



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Moreno
Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional.

Trabajo Final de Carrera Título:

Internacionalización de la mermelada de arándano argentina en Canadá.
(PICP)

Alumno: Lisandro Lussenhoff lisandro.lussenhoff@hotmail.com

Tutor de Contenidos: Mg. Lic. Elsa Marinucci

Tutor Metodológico: Lic. Tomás Rodoreda

- Marzo 2017 -

INDICE

	Página
<u>Introducción</u>	3
Resumen.....	3
Resumen Ejecutivo.....	5
<u>Capítulo I</u>	7
Descripción del negocio.....	7
Antecedentes y objetivos.....	7
Producto y proceso de elaboración.....	9
<u>Capítulo II</u>	17
Descripción del sector.....	17
Estudio de mercado.....	17
Mercados.....	24
Proceso y criterio de compras de los clientes.....	27
Visión del sector.....	30

Estrategia de comercialización.....	35
<u>Capítulo III</u>	37
Estructura de la organización.....	37
Misión y visión.....	38
Métodos de producción.....	39
Análisis FODA.....	41
Plan de puesta en marcha.....	42
Información económica -financiera.....	45
<u>Bibliografía</u>	50

RESUMEN

La empresa seleccionada, es una cooperativa, dedicada a la comercialización de granos y oleaginosas. Trabaja promoviendo los principios del Comercio Justo y la Economía Solidaria, aplicando la justicia para pensar y vivir la relación entre la economía, el medio ambiente y los derechos humanos, y construir una democracia con equidad.

En cuanto al mercado, elegimos Canadá, que es un país con una economía muy bien plasmada, un desarrollo económico lo suficientemente arraigado, y a su vez con una fuerte tendencia al consumo del producto seleccionado, por tanto lo consideramos el mercado más apto para desarrollar este plan de internacionalización.

Detallaremos ampliamente la región seleccionada, el país, su economía, política, educación, cultura, costumbres, hábitos a la hora de negociar, y demás aspectos importantes que hacen a la viabilidad del proyecto.

También consideraremos las aptitudes de Argentina como exportador del producto, las condiciones de la cooperativa para llevar adelante el proyecto, como así también legislaciones del país importador o del exportador que regulen, condicionen o afecten al plan de internacionalización.

Analizaremos los pasos a seguir para una correcta exportación, abordando costos, precios, calidad, medio de transporte, contratación del mismo, documentos comerciales requeridos y demás puntos a cumplimentar para el logro del mismo, validándonos de fuentes secundarias de información. analizaremos el sector argentino de competencia del producto y de inserción de la empresa y describiremos la estrategia de comercialización internacional propuesta para las estrategias que optimicen el éxito de la expo.

La cooperativa cuenta con un departamento de comercio exterior y personal especializado que se dedica a explorar nuevos mercados y que llevan a cabo la estrategia de internacionalización para así obtener un aumento considerable en las ventas y lograr un mejor posicionamiento del producto en el mercado.

Creemos necesario modificar la modalidad de venta que tiene AFA, ya que hoy día, no busca nuevos clientes de diferentes mercados, sino que solamente se ocupan de recibir pedidos sin prestar atención a las grandes posibilidades que tienen internacionalmente.

Para la elección del mercado de destino, tuvimos preferencia por aquel con los que el consumo de mermelada de arándano es evidente, por ende, presentaron oportunidades de posicionamiento del producto. Por ello, el mercado seleccionado fue Canadá, donde dada sus condiciones climáticas se produce una contra demanda cuando en el país de destino hay poca oferta y nuestro país cuenta con la disponibilidad de mermelada.

Con respecto al precio de la cooperativa frente a la competencia, podemos mencionar que llama la atención al ser un producto de similares cualidades, pero de mayor tamaño.

El objetivo es lograr que el producto se posicione dentro de la preferencia en los primeros puestos del consumidor.

El medio de pago a utilizar en dicha operación es una Orden de pago documentaria a realizarse en 2 partes: La primera, para asegurarnos el cobro de la exportación y poder cubrir algunos costos de producción, consta del pago del 30% por anticipado, es decir, previo embarque de la mercadería y, el 70% restante se pagará contra entrega de los documentos. Creemos que es el medio de pago indicado para esta operación ya que el costo de la misma no es elevado y el país de destino elegido posee la ventaja de que las negociaciones siempre son serias y confiables, y no muestran desconfianza alguna.

Para concluir, se realizaría una destinación definitiva de exportación para consumo desnacionalizando en Rosario ya que si surge algún inconveniente nos resultaría más sencillo resolverlo en el puerto local.

RESUMEN EJECUTIVO

Uno de los sectores en los que más se ha incursionado y evolucionado en la Argentina por el hecho de presentar ventajas competitivas con el resto del mundo, es el fruti hortícola.

Argentina no solo posee las tierras y la variedad climática que le propician una importante primacía a nivel global, sino que también cuenta con el adicional de su posición geográfica, contando con estaciones anuales inversas a muchos mercados de Europa, Estados Unidos y Canadá. El arándano constituye uno de los principales cultivos en auge en este último tiempo. Este es un fruto no tradicional en nuestro país, pero muy apreciado en los mercados estadounidense, canadiense y europeo (principalmente en Norteamérica) por su sabor, propiedades y características.

El lugar físico elegido para nuestro proyecto, es la provincia de Buenos Aires, más específicamente la localidad de San Pedro, ya que varios socios de la cooperativa poseen un alrededor de 100 hectáreas. Siguiendo con la selección de la variedad del fruto de acorde a las especificaciones del clima y el suelo, y de las fechas en las cuales se siembra y cosecha se optó por una de las variedades blueberry. Lo significativo de este fruto en Argentina, es que su cosecha se produce cuando existe escasez en los mercados más consumidores de dicho fruto en sus distintas opciones, ya sean como mermelada (opción elegida), snacks, helados, y demás opciones.

Posteriormente, y del análisis de los factores ambientales y económicos, se diseña la plantación y el manejo de la producción, y se procede al cultivo del fruto con los cuidados necesarios.

Finalmente, los arándanos son cosechados, seleccionados y empaquetados y entregados a la planta de envasadora donde se procede al proceso para finalmente conseguir la mermelada. Luego nos encargaremos en última instancia de la

colocación en el mercado canadiense. Además del mercado externo, incursionaremos progresivamente en el mercado interno el cual se encuentra escasamente explotado.

CAPÍTULO I

DESCRIPCION DEL NEGOCIO

ANTECEDENTES

La idea surge luego de observar y analizar diferente información sobre la producción de arándanos, principalmente se analizó el mercado de este producto (oferta y demanda nacional e internacional), y así se identificaron los países que poseen mayor consumo de arándanos. Se observa una demanda significativa en América del Norte y países de Europa tales como Alemania, Francia, Italia e Inglaterra, donde su consumo es tradicional.

Estados Unidos es el principal productor, consumidor, exportador e importador de arándanos del mundo. En el caso de Argentina, se observa que posee cierta participación en el mercado, aunque de escasa relevancia aún. No obstante, la producción y las hectáreas plantadas han crecido significativamente en los últimos años siguiendo así el camino iniciado por Chile. El período de producción en el hemisferio norte abarca los meses de mayo a octubre, mientras que el hemisferio sur abarca de octubre a abril. Es decir, que la producción del hemisferio sur es en “contra estación”, se produce cuando no hay fruta en el norte. Esto hace que por momento y cantidad se obtengan precios muy superiores a los de la oferta normal de estación productiva del hemisferio norte.

Se observa una gran ventaja desde el punto de vista de la demanda debido a que este producto posee muchas propiedades que benefician a la salud humana; actualmente este concepto de “alimentación sana y natural” está muy arraigado en

los países desarrollados con mayores ingresos per cápita. En cuanto a la industrialización, el arándano es procesado en forma de dulces, complementando lácteos, pasteles o jugos. Se usa como ingrediente de bebidas alcohólicas y como colorante en alimentos ya que es uno de los pocos pigmentos naturales de color azul.

Localización: la producción se llevará a cabo en la zona Norte de la Provincia de Buenos Aires, más precisamente en la localidad de San Pedro. El desarrollo del cultivo se realizará sobre 100 has propias ubicadas en esta zona. Se procederá al cultivo, cosecha y posterior proceso de lo producido hasta finalmente conseguir la mermelada y de esta manera lograr valor agregado.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS.

General: viabilidad de la inserción de las mermeladas de arándanos argentina en Canadá.

Específicos:

Descubrir potenciales clientes.

Exponer los mejores precios argentinos.

Introducir valor agregado a los productos argentinos

FORMA DE ALCANZARLOS. (metas y acciones)

Estudio de mercado canadiense.

Presentación del producto.

Reducción de costos en la producción.

LOCALIZACION Y RECURSOS

Oficinas operativas en Rosario.

Fabrica y envasadora en planta de la localidad de Rueda, Santa Fe.
Hectáreas propias de la cooperativa: 100 hectáreas

PRODUCTOS

Descripción del producto.

La mermelada es una conserva de fruta cocida en azúcar.¹ Su composición y preparación es diferente de la jalea o confitura. Varios usos: quizás el uso más tradicional, además del desayuno, pero no por ello menos importante: Aperitivos.

Platos principales.

Repostería.

Características destacables del producto.

- La principal virtud del arándano es su alto contenido en componentes anti oxidantes.
- Es muy bueno para la circulación y la artritis.
- Se utiliza para combatir la diabetes y para regular el intestino.
- Mejora el rendimiento del cerebro y mencionado en las dietas de adelgazamiento.

Fuente: Lic. en Nutrición, Brenda Nammour. (enero, 2017)

Producción

El país destina a la producción de arándanos alrededor de unas 700 hectáreas mayormente comprendidas entre Buenos Aires y Entre Ríos. AFA cuenta con productores asociados a los cuales compra la mercadería a un precio muy competitivo para de esta manera sumarle valor agregado y exportar hacia Canadá.

Del total, AFA pretende adquirir un total de 100 hectáreas que entregarán unas 100 mil cajas de 1,5 Kg , que luego al ser procesadas y envasadas, tendrán como destino el mercado internacional.

$100.000 \times 1,5 \text{ Kg} = 150000 \text{ Kg} = \underline{150 \text{ TN anuales de Arándano.}}$

A continuación, detallaremos el proceso de elaboración detallado por una chef española de nivel internacional llamada **Ana Belén Díaz Aranda (2016)**, previa consulta vía Skype.

1.- Proceso de elaboración.

Un sistema ideal de producción es aquel en el que se puede mantener un continuo flujo de las materias primas hasta lograr el producto final. Esta continuidad debe aplicarse lo mismo al tiempo que al espacio; es decir, las diferentes fases de la producción deben estar tan estrechamente enlazadas como sea posible.

En la figura 1-ver anexo-, se muestran las distintas fases que componen el proceso de fabricación.

El número de fases son tres, en la fase 1 se realiza la elaboración de la mermelada propiamente dicha desde el mezclado hasta que la mermelada está lista para ser envasada. En la fase 2 se manipulan los envases y se lleva a cabo de una forma paralela a la elaboración de la mermelada. Finalmente las fases 1 y 2 convergen en la fase 3, en la cual se realiza, desde el envasado del producto hasta la expedición de la mermelada.

2.- Descripción del proceso.

2.1.- Fase 1: Elaboración de la mermelada.

2.1.1.- Mezcla de ingredientes.

Los distintos ingredientes a excepción de la fruta, son transportados y dosificados en su medida correspondiente por un alimentador, la pectina y el ácido desde sus respectivos bidones y el azúcar desde un silo, hasta los mezcladores. Los bidones de fruta, son colocados sobre una cinta transportadora y al final de la misma, se dispone de un dispositivo automático para volcar el bidón, introduciéndose el contenido en una tolva, que a su vez, alimenta a un transportador de hélices con capacidad para transportar 2.500 kg/h.

Las materias primas son mezcladas en dos tanques horizontales de acero inoxidable provistos de hélices opuestas de agitación, de tal forma que para que la línea sea continua, el proceso se realiza alternativamente, mientras uno de los

tanques está alimentando la línea, en el otro se está llevando a cabo la mezcla. La agitación de la mezcla de ingredientes es suave, no rompiéndose los trozos de fruta.

El caudal previsto es igual al sumatorio de todos los ingredientes, igual a unos 5.000 kg/h, para ello se instalarán dos mezcladores que se encargarán de llevar a cabo la mezcla de 2.500 kg/h cada uno. Para que la mezcla sea realizada de la forma más homogénea posible en los tanques de mezcla se llevará a cabo un precalentamiento de unos 60°C.

2.1.2.- Cocido (1ª etapa).

La mezcla es enviada por medio de una bomba lobular a un calentador de paletas rascadoras donde se eleva la temperatura hasta 90-95°, temperatura suficientemente elevada para el tratamiento de este producto, ya que éste tiene un pH inferior a 4'5. Se ha elegido este tipo de bomba, ya que no rompe los trozos de fruta, su funcionamiento será de la siguiente manera; se alimentará alternativamente de los dos tanques de mezcla, así siempre habrá un tanque alimentando a la línea. El caudal teórico previsto con el que se alimenta ésta es igual a unos 5.000 kg/h.

El calentador es un cilindro de diseño vertical, donde hay un eje central con paletas rascadoras. Por otra parte el fluido de calefacción (vapor), entra por arriba a una camisa concéntrica a la cámara de producto, con lo que lo calienta. El producto sale por arriba calentado a 95°C. La transmisión de calor del vapor al producto se ve favorecida por la agitación y rascado de las paletas. La velocidad de giro de las paletas es de unas 200 rpm (según fuente de la cooperativa consultada) para no dañar los trozos de fruta.

2.1.3.- Cocido (2ª etapa).

Tras la primera etapa de cocido, el producto pasa a otra máquina de cocido que se trata de un calentador de paletas rascadoras de iguales características que las del utilizado en la 1ª etapa de cocido. Con esta segunda etapa se da por concluido el proceso de cocción de la mermelada.

2.1.4.- Mantenimiento de la temperatura de cocción.

Finalizada la operación descrita anteriormente, la mezcla cocida pasa a un tubo de mantenimiento con el objeto de que el azúcar penetre en la fruta, evitando así fenómenos de sinéresis en los tarros de mermelada, manteniéndose la temperatura de la mermelada de 90 a 95°C. Ésta se mantiene normalmente de tres

a ocho minutos, que en este caso, es el tiempo óptimo se ha estimado, calculándose también las dimensiones oportunas del tubo de mantenimiento.

2.1.5.- Enfriamiento pre-ensado.

El calentamiento prolongado afecta al aspecto, así como a la resistencia al almacenamiento del producto terminado. Después de su descarga de los cocedores, la mermelada tiene una temperatura superior a 90°C, y como la inversión de azúcar está influida grandemente por la temperatura, es evidente que es necesario un sistema de enfriamiento eficiente, para controlar y comprobar la buena marcha de la fabricación. Otro factor a considerar es el peligro de que se produzca un cambio de color a causa de la caramelización. También se presentan dificultades en el envasado, debido a que algunas variedades de fruta tienen tendencia a mantenerse a flote estando entre ellas las frutas de hueso empleadas en este caso. Cuando están cerca del punto de gelatinización las mermeladas de esta clase de frutas deben enfriarse, pero hay que tener cuidado de no excederse del límite, porque, de lo contrario, el gel se rompe y la mermelada se coagula.

Una vez cumplido el tiempo de permanencia que la mermelada debe estar en el tubo de mantenimiento, se procede a su enfriamiento. Por medio de agua de la red, baja la temperatura del producto hasta 60-70°C, con cuidado de que no se produzca todavía la gelificación, que debe tener lugar en el envase. Esta operación se realiza en un enfriador de paletas rascadoras, cuyas características son iguales a las de los calentadores de paletas rascadoras, salvo que el caso del enfriador se utiliza agua fría en lugar de vapor.

Entre la envasadora y el enfriador se coloca un depósito de regulación de capacidad igual a 5.000 litros. Este depósito debe estar aislado, con objeto de que no baje la temperatura de la mermelada y comience la gelificación de que hemos hablado antes. Éste, dispondrá de unas paletas que agitarán a la mermelada para evitar que se formen estratificaciones y actuará de pulmón de la línea de envasado de la mermelada, está diseñado de forma que si ocurriese algún problema en esta fase de elaboración de la mermelada, la línea de envasado siguiera con su normal funcionamiento.

2.1.6.- Ventajas de esta línea.

La línea descrita en la primera fase, tiene una serie de ventajas ya comprobadas por las instalaciones que se encuentran funcionando en España, otros países europeos, etc. Y que son las siguientes:

- Se trata de un sistema cerrado que evita oxidaciones del producto, lo que lleva consigo mejoras notables en la calidad (color, sabor, aromas).
- Menor consumo de energía que el sistema tradicional.
- Un solo operario puede manejar una línea como ésta.
- Calidad uniforme del producto.
- Sistema de funcionamiento continuo.

2.2.- Fase 2: acondicionamiento de los envases para su llenado.

2.2.1.- Suministro de tarros.

Los frascos vacíos, se encuentran en un almacén cercano y son transportados hasta la línea de envasado mediante una carretilla.

2.2.2.- Lavado de tarros.

Antes de proceder al llenado de los tarros se realiza el esterilizado de los mismos. Esta operación se efectúa en una lavadora de tarros, a donde se conducirán los tarros de 500g mediante una cinta transportadora. Su objetivo es asegurar que los envases estén exentos de suciedad y microorganismos, antes de ser llenados. Evitando con este proceso posibles contaminaciones de la mermelada.

En esta operación los frascos son sometidos a la acción de chorros de agua caliente en una primera zona, con una temperatura de unos 65°C, y posteriormente a una temperatura de 115°C, con lo que quedan esterilizados.

2.2.3.- Secado de los tarros.

Los frascos procedentes de la lavadora de envases son conducidos hasta un túnel de secado mediante una cinta transportadora. Aquí se eliminan los residuos de agua existente en los tarros de la operación anterior, quedando preparados para ser llenados.

Tras el secado, éstos son conducidos mediante una cinta transportadora hacia la máquina llenadora y cerradora de tarros.

2.3.- Fase 3: fase final.

En esta fase convergen las fases 1 y 2, es decir; el producto y el envase. Y comprende desde que el producto es envasado, hasta su expedición.

2.3.1. Llenado y cerrado de los tarros.

Una vez secados los frascos, éstos quedan preparados para ser llenados. La mermelada, por otro lado está preparada en el tanque de regulación y mediante una bomba lobular será dirigida hasta la dosificadora y cerradora de tarros. Así el producto cuando llega a esta instalación es dosificado en la medida justa para llenar los tarros que posteriormente son cerrados. Dada la capacidad de producción de la planta, es necesario que los equipos anteriormente indicados (lavadora de envases, túnel de secado y dosificadora y cerradora de frascos, así como las distintas cintas transportadoras), tengan una capacidad para procesar 12.500 frascos/hora, no obstante, y para tener en cuenta, paradas eventuales en la línea de producción, lo que obligaría a acelerar el proceso de envasado en su conjunto, estas máquinas tendrán una capacidad de hasta 16.000 tarros/hora.

2.3.2.- Enfriamiento post-ensado.

Los frascos llenos y cerrados son conducidos hasta un túnel de enfriamiento, mediante una cinta transportadora. El fin de este paso, es adaptar el producto a la temperatura ambiente, en la primera zona los tarros son sometidos a una temperatura de 50°C y en la segunda zona, a la acción de chorros de agua a la temperatura ambiente, produciéndose la gelificación de la mermelada.

En esta operación, se produce un vacío interior, ya que el producto se contrae ligeramente, que es suficiente para mantener la tapa cerrada herméticamente hasta su llegada al consumidor. Las características de esta máquina son análogas a las de la lavadora de tarros con la salvedad de la diferencia de temperatura. Dada la capacidad de producción de la planta, es necesario que los equipos anteriormente indicados, túnel de enfriamiento y cinta transportadora, tengan una capacidad para procesar 12.500 frascos/hora.

2.3.3.- Secado de tarros.

Mediante una cinta transportadora, los tarros procedentes del túnel de enfriado, son conducidos hasta un túnel de secado, que actúa de forma análoga al utilizado en la fase 3, para eliminar el agua existente en los envases.

Tanto el túnel de secado, como la cinta transportadora, tendrán capacidad para secar y transportar respectivamente, el mismo número de tarros/hora, cuyo valor será 12.500 frascos/hora.

2.3.4.- Etiquetado.

Los tarros tras ser secados, son transportados mediante una cinta transportadora hasta una etiquetadora. En la etiquetadora se procede a adherir a cada frasco una etiqueta, en la que figurarán todos los datos aprobados por la CFIA (Canadian Food Inspection Agency) – Obviamente, previa aprobación del cliente. El equipo tendrá la capacidad para etiquetar de 12.500 frascos/hora.

2.3.5.- Empaquetado y paletizado.

Una vez etiquetados los frascos, mediante una cinta transportadora son conducidos hasta una empaquetadora de cajas de cartón, con capacidad para 12 frascos de 500 gramos de mermelada, se forma, cierra y precinta en dicho equipo.

Las cajas tras ser cerradas, son conducidas hasta la zona en donde se colocan sobre palets standards de 1 x 1'20 m. 146 cajas por palets. Una vez colocada la mercancía correspondiente a cada pallet, se procederá a envolver el conjunto con polietileno retráctil. Por último, los palets se transportan mediante una carretilla elevadora hasta el almacén de producto terminado; quedando listo el producto para su expedición.

Las cajas a su vez poseen etiqueta exterior en inglés y en francés.

Futuros productos.

Mediante investigación y desarrollo se están buscando nuevas formas de proporcionar el arándano ya sea como snack, galletita, o bien como jugos nutritivos.

Ventajas competitivas en la producción de productos.

Canadá representa un potencial de mercado importante para los arándanos, debiéndose tener en cuenta las siguientes tendencias a la hora de exportar sus productos:

- Se prevé un aumento de la demanda de frutas y verduras debido a la gran campaña de sensibilización que está llevando a cabo el Ministerio de la Salud (Health Canada) para que la población incremente su consumo de estos productos.

- Los canadienses dedican menos tiempo que otras nacionalidades a la compra y preparación de los alimentos. Los consumidores se ven atraídos hacia aquellos productos que son cómodos, fáciles y rápidos de preparar y consumir.
- Cada vez hay una mayor exigencia en la calidad de los alimentos. Esto se traduce en una mayor disposición a pagar precios más elevados por productos de mayor calidad. La aparición reciente de tiendas de alimentación especializadas es una consecuencia de este hecho

CAPITULO II

DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

ESTUDIO DE MERCADO

Canadá es un país soberano de Norteamérica, ubicado en el extremo norte del subcontinente norteamericano, se extiende desde el océano Atlántico al este, el océano Pacífico al oeste, y hacia el norte hasta el océano Ártico. Comparte frontera con los Estados Unidos al sur, y al noroeste con su estado federado Alaska. Es el segundo país más extenso del mundo después de Rusia. Ocupa cerca de la mitad del territorio de Norteamérica.

En términos geográficos, Canadá se divide administrativamente en 10 provincias y 3 territorios. La capital del país es la ciudad de Ottawa, ubicada en la provincia de Ontario.

Las 4 principales provincias son Ontario, Quebec, Alberta y British Columbia, que explican el 89% del PIB y una cifra similar en población. De éstas, Ontario es la provincia más relevante por su contribución al producto, la concentración de habitantes y el hecho de que en ella se ubican 2 ciudades clave: Ottawa y Toronto (centro de negocios del país). Otras ciudades canadienses relevantes son Montreal en Quebec, Calgary en Alberta y Vancouver en British Columbia.

-Lista de Provincias: Ontario, Manitoba, Alberta, British Columbia, Saskatchewan, New Brunswick, Newfoundland and Labrador, Nova Scotia, Ontario, Prince Edward Island, y Québec

-Lista de Territorios: Northwest Territories, Nunavut, y Yukon Territory



Canadá es una nación industrial y tecnológicamente pionera y avanzada, ampliamente autosuficiente en energía gracias a sus relativamente extensos depósitos de combustibles fósiles y a la amplia generación de energía nuclear y energía hidroeléctrica. Siendo uno de los países más desarrollados, tiene una economía diversificada, que la hace independiente por sus grandes yacimientos y abundantes recursos naturales así como del comercio, particularmente con los Estados Unidos y México. En la actualidad es miembro de la OEA, G-8, el G-20, la OTAN, la OCDE, la OMC, la UKUSA, la APEC, la Mancomunidad de Naciones, la Francofonía y de la Organización de las Naciones Unidas. Es considerado uno de los países con mejor calidad de vida. (“Canadá”, 2017)

-Entorno Económico – Comercial – Financiero – Estratégico.

Canadá y EEUU.

Debido a que la economía canadiense está altamente influenciada por su par estadounidense, es necesario estar atento a los temas de contingencia de la economía vecina. Distintos indicadores develan una mejoría en EE.UU. respecto al 2016: el sistema bancario ha relajado las restricciones al crédito, la creación de empleos exhibe un repunte desde fines del año anterior, el sector construcción se ha reactivado y los precios de las viviendas han comenzado a subir.

Según pronostica el FMI la primera economía mundial se expandiría a una tasa de 1,9% este año, y luego se aceleraría a 3,0% en el 2018.

Canadá.

Tras experimentar un descenso como consecuencia de la recesión mundial, el PIB de Canadá se ha recuperado. Debido a la baja demanda americana, la crisis de la zona euro y el endeudamiento elevado de los hogares, el crecimiento se había desacelerado en 2014, y fue de 1,6% en 2015. Ese año, Canadá aprovechó un repunte de los sectores del gas y el petróleo. El ritmo del crecimiento fue irregular, con un retroceso considerable en junio de 2015. El nivel demasiado bajo de la inflación contribuyó a ocultar el problema del endeudamiento de los hogares. Las inversiones probadas fueron irregulares en 2015. El gobierno canadiense ha buscado concretar un acuerdo para un oleoducto, que transportaría la arena petrolífera hacia las refinerías americanas, pero por lo pronto no se ha logrado.

Canadá es un país rico con una buena calidad de vida. La tasa de desempleo, que aumentó con la recesión, ha disminuido luego, y se estabilizó en 2015 (en torno a 7%). Sin embargo, el país afronta el incremento de las desigualdades de salarios, y el aumento de los conflictos laborales. Por último, la explotación de arenas petroleras tiene un impacto medioambiental desastroso, que corre el riesgo de contrarrestar los objetivos de reducción de gas con efecto de invernadero.

Indicadores de crecimiento	2010	2011	2012	2013	2014
PIB (<i>miles de millones de USD</i>)	1.614,07	1.778,63	1.821,45	1.825,06	1.886,68
PIB (<i>crecimiento anual en %, precio constante</i>)	3,4	2,5	1,7	1,6	2,2
PIB per cápita (<i>USD</i>)	47.367	51.645	52.300	51.871	53.118
Saldo de la hacienda pública (<i>en % del PIB</i>)	-4,0	-3,2	-2,8	-2,6	-2,2
Endeudamiento del Estado (<i>en % del PIB</i>)	83,1	83,5	85,3	87,1	85,6
Tasa de inflación (%)	1,8	2,9	1,5	1,1	1,6
Tasa de paro (%) (<i>de la población activa</i>)	8,0	7,5	7,3	7,1	7,1
Balanza de transacciones corrientes (<i>miles de millones de USD</i>)	-56,71	-48,98	-62,27	-57,09	-59,14
Balanza de transacciones corrientes (<i>en % del PIB</i>)	-3,5	-2,8	-3,4	-3,1	-3,1

Fuente: IMF - World Economic Outlook Database – (Febrero 2017).

Principales sectores económicos.

El sector de servicios predomina en la economía canadiense con casi dos tercios del PIB. Los sectores más dinámicos son las telecomunicaciones, el turismo, Internet (en la mayoría de los hogares se utiliza Internet con regularidad) y la aeronáutica.

El sector agrícola representa un poco más de 2% del PIB de Canadá y emplea a 2,4% de la población. Pero el sistema agrícola y agroalimentario emplea a cerca de dos millones de personas y contribuye a 8% de la riqueza nacional. Canadá es uno de los grandes exportadores de productos agrícolas del mundo, en particular de trigo. Produce el 10% de los cultivos genéticamente modificados del mundo. La pesca es un sector importante. Canadá es uno los principales productores de minerales, principalmente de níquel, zinc y uranio. El país dispone asimismo de grandes reservas de petróleo (tercera reserva mundial) y gas natural.

Canadá cuenta con de 6 sectores importantes de la industria primaria: energías renovables (principalmente eólica), sector forestal, hidrógeno y pilas, minas, metales y minerales, pesca (en inglés), petróleo y gas. El sector manufacturero representa aproximadamente un tercio del PIB.

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	2,4	21,5	76,5
Valor añadido (en % del PIB)	1,9	32,0	66,1
Valor añadido (crecimiento anual en %)	1,9	6,3	2,2

Fuente: World Bank – (Febrero 2017).

Balanza de pagos.

Estudio proporcionado por el Banco Santander Río (“Economía en Canadá”, 2016) demuestra que bajo el impacto de la recesión mundial, el saldo de la balanza comercial de Canadá pasó a ser negativo, ya que las exportaciones cayeron con más rapidez y se recuperaron a menor velocidad. El déficit comercial perduró en 2014 debido a la dubitativa recuperación americana y las dificultades de la zona euro. La situación siguió siendo similar en 2015, pero el déficit comercial ha bajado considerablemente.

Las importaciones y las exportaciones han aumentado en 2015, pero las exportaciones han progresado más rápido.

Sistema de cambio de monedas.

-La moneda local: Dólar canadiense (CAD).

-Régimen de cambio de monedas: El Banco de Canadá controla y establece la normativa respecto a la transferencia de capitales con otros países. Existe una libre conversión de divisas, el derecho a la transferencia de beneficios, de capitales, de dividendos, de intereses y de regalías.

-Nivel de inestabilidad de la moneda: Los cambios que las empresas canadienses afrontan no tienen precedente. La subida fulgurante del valor del dólar canadiense, la incertidumbre en el mercado mundial de la energía, la crisis de crédito, la desaceleración de la economía americana y la debilidad del conjunto del sector manufacturero son las condiciones que han provocado la volatilidad del dólar canadiense.

TIPO DE CAMBIO.

1 CAD = \$ 11,5399 ARS

Dólar Canadiense a Peso Argentino.

Nota: fecha de tipo de cambio, 05/03/2017 (BCRA)

-Entorno Político.

Relaciones bilaterales Argentina-Canadá.

Canadá y Argentina mantienen relaciones diplomáticas desde 1940. En Argentina, Canadá está representado a través de la Embajada de Canadá en Buenos Aires. Argentina está representada en Canadá por la Embajada de la República Argentina en Ottawa, y también tiene consulados en Montreal y Toronto.

Canadá y Argentina tienen una relación productiva y multifacética, construida sobre el compromiso compartido hacia el multilateralismo y sobre las perspectivas similares que tienen en muchos temas tales como el mantenimiento de la paz, la no-prolifерación nuclear, derechos humanos, el medioambiente, el fortalecimiento de la democracia y la lucha contra el terrorismo. Canadá y Argentina comparten un enfoque similar en la reforma de las Naciones Unidas para hacerla más eficiente y para que tenga una mayor representación en el mundo actual. Ambos países colaboran estrechamente en el contexto del proceso del G20.

Las empresas canadienses han tenido un éxito significativo en Argentina, especialmente durante la década pasada, en la que se experimentó un crecimiento económico constante y sólido. El comercio bilateral de mercadería entre los dos países llegó a \$2,5 mil millones de dólares en 2012. Las exportaciones de Canadá a Argentina, fueron relativamente modestas, \$269 millones de dólares en 2012, lideradas por productos relacionados con el petróleo y el uranio natural. Las exportaciones argentinas a Canadá llegaron a los \$ 2,23 mil millones de dólares, de los cuales \$1,7 mil millones fueron oro, más volúmenes notables de vino, tubos sin costura y minerales de plata con sus concentrados. El volumen de inversión directa de Canadá en Argentina, según la Oficina de Estadísticas de Canadá, llegó a \$2,75 mil millones de dólares en 2011. Esto se ve reflejado por la activa presencia de firmas canadienses en el sector minero, así como también subsidiarias controladas por canadienses en el sector agro industrial (fertilizantes, alimentos procesados, ganado, pesca y productos lácteos) así como también en el sector energético (principalmente en el petróleo y gas), editorial, telecomunicaciones, entre otros.

-Mercados.

Características de mercados canadienses seleccionados.

Toronto.

Con una población de 5,6 millones de habitantes, Toronto es el mayor centro urbano de Canadá, la capital de Ontario, el punto central de la base industrial de la provincia, y se enorgullece de contar con una mezcla étnica de todas partes del mundo. La ciudad es el centro financiero e industrial dominante de Canadá, sede de más de la mitad de las empresas más grandes del país, bancos líderes y otras instituciones financieras. Dado que un gran número de importadores y departamentos de compra para los minoristas canadienses más importantes están ubicados en Toronto, esta ciudad debe ser una parada obligatoria para proveedores interesados en penetrar el mercado canadiense.

Montreal.

Como el segundo centro urbano más grande de Canadá con 3,8 millones de habitantes, Montreal es además la ciudad de habla francesa más grande en el mundo, fuera de Europa. Sin embargo, el idioma inglés también es ampliamente utilizado, particularmente entre personas de negocios. Aunque la provincia de Quebec es menos próspera que Ontario, Columbia Británica o Alberta, la ciudad de Montreal es bastante próspera y sus clientes se distinguen por su estilo sofisticado. Los ingresos personales y las ventas al por menor per cápita sobrepasan el promedio nacional. Montreal es un importante centro comercial nacional, especialmente en los campos de moda, ingeniería, industria aeroespacial y finanzas. Un número significativo de corporaciones importantes tiene su base en la ciudad, incluyendo empresas de vanguardia en software y biotecnología cuyas oficinas centrales en Montreal ofrecen perspectivas de empleo lucrativo de alto perfil. Con más estudiantes post-secundarios per cápita que ninguna otra ciudad en América del Norte, esta ciudad tampoco tiene déficit de personas jóvenes con estudios. La floreciente comunidad empresarial franco parlante de Quebec muestra mayor apertura hacia lo externo que la comunidad empresarial de Ontario, lo que hace de Montreal un centro comercial dinámico abierto a nuevas oportunidades que se presentan en el mundo más allá de América del Norte. Debido a que Montreal es un puerto importante y hogar de numerosos importadores, los proveedores interesados en el mercado de Quebec deberían concentrar sus esfuerzos en esta ciudad.

Vancouver.

Una impresionante ciudad portuaria situada en la costa del Pacífico, Vancouver, es un centro comercial de rápido crecimiento que ofrece sus servicios a 2,3 millones de personas. El centro urbano más grande en Canadá Occidental, Vancouver es la puerta de salida a la dinámica región asiática del Pacífico. Gran número de inmigrantes provenientes de Hong Kong y otros países de Asia se han establecido durante décadas en el área de Vancouver, transformando la mezcla étnica y cultural de la ciudad y reforzando sus vínculos comerciales con la región asiática del Pacífico. Similarmente, muchas personas de otras partes de Canadá se han mudado a la región de Vancouver para gozar de su clima templado, sus excelentes oportunidades para el esparcimiento y su encantador estilo de vida. Como resultado de esta afluencia, los costos de vivienda y bienes raíces comerciales se han elevado drásticamente. Las empresas de selvicultura y minería constituyen la base empresarial de Vancouver, pero los sectores de manufactura y servicios incluyendo la producción de películas y televisión, banca, contabilidad e investigación y desarrollo de alta tecnología se han expandido en los últimos diez años, dando paso a una economía local más diversificada. La mayoría de las exportaciones asiáticas a Canadá ingresan a través de Vancouver, como también algunas exportaciones asiáticas destinadas al mercado de EE.UU. A pesar que un número significativo de importadores tiene su base en Vancouver, existen menos importadores en la ciudad que en Toronto y Montreal.

Ottawa-Gatineau.

La economía de la capital de la nación (Ottawa, Ontario) está estrechamente conectada con la región de Gatineau en Quebec, ambas separadas por el Río Ottawa. Dominada por empleos en los sectores gubernamentales y de alta tecnología, la frontera provincial no afecta el orden de vida y trabajo que son virtualmente iguales para 1,2 millones de habitantes, la mayoría residentes de alto nivel de estudios en la 'Región de la Capital de la Nación' (44% de ellos hablan inglés y francés). El alto ingreso per cápita hace de Ottawa uno de los mercados más prósperos de Canadá.

-Entorno canadiense.

Los puntos fuertes: los principales atractivos de Canadá son la mano de obra cualificada y el fácil acceso a las materias primas. Es una de las economías más

dinámicas del mundo, dispone de un mercado de más de 30 millones de consumidores y disfruta además de infraestructuras sofisticadas y de una red de transporte muy moderna.

Los puntos débiles: son su excesiva dependencia de Estados Unidos y un sistema financiero maltrecho.

Medidas establecidas por el gobierno: Canadá aplica niveles impositivos poco altos a las empresas. Actualmente, es el país del G7 que impone cotizaciones sociales más bajas. Las empresas que tengan su sede en Canadá se benefician de ventajas fiscales (superiores a las propuestas en Estados Unidos). Además, el gobierno anunció un plan de estímulo económico de un valor de 24.600 millones de euros en dos años.

Principales zonas del mercado, según informa un estudio realizado por PROCHILE. (2015)

Principales zonas o centros de consumos del producto.

Canadá tiene aproximadamente 33 millones de habitantes, 90% de los cuales reside en un radio de 100 millas de la frontera con los Estados Unidos. La población se concentra en grandes centros urbanos repartidos en las zonas centro y oeste del país. Las ciudades más importantes son:

- Toronto (5.5 millones)
- Montreal (3.64 millones)
- Vancouver (2.12 millones)
- Ottawa-Gatineau (1.13 millones)

Los principales mercados se encuentran en Toronto, Montreal y Vancouver. Una característica del sistema de distribución canadiense es que se suelen concentrar los envíos a estos tres núcleos urbanos. Con frecuencia se utilizan Toronto y Vancouver para realizar una exploración inicial del mercado, ya que son considerados por los importadores y agentes como buenos predictores del comportamiento del resto del país.

Proceso y criterio de compras de los clientes

Preferencias y Tendencias del consumidor.

Podemos establecer una serie de preferencias o características del mismo:

- Debido a la ausencia de fuertes tradiciones culinarias propias y de las limitaciones de producción nacional, una parte creciente de los consumidores canadienses buscan productos de importación. Buscan que ostenten un contexto histórico y cultural.

-El consumidor canadiense busca productos con una presentación exterior excelente, con envases fáciles y cómodos, al mismo tiempo que ecológicos.

- La falta de tiempo para cocinar, y la necesidad de soluciones rápidas y sanas, hace que sea importante ofrecer conveniencia y comodidad a los consumidores. Salsas, mezclas, mermeladas son la clase de productos que resultan atractivos para el consumidor medio y que le aportan un valor añadido frente a los productos frescos.

- Es necesario y obligatorio que los productos contengan un cúmulo importante de información nutricional en las etiquetas, las cuales deben estar en francés e inglés.

-Existe interés por los productos orgánicos que se han puesto de moda por sus supuestas características de beneficio a la salud.

-El precio de esos productos de importación, debe guardar una relación razonable con el precio de los productos sustitutos locales, ya que el consumidor medio se guía en gran medida en base al precio del producto.

- Sobre los gustos, podemos afirmar que el consumidor canadiense está abierto a sabores exóticos y étnicos. En general, responde bien a las mezclas de varios sabores.

Entorno Social y Cultural.

Perfil del consumidor.

Hoy en día, el consumidor canadiense está cada vez más sensibilizado respecto a los problemas ambientales y derivados del excesivo consumismo. Se fija más en la calidad de un producto, su origen, composición y precio, especialmente en el contexto de la crisis financiera mundial de 2009. De todas maneras, se mantiene excesivamente exigente y tiende a comprar productos de moda. Los consumidores canadienses solicitan un servicio de venta y posventa de alta calidad. Es sumamente

útil proponer una atención telefónica gratuita, para mantener el contacto con los consumidores.

El nivel de vida de los canadienses es uno de los más altos del mundo. Se observa un cambio de las tendencias de compra sobre todo entre los jóvenes canadienses. El objetivo para la mayoría es terminar sus estudios, comprar una vivienda y tener hijos. Los adultos de edad media y los de la generación del baby-boom (generación 1946-1966) dedican mucho tiempo al ocio. Los canadienses se preocupan por su alimentación y no dudan en comprar productos saludables, naturales y biológicos. Todo lo relacionado con el confort y el bienestar tiene mucha importancia.

Los recursos al crédito por parte del consumidor son muy utilizados, para pagar a crédito bienes y servicios y/o para financiar compras. El crédito más corriente es el préstamo de liquidez para financiar compras a plazos, generalmente artículos grandes (muebles o automóviles), pero también para pagar la gasolina y otros bienes de consumo perecederos.

Gastos de consumo por categoría de productos en % de los gastos totales	2010
Alimentos y bebidas no alcohólicas	9,5%
Alcohol, tabaco y narcóticos	3,5%
Ropa y calzado	4,4%
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	23,5%
Muebles, electrodomésticos y mantenimiento del hogar	6,1%
Salud	4,7%

Transporte	13,7%
Comunicaciones	2,4%
Ocio y cultura	9,7%
Educación	1,4%
Hoteles, cafés y restaurantes	6,7%
Otros bienes y servicios	12,5%

Fuente: [Los datos de las Naciones Unidas](#), (Febrero 2017)

Pautas Culturales a la hora de negociar con un canadiense.

Primeramente, es necesario resaltar que Canadá es un país bilingüe y en todo el país es hablado de igual manera el inglés y el francés, sin embargo, para efectos de negociaciones es prioritario el uso del inglés.

El saludo habitual con los canadienses es el apretón de manos, sin reverencias. Los hombres deben esperar a que las mujeres tiendan la mano primero. ¿Por el tipo de situación y ser una mesa de negociaciones es más común usar expresiones como “How are you?” o “Pleased to meet you”, que las utilizadas en tonos más informales como el “hi” y el “Hello”.

Al presentar a las personas se les debe decir Mr o Miss seguido por su apellido. A las mujeres que no se les conozca su estado civil se les debe decir Miss. En las negociaciones es más común utilizar el apellido de la persona.

El contacto visual transmite interés y sinceridad, está muy bien aceptado pero debe ser con moderación. Cuando las conversaciones son de pie se debe mantener una distancia mínima de un metro y medio aproximadamente entre una persona y otra.

Los canadienses tienen un trato informal pero riguroso y muy profesional a la hora de cumplir compromisos. Los canadienses son prácticos y directos, por lo que en negociaciones prefieren ir directo al grano. Esto implica que se debe presentar sin

rodeos una propuesta inicial ya que prefieren la elación directa sin rodeos ni pérdidas de tiempo.

Los canadienses aprecian las personas tranquilas y tolerantes, no es aceptable un comportamiento arrogante con ellos, sin embargo, usted debe estar consciente y saber reflejar sus capacidades y su conocimiento.

Como en muchos otros países, en Canadá la puntualidad es imprescindible y se considera una virtud muy importante. Los retrasos de más de 15 minutos sin justificación están muy mal vistos.

Es importante recordar que los canadienses siguen utilizando el sistema de medidas británico (pulgadas, pies) y no el de medidas métricas estándares como normalmente se acostumbra.

Entre los intereses de los canadienses se encuentran los viajes, conocer otras culturas, historia y gastronomía. La forma de vestir de los canadienses es conservadora, valoran más los conjuntos clásicos y sobrios que las nuevas modas.

Visión del sector

Potencial del producto.

El consumidor canadiense en general es un comprador altamente sensibilizado en relación a los beneficios de una alimentación sana, saludable y respetuosa del medio ambiente, de tal manera que están dispuestos a pagar más por un producto de mayor calidad.

El producto fresco se utiliza en general en los hogares para comerlos en el desayuno con diferentes cereales, además se utiliza cada vez más como snack en barras proteicas y como snack fresco propiamente tal. Se elaboran helados naturales en diferentes establecimientos, con fabricación en frente del consumidor al igual que jugos naturales en restaurantes y hoteles, en el formato hecho allí mismo.

Canadá es un importador neto de arándanos principalmente debido a su corta temporada de producción. Sobre el 75% de su producción es procesada (principalmente congelada) para proveer el mercado local y externo durante todo el año. British Columbia es el mayor productor de los arándanos cultivados, al igual que Quebec el cual está más especializado en arándanos. La provincia de Nova Scotia es también un importante productor de berries. En general, el consumidor canadiense

tiene la posibilidad de poder comprar la fruta fresca todo el año sin perjuicio a la temporada del año.

Canadá representa un potencial de mercado importante para los arándanos, debiéndose tener en cuenta las siguientes tendencias a la hora de exportar sus productos:

- Se prevé un aumento de la demanda de frutas y verduras debido a la gran campaña de sensibilización que está llevando a cabo el Ministerio de la Salud (Health Canada) para que la población incremente su consumo de estos productos.
- Los canadienses dedican menos tiempo que otras nacionalidades a la compra y preparación de los alimentos. Los consumidores se ven atraídos hacia aquellos productos que son cómodos, fáciles y rápidos de preparar y consumir.
- Cada vez hay una mayor exigencia en la calidad de los alimentos. Esto se traduce en una mayor disposición a pagar precios más elevados por productos de mayor calidad. La aparición reciente de tiendas de alimentación especializadas es una consecuencia de este hecho.

Potencial del productor.

-Ventajas comparativas de productores argentinos.

Argentina cuenta, gracias a su ubicación geográfica y climas, con la ventaja comparativa de la contra estación. Esto significa que permite poder ofertar este tipo de productos en estado fresco a los principales mercados ubicados en el hemisferio norte (Estados Unidos, Canadá y algunos países europeos), cuando estos se encuentran en su estación invernal y no pueden abastecerse con producción local. Se sabe, que en los momentos en que los mercados se encuentran desabastecidos estacionalmente de cualquier producto fruti hortícola destinado a su presentación comercial en estado fresco, es cuando se registran los mejores precios.

Precios locales de mermeladas. – Competencia.

-Mayoristas.

Tradicionalmente, los márgenes de los mayoristas están alrededor del 30% del precio mayorista, mientras que los retailers generalmente operan con un margen entre el 30-40%. Los márgenes de los importadores son generalmente de un 10%. En el caso de un problema con la carga, puede ser cobrada una comisión previamente negociada y que está entre el rango de un 12.5% a 18.5% del precio de venta. El exportador puede ser solicitado de una rebaja como resultado de una calidad pobre del producto, daños sufridos antes y durante el embarque o por envió tardío.

-Retail.

Los siguientes son precios medios al consumidor en dólares canadienses obtenido desde tiendas especializadas en la ciudad de Montreal.

Mermelada de fruta	Melon, durazno, manzana, naranja con cascara, azucar y jugo de limon.	Marie Christine	Canada	Vidrio	\$5,29	250 ml
Mermelada a la naranja y a la mandarina	Azúcar, mandarina, naranja y limón.	Elsa's Story	Israel	Vidrio	\$8.99	320 gr
Confitura	Arándanos, azúcar de cana, jugo de limón.	Anita	Canada	Vidrio	\$7.99	250 ml
Tartina de mango- Orgánica	Mango orgánico, azúcar de caña orgánica, pectina de manzana natural, ácido cítrico.	Crofter's	Canada	Vidrio	\$2.89	235 ml
Mermelada sin azucar	Durazno, manzanas, jugo de manzana concentrado, pectina de frutas, jugo de limón.	Les Caprices d'Antan	Canada	Vidrio	\$4.99	330 ml

¹Precios de competencia.

¹ Fuente: datos extraídos de estudio de pro chile en Montreal. Octubre 2016.

Conexiones marítimas.

Principales puertos de Canadá.

Los principales puertos de la costa este de Canadá son los puertos de Halifax, Montreal y Toronto. A través de estos puertos no solo se pueden realizar exportaciones al país canadiense sino que estos puertos conectan vía intermodal (conexión vía férrea) con las principales ciudades de la zona norte de EE.UU.

Canales de Distribución.

Las redes de distribución en Canadá tienden a ser altamente centralizadas debido a la baja densidad demográfica en el país, las grandes distancias y las condiciones climáticas adversas. Sin embargo, la creciente importancia de mercados regionales, mercadeo en nichos y productos hechos a pedido ha diversificado la distribución en algunas industrias. A menudo, un distribuidor que trabaja desde Toronto o Montreal cubre la región oriental de Canadá (Ontario, Québec, y Canadá del Atlántico), y otro distribuidor en Calgary o Vancouver cubre Canadá Occidental. Para garantizar la cobertura del mercado nacional, unos cuantos intermediarios ofrecen verdaderas instalaciones de distribución a nivel nacional. Es común la consolidación de los embarques importados a las principales áreas de mercados de Toronto, Montreal y Vancouver.

Los actores principales en el proceso de distribución son los compradores y agentes locales. Los compradores incluyen mayoristas, corredores, empresas para pedidos por correo, cadenas de tiendas y tiendas por departamentos, vendedores al por menor de una sola línea, cooperativas de compras, y usuarios industriales que pueden comprar directamente del exportador. Los agentes locales venden las importaciones en base a una comisión, aceptando pedidos de los compradores canadienses conforme a los acuerdos con los exportadores. La principal ventaja que se obtiene de los agentes es su conocimiento del mercado canadiense y su ubicación física del mercado objetivo. Ellos pueden ofrecer garantías de producción de pedido para permitir que los proveedores planifiquen la mano de obra y los materiales. También están más conscientes de los problemas potenciales que podrían emerger al tratar de cumplir los requerimientos canadienses en lo que refiere a tamaño y calidad entre otros, y podrían estar dispuestos a cooperar con los proveedores dándoles pautas para adaptar el producto o facilitar etiquetas que ayuden a penetrar

el mercado canadiense. En caso de productos industriales, la habilidad que tiene para ofrecer servicios y repuestos es vital.

Temporadas de mayor demanda/consumo del producto.

La disponibilidad de este producto es durante todo el año, pero en el verano canadiense (junio a septiembre) existe una gran oferta de productos locales (Artesanales), lo cual se debe considerar como una posible baja en las compras de este tipo de productos importados. También es necesario considerar tres productos disponibles en estas fechas y hasta fines de diciembre o casi todo el año, estos son: miel, crema de miel y Sir up, estos tres productos compiten en forma férrea con las mermeladas. Los canadienses se ven atraídos hacia aquellos productos que son cómodos, fáciles y rápidos de preparar. La gran ventaja de los productos procesados respecto a sus homólogos es que se conservan por más tiempo y requieren menos viajes al supermercado, una comodidad que ésta muy apreciado por los consumidores.

En general, el mercado doméstico para productos comestibles de preparación fácil y rápida está en expansión, lo que representa oportunidades significativas para la importación de estos productos

Estrategia de comercialización.

Mercado objetivo

Los principales mercados se encuentran en Toronto, Montreal y Vancouver. Una característica del sistema de distribución canadiense es que se suelen concentrar los envíos a estos tres núcleos urbanos. Vamos a utilizar Toronto y Vancouver para realizar una exploración inicial del mercado, ya que son considerados por los importadores y agentes como buenos predictores del comportamiento del resto del país.

Análisis de la posición competitiva

Nuestra mermelada se presenta en el mercado canadiense como una alternativa frente a todas las demás, a un precio bajo teniendo en cuenta el tamaño del frasco y el valor de los productos competidores.

Estrategia de precios

Se encontró luego de estudiar precios y alternativas, que el precio de nuestra mermelada es muy accesible para los consumidores canadienses y nuestro frasco de mermelada se presenta en un tamaño más grande (500 gr) comparado con los frascos de la competencia.

Es por eso que nuestra estrategia es colocar precios bajos para lograr la atención del consumidor y que puedan conocer e interpretar la calidad de nuestro producto.

Estrategia de distribución

La población se concentra en grandes centros urbanos repartidos en las zonas centro y oeste del país. Los principales mercados se encuentran en Toronto, Montreal y Vancouver. Una característica del sistema de distribución canadiense es que se suelen concentrar los envíos a estos tres núcleos urbanos. Con frecuencia se utilizan Toronto y Montreal para realizar una exploración inicial del mercado, ya que son considerados por los importadores y agentes como buenos predictores del comportamiento del resto del país.

Varios de los importadores son las mismas tiendas de autoservicio (retail) que los venden, como es el caso de Safeway, Metro, Costco, Loblaws, Sobeys y Provigo. Esto es importante considerarlo, ya que las grandes compañías de supermercados que venden directamente al público (retail) juegan un papel doble al realizar las importación y la comercialización de los productos, eliminando la participación de un intermediario.

Estrategia de promoción

Nuestra estrategia de promoción será contactar una agencia de marketing y publicidad local en Canadá, más precisamente en Toronto y Vancouver, con el objetivo de hacer conocido nuestro producto y llegar a la cabeza del potencial consumidor.

Publicidades televisivas, afiches, ferias, presentaciones en supermercados, volantes y demás para arrancar en el extranjero.

CAPITULO III

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

EMPRESA EN ESTUDIO

AGRICULTORES FEDERADOS ARGENTINOS SOC. COOP. LTDA.

Domicilio: Mitre 1132, Rosario Norte (2000), Santa Fe, Argentina.

E-mail: afascl@afascl.coop

Personas de contacto: Alejandro Terre. – Gerente Comercio Exterior.
Juan Pablo Volkart – Jefe Comercio Exterior.

Agricultores Federados Argentinos S.C.L. es la principal Cooperativa Agropecuaria de primer grado en Argentina y una de las más grandes y pujantes de América Latina.

Los 36.000 Productores Asociados cuentan con una estructura compuesta por más de 1.600 empleados permanentes en 26 Centros Cooperativos Primarios, que sumados a los Sub-Centros, Oficinas y Representaciones permiten que la entidad tenga presencia arraigada en 130 localidades de 9 provincias Argentinas: Santa Fe, Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, Santiago del Estero, Chaco, Salta, Tucumán y San Luis.

La inmensa extensión territorial genera un acopio del orden de las 5.000.000 de Toneladas anuales, una capacidad de almacenaje de 3.000.000 de Toneladas y una fuerte logística en transporte compuesta por más de 220 camiones propios.

Esta extensa red permite brindar una diversa gama de servicios durante todo el año y otorgar a los Asociados importantes beneficios económicos y sociales.

En los últimos años, en pos del crecimiento, la innovación y la búsqueda de mayores beneficios para los Asociados, AFA S.C.L. priorizó proyectos orientados al agregado de valor de la producción primaria, profundizando procesos de

industrialización de materias primas y de agro insumos, como así también generando nuevos servicios de acopio y comercialización de productos especiales que ayuden a la diversificación productiva de los Asociados.

Página Web: <http://afa.afascl.coop>

Misión.

A partir de un trabajo de análisis y reflexión conjunta entre representantes de Consejeros, Funcionarios, Personal e integrantes de los Grupos de Mujeres Cooperativistas y Jóvenes AFA, se desarrolló la Misión institucional de AFA S.C.L.

De esta manera, la Misión refleja el espíritu y objetivos principales de la Cooperativa en la actual coyuntura socioeconómica desde una mirada integradora que incluye a todos los actores que conforman la institución.

Misión Institucional:

"Servir cada vez mejor a las Familias Productoras Asociadas a través de la defensa del valor de su producción, promoviendo la diversificación y valor agregado de la misma, por medio de una gestión transparente y brindando las herramientas necesarias para que mejoren su calidad de vida y participen activamente en el desarrollo de sus comunidades"

Visión.

El 3 de Noviembre de 1932, el Consejo de Administración, elegido en la Asamblea Constitutiva, expresó la clara visión de los Asociados fundadores a través de conceptos expresados por el primer Presidente de la Cooperativa Don Esteban Piacenza:

Constituir una cooperativa de "carácter central" formada por agencias (centros cooperativos primarios) integradas y solidarias, que debían converger sobre los puertos de embarque para que los chacareros organizados en la entidad fueran logrando el poder de:

"...materializar, poco a poco, la necesidad cada vez más manifiesta de tomar determinaciones de orden internacional un día, prescindiendo de los cerealistas, exportadores y demás intermediarios..."

Personal de la organización

AFA cuenta con oficinas en Rosario que cuenta con 150 empleados, los cuales se presentan en distintas secciones. A tener en cuenta en el presente trabajo son las siguientes: Comercio Exterior (5) y Envasadora.

A su vez, contamos con los socios propietarios de las 100 hectáreas con siembra de arándanos. Una vez cosechada, AFA procederá a la compra de los mejores lotes a buen precio para luego destinar dicho fruto al proceso productivo y agregado de valor.

Métodos de producción

Es necesario la eliminación de malezas perennes y de insectos de suelos (gusano blanco *Diloboderus abderus*, “burritos” *Otiorhynchus sulcatus*, gusanos alambres *Agriotes* sp, Cabritos *Aegorhinus* sp, etc.) con agroquímicos recomendados antes de la implantación. La densidad de plantación está en estrecha relación con la distancia entre líneas y de plantas dentro de la línea. Se opta por una distancia entre líneas de 3 metros y de 1 metro entre plantas dentro de la línea dando un total de 3.300 plantas por hectárea. Para plantar se efectúa un hoyo en el camellón.

La tierra que se saca de ese hoyo se mezcla con materia orgánica y esa mezcla es la que se va a utilizar para tapar la raíz de la planta. El plantín que viene de vivero se saca de la maceta de plástico y se procede a romper el pan de tierra para abrir las raíces, de forma tal que se logre un buen contacto de éstas con el suelo una vez plantado.

Los hoyos de plantación no conviene abrirlos con mucho tiempo de anticipación, para que no pierdan en demasía la humedad, deben de tener un diámetro acorde al sistema radicular de la planta recibida, de manera que se puedan extender las raíces en forma perfecta. La planta no se entierra más de dos o tres centímetros de la profundidad que tenía en el vivero.

Una vez finalizado, se riega abundantemente para eliminar los bolsones de aire que siempre quedan ya que los operarios no alcanzan siempre a compactar el suelo, alrededor de la corona, si los dejamos el aire alrededor de ese sector de raíces las secará.

Si bien la plantación de los frutales puede llevarse a cabo tanto en otoño como en primavera, se optará por la primavera, para llegar a la cosecha con la planta en un mayor grado de desarrollo. Sin embargo, se aconseja podar la planta durante el primer año para evitar que dé frutos, pues este proceso consume mucha energía y es preferible que la destine a su propio crecimiento y fortalecimiento como planta. Es

entonces en el segundo año de vida de la plantación cuando recién podrá efectuarse la primera cosecha de arándanos.

Paso a seguir:

- 1- Preparación del suelo.
- 2- Análisis del suelo.
- 3- Acondicionamiento del suelo.(PH, materia orgánica)
- 4- Estimaciones de agro insumos a utilizar.
- 5- Poda, Riego.
- 6- Control de plagas y enfermedades.
- 7- Cosecha y post-cosecha.

Fuente: contacto directo con ingenieros agrónomos.

Protección y normativas.

Protección del medioambiente

La radicación de proyectos de desarrollo agrícola bajo riego o en seco dentro de la Provincia de Buenos Aires debe contemplar las previsiones de la Ley Provincial N° 1914, que dispone que todos los proyectos de obras y acciones públicas o privadas, capaces de modificar directa o indirectamente el ambiente del territorio provincial deberán obtener la Declaración de Impacto Ambiental (DIA), expedida por la Subsecretaría de Ecología, previa resolución del Ente de Políticas Ecológicas de la Provincia (que fue creado por Decreto Provincial N° 1921/96)

Plan de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

En cuanto al riego, es fundamental la cantidad y calidad del agua de la que se dispone. Se debe tratar de evitar la salinización del suelo. En la zona donde se ubica el establecimiento se encuentra uno de los acuíferos de la provincia de Buenos Aires, situación ésta que nos es favorable para evitar los inconvenientes de salinización y poder disponer del caudal suficiente de agua cuando el cultivo lo requiera y realizar una extracción racional del recurso.

Con respecto a la utilización de fertilizantes y agroquímicos, se realiza un uso racional y eficiente de los mismos. La aplicación de fertilizantes se realiza según los requerimientos del cultivo, con un método eficiente y no se produce el derroche o uso irracional de este producto. La utilización de agroquímicos no es de gran magnitud en ese tipo de producción. Se asegura un uso racional de estos productos mediante el asesoramiento a través de profesionales, quienes indican las dosis justas al

momento de la aplicación. Vale aclarar que nosotros mismos somos los proveedores de insumos y que proveen el asesoramiento necesario para estos casos.

Al momento de manipular productos tóxicos que puedan afectar la salud del personal, se provee a éstos de todo el material de seguridad necesario para mantener la integridad de los mismos (mascaras, mamelucos, guantes).

Análisis FODA.

Fortalezas.

- Se produce en contra-estación.
- Se adelanta a la producción de los productores del hemisferio sur lo que permite gozar de precios altos por un mercado con demanda insatisfecha.

Debilidades.

- Dificultades de financiamiento
 - Poder de negociación.
-

Oportunidades.

- Incremento significativo en la demanda de Canadá.
- Producto para consumo en países de alto poder adquisitivo.
- Difusión de los beneficios para la salud que genera el consumo de arándanos, lo que favorece el aumento de la demanda.

Amenazas.

- Mínima demanda interna.
- Agentes meteorológicos imprevisibles.
- Chile, principal productor de contra-estación.

Plan de puesta en marcha.

Secuencia cronológica

1. Inscripción de la empresa en el Registro de Importadores/Exportadores. **–Inicios de la Cooperativa**
2. Identificación y análisis del mercado. **2016 / 2017**
3. Envío de la Oferta. **10/09/2017**
4. Recepción de la aceptación u orden de compra del importador. **25/09/2017**
5. Cierre de la venta: mediante el envío de la factura Proforma para el adelanto de pago de parte del importador: **26/09/2017**
6. Recepción del 30% anticipado: **05/10/2017**
7. Liquidación de las divisas: **10/10/2017**
8. Contratación de flete y seguro. **20/10/2017**
9. Presentación al despachante (TBA) los documentos necesarios para confeccionar un permiso de exportación, que serían: INAL, Datos del embarque, PL, y Pro forma. **21/10/2017**
10. Arribo de la mercadería a Zona Primaria Aduanera para la verificación y carga al medio de transporte internacional. **25/10/2017**
11. **Salida del buque. 26/10/2017**
12. Confección de la factura: **27/10/2017**
13. Despacho de Aduana de la mercadería: se procede al pago de los tributos de exportación. La aduana otorga el permiso de embarque. **28/10/2017**
14. La compañía de transporte emite B/L. **30/10/2017**
15. **Envío al cliente la total de los documentos firmados y sellados, BL y demás. 15/11/2017**
16. Arribo de la mercadería a puerto de Vancouver: **10/12/2017**
17. Cobro del 70% restante: **15/12/2017**
18. Liquidación final de las divisas: a través del Banco Nación.

Secuencia de Exportación.

Para empezar una exportación la empresa debe estar inscripta en la Dirección General de Aduana como tal, una vez registrado estará habilitado para realizar dichas operaciones.

Luego como tenemos un cliente en el exterior, no hace falta realizar una investigación de mercado para evaluar la factibilidad de encontrar un importador, en nuestro caso el mercado es Canadá. Enviaremos una oferta de exportación donde detallamos el precio del mismo, la condición de venta, datos del pago, peso, unidad de medida; mediante correo electrónico.

Cuando el importador realiza el pedido mediante una orden de compra, emitimos una factura proforma (PFI 742) la cual debe aceptar, firmar y sellar la misma, y así realizar el 30% del pago adelanto mediante transferencia bancaria en nuestra cuenta en el RABOBANK.

Cuando nuestro banco confirma que el cobro de nuestra exportación está disponible, nosotros hemos pactado con nuestro cliente un plazo de alrededor de 20 días para entregar la mercadería.

Tomamos reserva en el buque ALIANCA SANTOS 109 N (ver Booking 6BUEYB1041), y documentaremos el permiso de embarque (160 69 EC 01 000767 V).

Una vez que el buque zarpe debemos facturar, ver factura número (1268-00001986), enviársela junto con los certificados correspondientes (ver anexo) y el B/L (SUDU56650A094025) mediante correo para que el importador pueda realizar el pago del balance también mediante transferencia bancaria.

COBRO EXPORTACION MEDIANTE ORDEN DE PAGO DOCUMENTARIA²

Para esta exportación vamos a realizar el cobro en 2 etapas. La primera, el 30% de la operación serán por anticipado ya que cubre gran parte de los gastos de producción y podemos usarlo como financiación pre-embarque y debido a que va a ser un pago antes del embarque de la mercadería, será un cobro anticipado de exportación para el que utilizaremos una Orden de pago simple o transferencia bancaria.

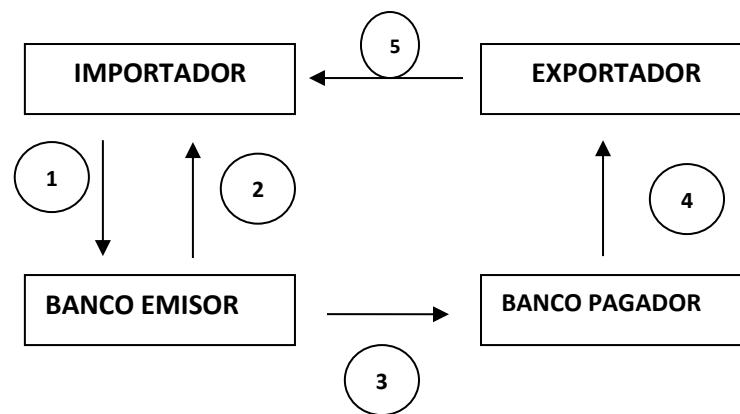
El balance, se cobrará también con transferencia bancaria por ser un medio de pago económico y se realizará una vez embarcada la mercadería, contra entrega

² Todos los datos referidos al cobro de la exportación, fueron solicitados de apuntes del Lic. Paulo Lanza.

de documentos que transfieren la propiedad de la misma, por lo que el medio de pago a utilizar será una orden de pago documentaria.

COBRO ANTICIPADO:

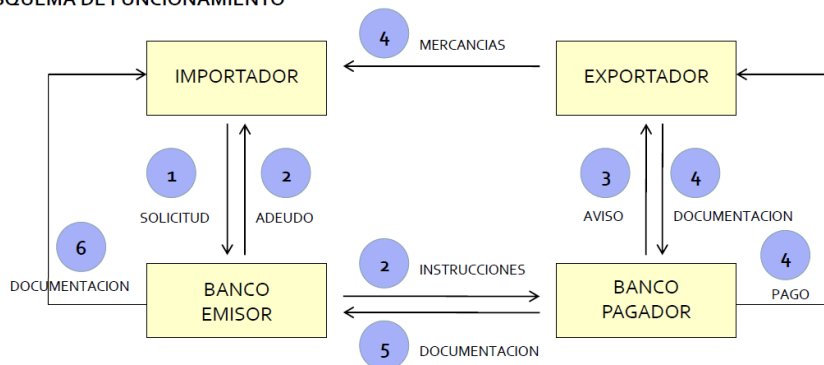
En este caso, primero el importador debe solicitar el pago al banco emisor (en imagen 1), este adeuda al importador (2) y luego, envía instrucciones al banco pagador (3). Este último es quien paga al exportador (4) y una vez que este ha cobrado, envía la mercadería al importador (5).



Fuente: Bibliografía extraída de apuntes de Régimen Económico Mundial, Lic. Paulo Lanza.

COBRO POSTERIOR AL EMBARQUE

ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO



Fuente: Bibliografía extraída de apuntes de Régimen Económico Mundial, Lic. Paulo Lanza.

Referencias:

- (1) El importador ordena en su banco que ponga una transferencia, condicionando su pago a la entrega de una documentación específica.
 - (2) El banco ordenante adeuda en cuenta al comprador el importe de la orden de instruye al banco pagador para que actúe en este sentido.
 - (3) El banco pagador comunica al beneficiario las condiciones de pago.
 - (4) El beneficiario presenta la documentación que justifica el envío de las mercancías y recibe el pago acordado.
 - (5) El banco pagador remite los documentos al emisor y le adeuda la cantidad pagada.
 - (6) El banco emisor entrega la documentación al comprador y éste se dirige a recoger la mercancía.
-

Información económica -financiera

Balance de Inicio

- 1- Un producto: fruta cosechada que cumple con las especificaciones técnicas requeridas en Canadá. Para luego procesar y generar la mermelada. El remanente lo venderemos en el mercado local.
- 2- La venta va a ser pequeña. 1 solo contenedor ya que somos nuevos en el mercado extranjero.

Unitario:

1 frasco de 500 g = 0,5 kg.

Costo por tonelada (mermelada + frasco): USD 6.896,55.-

Total de tn en 0,5 kg= $0,5/1000= 0.0005$ tn

Costo unitario (por frasco) de producción= 0.0005 tn x USD 6.896,55.- = USD 3,45.-

- 3- Presentamos los activos fijos:

ACTIVOS FIJOS			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario U\$D	Total
Predio (Hs)	100	\$ 15.000,00	\$ 1.500.000,00
Plantines	165000	\$ 10,00	\$ 1.650.000,00
Alambrados (mts)			
perimetral	12540	\$ 8,00	\$ 100.320,00
interno	8000	\$ 8,50	\$ 68.000,00
Pick up	1	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
Tractor	1	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Desmalezadora	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Galpon (m2)	2000	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
Equipo de selección	5	\$ 20.000,00	\$ 100.000,00
Bomba de riego	5	\$ 2.700,00	\$ 13.500,00
Sistema de riego	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Herramientas varias	5	\$ 1.800,00	\$ 9.000,00
Total activos fijos			\$ 3.676.820,00

Fuente: elaboración propia

- 4- Presentamos a continuación cuadro de la producción (en hectáreas) con una proyección de 10 años.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
RENDIMIENTO POR HS (KG.)	0	500	1000	1500	3000	4600	6600	9500	10000	10000

Fuente: material preparado por el Dpto. Técnico del INTA.(2016)

Como ya se ha dicho, el rendimiento de los frutales varía en función de la edad de las plantas: a medida que avanzamos en el tiempo, el rendimiento aumenta.

También hay otros factores que influyen, como lo son las enfermedades, malezas y plagas, granizo, heladas, lluvia y otros, sin embargo, para estos casos pueden tomarse precauciones como lo hará nuestra empresa, a través de la aplicación de fungicidas e insecticidas, desmalezar, instalación de alambre perimetral, riego por goteo, etc.

- 5- Detalle de los precios acordados según el INCOTERM (ver definición) utilizado.

Los INCOTERMS son normas para la interpretación de los términos comerciales utilizados en las transacciones internacionales, elaboradas por la Cámara de Comercio Internacional.

Regulan la distribución de documentos, las condiciones de entrega de la mercancía, la distribución de costos de la operación y la distribución de riesgos de la operación.

Lo que está fuera de un Incoterm son las cláusulas internas de un contrato de compra y venta, la situación de la mercancía, el traspaso de propiedad, la garantía, la concreción de pago y el incumplimiento de compromisos del contrato de compra, entre otras.

Fuente: libro Comercio Internacional, proporcionado por Elsa Marinucci.

A continuación veremos un detalle de los precios internacionales que nos costaría para hacer llegar nuestro producto a Canadá, en este caso, tomamos como destino final y puente de comercialización de entrada a la ciudad de Vancouver.

Costo de producción	\$ 92.689,63
Gastos de exportación	
Flete Rosario – RUEDA - Rosario	\$ 500,00
Seguros interiores	90
Derecho de exportación 5%	\$ 4.632,48
Comisión bancarias	\$ 468,93
Honorarios despachantes por PE	\$ 150,00
Gastos de Terminal	
-Almacenaje Export -Entrega Vacío. -Recepción Contenedor lleno. -Código PBIP	\$ 500,00
Gastos despachantes	\$ 70,00

Gastos de documentación específica	\$ 60,00
FCA	\$ 99.071,04
Courier	\$ 25,00
THC	\$ 120,00
Emision B/l	\$ 60,50
Gate	\$ 78,00
Gastos administrativos	
A.G.P. Impuesto al puerto. Verificación	\$ 250,00
Ingreso SIM	\$ 40,00
Beneficios vinculados al FOB (en proporciones)	\$ 99.644,54
Utilidad 30%	\$ 29.893,36
Precio FOB	\$ 129.537,90
Flete internacional HAMBURG SUD – ROSARIO a VANCOUVER	\$ 1.700,00
Seguro (10%)	\$ 12.953,79
CIF Puerto Vancouver	\$ 144.191,69
Gastos portuarios destino	
Transporte interior	\$ 265,00
Entrega	\$ 250,00
Derecho de importación 6,5%	\$ 9.752,81
DDP VANCOUVER	\$ 154.459,50

Fuente: Elaboración propia. Todos los datos fueron suministrados por el Gerente General de la Empresa.
Todos los costos están en USD.

REITEGRO 5% - A Cobrar.

U\$D
7.722,98

Notar: el costo de producción lleva adentro el precio de la mermelada fabricada y el frasco (total de 100hs) más el embalaje.

6- A continuación, detallaremos un estimado de ingreso a través de una venta de un solo contenedor.

ESTIMACIÓN DE INGRESOS		
PRODUCTO	PRECIO NACIONAL (U\$D)	PRECIO INTERNACIONAL (U\$D)
MERMELADA DE ARÁNDANOS 500 gr.	\$ 3,45	\$ 5,75

Nosotros generamos una venta de 1 solo contenedor con un total de 26.880 frascos de mermeladas de arándanos de 500 gr. Un total de 13.440 Kg o 13.44 Tn

Se esperan cosechar un total de entre 6000 y 8000 Kg. de arándano fresco por Hectárea.

Todo será destinado para la producción de mermelada.

Seguiremos buscando nuevas fronteras ya que es un producto en auge y con muchos destinos. (EEUU, Europa)

Tal como lo vimos en el cuadro **PRECIO** tomaremos como utilidad un 30%, incluidos en el valor FOB por 1 FCL

UTILIDAD = U\$D 29.893,36.- es decir, U\$D 2.224,2.- por tonelada

BIBLIOGRAFIA

Revistas

- INFOMEDIA PRODUCCIONES S.A. (2017). Productores de arándanos buscan repuntar en la campaña 2017, *INFOCAMPO. Edición 772.- 1*.
- INFOMEDIA PRODUCCIONES S.A. (2016). Comenzaron las exportaciones de arándanos 2017, *INFOCAMPO. Edición 772.- 1*
- REVISTA PRODUCTOR AGROPECUARIO. (2016). Conozca más sobre el cultivo de arándanos, PROAGRO.
- REVISTA INFOBERRY DIGITAL (2016). Todo sobre el arándano. Nro 25 - 1,2.
- Misremedios Editora (2016). Arándano: Propiedades y Beneficios, *BUENA SALUD. Edición 2012 – 2017 - 772.- 1*.
- AGRICULTORES FEDERADOS ARGENTINOS. *Balance año 2016*. Presidente Raúl Mariani. Edición 2016.

Congreso

- Andrés Armstrong, Comité Argentino de Arándanos, (2016). *Renovación varietal; el cambio climático; los nuevos mercados*. Congreso Internacional del Arándano, Argentina.

Páginas web

- Ana Belén Díaz Aranda (2016). Proceso de elaboración de mermelada en fábrica. España.
- Ing. Agrónomo Anahí Fabbiani y Carlos Martínez (2015). *Cultivo del arándano en la zona de Río Uruguay*. INTA Concordia, Entre Ríos.