786	$5,786
	$15,146	**$186,403**	**$280,277**	**$553,725**	**$787,736**	**$1,201,329**	**$1,509,021**	**$1,879,944**	**$2,191,531**	**$2,500,008**

8.2 Inversión Inicial

El grueso de la inversión recaerá sobre la instalación de los campos agrícolas. Esta inversión será gradual año a año, conforme se vayan incorporando tierras de cultivo al proyecto.

No se considerará inversiones en infraestructura civil, ni planta de empacado, ni oficinas. Para las operaciones de empacado se utilizará servicios de terceros (maquila) y para las oficinas se alquilará un inmueble.

Los gastos de pre-inversión están dados por el diseño de un plan maestro para la implementación del proyecto: Coordinación con los asociados que se integren al plan, Negociación con proveedores, Trámites legales, Reuniones, Viajes, etc. Para ello se recomienda la contratación de un asesor externo.

Inversión en Instalación de 1 hectárea de Lima Tahití (US$)

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costos
Siembra				$275
Plantones	Unidad	250	$1.00	$250
Tutores	Unidad	250	$0.10	$25
Mano de Obra	Jornales	14.5	S/. 12.00	$62
Riego Tecnificado				$2,636
Maquinaria				$184
Tractor Gradeo	Horas	8	$20.00	$160
Fumigadoras	Horas	12	$2.00	$24
Asistencia Técnica		1	S/. 350	$125
Inversión x Hectárea				**$3,282**

Inversión Anual

Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Instalación Hectáreas	$0	$164,107	$131,286	$131,286	$131,286	$131,286	$0	$131,286	$131,286	$131,286
Muebles - Escritorio	$143	$286	$0	$571	$143	$286	$286	$143	$143	$0
Equipos de Cómputo	$536	$1,607	$0	$3,214	$1,071	$1,071	$1,071	$1,071	$536	$0
Estudios Preliminares	$15,000	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Total (US$)	$15,679	$166,000	$131,286	$135,071	$132,500	$132,643	$1,357	$132,500	$131,964	$131,286

Capital de Trabajo

Concepto	2009	2010	2011	2012
Capital Trabajo	$186,403	$280,277	$553,725	$787,736

8.3 Proyección de Ventas

La producción es distribuida para las ventas de la siguiente manera: 60% para exportación, 35% para fábrica de aceite esencial y cáscara y 5% para ventas locales.

Proyección Ventas – En Toneladas

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Exportación	210	528	1,356	2,076	2,796	3,348	3,948
Mercado Local	18	44	113	173	233	279	329
Fábrica	123	308	791	1,211	1,631	1,953	2,303
Total (Toneladas)	350	880	2,260	3,460	4,660	5,580	6,580

Proyección Ventas – Por Presentación

Concepto	Unidad	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Exportación	# Caja 10 Lb	46,667	117,333	301,333	461,333	621,333	744,000	877,333
	# Container	2	5	13	19	26	31	37
Mercado Local	# Caja 20 kg	875	2,200	5,650	8,650	11,650	13,950	16,450
Fábrica	# Toneladas	123	308	791	1,211	1,631	1,953	2,303

Proyección Ventas (US$)

Unidad	Mercado	Precio	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cajas 10 Lb	Europa - FOT	$8.00	$373,333	$938,667	$2,410,667	$3,690,667	$4,970,667	$5,952,000	$7,018,667
Caja 20 kg	Local	S/. 12.00	$10,500	$26,400	$67,800	$103,800	$139,800	$167,400	$197,400
Tonelada	Fábrica	S/. 135	$16,538	$41,580	$106,785	$163,485	$220,185	$263,655	$310,905
Total Anual (US$)			$400,371	$1,006,647	$2,585,252	$3,957,952	$5,330,652	$6,383,055	$7,526,972

Ingresos Tributarios

Drawback es básicamente un sistema de restitución (devolución) de derechos arancelarios que beneficia al productor – exportador. Dicha restitución equivale al 5% del valor FOB (Puerto de Embarque) del bien exportado, con el tope del 50% de su costo de producción (costo incurrido en la producción, el cual comprende: los materiales directos utilizados, la mano de obra directa, y los costos indirectos de fabricación, conforme a las normas que rigen el Impuesto a la renta; en caso encargue a terceros la producción o elaboración del bien a exportar, el costo de producción comprenderá el importe por el servicio prestado sin IGV).

Se debe deducir del mencionado valor FOB (expresado en dólares de EE.UU.) las comisiones y cualquier otro costo o gasto deducible en el resultado final de la operación de exportación. Ejemplo:

Costo de Producción (100%)	80
Valor FOB de Exportación (deducciones incluidas)	100
Restitución (5% del valor FOB)	5

Según los valores expresados en el cuadro si procede la restitución, toda vez que el monto a restituir no ha superado el 50% del costo de producción.

Asimismo, debemos informar que la restitución de derechos arancelarios se efectúa hasta los primeros US$ 20’000,000 (veinte millones de dólares de los EE.UU.) anuales de exportación de productos por partida arancelaria y por empresa no vinculada (por ejemplo: empresas vinculadas son aquellas que tienen distinta denominación social, pero pertenecen a una misma persona natural).

Así como hay un monto limite hacia arriba, el drawback también ha establecido un monto mínimo inmediato de restitución equivalente a US$ 500 (quinientos dólares de EE.UU.), lo cual quiere decir que nuestro valor FOB de exportación deberá ser equivalente a $10,000 (diez mil dólares de los EE.UU.) para alcanzar dicha restitución inmediata. No obstante, los montos de restitución menores al mínimo pueden ser acumulados hasta alcanzar los US$ 500.

El procedimiento para la solicitud de restitución del drawback es el siguiente:

i. Como punto de partida el interesado debe manifestar la voluntad de querer acogerse al drawback. La manifestación de voluntad se expresa en la DUA-Exportación Definitiva o Declaración Simplificada cuando corresponda, en los cuales se consignará el código respectivo.

ii. La Solicitud de Restitución se presenta dentro del plazo máximo de 180 días útiles contados a partir de la fecha de exportación (fecha de embarque). A esta solicitud se le debe adjuntar la documentación respectiva.

iii. De ser conforme la solicitud, demás documentación y cumplido el respectivo procedimiento se procede a emitir la Nota de Crédito Negociable o el Cheque No Negociable cuando haya sido solicitado por el exportador. Con estos documentos se hace efectiva la devolución de los derechos arancelarios.

8.4 Fuente y Estructura de Financiamiento

Agrobanco, empresa integrante del sistema financiero nacional dedicada a otorgar créditos al agro, la ganadería, la acuicultura y las actividades de transformación y comercialización de los productos del sector agropecuario, se perfila como fuente de financiamiento más acorde a los propósitos de este proyecto.

Agrobanco opera con créditos directos e indirectos.

- **Créditos directos**

  Los préstamos directos son dirigidos a pequeños productores organizados en cadenas productivas, apoyados con supervisión, programas de asistencia técnica y seguro agropecuario, con el objetivo de lograr economías de escala, disminuir los costos, optimizar las ganancias y contar con mejores sujetos de crédito.

  La demanda de créditos directos de los productores agropecuarios calificados, con buenos antecedentes crediticios y conocimiento de la actividad a desarrollar, la atiende Agrobanco, mediante la organización en cadenas productivas de los beneficiarios. Bajo esta modalidad de operación, los productores integrantes de la cadena productiva reciben créditos personales individuales (hasta un máximo de 15 UIT por producto) que se suman al conjunto, facilitando así el mayor potencial económico de la unidad de producción agraria.

  El proceso de formación y operación de la cadena productiva se gestiona por los Operadores de Crédito; es decir, organizaciones o profesionales calificados especializados en ciencias agropecuarias y con experiencia en la gestión de microcrédito. Los Operadores participan en la formulación del proyecto y la solicitud de crédito, su supervisión, la provisión de insumos y asistencia técnica, la comercialización de la producción y la recuperación de los recursos prestados.

- **Créditos Indirectos**

  Los créditos indirectos, a través de líneas y programas especiales de financiación con intermediarios financieros (bancos múltiples, cajas rurales, cajas municipales y edpymes), contribuyen a ampliar la oferta crediticia hacia medianos productores agropecuarios, preferentemente organizados en cadenas productivas.

  En su función de banca de segundo piso, Agrobanco destina una parte importante de sus recursos a atender la demanda de financiamiento de los medianos productores agropecuarios, con líneas de crédito, programas y productos financieros especiales. De preferencia, los beneficiarios de estos créditos deberán estar agrupados en cadenas productivas

La definición de cadena productiva desde el punto de vista de Agrobanco, debe recoger esta realidad: el crédito se inicia con la siembra y concluye con la cosecha, es decir acompaña el ciclo vegetativo. Lo anterior no excluye que Agrobanco pueda intervenir en la fase de distribución y comercialización que inclusive llegue hasta el consumidor final. Ello sin embargo lo realizará con otros tipos de préstamos como los de comercialización ú otras que logren desarrollarse en el futuro.

La cadena productiva se define como: "el conjunto de actores y actividades que intervienen en forma interdependiente, en las distintas fases de la producción de un cultivo, ubicada en el ámbito de una Oficina Regional". Los actores son los productores, los proveedores de insumos, los agentes financieros entre los que se ubica AGROBANCO, el operador que brinda asistencia técnica y el comprador de la cosecha. Las actividades son la preparación del terreno, la siembra, las actividades culturales y la cosecha.

Para el caso de PROLIMÓN y el Consorcio Comercial, la inversión será escalonada, año a año, requiriéndose préstamos durante los 4 primeros años de inversión. Se aplica una Tasa de Interés Anual de 14.5%, pagos trimestrales con 1 año de gracia.

Estructura de Financiamiento

Concepto		2009	2010	2011	2,012
TOTAL INVERSIÓN (US$)		$352,403	$411,563	$688,797	$920,236
APORTE DE CAPITAL	20%	$70,481	$82,313	$137,759	$184,047
FINANCIAMIENTO EXTERNO	80%	$281,922	$329,250	$551,037	$736,189
PLAZO TOTAL DE REPAGO	5	Años			
AÑOS DE GRACIA	1	Año			
FORMA DE PAGO	Trimestral				
TASA INTERÉS	14.5%	Anual			

Calendario Anual de Pago

Año	Hectáreas	Préstamo	Principal	Intereses	Total
2008		$0	$0	$0	$0
2009	50	$281,922	$0	$40,879	$40,879
2010	40	$329,250	$56,207	$85,654	$141,862
2011	40	$551,037	$130,454	$153,487	$283,941
2012	40	$736,189	$260,284	$234,469	$494,753
2013	40	$0	$446,902	$186,881	$633,784
2014		$0	$415,950	$123,714	$539,663
2015	40	$0	$363,579	$66,164	$429,743
2016	40	$0	$225,022	$20,756	$245,778
2017	40	$0	$0	$0	$0

Calendario Trimestral de Pago

	Trimestre	Pago Total	Principal	Intereses	Saldo	% Intereses
2009	6	$10,220	$0	$10,220	$281,922	3.63%
	7	$23,530	$0	$10,220	$281,922	3.63%
	8	$23,530	$0	$10,220	$281,922	3.63%
2010	9	$35,465	$13,310	$22,155	$597,862	3.63%
	10	$35,465	$13,793	$21,673	$584,069	3.63%
	11	$51,010	$14,293	$21,173	$569,776	3.63%
	12	$51,010	$14,811	$20,654	$554,965	3.63%
2011	13	$70,985	$30,893	$40,093	$1,075,110	3.63%
	14	$70,985	$32,013	$38,973	$1,043,097	3.63%
	15	$97,001	$33,173	$37,812	$1,009,924	3.63%
	16	$97,001	$34,376	$36,610	$975,549	3.63%
2012	17	$123,688	$61,638	$62,050	$1,650,100	3.63%
	18	$123,688	$63,872	$59,816	$1,586,228	3.63%
	19	$158,446	$66,188	$57,501	$1,520,040	3.63%
	20	$158,446	$68,587	$55,101	$1,451,453	3.63%
2013	21	$158,446	$105,831	$52,615	$1,345,623	3.63%
	22	$158,446	$109,667	$48,779	$1,235,956	3.63%
	23	$158,446	$113,643	$44,803	$1,122,313	3.63%
	24	$158,446	$117,762	$40,684	$1,004,551	3.63%
2014	25	$134,916	$98,501	$36,415	$906,050	3.63%
	26	$134,916	$102,072	$32,844	$803,979	3.63%
	27	$134,916	$105,772	$29,144	$698,207	3.63%
	28	$134,916	$109,606	$25,310	$588,601	3.63%
2015	29	$107,436	$86,099	$21,337	$502,502	3.63%
	30	$107,436	$89,220	$18,216	$413,282	3.63%
	31	$107,436	$92,454	$14,981	$320,828	3.63%
	32	$107,436	$95,806	$11,630	$225,022	3.63%
2016	33	$61,444	$53,287	$8,157	$171,735	3.63%
	34	$61,444	$55,219	$6,225	$116,516	3.63%
	35	$61,444	$57,221	$4,224	$59,295	3.63%
	36	$61,444	$59,295	$2,149	$0	3.63%

8.5 Estados Financieros

8.5.1 Estado de Ganancias y Pérdidas

Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso por Ventas		$0	$0	$400,371	$1,006,647	$2,585,252	$3,957,952	$5,330,652	$6,383,055	$7,526,972
Drawback		$0	$0	$14,373	$36,139	$92,811	$142,091	$191,371	$229,152	$270,219
Costos Operativos		$117,343	$211,217	$380,994	$589,362	$979,327	$1,236,947	$1,588,441	$1,879,214	$2,187,691
Comisión Importador 8%				$29,867	$75,093	$192,853	$295,253	$397,653	$476,160	$561,493
Gastos Logísticos en Exterior				$56,000	$140,800	$361,600	$553,600	$745,600	$892,800	$1,052,800
Depreciación Equipos		$26,739	$47,827	$69,672	$90,488	$69,157	$42,419	$21,331	$21,331	$0
Utilidad Bruta	$0	($144,081)	($259,044)	($121,788)	$147,042	$1,075,125	$1,971,823	$2,768,997	$3,342,702	$3,995,206
Gastos de Marketing	$0	$0	$0	$52,929	$59,329	$78,757	$104,314	$107,886	$128,700	$128,700
Gastos Administrativos	$15,146	$69,060	$69,060	$119,803	$139,046	$143,246	$167,760	$183,617	$183,617	$183,617
Utilidad Operativa	($15,146)	($213,141)	($328,104)	($294,519)	($51,333)	$853,122	$1,699,749	$2,477,494	$3,030,385	$3,682,889
Gastos Financieros	$0	$40,879	$85,654	$153,487	$234,469	$186,881	$123,714	$66,164	$20,756	$0
Utilidad antes Impuestos	($15,146)	($254,020)	($413,758)	($448,007)	($285,801)	$666,241	$1,576,036	$2,411,330	$3,009,630	$3,682,889
Acumulado	($15,146)	($269,166)	($682,924)	($1,130,931)	($1,416,732)	($750,491)	$825,544			
Impuesto a la Renta (30%)		$0	$0	$0	$0	$199,872	$472,811	$723,399	$902,889	$1,104,867
Utilidad Neta		**$0**	**$0**	**$0**	**$0**	**$466,369**	**$1,103,225**	**$1,687,931**	**$2,106,741**	**$2,578,022**

8.5.2 Proyección de Flujo de Caja

Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS										
Ventas Exportación		$0	$0	$373,333	$938,667	$2,410,667	$3,690,667	$4,970,667	$5,952,000	$7,018,667
Ventas Locales		$0	$0	$27,038	$67,980	$174,585	$267,285	$359,985	$431,055	$508,305
Drawback		$0	$0	$14,373	$36,139	$92,811	$142,091	$191,371	$229,152	$270,219
Préstamo		$281,922	$329,250	$551,037	$736,189	$0	$0	$0	$0	$0
Total Ingresos	$0	$281,922	$329,250	$965,781	$1,778,974	$2,678,062	$4,100,042	$5,522,022	$6,612,207	$7,797,190
EGRESOS										
Costos Operativos		$117,343	$211,217	$380,994	$589,362	$979,327	$1,236,947	$1,588,441	$1,879,214	$2,187,691
Gastos Administrativos		$69,060	$69,060	$119,803	$139,046	$143,246	$167,760	$183,617	$183,617	$183,617
Gastos Marketing		$0	$0	$52,929	$59,329	$78,757	$104,314	$107,886	$128,700	$128,700
Costos Exportación Exterior		$0	$0	$85,867	$215,893	$554,453	$848,853	$1,143,253	$1,368,960	$1,614,293
Gastos Financieros		$40,879	$85,654	$153,487	$234,469	$186,881	$123,714	$66,164	$20,756	$0
Amortización Deuda		$0	$56,207	$130,454	$260,284	$446,902	$415,950	$363,579	$225,022	$0
Impuesto a la Renta		$0	$0	$0	$0	$199,872	$247,663	$723,399	$902,889	$1,104,867
Inversiones		$352,403	$411,563	$688,797	$920,236	$0	$0	$0	$0	$0
Total Egresos	$0	$579,684	$833,702	$1,612,330	$2,418,619	$2,589,439	$3,145,201	$4,176,339	$4,709,158	$5,219,168
FLUJO DE CAJA		**($297,762)**	**($504,451)**	**($646,548)**	**($639,645)**	**$88,624**	**$954,841**	**$1,345,683**	**$1,903,049**	**$2,578,022**

8.6 Análisis de Rentabilidad

8.6.1 Relación Beneficio Costo

El proyecto obtiene un retorno de US$ 2.74 por cada dólar invertido. Esto significa un neto de US$ 1.74.

8.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

El TIR representa la tasa de interés más alta que el inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomarán prestados y el préstamos, principal e interés, se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fueran produciendo.

En el caso del proyecto, la tasa interna de retorno, 27.9%, es mayor a la tasa de descuento, 16%, lo cual lo define como rentable.

8.6.3 Valor Actualizado Neto (VAN)

El VAN es el valor puesto al día de todos los flujos de caja esperados de un proyecto de inversión, en el caso de proyecto el VAN es positivo, US$ 1,000,796 lo cual lo cataloga como rentable.

TIR - Tasa Interna de Retorno	27.9%
VAN - Valor Actual Neto	$1,000,796
Beneficio Costo	2.74

9. PLAN DE CONTIGENCIA

9.1 Identificación de las Principales Fuentes de Riesgo

- Precio Internacional y Sobreoferta de la Competencia
- Bajos Rendimientos de Producción por factores climáticos

9.2 Análisis de Sensibilidad

Caída de Precios

Indicadores	Proyecto	5%	10%	15%
TIR	27.9%	22.8%	18.8%	15.1%
VAN	$1,000,796	$558,930	$225,176	($72,299)

Caída de la Producción en Campo

Indicadores	Proyecto	5%	10%	15%
TIR	27.9%	23.1%	19.6%	13.7%
VAN	$1,000,796	$588,324	$283,965	($178,883)

En ambos casos, el proyecto se transforma en pérdida cuando los precios internacionales están por debajo de US$ 7.00 la caja y cuando la producción se reduce a menos de 27 toneladas por hectárea en el 5to año.

9.3 Plan de Contingencia

Caída de Precios

a. Cerrar contratos por adelantado con precios pre-establecidos
b. Tener contactos de compradores de países que compran a importadores de Países Bajos, tales como Alemania, Austria, Suecia, Finlandia, etc. Los cuales compran normalmente a precios más caros.
c. Almacenamiento en frío, máximo 2 semanas, esperando que el precio se reestablezca.
d. Negociar precios con alguna promoción a futuro, no menos del *break even* o punto de equilibrio

Reducción de los Rendimientos de la Producción en Campo

a. En el caso de la reducción de los volúmenes de producción, se puede tener conocimiento meses antes de la cosecha, lo cual permitirá prevenir al área comercial a desarrollar un trabajo de búsqueda más incisivo de mejores precios en el mercado.
b. Los puntos a y b mencionados en 'Caída de Precios'

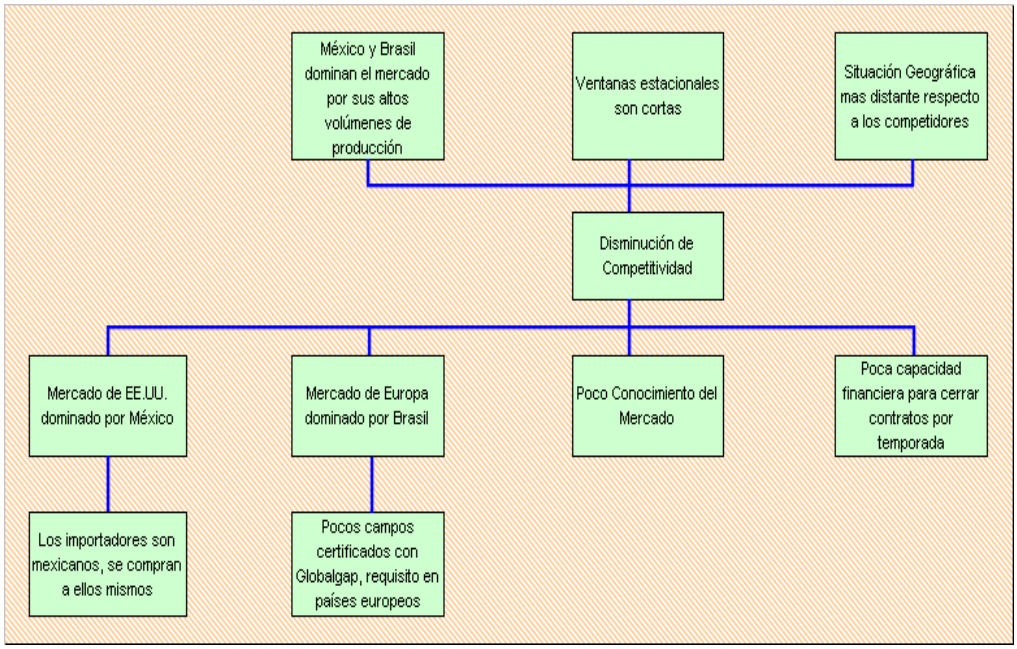
10. PLAN DE EJECUCIÓN

10.1 Marco Lógico

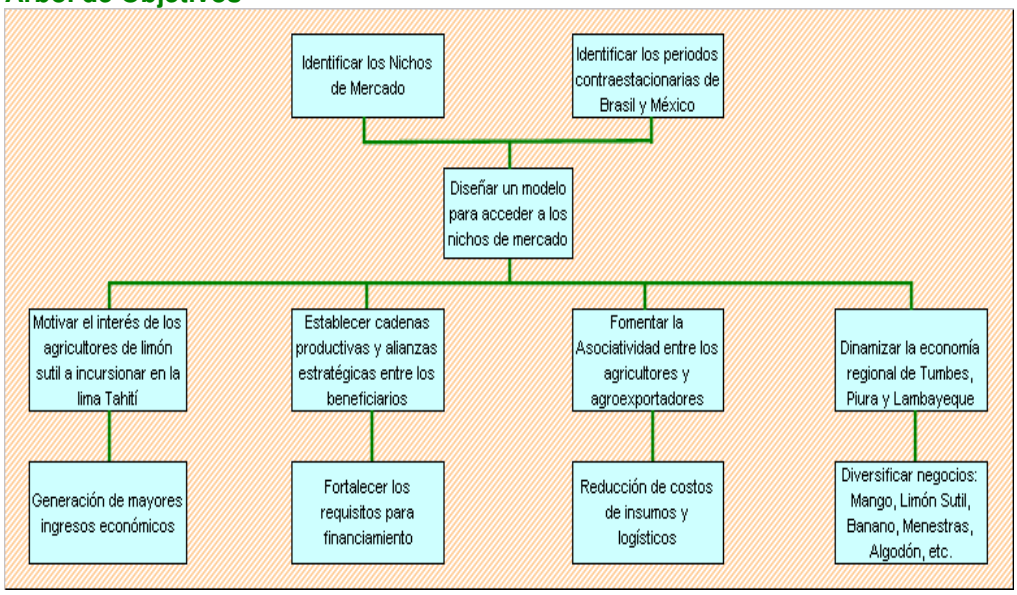
Análisis de Participación

Beneficiarios Directos	Beneficiarios Indirectos	Excluidos / Neutrales	Perjudicados / Oponentes
Asociaciones de Productores de Limón	Plantas de Servicio de Empacado	Otros agricultores	
Empresas Agrícolas productoras de limón	Proveedores		
Empresas Agroexportadoras	SENASA		

Árbol de Problemas



Árbol de Objetivos



Matriz de Planificación

	Lógica de la Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Supuestos/Hipótesis/ Factores Externos
Objetivo General	Diseñar un Plan de Negocios para acceder a los Nichos de Mercado de Lima Tahití	En el año 2001 haber exportado 210 toneladas a Europa, iniciándose el año 2009	Seguimiento de equipo evaluador, registros de SUNAT, partida arancelaria 805502200	Los beneficiarios efectúan inversiones necesarias para garantizar el incremento de sus cosechas
Objetivo Específico	Crecimiento anual de las exportaciones	Incorporación de hectáreas al cultivo de lima Tahití, para el año 2017 deben haber 330 hectáreas	Seguimiento de equipo evaluador, fuente de información OIA-MINAG	Crece la demanda mundial de lima Tahití, principalmente en Europa y Norteamérica
	Consolidación en los mercados nicho	Que el 90% de las exportaciones se hayan realizado a Francia, Países Bajos y Reino Unido	SUNAT y Eurostat	Brasil mantiene su calidad actual, fruto con semillas que lo convierte de menor calidad frente al peruano
Resultados	Costo de Caja 10 libras	En el 2016, el costo debe ser US$ 4.48 y en el 2017 US$ 4.38	Seguimiento de equipo evaluador	El rendimiento por hectárea se mantiene en 30 ton/há

10.2 Programación de Metas Físicas

Concepto	Detalle	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Volumen Exportación	Cajas 10 Lb	0	0	46,667	117,333	301,333	461,333	621,333	744,000	877,333
	Toneladas	0	0	210	528	1,356	2,076	2,796	3,348	3,948
Hectáreas Incorporadas	5 ó más años	0	0	0	0	50	90	130	170	210
	4 años	0	0	0	50	40	40	40	40	0
	3 años	0	0	50	40	40	40	40	0	40
	0 - 2 años	0	90	80	80	80	40	40	80	80

10.3 Programación Presupuestal

Concepto	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Volumen Exportación	$227,282	$365,932	$707,213	$1,022,205	$1,388,211	$1,632,735	$1,946,108	$2,212,287	$2,500,008
Hectáreas Incorporadas	$164,107	$131,286	$131,286	$131,286	$131,286	$0	$131,286	$131,286	$131,286

10.4 Diagrama de Gantt

Ver anexo 03.

11. PLAN DE MONITEREO Y EVALUACIÓN

Indicadores del Producto

Reflejan los resultados concretos de las actividades desarrolladas a partir de insumos disponibles y de los procesos adelantados que contribuyen al cumplimiento de los propósitos establecidos en cada objetivo general o específico.

- **Producción de lima Tahití**

Problema	Lograr la incorporación de hectáreas y los rendimientos esperados		
Objetivo General	Cumplir con el programa de producción agrícola		
Objetivo Específico	Cumplir con el programa de exportaciones		
Operación	Otorgar recursos financiados a los beneficiarios y aporte de capital propio		
Componente	Buen uso de los recursos y contar con personal especializado		
Indicador de Producto	**Producción (toneladas)**	Recursos asignados	
	0	Año 2009	**$281,450**
	0	Año 2010	**$342,503**
	350	Año 2011	**$512,279**
	880	Año 2012	**$720,648**
	2,260	Año 2013	**$1,110,612**
	3,460	Año 2014	**$1,236,947**
	4,660	Año 2015	**$1,719,727**
	5,580	Año 2016	**$2,010,499**
	6,580	Año 2017	**$2,318,976**

- **Volumen de Exportación**

Problema	Cumplir con los ingresos esperados		
Objetivo General	Colocación de productos en los mercado meta		
Objetivo Específico	Contactar y cerrar negociaciones con operadores comerciales		
Operación	Otorgar recursos financiados a los beneficiarios y aporte de capital propio		
Componente	Contar con personal con experiencia en exportaciones		
Indicador de Producto	**Exportación (toneladas)**	Recursos asignados	
	0	Año 2009	**$69,060**
	0	Año 2010	**$69,060**
	210	Año 2011	**$172,731**
	528	Año 2012	**$198,374**
	1,356	Año 2013	**$222,003**
	2,076	Año 2014	**$272,074**
	2,796	Año 2015	**$291,503**
	3,348	Año 2016	**$312,317**
	3,948	Año 2017	**$312,317**

12. PLAN DE SOSTENIBILIDAD

12.1 Estrategia: Desarrollar la sostenibilidad financiera

OBJETIVO: Desarrollar la estructura organizativa que impulse el Plan de Sostenibilidad Financiera
ACCIÓN: Establecer responsable o responsables que organicen y hagan cumplir los requisitos para el otorgamiento del financiamiento y velen por el buen manejo de los recursos; controlar que parte de las utilidades sean reinvertidas.
PROYECTOS:

- Equipo de Dirección (Presidente de Asociación, Tesorero y Junta Directiva)
- Equipo Dinamizador u Operativo (Área de Compras y de Campo)

12.2 Estrategia: Desarrollar la sostenibilidad productiva

OBJETIVO: Desarrollar la estructura organizativa que impulse el Plan de Sostenibilidad Productiva
ACCIÓN: Establecer responsable o responsables que asignen los recursos debidos, controlen y midan el buen uso de estos; control de programación de cosechas; control de plagas y enfermedades; y manejo del recurso humano.
PROYECTOS:

- Equipo de Dirección (Área de Compras)
- Equipo Dinamizador u Operativo (Área de Campo)

12.3 Estrategia: Desarrollar la sostenibilidad comercial

OBJETIVO: Implementar el área de Inteligencia de Mercado y desarrollar planes de marketing para invertir correctamente en viajes a contactar operadores comerciales, ferias, etc.
ACCIÓN: Establecer responsable o responsables que asignen los recursos debidos, controlen y midan el buen uso de estos; y viajes de negocios.
PROYECTOS:

- Equipo de Dirección (Gerente Comercial / Presidente de Asociación)
- Equipo Dinamizador u Operativo (Gerente Comercial y equipo)

12.4 Estrategia: Desarrollar la sostenibilidad en calidad

OBJETIVO: Implementar el área de Aseguramiento de la Calidad con el fin de garantizar los estándares establecidos del producto, sobretodo en la exportación.
ACCIÓN: Establecer responsable o responsables que garanticen que la cadena de valor del producto, desde su etapa agrícola hasta el embarque cumpla con los estándares establecidos
PROYECTOS:

- Equipo de Dirección (Jefe de Aseguramiento de la Calidad)
- Equipo Dinamizador u Operativo (Área de Campo y Operativo)

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

13.1 Conclusiones:

- Los beneficiarios se integrarían gradualmente año a año al proyecto mediante la inclusión de hectáreas. En algunos casos ya se ha invertido, caso de Fresh Fruits y Limones Piuranos.
- Actualmente se cuenta con 2 plantas de proceso y empacado: Limones Piuranos en Sullana y Fresh Fruits en Olmos.
- Existen 2 proyectos de planta: Asociación Regional de Productores de Limón Lambayeque y Asociación Silvo Agropecuaria del distrito de Matapalo.
- México y Brasil dominan actualmente el abastecimiento del mercado, sobretodo en EE.UU. y Unión Europea respectivamente.
- Principal fortaleza: cosecha contraestacionaria; principal oportunidad: tendencia por el consumo de frutas y verduras en el hemisferio norte; principal debilidad: distancia geográfica; y principal amenaza: subida del precio de petróleo.
- Incoterm en factura es FOB, pero la forma de pago es FOT.
- Oferta del proyecto se inicia en el año 2008 con 96 toneladas y 48 hectáreas; y al décimo año, 2017, con 6,126 toneladas y 475 hectáreas.
- Mercado objetivo del proyecto: Reino Unido, Países Bajos, Francia, Estados Unidos y Canadá. En el caso de PROLIMÓN, que se ha tomado de ejemplo para el enfoque del negocio, se ha considerado como mercado objetivo solo los 3 primeros países.
- La demanda del mercado objetivo en el año 2008 será de 389 mil toneladas y se espera que en el año 2017 sea de 567 mil toneladas, con una tasa de crecimiento anual de 5%.
- El proyecto espera cubrir el 1.1% de la demanda mundial en el año 2017 con 6.1 mil toneladas y 475 hectáreas cultivadas.
- Formulación Estratégica, en segmentación: cliente debe ser un distribuidor mayorista dentro del mercado objetivo; en posicionamiento: uso de marca y etiqueta; en crecimiento: captando clientes en ferias y crecimiento planificado en tierras cultivadas; y en competitividad: oferta contraestacionaria.
- Estrategia de mezcla; en producto: marca; en precio: *break even* o punto de equilibrio; en plaza: distribuidores mayoristas; en personal: personas calificadas en todos los campos del negocios; y en proceso: no menos del 60% de la cosecha con destino a exportación
- Plan Operativo considera la asociatividad como base fundamental para la formación de sólidas cadenas productivas, reducción de costos, mejores rendimientos y menores pérdidas.
- La inversión por hectárea de lima Tahití es de US$ 3,282
- El costo es de US$ 2,347 en el primer y segundo año; de US$ 2,811 en el tercer año; US$ 3,133 en el cuarto año y; US$ 4,270 del quinto año hacia delante.
- Los indicadores financieros del proyecto para el modelo de PROLIMÓN indican que el negocio es rentable con una TIR de 27.9%, con un VAN de US$ 1,000,796 y, una relación B/C de 2.74
- Según la matriz de planificación se debe alcanzar en el año 2017 un costo por caja de 10 lb de US$ 4.38 con un rendimiento de 30 ton/há.
- En el plan de monitoreo y evaluación el indicador de producto de la producción de lima Tahití señala que en el año 2017 debe producirse 6,580 toneladas con una asignación de recursos de 2.3 millones de dólares
- En el plan de monitoreo y evaluación el indicador de producto del volumen de exportación de lima Tahití señala que en el año 2017 las exportaciones deben alcanzar la cifra de 3,948 toneladas con una asignación de recursos de 312 mil dólares.

13.2 Recomendaciones:

- Las asociaciones involucradas en el proyecto requieren de un apoyo inicial de parte de los entes gubernamentales que impulsan el desarrollo agroexportador, con el objeto de que tengan un panorama más amplio del conocimiento de los negocios internacionales.
- Las empresas Fresh Fruits (Chiclayo) y Limones Piuranos (Piura) pueden encabezar un programa de capacitación a los agricultores, empresas o asociaciones interesadas en el tema.
- Al establecer un contacto (comprador) se recomienda un acercamiento para generar confianza de ambas partes, además de poner bien en claro las reglas de juego del negocio y las limitaciones que existan.
- En el caso de los agricultores que exporten otras frutas (ejemplo: mango, banano, etc.) y que poseen una cartera de clientes, extender su oferta con la lima Tahití, como el caso exitoso de Fresh Fruits.
- Por tratarse de un frutal, los modelos de financiamiento deben ser estructurados en función a este tipo de negocio. Los montos, tasas de interés, periodos de gracia y pagos de crédito deben establecerse de acuerdo al proceso real de la lima Tahití. Una alternativa es el PFE de COFIDE.
- La asociatividad entre empresas, asociaciones y agricultores es necesario para el éxito del negocio, como es el caso de Procitrus y Prohaas, que agrupa a agroexportadores de cítricos y paltas en la costa central de Perú y han logrado reducir costos.
- En Europa debe promocionarse la carencia de semillas en el fruto, para sacar ventaja a la lima brasileña que domina el mercado pero su fruto contiene semilla.
- El manejo calculado de los costos, programación de cosechas y calendario de entregas es fundamental para lograr utilidades.