

## **1. RELEVANCIA DEL MERCADO EUROPEO**

### **1.1 Introducción**

Desde que el mango fue contemplado como una alternativa en los programas de explotación agrícola Centroamericanos con miras a la exportación, el mercado Europeo ha sido la principal motivación. La mayor amplitud hacia el consumo de frutas exóticas, en parte asociado con la gran cantidad de inmigrantes de regiones tropicales en donde ya se conocía el mango, así como la menor cantidad de restricciones de entrada fueron circunstancias que en su momento contribuyeron a cristalizar los primeros embarques.

Sin duda, el hecho de contar con todo un sistema logístico desarrollado para el transporte y comercialización del banano, explica la labor pionera y muy significativa de las Empresas Transnacionales en aquellos primeros años. La expectativa generada por el mercado Europeo y la actividad de las primeras exportadoras promovieron gran parte del área sembrada en nuestros países, ya que en la mayoría de los casos nuestro agricultor decidió espontáneamente iniciar sus plantaciones sin un contrato de mercado y sin la asesoría de técnicos especializados que orientaran aspectos de variedad y manejo en función del mismo mercado. La carencia de políticas claras a nivel de organismos de asistencia Estatal, contribuyeron a generar mayor confusión.

El “boom” de la siembra de mango se había iniciado. Este fenómeno que tomó fuerza sobretodo durante los últimos diez años, fue generalizado en todas las áreas con alguna vocación productora, no solo en los países Centroamericanos, sino que la reacción se vio repetida en todos los países del Trópico a nivel mundial. De nuevo, la expectativa generada por el creciente mercado Europeo, tuvo un aporte importante en esta reacción. Salvo en el caso de México y algunos países del Caribe, el mercado Americano solo se contemplaba como una opción necesaria a mediano plazo, tanto por las restricciones fito-sanitarias como por los volúmenes requeridos para justificar inversiones substanciales en el proceso.

El mercado Europeo seguirá teniendo relevancia y vigencia para el productor Centroamericano por muchos años, pero las condiciones están cambiando radicalmente. En el tanto el productor, el emparador y sobretodo el empresario exportador se mantenga conciente y actualizado con las tendencias de estos cambios, en tanto mejor podrá hacer frente a los retos que se avecinan a corto plazo. Nos referimos concretamente al dilema que se debe enfrentar ante la **Sobre-oferta de Fruta** con respecto a un mercado que podría crecer a un ritmo mas bajo, y a la **Concentración del Poder** de compra a niveles avanzados de la cadena de distribución.

Con esta oportunidad que se me brinda para exponer mis impresiones sobre el mercado Europeo, quiero llamar la atención sobre las implicaciones del dilema aludido sobre nuestra posición como productores y exportadores. Debemos estar alertas ante cambios de tendencias que se manifiestan a veces de forma sorpresiva. Espero con este aporte contribuir a generar una discusión crítica de esas tendencias que nos ayude a todos a mejorar nuestras opciones a futuro en un mercado de frutas cada vez mas competitivo y exigente.

### **1.2. El Reto de la Sobre-Oferta.**

Como prepararnos para exportar a un mercado que recibe el mango de muchos países que como nosotros, tenemos volúmenes geoméricamente crecientes??. Estamos preparados para cumplir con niveles de exigencias y control que tienden a deteriorar nuestros rendimientos exportables y con ello, nuestras utilidades como productor??. Creo que no podemos hacer un buen papel ante las circunstancias indicadas si no conocemos bien a quienes conforman la oferta exportable a Europa, su organización, sus principales fortalezas y desventajas (variedades, ventanas, etc.).

Debemos estar preparados para orientar nuestra actividad en condiciones que la hagan rentable y atractiva en el largo plazo. Debemos prepararnos también para contribuir con propiedad y seriedad en la asistencia que debe darse a muchos productores que creyeron en el mango como un medio económico importante un sus explotaciones agrícolas.

### **1.3. El Reto de la Concentración de Poder.**

Como una tendencia a nivel mundial y un resultado de las corrientes de apertura comercial que mueven al mundo moderno, los cambios que se están generando en el sistema de distribución detallista, sobretudo en Europa, van a afectar la forma en que nosotros, productores y exportadores, hacemos nuestras negociaciones y dependemos de la actividad.

Es claro que no podemos pretender llevar nuestra fruta a un mercado que no conocemos. Por ello vamos a dedicar parte de nuestra charla para describir la forma en que esta organizado el sistema de distribución y particularmente, como el fenómeno de **concentración de poder** en manos de grandes consorcios detallistas puede alterar los términos de intercambio a nivel de exportador.

## **2. DESCRIPCION DEL MERCADO EUROPEO.**

### **2.1 Estructura (numero y tamaño)**

El mango es una fruta de creciente aceptación en países desarrollados y Europa es ejemplo claro del éxito espontáneo con que se a popularizado en los últimos diez años. Cada año que pasa la cifra de importaciones rompe un nuevo récord con respecto al año anterior. Los países de la Unión Europea conforman el bloque de consumo mas grande del mundo después de los Estados Unidos, y su importancia como mercado potencial para el mango tiende a consolidarse conforme se sumen los países de la Europa del Este y en tanto éstos a su vez mejoren sus patrones de ingreso y consumo.

Las importaciones de la Unión Europea durante la presente década han crecido a un ritmo promedio de un 19 por ciento anual (30 por ciento anual durante los últimos 4 años). El volumen se ha quintuplicado en los últimos diez años llegando a 50,000 toneladas en 1992. En términos relativos, este crecimiento ha sido dinámico y sostenido, mayor al experimentado por otras frutas de tipo exótico o tropical.

Del total de importaciones, tres cuartas partes se destinan a tan solo tres mercados, a saber: Inglaterra con un 31%, Alemania con un 22% y Francia con un 21%. El establecimiento de nexos Asiáticos resultante de relaciones históricas han consolidado una fuerte base de consumo inicial, al principio estimulada por grupos étnicos inmigrantes, pero mas recientemente extendida a otros grupos de origen local.

El consumo de grandes volúmenes se concentra en períodos de Navidad y Pascuas. No ha habido campañas de promoción que afecten dicho consumo por lo que podría inferirse que el potencial de consumo en otras épocas del año es significativo. Se podría afirmar que la mayoría de la población Europea no se ve atraída por el mango por no conocerlo y por no saber como comerlo.

## **2.2 Fuentes de Abastecimiento.**

Otro aspecto que ha dado forma al actual patrón de distribución y abastecimiento es el hecho de que la Unión Europea tenga cerca de 90 fuentes diferentes de importación. La mayoría con temporadas de cosecha corta y volúmenes pequeños. Ello genera a la vez una gran diversidad de variedades y presentaciones, con mayor concentración en los tres mercados aludidos y con poca proyección a otros países de la Unión. Países con un gran potencial de consumo, tal el caso de Italia y España, importan cantidades insignificantes. La mayoría de estos países depende de fuentes secundarias para su abastecimiento de mango, donde la fruta es consolidada con otros perecederos que permitan volúmenes mínimos de transporte. Estas fuentes se concentran en Holanda, Alemania y Francia.

Las fuentes alternas de fruta y las relaciones políticas de ultramar, también han caracterizado cada uno de los mercados, formando nichos y estructuras a veces muy fuertes. Por ejemplo, Francia ha desarrollado cierta preferencia por variedades provenientes de Africa Meridional como el Amalie. Alemania ha mantenido cierta preferencia también por fuentes Oeste-Africanas pero con una tendencia creciente a la recepción de frutas provenientes de Caribe, Centro y Sur América. Inglaterra mantiene fuertes nexos con suplidores Asiáticos.

### **2.3. Barreras de Entrada.**

La gran diversidad de fuentes de exportación se ha visto estimulada por la relativa facilidad con se ha podido exportar a Europa. El caso de los países de la COLEACP (Unión de ex-colonias del Caribe, Africa y Pacífico) ha contado con facilidades adicionales que por razones de tipo político o de tipo logístico (como cercanía al mercado) por ejemplo, han promovido una presencia mayor, aunque un volumen no tan significativo.

La agresividad mostrada por otros países del trópico, relativamente nuevos en la exportación de mango ha tomado de estos otros países gran parte del pastel. Por ejemplo, los países Africanos como suplidores han pasado de un 31% en 1985 a un 15% en 1992, aún cuando sus volúmenes se han incrementado de 1,500 TM a 7,000 TM en el mismo período.

Los países del área Centroamericana, y en particular aquellos que mas recientemente se habían afilado a lo que fue el GATT, han contado con una política de aranceles y restricciones muy favorable por parte de la Unión. Aunque muchos de los beneficios vigentes tienen plazos definidos, en la práctica se han perpetuado por la vía de renovaciones constantes o instrumentos alternos. Algunas restricciones no-arancelarias podrían implementarse en lo relativo al uso de ciertos agroquímicos, materiales de empaque, ceras, etc. Es de esperar que esta política no cambie substancialmente en el mediano plazo.

Para los países Centroamericanos, la mayor restricción sigue siendo de tipo logístico. La disponibilidad de medios de transporte refrigerado, las altas tarifas de flete marítimo, la frecuencia de embarques y, el extenso tiempo de tránsito, imponen una fuerte limitación al crecimiento, sobretodo por sus efectos en la crítica ecuación precio/calidad.

### **2.4. Variedades y Preferencias**

Existe una gran diversidad de variedades generada por las mismas incertidumbres de mercado. Las variedades de color han tomado la delantera en cuanto al crecimiento del mercado. No obstante, la demanda creada alrededor de grupos étnicos importantes a generado por si misma una preferencia en ciertos estratos del mercado que va a ser difícil superar. Tal es el caso del Amalie en Francia y Holanda. Mercados mas exigentes en cuanto al sabor como el Inglés y el mismo Francés, sostienen preferencias palpables por variedades como el Kent. Es en estos mercados donde variedades como el Irwing podrían tener un gran futuro, toda vez que se resuelva el problema provocado por su corta vida útil y debilidad a tránsitos prolongados.

Mercados como el Alemán y el Escandinavo son menos exigentes en cuanto al sabor, pero en extremo delicados en cuanto a la presentación. Ello explica la acogida que se le ha dado al Tommy Atkins y al Haden en estos mercados. En el mediano plazo, variedad y presentación van a estar más de cerca como inductores al consumo en todos los países. Debemos conocer con precisión la preferencia particular de cada nicho o grupo consumidor a efecto de mejorar las oportunidades de acceso en mercados específicos.

## 2.5. Tendencias del Mercado.

Es indudable que vamos a enfrentar condiciones de competencia muy fuerte en muchos sentidos. Pero no solo competimos por tomar parte del negocio de mango en Europa. En realidad el problema de sobre-oferta se presenta también en frutas de clima templado como producto en parte de mejores rendimientos, mejor manejo post-cosecha, etc. Por lo tanto mas que competir con otros suplidores de mango, lo que hacemos es competir por el limitado monto de recursos que el consumidor asigna a la compra de frutas para su familia. El impacto de Asociaciones de gran tamaño, preocupadas por promover el consumo de frutas de producción local (manzanas, peras, etc.) puede ser muy importante para definir el ritmo de crecimiento del mercado de mango.

En efecto, organizaciones bien estructuradas, con capital amplio para emprender millonarias campañas de promoción y respaldo político suficiente, cuentan para ellos con instrumentos que difícilmente algún país productor de mango por si mismo podría esgrimir. La sombra de posibles restricciones de tipo arancelario queda latente en tanto esos productores Europeos puedan sentirse afectados por el creciente consumo de frutas tropicales.

A pesar de esa acotación en pro de la cautela que debe imperar en cualquier argumento que involucre cultivos perennes, las perspectivas para Centro América son positivas. Sabemos que la exportación combinada de Brasil y Sudáfrica en 1992 fue de casi 15,000 TM al continente Europeo (3,750,000 de cajas). Esa misma cifra supera las 23,000 TM en 1994. Ello permite deducir que el mercado potencial para cuando se accese nuestra ventana está latente y en capacidad de consumir mucho más volumen de lo que ha tomado en años recientes. Pero debe crearse esa base de consumo, lo que sabemos que no es fácil ni rápido. Es probable que si el mango se hace disponible a precios bajos, la demanda en nuestra ventana podría incrementarse substancialmente. Gran parte del problema es, por lo tanto, de precios,..... y su repercusión inmediata recae sobre costos de producción elevados o bajos rendimientos por Hectárea a nivel de finca.

Por otro lado, existe una gran parte de la población Europea que no ha probado un mango. La mayor frecuencia de viajes del Europeo al trópico, donde se expone a este tipo de frutas, así como la posible incorporación de nuevos mecanismos de distribución para llegar a mercados como el de Italia, Rusia y otros, ofrecen también un panorama optimista.

Al hacerse mas competitivo el mercado, los aspectos relacionados con la calidad de la fruta cobran un sentido estratégico. No hay cabida para fruta de segunda clase, no hay venta de fruta deteriorada en presencia de otras en buen estado, la única salida es la basura. Ello va a llevar a los operarios distribuidores a lo largo de toda la cadena a ser mas exigentes, mucho más exigentes. La fruta de mala calidad genera costos que el sistema no puede tolerar. Estos costos, inevitablemente se trasladan hacia las fuentes sucesivas de la cadena, para terminar siendo el castigo del productor-exportador.

## 2.6. La Concentración de Poder.

Aparte de que el incremento en el consumo per capita de frutas se ha estancado (no mas de 0,65 anual para llegar de 133 en 1990 a 140 kg-persona en el 2000), la distribución integrada, como un elemento que tiende a definir la forma en que el mango va a ser comercializado y con ello demarcar los requisitos que como productores debemos cumplir, parece ser cada vez mas importante. Ello es el resultado de una clara tendencia a la concentración en el poder de distribución que se ha dado durante los últimos años en manos de grandes consorcios detallistas.

En efecto, las grandes cadenas detallistas de supermercados y mas recientemente, de Hipermercados han adquirido una porción cada vez mayor del mercado de frutas y son en algunos países responsables de suplir al ama de casa (o consumidor final) hasta un 60 por ciento del total de compras. Lo anterior en detrimento de mayoristas y distribuidores mas pequeños que tradicionalmente habían predominado. Las cifras son por si mismas elocuentes.

El número de Hipermercados se ha duplicado en España entre 1987 y 1992, lo que se ha repetido en otros países. El control de la distribución de frutas promedio de estos entes centralizados fue de un 33 % en 1991. Esta misma cifra ha pasado al mas de un 42% en 1994. Este crecimiento en la distribución de frutas se explica en el hecho de que para los supermercados es necesario ofrecer una gama cada vez mas amplia de productos y además, por ser las frutas y vegetales lo que se llama impulsores de ventas en establecimientos de auto servicio.

El efecto mas significativo de este fenómeno se evidencia en el acercamiento resultante entre productores y consumidores, reduciéndose la participación de algunos elementos tradicionales de la cadena. Esto a su vez tiene consecuencias importantes, como las siguientes:

- Mayor exigencia de los niveles de calidad.
- Mayor control sobre los aspectos de tipo logístico que afectan al sistema.
- Diferenciación de calidades y con ello una mayor segmentación de mercados.
- Mayor cantidad y variedad de productos ofrecidos al consumidor
- Ampliación de la temporada de exposición de frutas exóticas y mayor diversificación de las fuentes de abastecimiento.
- Mayor control y exigencias sobre aspectos de presentación.
- Tendencia al establecimiento de marcas
- Integración vertical con sectores directamente relacionados con la producción.

Como nos afecta todo esto a nosotros??. En primer lugar la tendencia nos va a obligar a ser mas concientes en cuanto a costos. Es probable que tengamos que enfrentar precios mas bajos como resultado de un volumen y un poder de negociación mas fuerte en manos de Hipermercados. Al mismo tiempo, las exigencias de calidad y de presentaciones especiales nos va a obligar a asumir procesos de manejo y transporte mas costosos. Existirá menos cabida para segundas calidades. La fruta debe ser perfecta o no se vende del todo, lo que no sucede en la

actualidad donde medios alternativos de distribución asumen una tarea de re-empaque con opciones abiertas para colocar fruta de menor calidad.

Es probable que en aras de mejorar el servicio al consumidor se generen nuevas exigencias en cuanto al control de residuos químicos. Nos van a exigir calidades y variedades más uniformes, por lo que casos como el de Costa Rica, donde se han sembrado gran número de variedades llevan cierta desventaja. Las políticas de compra serán impuestas a nosotros con mas facilidad, dejando en nuestras manos menos espacio para negociar términos.

En definitiva, aún cuando creemos estar en un mercado en crecimiento con opciones interesantes para nuestra ventana en particular, la situación tiende a hacerse más difícil y competitiva para el productor y exportador.

### **3. LA OFERTA DE MANGO EN EUROPA.**

#### **3.1. Estructura de la Oferta**

Si algo tienen en común los países productores de mango, es que conforman parte de lo que se ha dado en llamar el tercer mundo. Todos enfrentan una economía débil, con fuertes desbalances en sus cuentas internacionales. Todos ellos requiriendo con urgencia de la divisa salvadora. No es de extrañar que el cuadro vigente de áreas sembradas en los últimos cinco años mantenga similitudes, sea por políticas de promoción a nivel gubernamental o bien como reacción espontánea del productor a la creación de otros incentivos.

Lo cierto del caso es que en prácticamente todos los países productores y exportadores de mango a Europa se observa el mismo fenómeno. Las áreas sembradas que aún no han entrado a producir triplican y hasta quintuplican a aquellas actualmente en producción.

Europa se surte de mas de 90 fuentes exportadoras. De ellas, la mayoría corresponde a países que exportan menos de 150 TM., tienen estaciones de cosecha cortas y ofrecen un potencial de producción pobre. En este contexto destaca Brasil como líder en cuanto a volumen, a la vez que se da el lujo de mantenerse en una de las ventanas de mayor consumo (Oct/Nov/Dic), y de extender su oferta durante casi cinco meses. Con su aporte Brasil suple cerca del 20% del total de importaciones de la Unión. Le sigue Sudáfrica en orden de importancia, con una participación cercana al 11% del mercado. Estos dos países, Junto con México, Puerto Rico y Venezuela, cubren cerca del 60% del total de importaciones en 1992.

Países como Guatemala, Venezuela y Costa Rica, en menor grado Nicaragua, han emprendido una reciente expansión de siembras suficiente para llevar a cabo un rol más activo y predominante en la ventana correspondiente. Justamente cuando Brasil, Sudáfrica y los países Oeste-Africanos hacen lo propio para participar con parte de su producción durante el mismo período.

### 3.2. Ventanas de Acceso.

Las ventanas de acceso han sido la perdición y bendición de muchos productores en el mundo. Conocerlas, manipularlas, explotarlas..... este ha sido el sueño de los exportadores y distribuidores. Las **ventanas de mercado** en el caso particular del mango están mas asociadas a cambios en la oferta disponible que a patrones de consumo, lo que a su vez a generalizado una mayor demanda en ciertas épocas del año. Es por ello que al procurar cierto **control sobre la oferta en determinado momento** puede ser tan importante en función de precios.

En el mercado Europeo el mango se encuentra disponible todo el año. Brasil mantiene por mucho su hegemonía como el principal exportador en términos de volumen. En efecto, durante los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre ocupa el primer lugar con el aporte de un 51, 52, y 80 por ciento del total importado esos meses, seguido por Israel primero y posteriormente por Sudáfrica. Los sudafricanos han asumido la preponderancia a partir de Enero, seguidos por Perú, Venezuela y Mali hasta Marzo. Es en esta ventana donde ya aparece Costa Rica, Guatemala y en menor escala Colombia, aunque todos con volúmenes bajos.

A partir de Marzo, los países Africanos vuelven a tomar el rol relevante. Entre ellos destacan Costa de Marfil, Malí, Burkina Faso y Guinea. En Mayo y Junio, fuentes Asiáticas como India y Pakistán hacen su presencia sin llegar a ser dominantes. A partir de Mayo destacan nuevamente las fuentes del Caribe. Entre ellas Puerto Rico y luego México, que se mantiene en primer lugar hasta Agosto y Setiembre para ceder paso nuevamente a Brasil.

Los países Africanos han sostenido una fuerte campaña para recuperar parte del mercado perdido. En particular promueven la variedad Amalie, enviado por vía aérea. Si bien la apariencia y el manejo post-cosecha es aún deficiente, lo cierto es que el Amalie es de excelente sabor y textura, y son más cada vez los consumidores que repiten su compra luego de llevarse una decepción con otras variedades que aunque buenas, han sido maltratadas por un tránsito excesivo por vía marítima, o por un tratamiento post-cosecha inadecuado. Ese esfuerzo Africano pretende explotar parte de una ventana en la que los precios son mas altos y por ello permite el transporte aéreo, con tarifas en muchos casos subsidiadas.

Es casualmente la presencia de niveles de precios mas atractivos lo que hace a la ventana que por naturaleza explota Centroamérica, como la mas codiciada. La investigación en nuevas técnicas de manejo en muchos países está orientada a tocar esta ventana en un esfuerzo por mantener a flote una actividad que en otros países ya se ha vuelto marginal en razón del alto volumen de producción y su incidencia directa sobre el colapso de precios. Durante esta ventana, la presencia y calidad de las frutas de clima templado disminuye. El precio de otras frutas importadas es también mas alto y el clima en cierta medida estimula el consumo de frutas tropicales.

Muchos factores han fortalecido la posición de los países Latinoamericanos en Europa en detrimento de los tradicionalmente fuertes países Africanos. Es importante destacar que el acceso a facilidades de transporte refrigerado y el control sobre el manejo de fruta durante el tránsito han sido claves. En contraste, los Africanos se han quedado atrás en lo que se refiere a



seguir y adaptarse a las tendencias del mercado Europeo y en el dominio del transporte marítimo. Variedades de color como Haden, Kent, Tommy, han ido ganando terreno frente al verde-amarillo Amalie. Con nuevas áreas sembradas y un serio intento por desarrollar una imagen de calidad, los Africanos intentan revertir la tendencia.

Para Centroamérica, además del efecto de las políticas de promoción que han iniciado los Africanos para acercarse (adelantándose) mas a la ventana Marzo-Abril, lo que suceda en Sudáfrica y en Brasil podría ser más significativo. Ambos países hacen grandes esfuerzos por extender (retrasar) sus temporadas de influencia y con las grandes extensiones sembradas con miras a lograrlo, la ventana para Centroamérica tiende a estrecharse por ambos extremos.

### **3.3. Limitaciones y Coincidencias.**

Como común denominador en el establecimiento casi espontáneo de grandes plantaciones en todos los países del mundo, es notable encontrar que en sus pretensiones de llegar a Europa, la mayoría de los productores deben enfrentar además problemas similares. En principio, el muy deficiente grado de tecnología disponible y aplicada, lleva a situaciones críticas donde, además de muchos años y de una inversión cuantiosa, la rentabilidad del cultivo es escasa debido a los bajos rendimientos exportables. El mercado local no es opción atractiva salvo en países como Brasil e India donde el consumo interno es gigantesco y el nivel de precios supera en muchas ocasiones al de exportación.

Las restricciones de tipo logístico son su vez una limitante de cuidado, sobre todo si se espera incrementos de producción tan altos en tan corto tiempo. La disponibilidad de equipo refrigerado de transporte marítimo, así como el grado de conocimientos en cuanto a practicas de manejo post-cosecha van a ser decisivas para mantenerse en el mercado, sobre todo para los países Africanos. La disponibilidad de equipo de buena calidad puede llegar a ser un factor adverso también para los Centroamericanos. La cantidad de melones y otras frutas que compiten por acceder la misma ventana tiende a imponer restricciones que las mismas Navieras no van a poder resolver al ritmo que se requiere. El tiempo de tránsito y la frecuencia de los embarques son también factores críticos para poder llegar con fruta de calidad al consumidor final.

## **4. CONCLUSIONES - UN PASO ADELANTE**

Después de un análisis que resalta mucho lo que son restricciones y tendencias de mercado que nos obligan a ser mas eficientes, más cautelosos, mas exigentes....., pareciera que el panorama puede resultar sombrío para muchos. Sin embargo, creemos que existe mucho de positivo a nuestro favor y que al menos durante los próximos años, podemos sacar ventaja de la situación en favor de nuestros productores.

Debemos aunar esfuerzos para atender y promover con prontitud ciertos cambios que debemos hacer en nuestra base productiva y de distribución, entre ellos:

- 1- Mejorar el nivel de tecnología aplicado a las plantaciones con el claro propósito de:
  - a- Mejorar rendimientos que permitan enfrentar precios mas bajos sin menoscabo de la rentabilidad de las fincas y,
  - b- Concentrar la producción en la ventana crítica de mercado, explotando ventajas comparativas naturales.
- 2- Mejorar la calidad de nuestra fruta. Ahora mas que nunca antes, nuestros países deben procurar hacer un nombre directamente relacionado con calidad. Crear y tomar conciencia sobre éste aspecto es crítico para permanecer en el mercado Europeo y mas adelante lo va ser también para el Americano.
- 3- Mejorar la presentación de la fruta y desarrollar una fuerte imagen de marca.
- 4- Procurar la concentración de variedades en el menor plazo posible. Esta es una medicina cara y de sabor amargo... cuanto antes se tome, mejor.
- 5- Desarrollar enlaces verticalmente integrados con distribuidores capaces de acceder a los grandes Hipermercados. Muy pocos en Europa pueden ostentar este tipo de enlaces. Los requerimientos son muchos..., la estabilidad a largo plazo compensaría el esfuerzo.
- 6- Iniciar esfuerzos para identificar penetrar y consolidar mercados alternativos. En orden de importancia estimo que el mercado Americano ofrece el mayor potencial, seguido de nuevos mercados en Europa del Este (Sobretudo Rusia), y de algunos países de Latino América como Chile, Brasil y Argentina.

La forma en que atendamos estos cambios y adaptaciones va a determinar en el mediano plazo nuestra posición como productores y exportadores en el mercado Europeo. Espero haber despertado en Ustedes una inquietud y recomendarles al mismo tiempo que lejos de bajar la guardia, ahora es cuando debemos hacer esfuerzos para convertir nuestras plantaciones en un verdadero negocio. El hecho de estar presentes en este congreso muestra una preocupación alentadora en ese sentido. A todos les deseo lo mejor.

