

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO
FACULTAD DE AGRONOMIA Y VETERINARIA**

“Trabajo final presentado para optar al Grado de Ingeniero Agrónomo”

ANALISIS COMERCIAL DEL ARÁNDANO EN ARGENTINA

Alumna: GIANINI, MARILIN

DNI: 28.859.572

Director: ING. AGR. DANIEL AGÜERO

RÍO CUARTO – CÓRDOBA

JULIO - 2008

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO
FACULTAD DE AGRONOMIA Y VETERINARIA**

CERTIFICADO DE APROBACIÓN

TITULO DEL TRABAJO FINAL

ANALISIS COMERCIAL DEL ARÁNDANO EN ARGENTINA

Alumna: GIANINI, MARILIN

DNI: 28.859.572

Director: ING. AGR. DANIEL AGÜERO

Aprobado y corregido de acuerdo con las sugerencias del Jurado Evaluador

Fecha de Presentación: / /

Aprobado por Secretaría Académica: / /

AGRADECIMIENTOS

A mi abuela, Maria Telma, que es muy difícil en pocas palabras decir todo lo que sos para mi y agradecerte este sacrificio que hicimos en forma conjunta, ya que llegué hasta acá en gran parte por vos, por tu gran ayuda en todo aspecto y lo que luchaste por mi todos estos años, gracias por ser mi abuela.

A mi mamá, Liliana que siempre, a tu forma, estuviste conmigo, y que hoy soy lo que soy gracias a todo lo que sacrificaste por mi en estos 26 años. Por ayudarme y darme fuerzas cada vez que extrañaba. Gracias.

A mis hermanos, Lucia y Joaquín, por ser la luz de mis ojos y por iluminar con tanta alegría e inocencia este largo camino y cada día de mi vida.

A mis compañeros y amigos, a todos los que me acompañan desde aquel primer día de clase de secundaria, que seguimos juntos en la universidad y hoy estamos todos nuevamente en nuestra querida ciudad. A todos gracias!

A mis amigos, los que han hecho de estos largos años todo más ameno y llevadero, desde lo más profundo de mi, gracias Nati, Amparo y Huinca.

A mi director de tesina, Daniel, por su asesoramiento continuo, predisposición permanente e incondicional en aclarar mis dudas, por ser un estímulo para seguir creciendo día a día. Gracias por creer en mi proyecto y ayudarme a alcanzar unos de mis sueños.

A la comunidad de la Universidad Nacional de Río Cuarto en general, ya que cada uno desde su lugar hizo posible poder llegar hasta acá. Muchas gracias a todos.

A vos gordo, gracias a ayudarme en esta etapa final del largo proceso. Por hacerme creer nuevamente y traerme la felicidad cada día de mi vida. César, gracias por ser parte de mi vida.

INDICE

Resumen	8
Summary	9
1. Introducción	10
2. Antecedentes	12
3. Objetivos	16
3.1. Objetivo General	16
3.2. Objetivos Específicos	16
4. Materiales y Métodos	17
5. Resultados	19
5.1. Diagnóstico Comercial	19
5.2. Investigación de mercado	31
5.2.1. Mercado de referencia.....	31
5.2.2. Oferentes mundiales y competidores del hemisferio sur.....	35
5.2.3. Segmento meta.....	42
5.3. Estrategia Comercial	44
5.3.1. Producto	44
5.3.2. Precios	48
5.3.3. Canales de distribución.....	54
5.3.4. Promoción	57
6. Discusión	59
7. Conclusiones	62
8. Bibliografía	64
9. Anexo	68

INDICE DE GRAFICOS

<u>Grafico 1:</u> Arándano, distribución de la producción mundial, promedio 2000-2004	20
<u>Grafico 2:</u> Tasa de crecimiento anual promedio. Periodo 1999-2003	32
<u>Grafico 3:</u> Importaciones de EE.UU. de arándanos congelados	33
<u>Grafico 4:</u> Principales destinos de las exportaciones argentinas de arándano	35
<u>Grafico 5:</u> Estacionalidad del arándano	36
<u>Grafico 6:</u> Evolución de la exportación argentina de arándano	38
<u>Grafico 7:</u> Importaciones estadounidenses. Periodo 1997-2004. Cantidades	39
<u>Grafico 8:</u> Importaciones estadounidenses. Periodo 1997-2004. Monto en millones de dólares	40
<u>Grafico 9:</u> Distribución de las exportaciones por países destino	41
<u>Grafico 10:</u> Distribución geográfica de la superficie cultivada	41
<u>Grafico 11:</u> Cantidades y montos exportados por campaña. Periodo 1999-2005	50
<u>Grafico 12:</u> Producción argentina de arandano fresco	53
<u>Grafico 13:</u> Exportaciones argentinas de arandano fresco	54
<u>Grafico 14:</u> Cadena de comercialización de arándano fresco	56

INDICE DE TABLAS

<u>Tabla 1:</u> Distribución de la superficie implantada con Arándanos en la Argentina en la temporada 2006	24
<u>Tabla 2:</u> Importaciones mundiales. Totales y principales países. Período 1990-2003	31
<u>Tabla 3:</u> Productividad teórica de un cultivo de arándano	46
<u>Tabla 4:</u> Argentina precio promedio mensual FOB Bs. As. De las exportaciones de arándano fresco, en U\$\$/ Kg., periodo 1996-2004	51
<u>Tabla 5:</u> Exportaciones argentinas de arándano fresco 2006 respecto 2005	52

INDICE DE FIGURAS

<u>Figura 1:</u> Vista del fruto maduro (listo para ser cosechado) en la planta	19
<u>Figura 2:</u> Clasificación y selección manual de la fruta	46
<u>Figura 3:</u> Vista de diferentes envases	47
<u>Figura 4:</u> Mosca del Mediterráneo	48

RESUMEN

Las favorables condiciones externas e internas determinaron el notable crecimiento del arándano en Argentina. La creciente demanda internacional, las favorables condiciones agroecológicas y el cambio de los precios relativos en el escenario post - convertibilidad, explican en gran parte esta expansión productiva. El objetivo del trabajo consiste en analizar la viabilidad comercial del arándano como fruta fresca con destino al mercado internacional. Metodológicamente se analizó comercialmente este producto, a partir de la cual se determinó que la producción de arándanos en Argentina con destino a la exportación es una excelente oportunidad comercial y se encuentra en una etapa de fuerte expansión y de atractiva rentabilidad. Se identificó a Estados Unidos como el mercado de referencia. Este producto posee varias ventajas, excelentes retornos, un mercado demandante concreto y de crecimiento sostenido, pero se deberían corregir algunas debilidades, como la logística, dimensionamiento de la capacidad exportable, bajo aprovechamiento del mercado interno, y no descuidar la calidad del producto en la exportación. Para mejorar el posicionamiento del producto en el mercado de referencia se diseñó una estrategia comercial basada en las llamadas "4 p". Estos aportes deberían ser considerados tanto a nivel público como privado a los fines de contribuir al posicionamiento comercial de este producto en el mercado internacional.

Palabras claves: arándano, Argentina, estrategia comercial.

SUMMARY

The suitable external and internal conditions determined the considerable growth of blueberries in Argentina. The growing international demand, the appropriate agro ecological conditions and the relative changing of prices in the post-convertibility, mainly explain this productive increase. The aim of this work is to analyse the commercial viability of blueberry as a fresh fruit bound for the international market. Methodologically, the analysis strategic of this product was used, from which it was determined that the production of blueberry in Argentina bound for exportation is an excellent commercial opportunity and it is in a period of great expansion and appealing profitability. United States was identified as the reference market. This product has many advantages, excellent rewards, a concrete demanding market and of steadily growth, but some weaknesses should be rectified, like logistic, size of the exportable capacity, low improvement of internal market, and negligence of the product quality of exportation. To improve the product position in the reference market, a commercial strategy based in the called "4p" has been designed.

These contributions should be considered not only as a public level but private too, so as to contribute the commercial position of this product in the international market.

Key Words: blueberry, Argentine, commercial strategy.

1. INTRODUCCIÓN

Los cambios producidos en la economía argentina a partir de la década del '90, sumado a las nuevas posibilidades que ofrece un mundo globalizado han motivado a la introducción de nuevas alternativas de inversión (Mayoral, 2000). Además, un número reducido de países desarrollados atraen un porcentaje creciente del comercio internacional en los últimos años; por lo que estos son aspectos básicos que alientan el aprovechamiento del potencial de nuestro país y la diversificación de su oferta exportable (Albisú y Gracia 1998).

Dentro de este contexto, el sector frutihortícola es el que cuenta con mayor potencial de llevar adelante esta diversificación en Argentina y presenta la ventaja comparativa de la contraestación, debido a su posición geográfica, para ofertar este tipo de productos en estado fresco a los principales mercados del hemisferio norte, cuando estos se encuentran en su estación invernal y no pueden abastecerse con producción local (Villela, 2004).

A partir de la modificación del tipo de cambio, a inicios del año 2002, comenzó a incrementarse la cantidad de productos que accedían a nuevos mercados, lo cual permitió comercializar la producción a valores que aumentaron la rentabilidad en los establecimientos agropecuarios. De esta manera, la exportación de productos frutihortícolas a países con elevado poder adquisitivo se constituyó en una alternativa válida para alcanzar este objetivo (Secilio, 2004).

Entre las nuevas alternativas más viable de producción frutícola orientadas al exterior para Argentina se destaca el arándano (*Vaccinium sp.*) por su relación con el mercado, la rentabilidad y la disponibilidad de los factores agroclimáticos necesarios para su cultivo (León, 2000).

El arándano también merece destacarse, por las implicancias que tienen sus perspectivas. Si bien este fruto presenta una fuerte demanda exterior, también enfrenta un mercado interno relativamente incipiente pero creciente. Esta situación, permitiría comercializar parte de la producción que no ingrese dentro de los estándares de calidad exportable obteniendo un incremento de precio en concepto de la alícuota correspondiente al IVA (Vera, 2005).

Otro importante aspecto con respecto a la comercialización en el mercado interno es que es capaz de absorber los costos fijos y fijar un piso de ingresos, por lo cual es necesario elaborar una estrategia de inserción en dicho mercado, tanto de arándano fresco (para las categorías de menor calidad que no son exportables) como industrializado (Secilio, 2004).

En consecuencia, se puede distinguir el mercado objeto, orientado exclusivamente a la exportación, y el mercado de interés, conformado por el mercado interno, que resulta potencialmente atractivo aunque no se lo tiene en consideración en la actualidad (León, 2000).

Para operar con el exterior no solo se requiere cierto conocimiento de los mecanismos con que se maneja cada mercado sino que también implica experiencia en la logística para la exportación de productos frutihortícolas frescos con la infraestructura que cuenta Argentina y principalmente conocer los antecedentes, la demanda y la forma en que se maneja cada importadora, por lo que el cultivo de arándanos en Argentina solo es viable con un buen soporte técnico y comercial (Godoy, 2002).

En un planteo orientado a la exportación de arándano fresco, es necesario diseñar una adecuada estrategia comercial ya que hasta la fecha existen numerosos estudios sobre la viabilidad productiva del arándano, donde esta comprobado que, debido a la plasticidad ecológica que presenta Argentina y al grado de artificialización que posee el mismo, se puede desarrollar sin mayores problemas en muchas zonas de nuestro país. Pero al mismo tiempo existen pocos estudios que consideren aspectos relativos al posicionamiento comercial del arándano en el mercado internacional (Anderson, 2002). En virtud de esta situación, este trabajo pretende profundizar el análisis en el aspecto comercial, con un tratamiento del producto utilizando herramientas del Marketing Agroalimentario.

La importancia de este trabajo residirá en establecer un marco de referencia para productores, técnicos y distintas organizaciones interesadas en analizar la posibilidad de emprender la actividad del arandano con estas características.

En consecuencia, el objetivo del presente trabajo es analizar la viabilidad comercial del arándano argentino como fruta fresca con destino al mercado internacional.

Este estudio se organiza en distintos apartados que incluyen la descripción de antecedentes, el cual contendrá una versión resumida y actualizada de los principales avances que se presentan en el tema y los aspectos relacionados, con el objetivo de expresar el estado de conocimiento en que se encuentra el tema específico que aborda el proyecto.

Posteriormente, se encontrarán los materiales y métodos utilizados en el trabajo que permitieron su desarrollo y, a continuación de éstos, se expondrán los resultados obtenidos en el trabajo y una discusión sobre los mismos.

En el último apartado, se presentan las consideraciones finales del trabajo con relación a los objetivos planteados al inicio del mismo.

2. ANTECEDENTES

En el mundo, y en particular en Argentina, las frutas finas han constituido uno de los grupos más dinámicos del comercio alimentario de la última década. En estudios realizados por Fabiani *et al.* (2001) se plantea que las mismas han demostrado ser uno de los productos de mayor crecimiento de las exportaciones de nuestro país.

Entre las frutas finas, se ubica al arándano, el cual dispone de una oportunidad inigualable, puesto que caminos similares ya han sido transitados por otros berries -frutilla y frambuesa- pudiendo hacer uso de esa experiencia y con el beneficio adicional, ya que se trata de un producto de menor perecibilidad y menor desarrollo de producción en el hemisferio sur. Cabe destacar que en el 2004/2005 quedó el arándano en el séptimo lugar en el ranking de ingresos de divisas por exportaciones de frutas argentinas (Cobelo, 2007).

Entre los aspectos a profundizar desde la oferta, merece destacarse que gran parte de la producción mundial de arándanos se produce en el hemisferio norte, donde la producción se concentra desde mayo a noviembre. El resto del año el mercado queda desabastecido, identificando a la producción en contraestación como una oportunidad comercial excelente (León, 2003).

Con respecto a la producción en contraestación, el principal país exportador de arándanos es Chile. Otros oferentes son Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica. Uruguay y Brasil también comenzaron a hacer sus experiencias en este cultivo (Villela, 2004). La expansión del arándano ubica a Argentina en segundo lugar como exportador mundial en contraestación.

En un trabajo presentado por Villela (2004) se sostiene que existen dos condiciones básicas excelentes para la promoción y el desarrollo del arándano en la región pampeana; en primer lugar, y como se explicara precedentemente la situación del mercado mundial y en segundo término la alta plasticidad ecológica de este cultivo. Lo cual genera una nueva alternativa para la mencionada región.

Paganini (2004) estableció que este cultivo se puede desarrollar en casi todo el país, pero son convenientes aquellas latitudes donde la cosecha coincida con el mes de octubre, noviembre y la primera quincena de diciembre. Estos meses corresponden a la ventana exportable y de mayor precio.

Se deben identificar los mercados potenciales donde se comercializará la fruta para poder determinar cual es el más adecuado en cada situación. En este sentido, Villela y Fiszman (2003) encontraron que el mercado de Estados Unidos en general presenta incremento en los precios de arándano, significativos y más atractivos económicamente para los productores en contraestación. Otro trabajo de los autores anteriormente nombrados, consideró que el consumo de este producto es tradicional y creciente en

dicho mercado. Si bien es posible explicar que una parte del incremento de la demanda obedece al crecimiento demográfico, principalmente se debe a la tendencia en los países desarrollados a consumir alimentos sanos y nutritivos (Garrido, 1997).

Al ser un producto tradicional en los países del hemisferio norte, no está sujeto a los avatares de la moda, como ocurre con los frutos exóticos, además de ser estable su demanda a lo largo del año. Esto indica que entre los meses de noviembre y mayo deben adquirirlas a los países del hemisferio sur ya que sus plantaciones en esos meses no producen (Divo de Sesar, 2003).

En un análisis de mercado realizado en la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires por Fiszman (2004), se menciona que las exportaciones de este fruto van en notable aumento. Según Pérez (2006) en una nota en la revista Agromercado, dice que las exportaciones experimentaron un incremento sostenido desde 1999, con una tasa de crecimiento anual de 116%.

La devaluación potenció la rentabilidad del negocio, y hubo considerables mejoras en el paquete tecnológico que derivó en altos rindes y calidad de nivel mundial. A esto se le debe agregar que el consumo de "blueberries" en los Estados Unidos creció un 30% desde el 2000, a partir de considerar las cualidades nutritivas de este fruto del bosque.

Además, se debe destacar los excelentes retornos que ofrece este producto, debido principalmente a los muy buenos precios que se obtienen, que oscilan entre 15 y 18 dólares por kilo. La fruta ha alcanzado picos de U\$S 20 en la primavera y U\$S 25 en otoño. En la campaña 2003/2004 se han realizado ventas de U\$S 28 el kilo (Fiszman, 2004). Pero la falta de capacidad para manejar los volúmenes tuvo una consecuencia concreta: la reducción del precio.

Además del mercado norteamericano, existen otros mercados demandantes de esta fruta en contraestación. Así, se observó un incremento significativo en la demanda de la Unión Europea durante los últimos 5 años y apertura de nuevos mercados como Japón y China (Paganini, 2004).

Con respecto al mercado europeo, al compararlo con el americano, Mayoral (2000) demostró que el primero se distingue por pagar mejores precios con el fin de obtener mayor calidad, mientras que el mercado americano paga por cantidad, por lo tanto el precio fluctúa en base a las cantidades disponibles.

León (2000) afirma que para operar con el exterior no solo se requiere cierto conocimiento de los mecanismos de cada mercado, también implica experiencia en la logística para la exportación de productos frutihortícolas frescos con la estructura que cuenta Argentina y principalmente conocer los antecedentes de los consumidores, y la forma en que se maneja cada importadora. Debido a ello, propone tomar como modelo al

camino recorrido por Chile, ya que hace varios años que está en este mercado y poseen basta experiencia en el tema.

Secilio (2004) plantea que finalizada la cosecha de ese año, el negocio productivo y económico del arándano primicia se consolida como una realidad. Afirma que para ello se conjugan una serie de factores y hechos que convalidan estas apreciaciones. Aunque la demanda de arándanos asegura por el momento un flujo de exportación sin demasiada competencia interna, el futuro augura una mayor atención a la trazabilidad de una producción que buscará diferenciarse no sólo en cuanto a precio o temporada, sino también a estándares de calidad cada vez más puntuales.

La tendencia de un mayor incremento de superficie implantada conlleva la necesidad de dimensionar la capacidad exportable, estos últimos años se observa el acomodamiento de los precios de venta y con inversiones mayores a las previstas, lo cual obliga a reflexionar acerca de la necesidad de conocer cual es el punto de equilibrio, para encontrar una ecuación de inversión-costo-beneficio que permita al productor obtener un retorno adecuado (Pazos, 2004).

Toda esta situación tuvo un doble juego, ya que aumento el área implantada, por lo que fueron incorporándose mayores regiones, y como consecuencia de esto un mayor volumen de la producción nacional, por lo que paso a ser fundamental el momento de cosecha a la hora de definir el precio.

Cabe destacar que una de las dificultades presentadas en la actualidad esta relacionada con la falta de experiencia de los nuevos actores en el rubro; ya que en la campaña 2005 se vio el mercado sobreofertado, como consecuencia de una desordenada y concentrada remisión de frutas, como así también la intervención en el negocio de comercializadores que operaron sin tener previamente ubicada la mercadería en el exterior. Estos problemas son aprovechados por los importadores para así obtener diferencias substanciosas (Veribon Dola, 2006).

En esta situación, el arándano manifestó dificultades en el transporte, el almacenaje y en la comercialización, según la Cámara Argentina de Productores de Arándanos y Otros Berries (Capab, 2007). Se cita también el cuello de botella se produce en la comercialización, ya que las empacadoras y comercializadoras no están preparadas para manejar grandes volúmenes. Por lo tanto estos problemas conllevan a una reducción en los precios captados por los productores, lo que constituye un desafío inevitable y urgente a solucionar.

Mayoral (2000), afirma que Argentina tiene las mejores posibilidades en cuanto a nivel de precios para estos "berries" comercializados en estado fresco. Esto se debe a que puede producir en contraestación, cuando los precios están en su pico más alto, y que los

precios para el congelado también son muy atractivos comparados con los productos frutícolas que se exportan tradicionalmente desde nuestro país.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar el análisis comercial del arándano argentino con destino al mercado internacional.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Caracterización de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sector de arandano.
- Identificar los principales mercados donde puede posicionarse este producto.
- Identificar el segmento que se convierte en su mercado objetivo.
- Presentar una estrategia comercial con el fin de mejorar el posicionamiento del producto.

4. MATERIALES Y METODOS

Este estudio comprendió el uso de fuentes de información, primarias y secundarias. Entre las primeras, se encuentran las encuestas semiestructuradas realizadas a productores arandaneros de la región de Entre Ríos y de Isla Verde en la provincia de Córdoba. En este sentido, se trabajó con productores que participan en actividades del INTA Concordia. En ambos casos se utilizó la metodología de pasantía para institucionalizar dicha actividad.

Además se trabajó con entrevistas personales a informantes calificados en producción y comercialización de dicho producto, con el fin de aportar en el ajuste realizado al formulario antes de salir a campo y validaciones de los resultados alcanzados.

El relevamiento de información se complementó con entrevistas a informantes calificados que presentaron un conocimiento integral del sector optándose por la modalidad semiestructurada. (Ander Egg, 1982). Es importante destacar que se contactaron distintos profesionales y productores pero se trabajó con aquellos que mostraron una rápida predisposición a colaborar con este trabajo.

Entre las secundarias se menciona a publicaciones de nivel regional, nacional e internacional.

La presentación de los resultados de este trabajo se realizó en base a la metodología de Análisis Comercial Estratégico (Storner, 1996) la cual es reciente en la escena de planificación de empresas. Esta metodología asegura que la empresa encuentre y desarrolle negocios fuertes y elimine los más débiles. Comprende el estudio del pasado, para decidir en el presente que hacer en el futuro. Es un proceso que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes de mercado.

Este método comprende tres procesos fundamentales:

Diagnóstico comercial.

Investigación de mercados.

Diseño de la estrategia de mercado.

La investigación de mercado desempeña un papel de gran importancia en la elaboración de cualquier estrategia. La información obtenida a través de esta puede ser muy valiosa en relación con:

- 1- Los cambios de ambientes en los que actúa la empresa.
- 2- Los cambios en la oferta de la competencia.
- 3- Los cambios en los clientes de la empresa.
- 4- La relación entre los nuevos productos o productos ya existentes.

Es importante comprender que la investigación de mercado es un proceso continuo y permanente, que debe realizarse a lo largo de todo el ciclo vital del producto; ya que para el desarrollo de cualquier estrategia eficaz, es necesario disponer de un conocimiento exhaustivo de los deseos y necesidades de los consumidores.

Las necesidades y actividades de una empresa en lo referente a la investigación se modifican con el tiempo, sobre todo cuando sus líneas crecen y alcanzan su edad madura. La investigación obedece a la necesidad de prever, comprender o responder a cualquier cambio que se produzca en el mercado.

Como toda investigación el primer punto a definir es qué investigar y definir el área en el que se va a posicionar el producto considerado.

Para diseñar la estrategia comercial se seleccionó el mercado a posicionar el producto, y luego la mezcla comercial, comúnmente llamada marketing mix. En este sentido se utilizó como base la propuesta metodológica presentada por Kotler (1989) y Lambin (1991) quienes incluyen las políticas de producto, precio, distribución ó plaza y la comunicación.

5. RESULTADOS

5.1. DIAGNÓSTICO COMERCIAL

Este apartado del trabajo está enfocado a identificar oportunidades y amenazas actuales y potenciales, que puedan influenciar, positiva o negativamente para poder llevar a cabo esta clase de emprendimiento productivo, ya que el mismo se encuentra en una fase relativamente incipiente y presenta una serie de características típicas de producto.

Esta actividad productiva cuenta con un único producto principal: el fruto (Figura 1). Las posibilidades de comercializarlo son variadas, dependiendo principalmente de la época del año en que se realice la venta, las necesidades del mercado comprador y la calidad del producto una vez cosechado.

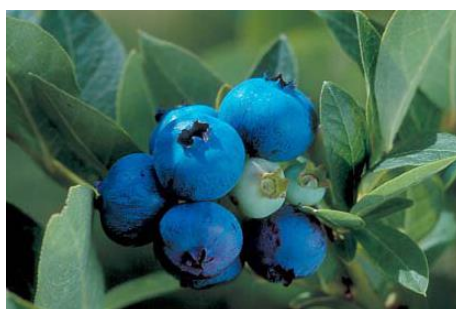


Figura 1: fruto de arandano en estado de madurez de cosecha

La venta puede realizarse en fresco o congelado y la producción puede ser destinada al mercado interno o al mercado externo. De todas maneras, la comercialización en el mercado interno solo se considerará para la venta de aquella parte de la producción que no se incluya en los parámetros de calidad que se exigen en el mercado internacional.

La mayor parte de la producción mundial de arándanos se obtiene en el hemisferio norte, aproximadamente un 98% del total producido. Este porcentaje se produce desde principios de mayo hasta principios de noviembre. Esto indica claramente que el mercado norteamericano que consume este producto queda desabastecido en la temporada noviembre-mayo, es decir cuando en Argentina las plantaciones están en producción, por lo que esta situación se convierte en una de las principales Fortalezas con las que cuenta Argentina.

Con respecto al hemisferio sur, recién en la década del '50, Nueva Zelanda comenzó a incursionar en este cultivo. Luego le siguieron Chile y Sudáfrica, siendo el primero actualmente el principal productor del hemisferio sur.

Es decir que el período de producción posible en el hemisferio norte abarca los meses de mayo a noviembre, mientras que Chile, Australia, Argentina y Zimbawe obtienen el producto en los meses de noviembre a mayo. Excepto Argentina, la oferta de la

producción en el hemisferio sur se concentra en el período enero/ febrero, mientras que Nueva Zelanda comienza su cosecha en septiembre.

Con respecto al destino de la producción, Australia y Zimbabwe dirigen aproximadamente el 100% de su oferta a Europa, mientras que Argentina, Chile y Nueva Zelanda lo hacen en su mayor proporción a Estados Unidos y Canadá.

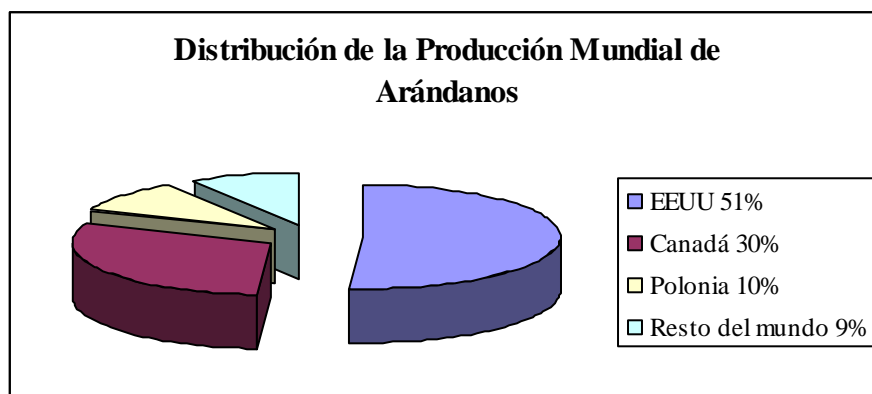


Grafico 1

Fuente: elaborado con datos Pollack y Pérez, United States Departamento f Agricultura, Economic Research Service, Fruit and Nuts Yearbook, 2005.

Durante el año se presentan dos períodos en que la demanda enfrenta una escasa oferta y en consecuencia se establece un muy buen nivel de precios: el período noviembre/ diciembre y el otro es marzo/ abril con parte de mayo. Esos momentos son periodos en los que Argentina posee producción para poder orientarla a esos mercado, lo cual se convierte en una gran ventaja que presenta este país con respecto los competidores del hemisferio sur, ya que se puede ingresar al mercado antes que ellos y ser los últimos en salir, lo cual se produce en virtud a una gran diversidad climática y a la adaptación de un importante número de variedades.

Dadas las características propias de un producto perecedero, generalmente se comercializa sobre la base de la consignación; esto es vender el producto en destino al precio que impere en el mercado al momento de la venta. Una segunda elección es vender a un precio preestablecido según las expectativas de mercado que tenga el importador para fijarlo y otra es vender el producto a un exportador local.

La superficie requerida para iniciar esta producción no se presenta como una limitante, ya que la unidad económica mínima esta conformada por una superficie de 5 ha.

La producción de productos exportables cobró mayor auge con la implementación del actual tipo de cambio, ya que la devaluación potenció este tipo de producciones, por lo que se ven ampliamente favorecidas las exportaciones, pese a que algunas de las inversiones requeridas sean en dólares, otro tipo de insumos necesarios para la

producción de este fruto son en pesos (Fizman, 2004). Pero es importante tener presente que la relación peso/dólar responde a un momento de la economía y a los mercados de exportación hay que abastecerlos sea cual sea la situación interna del país (Pazos, 2003), por lo tanto la política macroeconómica del país es un aspecto condicionante a considerar.

Cabe destacar que además de ser un alimento altamente demandado por aquellos países que lo tienen incorporado a su dieta por ser un fruto de consumo tradicional, hay un cierto segmento del mercado que lo consume por ser un alimento de alto valor nutricional. Es considerado un alimento entre bajo y libre de grasas y sodio, libre de colesterol, rico en fibras y destacándose su alta concentración en vitamina C.

El incremento de la demanda internacional es sostenido de acuerdo a lo que se puede observar en la Tabla 2, donde las importaciones se incrementaron más del 200%.

En Argentina aun no existe la cultura de incorporar este fruto en la dieta, ya que acá no es muy conocido, por lo que el consumo interno es prácticamente nulo, el mercado interno argentino se encuentra poco desarrollado el 94% de la producción se destina a la exportación, un 3% a la elaboración de productos secundarios, como ser dulces, mermeladas o helados, y sólo un 3% al consumo como fruta fresca, por lo que esta situación se presenta como una de las debilidades más importantes a tener en cuenta. Solo se ofrece en fresco en grandes cadenas de supermercados de ciudades importantes, o como dulces por algunas de las marcas reconocidas, por lo tanto se prevé que si el arándano no tiene una política de promoción adecuada no será demandado por nuestro mercado, que puede convertirse en una buena oportunidad para este tipo de producto (Fizman, 2004).

Cabe destacar que nuestro país no cuenta con políticas sectoriales de largo plazo que subsidie este tipo de producción, por lo que a la hora de comenzar a cultivar este producto se convierte este punto en una debilidad del sistema. Lo contrario sucede en Chile, donde el Estado hace todos los aportes técnicos y de desarrollo del cultivo. Ruperto Hepp Gallo (2004) de la Universidad de Concepción y líder del Proyecto ProPlant. Mediante el cual se desarrolló buena parte del negocio del arándano en el país trasandino, destacó que “los logros de los últimos quince años pasaron por el desarrollo del arándano en el país, el asesoramiento permanente, la producción y venta de plantas de calidad, todo a través de la Universidad y con financiamiento del Estado”.

Una inversión orientada solo a producir para operar con mercados del exterior implica una inmovilización financiera en concepto de IVA, que debe resolverse operando en el mercado interno con algún otro producto para su recuperación.

Este sistema productivo se caracteriza por ser altamente dependiente de tecnologías de insumos, ya que es muy artificializado, por lo que se debió adaptar y desarrollar

tecnologías adecuadas. Cabe destacar que uno de los principales insumos, una vez que la plantación esta establecida, es la mano de obra, tanto para las tareas de cosecha y mantenimiento como para el asesoramiento técnico y comercial; por lo que esta fue una gran traba inicial ya que en el país no había mano de obra calificada, por lo tanto en un comienzo se tuvo que traer asesores chilenos que capacitaran a productores, técnicos y trabajadores en como realizar un correcto manejo de la plantación. Además es importante considerar la cantidad de mano de obra que se necesita, ya que para la cosecha del arándano se necesita una cantidad de mano de obra especializada de gran magnitud, circunstancia que obliga a evaluar su disposición futura antes de iniciar el cultivo.

Dado que la estructura necesaria para el empaque y almacenamiento del arándano fresco para su exportación es una inversión que solo puede justificarse económicamente con volumen, es muy conveniente tratar de compartir este servicio con otros productores. Debe tenerse muy en cuenta que la estructura de empaque y almacenamiento montada para arándano solo tendría actividad en la época de su producción, razón por la que debe evaluarse una actividad complementaria, ya sea orientada al mercado interno o externo, que permita aprovechar su capacidad y prorratar los gastos de amortización y mantenimiento en el transcurso del año. Por lo tanto, es muy importante considerar cualquiera de las dos opciones para poder afrontar tan alta inversión, pero no hay que olvidarnos que los productores argentinos no poseen en su idiosincrasia la posibilidad de asociarse, debido a malas experiencias producidas a lo largo de la historia.

En un planteo orientado a la exportación de arándano fresco, es necesario diseñar una adecuada política de comercialización, que puede incluir la agrupación de productores, como ya se esta implementado en algunas regiones del país.

Para operar con el exterior no solo se requiere cierto conocimiento de los mecanismos de cada mercado, también implica experiencia en la logística para la exportación de productos frutihortícolas frescos con la estructura que cuenta Argentina y principalmente conocer los antecedentes, los clientes, y la forma en que se maneja cada importadora, situación que para nuestro país es nueva por lo que asegurar calidad y continuidad en nuestras entregas es de suma importancia para poder acceder a nuevos mercados y mantener los ya existentes y de esta forma poder ganar un lugar de prestigio en el mercado exterior.

También hay que analizar que se trata de una nueva actividad en Argentina, no solo en lo técnico sino también en lo comercial y se trata de insertar un nuevo producto en los mercados internacionales.

Es importante considerar que año tras año hay un doble juego, ya que por un lado mas superficie se incorpora al sector, debido a que muchos productores aumentan su superficie y otros se suman al negocio; y por otro lado las plantaciones ya establecidas,

debido a su forma de producir a lo largo de su vida útil, aumentan su producción cada año hasta alcanzar la meseta productiva, por lo que esta situación es importante de considerar, ya que se podría llegar a producir una sobreoferta en el mercado y por consiguiente una depresión de los precios, situación que muy pocas veces es considerada, lo cual ha sido planteado también por Bertello (2004).

Aunque la demanda de arándanos asegura por el momento un flujo de exportación sin demasiada competencia, en el futuro se recomienda una mayor atención a la trazabilidad de la producción que buscará diferenciarse no sólo en cuanto a precio o temporada, sino también a estándares de calidad cada vez más específicos.

Para generar confiabilidad, debe cuidarse no sólo el terreno de cultivo, sino además intentar reducir el uso de agroquímicos mediante la utilización de sistemas integrados y donde la trazabilidad tiene que estar siempre presente. De esta forma el producto tendrá la calidad y sanidad necesaria para ser exitoso en los mercados (Álvarez Burgos, 2005). Esto se debe a que en la actualidad los consumidores buscan cada vez más información sobre el origen y proceso de producción y elaboración de los alimentos.

La exigencia en un producto de calidad, con certificado de origen y con el respaldo de sistemas de producción que aseguren la inocuidad es una condición de acceso especialmente a mercados de países desarrollados (Gaglietti, 2004).

Como el principal mercado para el arándano fresco es el estadounidense, y para acceder a éste es necesario la aplicación previa de bromuro de metilo ya que nuestro país no es libre de la mosca de la fruta, hay que considerar que esto deteriora la calidad de la fruta por el tipo de proceso, lo que acorta su vida útil y obliga a realizar los envíos solo por vía aérea, aumentando de esta forma los costos de envío. Actualmente se está trabajando a nivel nacional, tanto en entidades privadas como públicas, en comprobar que el arándano no es hospedante de la mosca de la fruta. En caso de confirmarse y de producirse la revisión, los productores y los exportadores tendrían importantes beneficios. Primero porque estarían en condiciones de enviar la mercadería por vía marítima, algo que ahora se complica dada la aplicación de bromuro que acorta la vida útil de la fruta (debido a que se aplica a alta temperatura durante más de 3 horas) y por otro lado tener una mayor calidad de la fruta exportable y con ello captar mayores precios (Bertello, 2004).

La producción intensiva de arándanos tiene elevadas barreras de ingreso al sector, ya que es un cultivo de muy alta inversión inicial, para los 3 primeros años es de 25.000 U\$S/ ha, y los 2 subsiguientes es de 18.000 U\$S/ ha, comentó Pazos (2003) integrante de la CAPAB. Sumado a esto, como todo frutal, el recupero de la inversión se logra a mediano y largo plazo; para el caso del arándano, esto se produce a partir del cuarto y el quinto año, es decir entre el segundo y el tercero de producción, siempre en función del

manejo del cultivo, la inversión inicial y los precios de mercado; por lo que además de tener que contar con una gran suma de dinero para comenzar con esta explotación, se debe tener en cuenta el tiempo en que se recuperará la misma.

Sin embargo, es importante advertir que la misma ventaja de la contraestación la tienen y aprovechan actualmente Chile, Australia, Nueva Zelanda como Sudáfrica, entre los que se destaca ampliamente el primero, que además ofrece una gran cantidad de productos frutihortícola frescos desde hace décadas y ha ganado mucho prestigio en el mercado exterior. Las particularidades de la comercialización del arándano fresco son comunes a lo que implica exportar otros productos frutihortícolas frescos a los mercados internacionales.

En Argentina actualmente existen alrededor de 4000 hectáreas preparadas o implantadas, con un mayor desarrollo en la región pampeana, principalmente en Entre Ríos, Buenos Aires y Tucumán. Además se sumaron otras áreas como Salta, La Pampa, Santa Fe, Corrientes, Córdoba, Mendoza y San Luis.

Tabla 1: distribución de la superficie implantada con arándano en Argentina en la temporada 2006

PROVINCIA	SUPERFICIE EN HECTAREAS		PRODUCCION
	S. PLANTADA	S. COSECHADA	TONELADAS
BUENOS AIRES	1300	1126	331
E. RIOS	1176	956	3529
TUCUMAN	796	543	961
SANTA FE	159	138	404
CORRIENTES	119	74	150
S. LUIS	80	80	116
SALTA	60	10	29
CORDOBA	66	37	33
CATAMARCA	22	7	21
LA PAMPA	5	4	5
TOTAL	3747	2978	8562

FUENTE: SENASA, 2006

A modo de síntesis mediante un análisis FODA se resumirán las principales características que afronta esta producción:

FORTALEZAS

- La posición geográfica, permite exportar en contraestación, frente a los mayores productores y consumidores, y los mayores precios se captan en esta época del año.
- Posibilidad de entrar anticipadamente y salir mas tarde que los demás competidores en contraestación, permitiendo obtener un mayor valor de la producción. La fruta argentina entra al mercado mundial tres semanas antes que la chilena, recibiendo los mejores precios.
- Elevada rentabilidad por hectárea, permitiendo optimizar la utilización de los recursos productivos.
- Variada oferta climática a nivel nacional.
- Mejoramiento y producción de plantines en el país, logrando variedades adaptadas a las diversas condiciones locales.
- Variedades con mayor concentración de la cosecha, para abaratar costos de mano de obra y flete.
- Principal forma de comercialización mediante la libre consignación asegurándose captar un diferencial en el precio en el mercado norteamericano.
- La superficie no es limitante.

OPORTUNIDADES

- Sostenida demanda internacional con una tendencia incremental.
- Producto tradicional en los países del hemisferio norte, por lo que su demanda es estable en el año, sumado a un aumento creciente del consumo de productos con un alto valor nutritivo, en los que se incluye el arandano.
- Alimento de alto valor nutritivo, demandado por aquellos consumidores de altos poder adquisitivo.
- Tendencia creciente del consumo norteamericano.
- Incremento significativo en la demanda de la Unión Europea durante los últimos 5 años, y apertura de nuevos mercados como Japón y China.
- Demanda mundial insatisfecha.
- Tipo de cambio que mejora la competitividad de los productos exportables.

DEBILIDADES

- Se requiere una elevada inversión inicial para entrar en la actividad.
- Mercado interno escasamente desarrollado.
- Prolongado tiempo de recupero del capital invertido.
- Aplicación obligatoria de bromurado para la exportación, trayendo como consecuencia, mayores costos, menor calidad de la fruta, menor vida útil, condicionando al transporte exclusivo por vía aérea.
- Falta de logística para la exportación de productos frutihortícolas.
- La trazabilidad alcanzada por los sistemas productivos, es muy baja debido a la escasa adaptación de este procedimiento.
- Falta de mano de obra especializada.
- Limitada capacitación de asesores técnicos y productores.
- Obtención de un único producto comercializable.
- Dificultades para asociarse entre productores.
- Extrema artificialización del sistema.
- Falta de información fidedigna del mercado al productor.
- Debido al uso del bromuro uso exclusivo de la vía aérea, lo que aumenta los costos.
- Falta de inversión en cámaras de frío y plantas de empaque.
- Falta de capacidad de empaque en fechas pico de cosecha.
- Ausencia de un sistema de información actualizada sobre el estado de los precios y la producción.
- Dificultades en el transporte, no hay bodegas suficientes en los aviones.
- Escasa capacidad de almacenaje.
- Problemas en la comercialización, ya que las empacadoras y comercializadoras no están preparadas para manejar grandes volúmenes, no disponen de capacidad

AMENAZAS

- Escasa confiabilidad en los compromisos de exportación de productos argentinos.
- Numerosos competidores en contraestación, que producen la depresión de los precios. Por ejemplo Chile, principal productor de contraestación, oferta al mercado prácticamente en la misma época en que lo hace el grueso de la producción argentina.
- Existencia de importantes barreras paraarancelarias: caso de Argentina no libre de mosca de la fruta.

- Inestabilidad económica del país, que crea incertidumbre en producciones a largo plazo.
- Falta de políticas sectoriales, exportadoras, de largo plazo.
- Aplicación de aranceles en las exportación argentinas a la Unión Europea.
- La exportación implica una inmovilización financiera en concepto de IVA.
- Escasas bodegas aéreas, no suficientes para canalizar las exportaciones de esta fruta desde Argentina, por lo que habrá que empezar a tener en cuenta otras alternativas como la vía marítima.

Estrategias Ofensivas y Defensivas

A modo de resumen es muy importante contar con ventajas competitivas para así asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia. La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado (Jauregui, 2003)

El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles. Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta las ventajas competitivas.

Una buena defensa implica ajustarse con rapidez a las cambiantes condiciones de la industria y, a veces, dar el primer paso para obstruir o dificultar los movimientos de los posibles agresores.

En los mercados globalizados y competitivos, todas las compañías están sujetas a sufrir ataques de sus competidores.

Como estrategia defensiva podemos mencionar que Argentina posee numerosos competidores en contraestación sería muy importante entrar anticipadamente al mercado para así poder captar mejores precios por kilo de producto.

Con respecto a las estrategias ofensivas, existen varias, como ser ataques a puntos fuertes de los competidores, se necesita contar con las suficientes fuerzas y recursos para adquirir por lo menos una participación del mercado de nuestros rivales.

Ataque a puntos débiles, ya que hay más éxito donde son más vulnerables. Lograr una gran ofensiva competitiva que incluya varias iniciativas importantes.

También hay ofensivas laterales, como avances tecnológicos, entrada temprana a los mercados geográficos.

ANÁLISIS DE BRECHAS

Teniendo en cuenta las consideraciones hechas anteriormente se realizará un análisis de la situación actual a nivel nacional en la que se encuentra esta producción y la situación a la que se debe llegar para la optimización de la utilización de los recursos, y de esta manera quedará al descubierto la brecha o el camino que se deberá recorrer para llegar a esta última situación.

Para empezar se deberá cumplir estrictamente todas aquellas obligaciones existentes en las cláusulas de los contratos de exportación de manera tal que se cree un vínculo más estrecho con nuestros compradores y de esta manera mejorar nuestra imagen como abastecedores de esta mercadería, este hecho es una de las principales ventajas que tiene nuestro competidor más importante (Chile), ya que nuestro país vecino posee políticas claras de exportación y confiabilidad en sus entregas, situación que alcanzaron gracias a años de seriedad en sus envíos al exterior y de esta forma han ganado un merecido lugar en el mercado exterior de productos frutihortícolas.

Un punto clave en la comercialización de este producto es el bromurado obligatorio que requiere EE.UU. para que el mismo ingrese al país importador, trayendo como consecuencia no solo un mayor costo sino acortando la vida útil del fruto y desmejorando la calidad, lo que obliga a que los envíos se deban realizar solamente en forma aérea. Cabe aclarar que no está comprobado que el arándano sea hospederio de la mosca de la fruta, por lo que la implementación de un sistema de investigación para corroborar esta suposición, podría traducirse en la elevación de los márgenes de ganancia obtenidos por los productores nacionales, debido a que se podrían realizar envíos por vía marítima y además poder alcanzar un mayor grado de calidad de la fruta y con ello poder captar mayores precios.

No toda la fruta cosechada cumple con los parámetros de comercialización externa, por lo tanto hay porcentaje que se debe volcar al mercado interno, el cual no se halla desarrollado. Esto se ve agravado por que la proporción de la producción no exportable es mayor en las primeras etapas de producción, por lo que un sistema de promoción a nivel nacional de este producto para estimular la demanda interna sería el camino para mejorar la comercialización de esta parte de la producción y a su vez disminuir el tiempo de recupero del capital invertido.

Una alternativa para afrontar los altos costos que tiene esta producción, especialmente en todo lo que concierne al almacenaje y embalado sería instrumentar una forma organizacional del tipo asociativa entre productores, tendiendo a que se produzca

una integración vertical y horizontal de la producción, para generar un producto con más valor agregado. Se encuentran numerosas trabas a la hora de producirse estas asociaciones debido a la racionalidad de los productores.

Debido a las nuevas exigencias que poseen los compradores extranjeros, es cada vez más importante contar con un buen sistema de trazabilidad, ya que esta es una exigencia real del mercado, por lo que es fundamental que los productores presenten un sistema de trazabilidad documentado que le permita al posible cliente verificar la calidad del producto. Los productores deben registrar los pasos del ciclo productivo, es decir, desde su origen hasta la ubicación de un establecimiento comercial. Una forma efectiva de controlar este proceso se obtiene mediante una auditoria interna aplicando las normas de control de calidad vigentes para que no existan sorpresas que alteren la producción.

Con respecto a la parte productiva del sistema es de suma importancia contar con técnicos capacitados que sean capaces de llevar a cabo un correcto manejo de la plantación, ya que este fue un gran problema en las primeras etapas de introducción de este cultivo en nuestro país; aunque en la actualidad existen un mayor número profesionales capacitados, capaces de hacer un correcto manejo de la plantación, para que de esta forma no ocurra lo que sucedió en el pasado, que por falta de conocimiento se han abandonado numerosas plantaciones, debido a una innumerable cantidad de problemas que fueron ocurriendo, como ser el uso de variedades incorrectas.

Unos de los mayores cuellos de botella que tiene esta producción en la actualidad es la logística postcosecha, debido a varios factores como ser la falta de inversión en cámaras de frío y plantas de empaque, y la ausencia de un sistema de información actualizada sobre el estado de los precios y la producción -y por tanto, de planificación- fueron citados como causas de la caída en los precios. La situación se juzga preocupante ante la previsión para el año próximo: se exportará el doble de fruta fresca. Las cadenas productivas y de comercialización deberán hacer frente a una producción estimada de 10.000.000 de kilos contando las plantaciones viejas y las nuevas que tendrán para el año que viene mayor volumen. Este boom pondrá en máxima tensión los procesos de cosecha, poscosecha y envío, que fueron justamente los más críticos en la temporada 2006, ya que la falta de capacidad para manejar los volúmenes tiene una consecuencia concreta: la reducción del precio.

Además de deprimir los precios, la expansión de la producción y la falta de vías de comercialización dan lugar para prácticas pocos transparentes, como inconsistencias entre los precios que reciben los productores argentinos con los valores de destino.

Entre las zonas productoras, se identifica a Buenos Aires como la región con mayores problemas y donde se pagó menos al productor. Sin embargo, en todos los casos, el retorno al productor fue tan bajo que no permite el mantenimiento de los campos para la

próxima temporada. Ello implica que nuevamente los productores tendrán que seguir invirtiendo para mantener la calidad y sanidad de la fruta. Mucha fruta fresca quedó varada sin posibilidad de salir en los momentos de mejores precios pues no se contó con suficiente capacidad de procesamiento y empaque; sumado a esto, se generó una avalancha de problemas sanitarios y deterioro de la fruta debido a las demoras y al almacenamiento inadecuado, lo cual provocó devoluciones, cuestionamientos a las buenas prácticas aplicadas por productores y comercializadoras, una percepción de deterioro de la calidad por parte de los importadores y por tanto, mayor caída en el precio.

En Chile, el crecimiento anual de la producción fue de un 30%, mientras que en Argentina el aumento ha sido explosivo: entre un 300 y 400% en los últimos tres años.

Por último, una cuestión importante a ser destacada es el reciente crecimiento que tiene esta producción en el país, la cual debería ser apoyada; valiéndose de las ventajas comparativas que tenemos como país productor en contraestación, aumento en la demanda mundial de este producto, alta rentabilidad por hectárea de la producción, numerosas bondades que se le atribuyen a esta fruta que pueden ser utilizadas para su promoción, etc.; mediante políticas que faciliten la producción y comercialización de este producto, ya que posee la desventaja de requerir una gran inversión inicial y tener un amplio tiempo de recupero, así como también crear un marco económico estable que aliente a las inversiones a largo plazo.

5.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Este apartado del trabajo comprende el estudio del mercado de referencia y dentro de este poder definir el segmento meta, que comprende al conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes, al que se debe apuntar.

A continuación se presentan los aspectos y fundamentos del por que se orientó esta investigación hacia un determinado mercado y segmento.

5.2.1. Mercado de referencia

En toda investigación de mercado es muy importante poder definir el mercado de referencia en el cual se basará el análisis. Para ello se deberá dividir al mercado en grupo de compradores, ya que cada uno tiene diferentes necesidades, características o preferencias.

El mercado de referencia en este trabajo corresponde a Estados Unidos, ya que este posee varias características respecto al resto de los mercados, que lo hacen ampliamente positivo al momento de decidir cual es el mejor para la exportación del producto en cuestión. Dichas características son las siguientes: es el mercado de mayor tradición de consumo, el más grande en volumen, exigente en cantidad y no tanto en calidad.

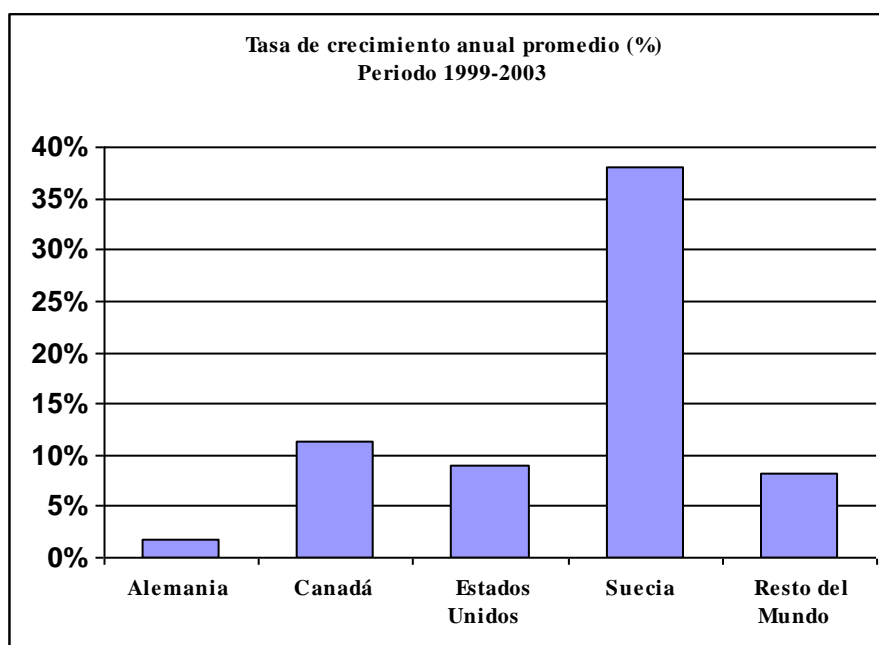
Existe en los países desarrollados una tendencia creciente a consumir alimentos diferenciados y de alto valor nutricional. Si consideramos a las importaciones mundiales (expresadas en toneladas) como un indicador de la demanda global, podemos observar un notorio incremento de la misma, en el periodo de 1999-2003 (Tabla 2).

Tabla 2: importaciones mundiales. Totales y principales países e importadores.
Período 1990–2003

Países	1990		2003	
	Importaciones Tn	Participación %	Importaciones Tn	Participación %
Alemania	1167	7.57	1466	2.89
Canadá	5230	33.9	21051	41.47
Estados Unidos	7641	49.53	23209	45.72
Suecia	18	0.12	1183	2.33
Resto Mundo	1370	8.88	3856	7.6
TOTAL	15426	100.00	50765	100.00

Fuente: Figueroa, 2005, en base a FAO.

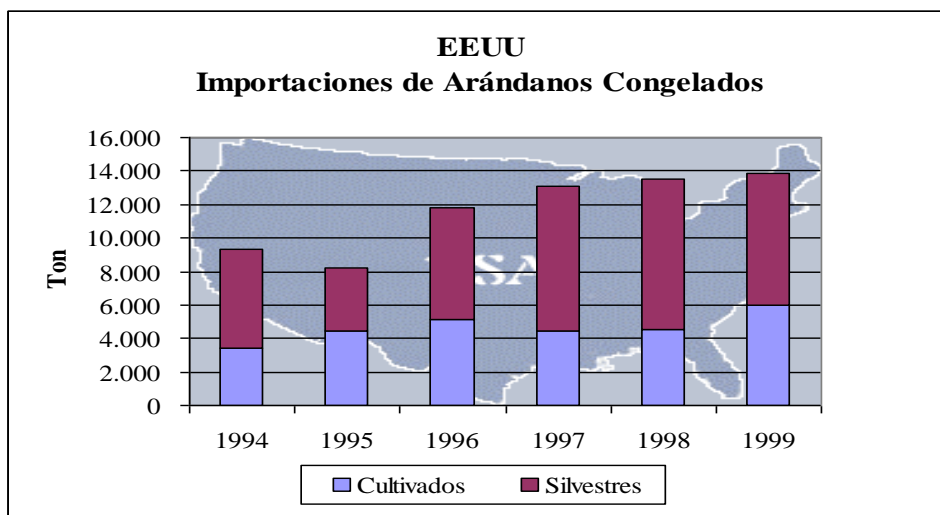
El principal mercado es Estados Unidos, mientras que Canadá se encuentra detrás de este. La producción de arándano en Canadá proviene principalmente de planta silvestres y en menor medida de cultivadas. En las últimas campañas las exportaciones de arándano cultivado, tanto en fresco como en congelado mostraron una tendencia creciente. El principal destino es EE.UU. y en menor medida Japón. Las importaciones también fueron crecientes, sobre todo las de producto congelado y las de arándano fresco silvestre. Europa presenta cierta demanda por arándano fresco en los mercados de Italia, Inglaterra, Alemania y Holanda, de los que se pueden esperar precios similares o mayores a los de Estados Unidos, ya que se paga mas por calidad que por cantidad; aunque deben considerarse ciertas circunstancias que pueden incidir en los resultados de la exportación. Como se observa en el Grafico 2, la tasa de crecimiento anual promedio de las importaciones para el periodo 1999-2003 para Estados Unidos fue del 8,62%, lo que indica claramente que además de ser el mayor mercado demandante, el mismo esta en un continuo crecimiento.



Fuente: elaboración propia en base a Figueroa (2005)

Grafico 2

Estados Unidos constituye el principal mercado a nivel internacional y la mayor parte de su demanda a terceros países es cubierta por Canadá, que lo provee de arándano en época de estación y principalmente congelado (cubre cerca del 80% de la demanda). En el Grafico 3, podemos ver como las importaciones de arándano congelado también van en crecimiento.



Fuente: FOODNEWS

Grafico 3

USA es un mercado que consume esta fruta en forma tradicional, no es una moda (como en otras partes del mundo), es consumido por todas las edades, posee una tasa de crecimiento poblacional anual muy grande, lo cual lo convierte en un megamercado.

En Norteamérica, su popularidad en el consumo ha logrado que se cultive desde comienzos del 1900, en lugares tan distantes y distintos agroclimáticamente como Arkansas, California, Carolina del Norte, Florida, Georgia, Lousiana, Massachusetts, Michigan, Mississippi, Nueva Jersey, Oregon, Texas y Washington en Estados Unidos.

El consumo per cápita en este país ha crecido notablemente en los últimos quince años. En los inicios de los noventa se ubicó en torno a los 90 grs. y en el período 2000-2002, en 150 grs. anuales. (USDA, 2003). Se asocia dicho incremento (70%) tanto a un giro en las preferencias de los consumidores como a la mejora de los procesos de conservación de la fruta.

En ese país el consumo de arándanos tiene un crecimiento explosivo, ya sea en forma de snacks, para el desayuno, en bebidas, postres y salsas. Muchos restaurantes los ofrecen, también hay una bebida gaseosa.

Sumado a lo anteriormente dicho, Estados Unidos mantiene vigente el Sistema Generalizado de Preferencias que permite importar a sus mercados arándano fresco argentino sin ningún tipo de arancel (Duty Free). En Europa deben pagarse aranceles.

La frecuencia de vuelos directos a los Estados Unidos con disponibilidad de bodega es diaria y realizada por tres compañías diferentes. Esto no acontece para Europa. El trayecto Buenos Aires/Miami por vía aérea directa se consigue en 9 horas. Una carga aérea en vuelo directo a Europa demanda al menos 14 horas. Las tarifas por el flete

aéreo, actualmente, por kilo a Nueva York representa aproximadamente el 45% de un kilo del producto transportado a Europa por la misma vía.

Estados Unidos es el principal productor, consumidor, exportador e importador de arándanos del mundo, y constituyen un megamercado de más de 275 millones de consumidores, con un crecimiento en las expectativas de vida de sus habitantes cada vez mayor.

Como el arándano crece en forma silvestre en diversas regiones de Norteamérica, está incorporado a sus dietas, quienes lo consumen como fruta fresca, deshidratada o congelada, en comidas dulces o salsas, y en aplicaciones industriales tan diversas como productos farmacéuticos, colorantes, pastelería, jugos concentrados, purés, mermeladas, helados, yogurt, golosinas, conservas, etc.

Otro factor de mucha importancia en la demanda norteamericana de dicho producto, es que las cámaras que agrupan a los fruticultores efectuaron acertadas políticas de promoción y marketing con las auspiciosas condiciones que observa este exquisito fruto del bosque para la gastronomía y sus excelentes bondades en términos de salud. Vale recordar, que recientemente se comprobaron sus grandes beneficios frente a impíasosas enfermedades del tenor del Mal de Alzheimer y el Mal de Parkinson, además de favorecer el tracto urinario y gástrico (Torres Nosa, 2006).

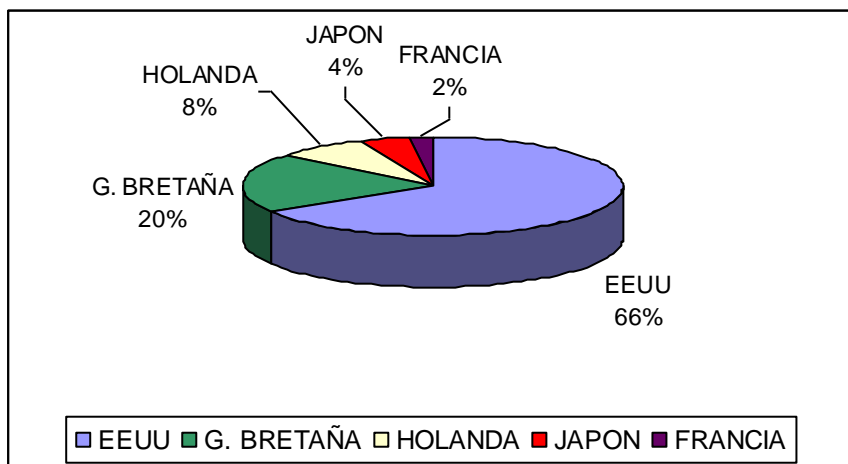
En este sentido, según el USDA (2003), el consumo *per capita* en los últimos cuatro años aumento un 20% en los Estados Unidos, debido a las adecuadas políticas de marketing.

La tendencia de consumo del arándano y otros berries (frambuesas, moras, zarzas) es creciente en Norteamérica, Canadá y algunos países europeos por la incorporación progresiva del concepto de la alimentación sana y natural y porque a este tipo de frutas se las vincula con su origen silvestre.

Por todo lo anteriormente dicho, este contexto no hace más que mejorar las naturales posibilidades para el producto argentino pues las colocaciones externas nacionales de "blueberries" vienen creciendo en forma constante desde 1994.

En 2005, desde Argentina, se enviaron a los mercados externos un total de 2,7 millones de kilos, de los cuales un 66% de la fruta fue a los Estados Unidos; un 20% al Reino Unido; un 8% a Holanda y, el resto, a otros países europeos y asiáticos (Grafico 4).

Grafico 4: Principales destinos de las exportaciones argentinas de arándano
Año 2005



FUENTE: SENASA

5.2.2. Oferentes mundiales y competidores del hemisferio sur

La mayor parte de la oferta mundial de arándanos se obtiene en hemisferio norte, aproximadamente el 98% del total producido. El período de producción posible abarca los meses de mayo a septiembre, mientras que los países del hemisferio sur, que producen en contraestación lo consiguen en los meses de septiembre a mayo. Excepto Argentina, la oferta de la producción en el hemisferio sur se concentra en los períodos enero-febrero. En el año se presentan dos períodos en que la demanda enfrenta una escasa oferta y buenos precios, el primero de noviembre a diciembre y el segundo de marzo a mediados de mayo.

Los principales exportadores de arándano fresco son Canadá y Estados Unidos con una participación en el mercado mundial de 37% y 23% respectivamente (42.000 y 16.000 ton). Chile ocupa el tercer lugar en valores exportados con un volumen de 3000 Tn.

Se estima que la producción internacional de arándanos alcanza aproximadamente unas 518.000 Tn métricas anuales distribuidas en 65.600 Has. El 90% del área productiva total está ubicada en Estados Unidos y Canadá.

Estados Unidos es el principal productor mundial, con una producción anual total de alrededor de 100.000 toneladas (cifra variable por la influencia de producciones silvestres), de los cuales un 70% de este volumen corresponden a variedades cultivadas. A su vez, es el mayor consumidor mundial de este producto.

En 1999, la superficie de arándano estadounidense alcanzó las 15.900 has, con una cosecha de poco mas de 80.000 Tn. Durante ese mismo año pese al aumento de las producciones se registro un aumento en las importaciones.

Solo una pequeña porción de la producción mundial es realizada en el hemisferio sur (el 3% aproximadamente), la cual se ve reflejada en las importaciones realizadas, donde los importadores son países del hemisferio norte que compran fruta producida en contraestación y lo producido por estos últimos es destinado en su totalidad a la exportación. Además se ve que solo una pequeña parte de lo producido se comercializa en el exterior, por lo que los principales países productores también son los principales consumidores, ya que todo lo producido queda en el mercado interno de estos.

A partir de esa demanda insatisfecha es donde el hemisferio sur debería tomar un papel importante para abastecerla, aprovechando la ventaja de producir en contraestación, ya que en esa época el hemisferio norte no tiene producción, ya que este es un cultivo estival. Por lo tanto, no cuenta con producto en fresco en esta etapa, no siendo así el caso del arándano congelado, ya que solo compran cuando no le es suficiente el que ellos tienen almacenado.

Canadá es el segundo productor en importancia, a diferencia de Estados Unidos, posee una producción mayoritaria del tipo silvestre. Actualmente los volúmenes de producción son cercanos a 38.000 toneladas de variedades silvestres, en tanto los arándanos cultivados llegan a volúmenes cercanos a las 22.000 toneladas.

Con respecto a la oferta en contraestación, es muy importante ya que es la época del año en que los principales compradores quedan desabastecidos. Esta oportunidad, debe ser aprovechada por los países del hemisferio sur, ya que en los meses que los países del norte quedan desabastecidos es cuando se pagan los mejores precios. A esta situación se adiciona el hecho que Argentina, por sus características climáticas, es el primer país del hemisferio sur que ingresa con sus productos al mercado y el último en salir, por lo que se obtienen muy buenos valores por sus productos (Grafico 5).

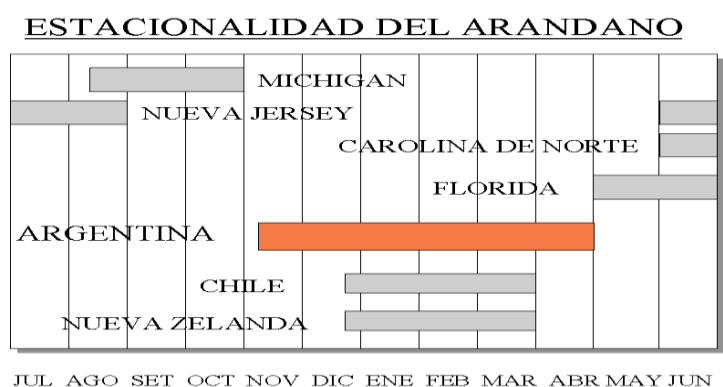


Grafico 5: Estacionalidad del arándano

Los principales oferentes en contraestación en Estados Unidos son Chile (82%), Argentina (16%), mientras que Nueva Zelanda, Australia y Sudáfrica se reparten el 2% restante.

Australia y Sudáfrica operan casi el 100% de su oferta a Europa, con lo cual la exposición actual a los mismos no es importante, pero es un factor a considerar en los próximos años. Por otra parte Argentina, Chile y Nueva Zelanda lo hacen en su mayor proporción a Norteamérica (Estados Unidos y Canadá).

Ya que la competencia es cada vez mayor, la diferenciación de oferta requiere de bases sólidas. Se trata de asegurar productos que ofrezcan garantías higiénico-sanitarias, calidad uniforme, presentación y rotulado de productos en consonancia con las normativas vigentes y volúmenes acordes a los compromisos adquiridos. Por ejemplo, el incumplimiento de los plazos de entrega y de las cantidades comprometidas es una característica de explotación argentina que resulta perjudicial. Respecto a la competencia, es necesario diferenciarse significativamente para distinguirse de sus competidores.

En el caso de Uruguay, ingresa en producción de noviembre a los primeros días de diciembre y al igual que nuestro país tiene mosca de la fruta. Se cultiva desde hace menos de 10 años pero su producción no para de crecer. La exportación, este año, alcanzaría a los 70.000 kilos. Existen actualmente unas 500 hectáreas plantadas. Para los arándanos uruguayos en principio el destino es Europa, y secundariamente Japón. A Estados Unidos aún no tiene ingreso directo, ya que se está presentando un protocolo a los efectos de poder tener acceso a ese mercado.

Como el principal exportador en contraestación se posiciona Chile. En el negocio de la fruta fresca en general, los lazos comerciales entre Chile y Estados Unidos son muy fuertes y los exportadores chilenos tienen una larga trayectoria en ese mercado. Sin embargo, en estas frutas el predominio de Chile es más marcado que en otros casos. Esto provoca que para los demás países exportadores sea difícil ingresar al mercado norteamericano, y para ello resulta indispensable diferenciarse de alguna forma de la oferta chilena, ya sea por calidad de la fruta, momento de ingreso, packaging, etc.

Tiene la ventaja de llegar por barco a los diferentes puertos, aproximadamente entre 11 y 14 días a USA y entre 18 y 24 días a Europa.

La oferta de fruta chilena está concentrada principalmente en los meses de enero y febrero. Esta distribución de la oferta no permite que aprovechen los meses de mejores precios: abril, noviembre y principalmente octubre. Según la Oficina de Políticas Agrarias chilena (ODEPA), en el futuro es esperable que la fluctuación de precios en el periodo octubre-abril tienda a eliminarse, debido a que la producción chilena se distribuiría de

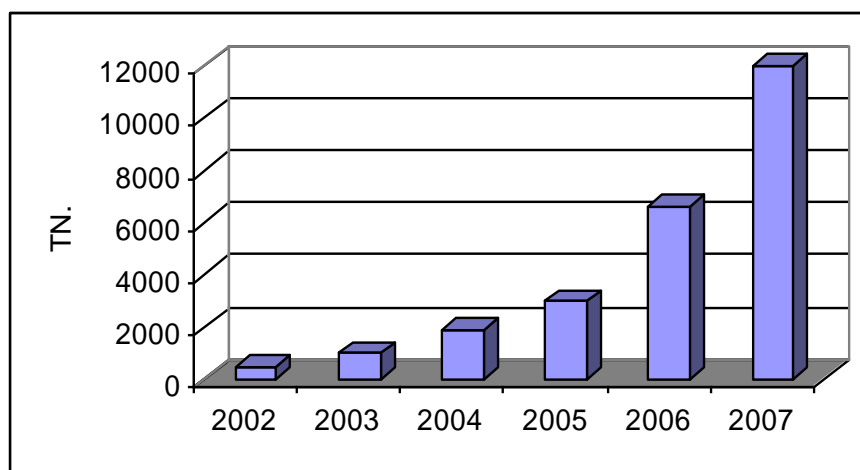
mejor forma en dicho periodo (cosechas más tempranas y más tardías) y las empresas exportadoras seguirían guardando en frío para regular la oferta. Como estrategia complementaria los chilenos buscan nuevos mercados especialmente en los momentos de abundancia (Pérez, 2006).

La fruta proveniente de Chile representa actualmente el 93,4% del volumen total importado por USA (5.479.956 cajas entre Argentina y Chile), mientras que Argentina representa el 6,6%.

En Argentina la difusión del arándano se inicia a comienzos de la década del '90, pero a partir de '94 comienza a analizarse este tipo de producción con mayor interés, ya que este mismo año Estados Unidos habilitó el ingreso de arándano fresco argentino a sus mercados, con la aplicación previa de medidas fitosanitarias (fumigación en destino u origen con bromuro de metilo).

En el 2006, Argentina exportó aproximadamente 6355 Tn de arándano fresco y 48.705.000 U\$, teniendo a Estados Unidos como el principal destino con 4.380 Tn y 31.386.000 U\$. También se registraron exportaciones del producto a Gran Bretaña 1.056 Tn y 10.173.000 U\$ y Holanda 498 Tn y 3.880.000 U\$, entre otros mercados; según SENASA.

Si bien las exportaciones de los últimos países mencionados son mínimas respecto al volumen comercial en EEUU, el incremento del consumo en estos lugares, constituye un excelente nicho para el arándano producido en contraestación.



FUENTE: SENASA
Gráfico 6: Evolución de la exportación argentina de arandano

Las exportaciones argentinas (toneladas) crecieron a una tasa del 90,9% en el período 1997-2004 (de 12 a 1108,3) (Gráfico 6). En el mismo período, las exportaciones

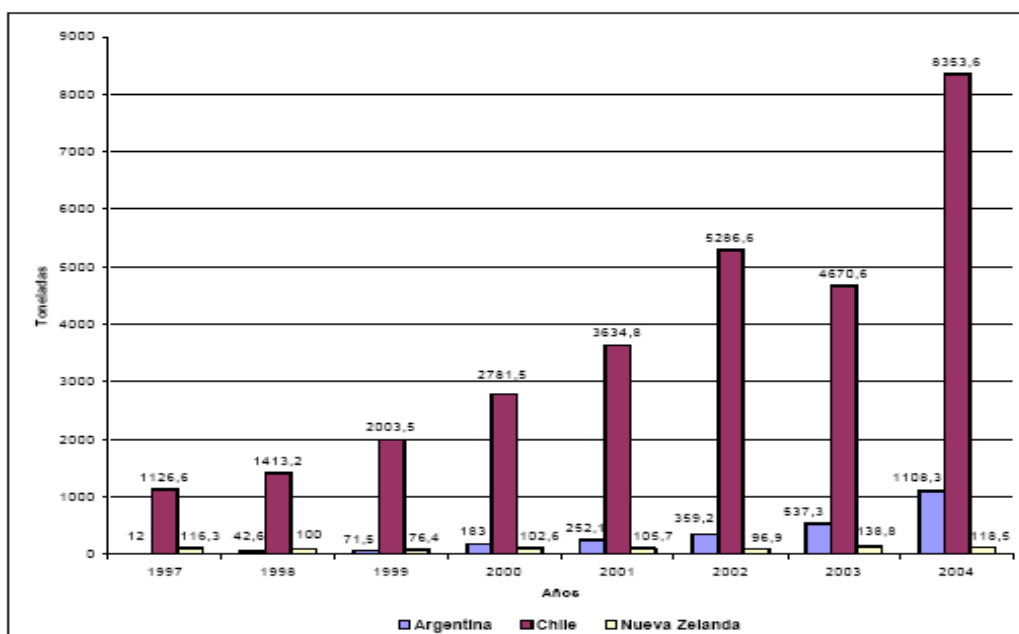
chilenas lo hicieron a una tasa del 33,1%. Nueva Zelanda tuvo un rendimiento discreto, con un incremento promedio del 0,26% anual.

Argentina exportó en el primer trimestre del presente año fresas y arándanos por valor de 4,6 millones de dólares, un 47% más que en el mismo período de 2006. En estos tres primeros meses del año, el arándano ocupó el primer lugar en ingreso de divisas, con 3,43 millones de dólares y 641 toneladas enviadas. Estados Unidos fue el principal destino de este fruto, seguido de Holanda y el Reino Unido.

Si bien las exportaciones argentinas crecieron a una tasa notable en el período, constituyendo la segunda fuente fuera de estación, las mismas representan una pequeña proporción de las exportaciones trasandinas (13%), en virtud de la mayor antigüedad de Chile como productor y comercializador del arándano (Grafico 7).

Si tomamos como variable de análisis los montos anuales, podemos observar el notable incremento de las facturaciones argentinas, a una tasa acumulativa anual del 88,7% (de U\$S 114 a 9,72 millones). En el mismo período, Chile incrementó sus ventas en un 48% promedio anual Y Nueva Zelanda, experimentó un mediocre crecimiento del 4,3% (Grafico 8).

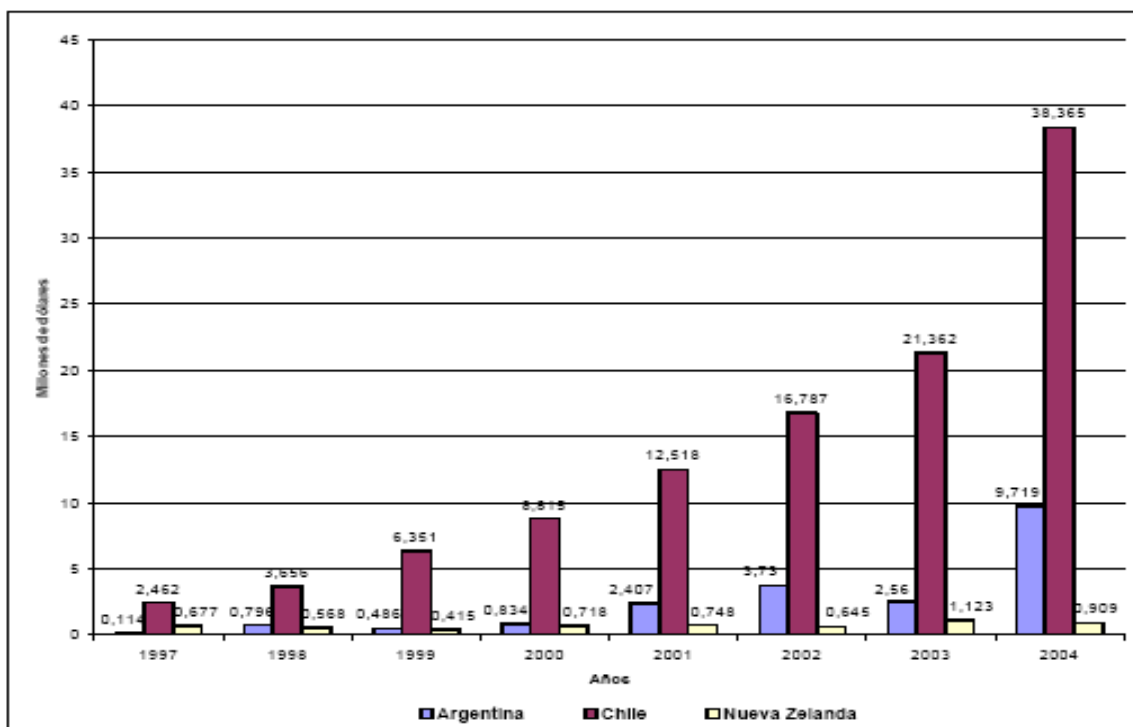
Si consideramos al mercado estadounidense en su conjunto, las importaciones en contra-estación experimentaron un notable incremento, del 33,6% y 47,3% anuales en las cantidades y valores de los tres países analizados, respectivamente.



Fuente: Figueroa, en base a Foreign Agricultural Service, USDA.

Grafico 7: Importaciones estadounidenses. Período 1997-2004. Cantidades

Las variedades mas usuales que se cultivan en la Argentina son tempranas en el norte y tardías hacia el sur. Si bien las estadísticas disponibles a principios de enero de 2005 incluyen las exportaciones realizadas hasta noviembre de 2004, el significativo aumento registrado en las mismas permite hacer un análisis, que si bien parcial, permite conocer las mínimas registradas.

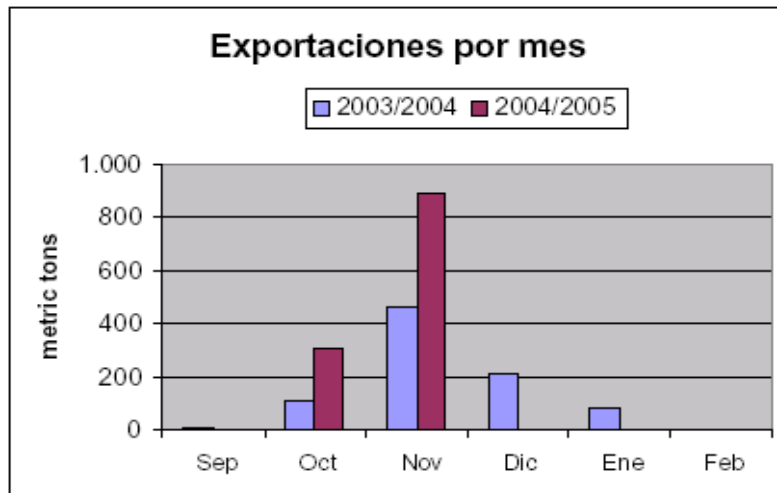


Fuente: Figueroa, en base a Foreign Agricultural Service, USDA.

Grafico 8: Importaciones estadounidenses. Periodo 1997-2004. Monto en millones de dólares

Durante la breve historia de las exportaciones argentinas de arándano se registran ventas en los meses de septiembre, octubre, noviembre, diciembre, enero y febrero. Sin embargo, el mayor volumen se concentra en octubre, noviembre y diciembre, y el pico se registra en noviembre con 60% (2004) del total. Se destaca la importancia relativa del valor de las exportaciones de arándanos durante dicho mes ya que representa el 49% del total de las ventas externas de frutas frescas (Grafico 9).

Distribución mensual

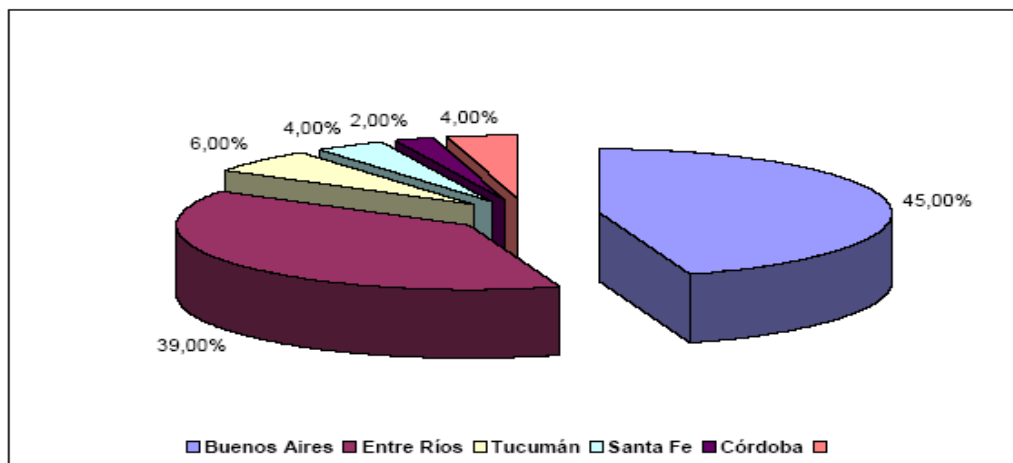


Fuente: SENASA

Distribución de las exportaciones por países de destino

Grafico 9

Las principales zonas productoras del país son en Buenos Aires se destacan las zonas de Zárate, Campana, Baradero, Balcarce, Tandil y Mar del Plata, Entre Ríos (el 30% de la superficie en las cercanías a Concordia), Santa Fe, Tucumán, Córdoba (Grafico 10).



Fuente: CAPAB (2005)

Grafico 10: Distribución geográfica de la superficie cultivada con arandano en argentina

Una modalidad de producción que se esta llevando a cabo en nuestro país, con el fin de obtener mejores precios en la comercialización y afrontar mejor algunos costos se han formado cooperativas, como es el caso de la de Mercedes (Bs. As.) o Chabás (Sta. Fe). La cooperativa de Mercedes en la campaña '02-'03 representó el 5,24% del total de la

fruta exportada. Con respecto a la de Chabás en el mismo periodo se exportaron 5 TN a USA y Europa.

Al analizar la competencia que tiene Argentina, no hay que olvidarse que la misma ventaja de contraestación la tienen y aprovechan actualmente produciendo arándano tanto Australia, Chile, Nueva Zelanda como Sudáfrica, entre los que destaca ampliamente Chile, que por otro lado ofrece una gran diversidad de productos frutihortícolas fresco desde hace décadas y se ha ganado su prestigio en todos los mercados del exterior. También hay que detenerse prudentemente en que se trata de una nueva e inexplorada actividad en Argentina, no tan solo en el aspecto técnico, sino también comercial y se trata de insertar un nuevo producto en los mercados internacionales y a la vez generar un potencial mercado interno.

5.2.3. SEGMENTO META

Una vez definido el mercado de referencia, es importante poder precisar a que segmento de la población norteamericana apuntaremos con este producto.

Queda claro que el mercado norteamericano esta en un continuo crecimiento, debido a un aumento demográfico, que hace que cada vez sean mayores los consumidores y por ende las importaciones de este producto. Como ya se expreso, en dicho país, un importante sector de la población norteamericana lo consume por tradición y esta totalmente incorporado a su dieta habitual; pero existe otro segmento de la misma, que lo esta empezando a consumir debido a que prefieren alimentos sanos y nutritivos, es decir que busca otros atributos del producto. A este grupo de consumidores ó segmento, que comparten estas necesidades, se orientará el diseño de la estrategia comercial.

Los beneficios a nivel nutricional y salud tienen que ver con el aumento del consumo. Los arándanos no tienen grasa ni sodio, son ricos en Vitamina A y C y en fibras y actualmente se está desarrollando una investigación sobre su contenido de polifenoles.

La nueva Dieta Sonoma, por su parte ubica a los arándanos entre los diez primeros puestos. Esta dieta se basa en la ciencia, y su finalidad es mejorar la salud por medio de la alimentación, en virtud de sus propiedades antioxidantes y anticancerígenos, con el agregado que también se recomiendan para los diabéticos y para retrasar el envejecimiento.

En los Estados Unidos la gente a partir de los 60 años está preocupada por su salud. En este sentido, los arándanos son adecuados para el sistema urinario, la memoria y la vista. Los huesos, dientes y el corazón también se benefician con su ingesta habitual.

La mayoría de los consumidores estadounidenses son caucásicos (37%), le siguen bastante atrás los hispanos, afroamericanos u otros. Allí tenemos más posibilidades de aumentar el consumo.

En relación al ingreso per capita con la decisión de compra, el 22% de familias que ganan más 20.000 dólares al año consumen arándanos, y la tendencia va subiendo hasta llegar al 49% en los grupos que ganan más de 85.000 dólares anuales, o sea que en este ítem hay también gran potencial de desarrollo.

En cuanto a las regiones compradoras, la mayoría se ubica en el Noreste, donde creció mucho, le sigue el Sudeste y el Oeste Medio.

Al realizar este tipo de investigación es muy importante situar en que etapa del ciclo de vida de los productos se ubique el arándano, ya que las necesidades de investigación varían según en que etapa se encuentre el producto.

El arándano, en el mercado meta, se encuentra en la etapa de **Crecimiento**, lo cual se fundamenta en dos aspectos, por un lado el aumento demográfico normal anual de la población estadounidense y por sus características que encajan justo con la nueva tendencia de consumo de los países desarrollados (consumir alimentos naturales, sanos y de alto poder nutritivo).

En esta etapa se distingue el ingreso de nuevos competidores con un escenario mas competitivo, bajan los costos, pero los precios también tienden a reducirse, como se ha visto últimamente. Ello conduce a anticipar acciones que atenúen los efectos de este contexto y por ello se propondrá, en el siguiente apartado, una estrategia basada en la diferenciación del producto.

Dentro de esta etapa del ciclo de investigación, la primordial función de investigación se centra en facilitar información para poder manejar estratégicamente al producto. Esto posibilita descubrir nuevos métodos para despertar el interés en el producto, identificar nuevos segmentos de clientes y desarrollar sistemas eficaces de incrementar la competitividad del producto. La mayor preocupación es la principal competencia (en nuestro caso Chile). Por lo tanto se profundiza el análisis en la estructura del mercado y la segmentación del mismo.

En cuanto a las variedades que prefieren los norteamericanos, se puede mencionar a los arándanos de buen sabor, color azul pleno, grandes. Que sean de buena calidad y en buen estado de conservación, con buenos sistemas de entrega y que no debe presentar moho ni signos de descomposición.

El sabor preferido es suave, agridulce. En cuanto a la preferencia de variedades, todavía no están identificadas, si bien O'Neal gusta mucho en el Sur. Los compradores se preocupan más por las características que por la variedad.

En este marco, el producto argentino es muy valorado desde mediados de septiembre hasta fines de octubre, cuando es la primera proveedora de fruta en fresco.

5.3 ESTRATEGIA COMERCIAL

El diseño de la estrategia tiene relación con la ventaja competitiva que el sector arandano argentino debe priorizar como es la de carácter externa que se apoya en cualidades distintivas del producto, lo cual constituye un valor para el comprador, proporciona un poder de mercado que permite obtener un precio superior al competidor. Siguiendo la metodología de mix comercial conformada por las llamadas 4P (producto, precio, plaza o distribución, promoción), se procederá a elevar la estrategia a sugerir.

5.3.1. Producto

El fruto del arándano debe ser considerado un tipo de producto diferenciado, o llamado “speciality”, los cuales son aquellos que presentan identidad propia frente a los consumidores. Además pueden presentar características o productos que los diferencien de los commodities. Para este caso se puede ofrecer un “producto aumentado” que incorpora un beneficio adicional a través de ciertos atributos, no tienen grasa ni sodio, son ricos en Vitamina A y C y en fibras, los cuales lo distinguen de los otros berries.

Para mayor conocimiento, desde el ámbito científico se promociona el arándano debido sus comprobados beneficios para la salud, entre los que se incluyen un efecto antibiótico, antioxidante y desinflamatorio. Una de sus características es la abundancia de pigmentos naturales (antocianos y carotenoides) de acción antioxidante. También incluye un importante aporte de vitamina C, lo que potencia el sistema inmunológico o de defensas del organismo y contribuye a reducir el riesgo de enfermedades degenerativas, cardiovasculares e incluso del cáncer. La fibra es un componente muy abundante en estas frutas, por lo que su consumo habitual puede resultar beneficioso para tratar el estreñimiento y la atonía intestinal. También son una buena fuente de *potasio, hierro, calcio, taninos de acción astringente y de diversos ácidos orgánicos*. Por último, tienen un bajo valor calórico por su escaso aporte de hidratos de carbono.

En alimentos, cuando el cliente realiza su elección, algunos valores explícitos quedan superados por otros vinculados al deseo y a los atributos organolépticos (sabor, aroma, color). Sin embargo, los explícitos, como los nutricionales (naturalmente presentes en este alimento) también tienen una gran importancia y permitirá una fuerte presentación del arándano como speciality, lo cual al generar mayor satisfacción al consumidor permitirá que el mismo este dispuesto a pagar un mayor valor.

En este aspecto, es interesante considerar que la calidad, entendida como valor, no solo esta asociada al producto sino estrechamente vinculada a la información y la percepción que los consumidores posean del producto. Este punto es clave para entender que en la información retenida por el consumidor se define el grado de diferenciación del producto.

Por ello, se propone un sistema de trazabilidad, que forme parte de los servicios adicionales que ofrezcan las empresas argentinas en el mercado de referencia, en particular en el segmento meta.

Otro aspecto aconsejado para su uso, es la marca, una herramienta comercial poco utilizada por productores agropecuarios. La marca puede ser un logo, símbolo, nombre, o una combinación de ellos y a pesar de su carácter intangible, es uno de los activos mas importantes de toda organización.

En este producto, la marca se puede transformar en una promesa del vendedor de entregar una serie de características y beneficios a los compradores, identificando atributos como los ya señalados anteriormente.

Como el objetivo de este trabajo fue analizar las posibilidades y ventajas que tiene el producto arándano en fresco, y las posibilidades de poder posicionarlo en el mercado meta definido, se prioriza especificar los fundamentos de trabajar con este producto.

Como se mencionó anteriormente, el tipo de cambio favorece producir para exportar, si bien este cultivo para producirlo en forma comercial es muy dependiente de tecnologías de insumos, ya que es un sistema altamente artificializado, este negocio se torna interesante al momento en que las plantas entran en producción, ya que ahí es el momento en que el costo de producción es muy bajo.

Además, EE.UU. es un mercado que se encuentra desabastecido de esta fruta en esta época del año, y cabe destacar que el arándano se podría exportar como producto congelado, pero no se eligió esta forma de comercialización, ya que USA puede almacenarlo todo el año, por lo tanto no presenta una necesidad de comprarlo en forma estacional, sus compras en congelado lo hacen en momentos puntuales, solo cuando ellos disminuyen su stock. En cambio el producto fresco, posee una necesidad de compra muy importante en su etapa invernal, ya que no tienen producción propia en esta época, por lo tanto ahí es donde ingresaría la mercadería de Argentina, ya que debido a su desabastecimiento temporal se pagan muy buenos precios y la demanda es constante.

De las especies cultivadas, las de mayor importancia corresponden al arándano alto (highbush), que representa más del 80% del total de las demás especies cultivadas (ver Anexo).

El rendimiento depende de las variedades y el clima de la zona de cultivo. En el caso de la especie "Arándano Alto", de las variedades más tempranas se pueden esperar de 6.000 kg./ ha. a 8.000 kg./ ha. y de 10.000 a 12.000 kg./ ha. Para las variedades más tardías, en el caso de la especie "Ojo de Conejo", hasta 15.000 kg./ ha.

El arándano presenta una curva de producción que alcanza su plenitud (régimen) en el séptimo año de su cultivo, utilizando material de 2 años de edad al momento de su implantación. Una vez que el cultivo llega a su capacidad de máxima producción se

mantiene en una meseta y comienza a declinar unos años antes de la finalización de su vida productiva (Tabla 3).

TABLA 3: PRODUCTIVIDAD TEÓRICA DE UN CULTIVO DE ARÁNDANO

Cultivo (años)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	20 (aprox.)
Rendimiento	0%	0%	20%	40%	75%	90%	100%	100%	100%	100%	100%

Antes, durante y luego del envasado (Figura 2), la aplicación de frío es el procedimiento fundamental de la postcosecha para preservar la calidad de la fruta hasta su consumo y por ello es necesario contar preferentemente con un túnel californiano para el enfriado rápido y básicamente una cámara frigorífica para el enfriamiento.



Figura 2: Clasificación y selección manual de la fruta

La temperatura típica de almacenamiento es de entre $-0,6^{\circ}$ y 0° centígrados con una humedad relativa ambiente del 95% que se consigue con un humidificador instalado en la cámara frigorífica. Con un buen manejo de la cadena de frío el arándano fresco puede alcanzar una vida útil (shelf life) típica de entre 14 y 28 días.

El empaque consiste en fraccionar la fruta de a 170 gr. o de a 125 gr. en cubetas PET reciclables según si el destino es Estados Unidos o Europa respectivamente. Estas mismas cubetas se contienen de a 12 unidades en bandejas de cartón que a su vez se ubican de a 40 unidades en masters (cajas) (Figura 3).



Cubeta de PET para 125 gr. de arándano



Bandeja de cartón para contener 12 cubetas



Caja norteamericana para cubetas con 12 pintas secas por unidad (dos filas)



Vista lateral de la misma caja norteamericana

Figura 3: Vista de diferentes envases

Cabe destacar que el empaque representa entre un 40 y 50% adicional del peso final en la carga. Es conveniente paletizar los masters para preservar la fruta durante los manipuleos de carga y descarga. El transporte, dada la lejanía de los principales mercados consumidores y por la condición de perecedero del producto, debe realizarse por vía aérea o en atmósfera controlada si se realiza por vía marítima.

Un aspecto muy importante de destacar, es la certificación de calidad del producto exportable, el organismo APHIS-USDA de los Estados Unidos se encarga de realizar la certificación de que el producto ha sido tratado con bromuro de metilo en origen, para ello trabaja en forma conjunta con el SENASA, donde estos últimos dan constancia de que el producto fue bromurado previo transporte.

La aplicación del bromuro de metilo es el tratamiento preventivo que requieren las autoridades fitosanitarias de USA por la presencia de la Mosca del Mediterráneo (*Ceratitis capitata*) en Argentina, la cual se considera en USA plaga cuarentenaria (Figura 4).



Figura 4: Mosca del Mediterráneo

5.3.2. Precios

Como parte de la política de precios, el objetivo es fijar sus niveles de acuerdo a la competencia, donde la estrategia esta muy influenciada por dos factores: la situación competitiva del sector en el mercado y la importancia del valor percibido del producto por parte de los compradores.

Para este producto tenemos una débil intensidad y alto valor percibido lo cual conduce a un entorno oligopolico diferenciado, donde el precio será una variable de acción para las empresas argentinas que dispondrán de un margen de maniobra cuya magnitud variará en función del valor percibido del atributo diferenciador para el comprador.

De esta manera, esta situación permitirá alcanzar importantes cotizaciones para este producto en función de la predominancia que tendrá en el segmento de acuerdo a su importante posicionamiento.

En el actual funcionamiento del mercado, la estacionalidad de la producción del producto argentino ha permitido obtener buenos precios en los mercados de exportación. Los precios FOB muestran una clara oportunidad comercial en los meses de Septiembre y Octubre, en los cuales no existe fruta fresca en los principales destinos. Otra ventana comercial interesante se sitúa en los meses de Febrero y Marzo, la cual puede ser aprovechada por la producción proveniente de las explotaciones patagónicas.

El patrón de distribución de precios para arándanos es de altos precios a principios de temporada, menores a mediados de temporada, seguidos por un nuevo crecimiento a fines de temporada. En este sentido, la oferta chilena es el principal factor formador de precios en contraestación, es decir el líder de precios.

Durante el mes de enero cae la cotización por el incremento de la oferta del fruto y de sus sustitutos. Luego se aprecia una recuperación en el precio, aumentando en forma constante y rápida para llegar a los meses de marzo y abril a precios más elevados. Nuevamente a medida que comienzan a comercializarse los arándanos provenientes de la producción norteamericana, hacia fines del mes de Mayo, vuelve a descender el

precio, situación que se mantiene hasta el mes de Agosto, momento en que empieza a disminuir la oferta del fruto fresco y el precio nuevamente refleja una tendencia en alza.

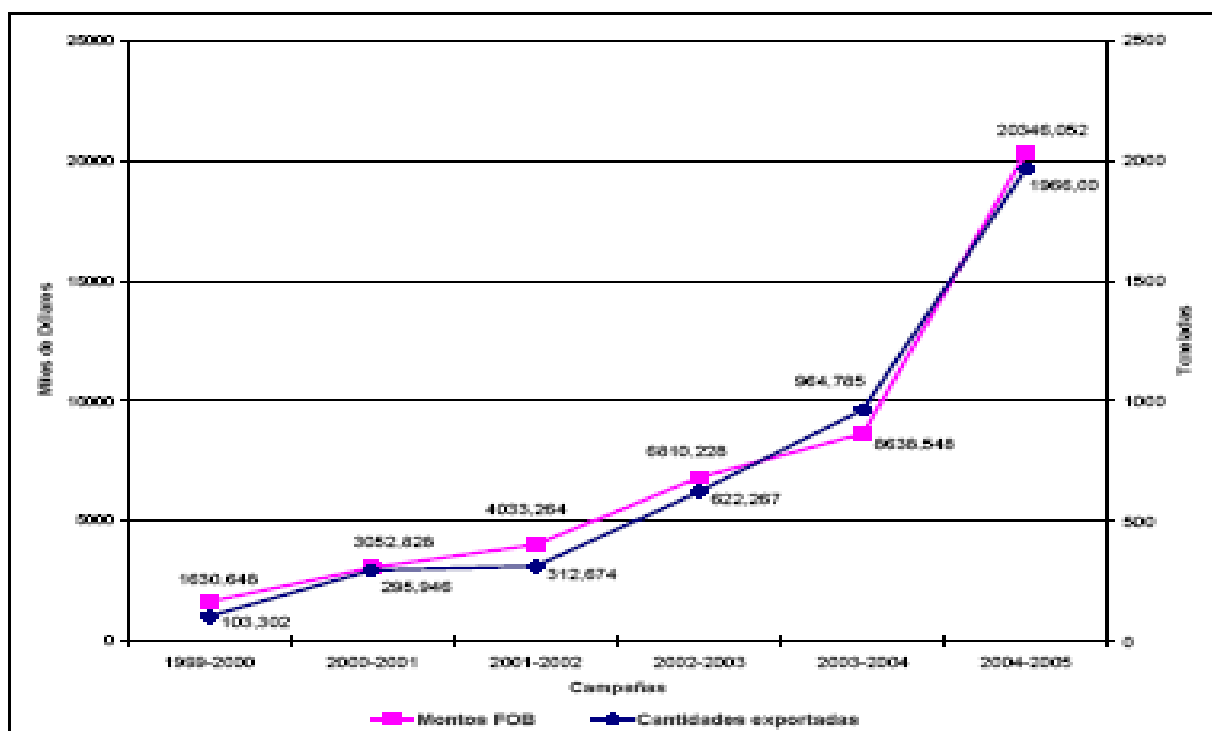
La cosecha chilena se concentra en los meses de Enero y Febrero, razón por la cual el mercado reacciona con una notable baja de precios.

Las fluctuaciones de los precios obedecen a la magnitud de la oferta, no pudiendo la demanda establecer un precio hasta tanto no tenga certeza de la existencia y calidad del producto, menos aún cuando el producto se importa.

La fruta argentina ingresó al mercado estadounidense por primera vez en el año 1997, entre la tercera semana de Octubre y la tercera semana de Enero. El precio máximo promedio de exportación (precios FOB) se registró en la tercera semana de Octubre (24 U\$S/Kg.), mientras que el promedio general es de 15,8 con un desvío de $\pm 3,3$ U\$S/Kg., y la fluctuación de precios del 20,7% a lo largo de la oferta de la fruta argentina, en el caso chileno es de 14 U\$S/Kg. Y 17,8 U\$S/Kg., respectivamente. Entre la tercera semana de Octubre y la primera semana de Noviembre el valor de la fruta argentina superó el valor promedio que recibe la fruta independiente del origen en el mercado estadounidense, luego los valores se equilibran.

El precio promedio de la temporada 2004/2005 (Septiembre/ Diciembre) fue de 10,61 U\$S/Kg., lo que resulta un 17% mayor al registrado en 2003/2004. Los precios fueron excepcionales en el caso de EE.UU. debido al frío que se adelantó y dejó a este mercado sin fruta tardía, además de los precios que fueron sostenidos a lo largo de la temporada.

El SENASA certificó exportaciones por 845 Tn. en 2003 con muy buenos precios que arrojaron un ingreso por 7,35 millones de dólares, en el año siguiente se registraron envíos por 1.570 Tn. y 16,26 millones U\$S, mientras que en el 2005 los envíos fueron 2.898 Tn. con un ingreso de 29,33 millones de U\$S. Los datos sobre la campaña 2006 reflejan exportaciones por 6.355 Tn por un valor de 48.7 millones de U\$S.



Fuente: Aduana Nacional

Grafico 11: Cantidades y montos de arándanos argentinos exportados por campaña.
Periodo 1999-2005

La producción argentina destinada al mercado aumenta considerablemente debido a dos grandes factores, las plantaciones están alcanzando su meseta de producción y hay cada vez más hectáreas plantadas con arándanos; a esto se le suma la disponibilidad de un mejor paquete tecnológico. Por lo tanto, a este mercado, los arándanos argentinos llegan en contraestación, poco antes que los de Chile, y eso hay que tratar de aprovecharlo cada vez mas, ya que los productores corren con esa ventaja por la disponibilidad climática y de esa forma poder plantar variedades que entren en producción mas temprano que las chilenas y también otras que produzcan en forma tardía, ya que son los dos momentos en contraestación que se obtienen los mejores precios.

Los precios FOB del arándano exportado muestran una tendencia decreciente desde 1996. En 1996 el precio ponderado anual fue de 18,5 U\$S/Kg., en los últimos tres años estuvo alrededor de 10 U\$S/Kg. El mes de mayor precio es Octubre y es el mes que presenta un decrecimiento anual promedio inferior al resto de los meses (Tabla 4).

Tabla 4: Argentina precio promedio mensual FOB Bs. As. De las exportaciones de arandano fresco, en U\$\$/Kg, periodo 1996-2004

Mes	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Enero	22.1	-	-	8.5	11.4	4.8	7.4	4.5	6.3
Febrero	-	-	-	-	-	5.5	9.4	-	4.0
Marzo	-	-	-	-	-	18.6	-	-	-
Agosto	-	-	-	-	-	0.0	4.5	-	-
Septiembre	-	-	-	-	-	10.2	7.5	15.7	12.1
Octubre	-	-	17.5	19.0	17.3	16.8	15.1	11.5	13.3
Noviembre	18.2	17.0	12.9	13.3	13.3	13.0	11.6	9.4	11.1
Diciembre	17.7	18.0	14.7	10.2	7.8	11.8	7.0	7.5	6.8
Promedio ponderado	18.5	17.5	13.7	12.2	11.1	13.1	10.8	9.0	9.4

Fuente: Pérez, con datos del Comercio Exterior de la Nación hasta 1999 y del INDEC desde 2000.

Para la fruta cosechada en los meses claves se paga desde U\$\$ 9 hasta U\$\$ 18 el Kg., mientras que en Enero cae a U\$\$ 4.

En un mercado donde una de sus principales características reside en el elevado poder adquisitivo, la actividad comercial se orienta a mantener negocios de continuidad, no de oportunidad. Siendo la otra característica de dicha actividad el hecho de establecer programas de abastecimiento antes de la cosecha, con lo cual se está trabajando con la producción pre-venida cuyo precio ha de fijarse en el momento mismo de la venta. Si se analizan detenidamente las series de precios históricos registrados en los distintos mercados mayoristas norteamericanos, y considerando las perspectivas de la oferta y demanda internacional, se pueden esperar precios promedio de 13 a 15 U\$\$/Kg.





Por ello se puede afirmar que Argentina tiene las mejores posibilidades en cuanto a nivel de precios para estos "berries" en estado fresco ya que puede producir en contraestación, cuando los precios están en su pico más alto, y que los precios para el congelado también son muy atractivos comparados con los productos frutícolas que se exportan tradicionalmente desde nuestro país.



El precio promedio de la temporada 2004/2005 (Septiembre-Diciembre/2004) es de 10,61 U\$\$ el Kg., que resulta un 17% mayor al registrado en 2003/2004 (Septiembre-Diciembre/2003). Si bien no se incluyen Enero y Febrero de 2005, considerando los menores volúmenes de estos meses, se observa el sostenimiento e incluso cierta mejora respecto a la temporada anterior.

Debido a una mayor oferta de arandano fresco de la esperada, durante Noviembre (mes de mayor envío a EE.UU.) se profundizo la baja en el precio FOB por Kg., lo cual ya se había registrado en octubre, con respecto al año anterior.

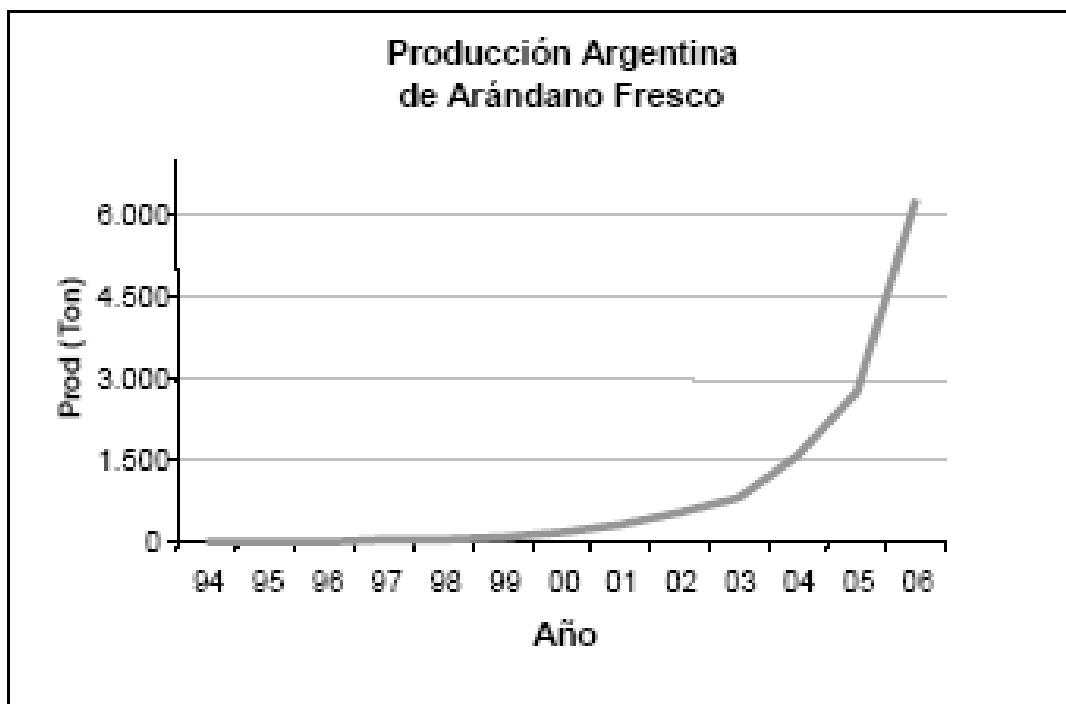
Además, durante esta campaña, la insuficiente capacidad de procesamiento y empaque genero demoras que se tradujo en un deterioro de la fruta y problemas sanitarios. Esto genero devoluciones y cuestionamiento por parte de los importadores, con la consecuente caída de los precios (Tabla 5).

Tabla 5: Exportaciones argentinas de arandano fresco 2006 respecto 2005

EXPORTACIONES ARGENTINAS DE ARANDANO - 2006				
Producto	Volumen (ton.)		FOB (Mil US\$)	
	Nov.06 vs Nov.05	Acum.06 vs. Acum.05	Nov.06 vs Nov.05	Acum.06 vs. Acum.05
Arándano Fresco	 98%	 149%	 6%	 71%

Precios FOB por kg	FOB (US\$/kg.)	
	Nov.06 vs Nov.05	Acum.06 vs. Acum.05
Arándano Fresco	 -46%	 -32%

En términos de proyección, se ha comenzado a estudiar la curva de producción del arandano argentino (Grafico 12), ya que de acuerdo a las primeras estimaciones, entre 2008 y 2010 se estaría cubriendo una parte considerable del consumo de los EEUU, con su consecuente caída en los precios.



Fuente: Dirección Nacional de Alimentos -SAGPyA - sobre la base de datos de Indec.

Grafico 12

El mercado general de Estados Unidos presenta incremento en los precios de arándanos, significativos y más atractivos económicamente para los productores de contraestación.

Teniendo en cuenta el origen de la fruta, los mercados que resultan más interesantes para Argentina son Baltimore, Miami, San Francisco y Seattle, considerando la estabilidad de sus precios, los mayores precios registrados y los promedios.

Los mercados de Baltimore, San Francisco y Seattle se presentan interesantes, probablemente por su falta de provisión, dado que son mercados relativamente chicos comparados a los grandes mercados concentradores de Miami y New York. El mercado de Miami, principal mercado importador de arándanos de Estados Unidos, se presenta como uno de los más estables y que mejor paga la fruta, dada su elevada demanda consumidora y concentración comercial, que luego se redistribuye al resto de los Estados Unidos.

A modo de resumen, en el grafico 13 queda resumido el escenario en que se encuentra Argentina, desde aquellas primeras exportaciones, con precios altos y pocas toneladas para exportar, hasta llegar a la situación actual con un crecimiento y desarrollo de este cultivo a una tasa altísima, con las consecuencias que ello trae aparejadas.

Exportaciones argentinas de Arándano Fresco

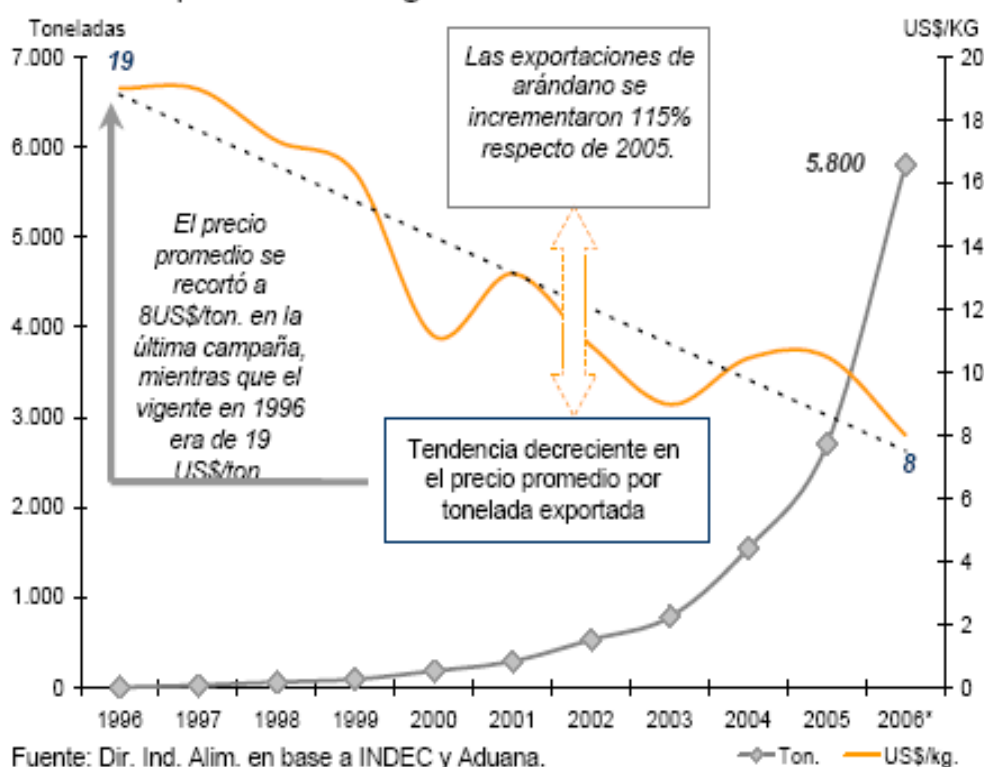


Grafico 13

5.3.3. Canales de Distribución

El arándano es un producto exportable por excelencia. Como se ha mencionado, el 90 - 95% de la producción se destina al mercado externo, para consumo en estado fresco.

El arándano, dada su perecibilidad, puede ser transportado o por vía aérea o por vía marítima, siendo habitual o preferente su traslado mediante la primera de ellas.

En consecuencia, es necesaria la existencia de un canal de distribución para comercializar este producto ante la imposibilidad de que el productor asuma todas las tareas o funciones de intercambio conforme a las expectativas de los compradores potenciales.

En la actualidad, las ventas al exterior se realizan mediante empresas comercializadoras. Estas se encargan de las ventas, la distribución, el embalaje y la conservación en frío, así como de otros trámites. La comercializadora cobra una comisión por sus servicios (alrededor del 10%), costos y embalajes, servicios de despachos y aduana, fletes, entre otros.

El exportador cancela un mínimo garantizado por kilogramo en el período de entrega del producto y luego realiza las liquidaciones en los dos meses posteriores a la cosecha,

en las que se indica el ingreso del productor, equivalente al precio FOB en puerto de embarque menos las comisiones y gastos relacionados a la venta.

El método usual consiste en el acopio a granel, por lo cual las liquidaciones se realizan en base a precios promedios de la fruta clasificada en una misma categoría, exportada al mismo mercado y recibida al mismo tiempo (Grafico 14).

Por ello, y una vez considerados los cuatro aspectos cruciales como tipo de producto, mercado meta, factores comerciales, y la longitud del canal, se procede a sugerir un sistema de distribución selectivo. Este sistema se caracteriza por recurrir a un número muy reducido de intermediarios, se acepta limitar voluntariamente la disponibilidad del producto para reducir costos y lograr mayor cooperación del distribuidor, la cual permitirá participar en gastos de promoción, mantener stocks más importantes, transferir información hacia el proveedor o productor y fundamentalmente otorgar más servicios a los compradores. Este canal selectivo es indirecto y muy corto.

Puede también proyectarse el sistema exclusivo, que es una forma extrema del selectivo, donde existe un solo distribuidor cuando las empresas quieren diferenciar su producto por una política de calidad de servicio. Pero en este caso, generalmente se trabaja con franquicia, es decir bajo contrato con el derecho de explotar un negocio bajo una marca determinada como es lo que se propone en este caso.

Debe mencionarse que las empresas comercializadoras realizan un constante monitoreo y asesoramiento técnico para asegurar una buena calidad del producto.

El producto congelado tiene su mercado industrial con lo cual se comercializa a un precio determinado en periodos establecidos.

Esta estructura es propia de los Estados Unidos, mientras que en Europa la comercialización se lleva a cabo por medio de distribuidores que se mueven por todo el continente. Utilizan siempre los mismos canales. El distribuidor es quien lleva el producto directamente a las góndolas.

La modalidad de venta en la exportación de este producto en fresco es la libre consignación, esto significa que el producto se envía a los diferentes mercados para ser vendido a los precios que se presenten en el momento de la venta.

Cadena de comercialización del arándano fresco

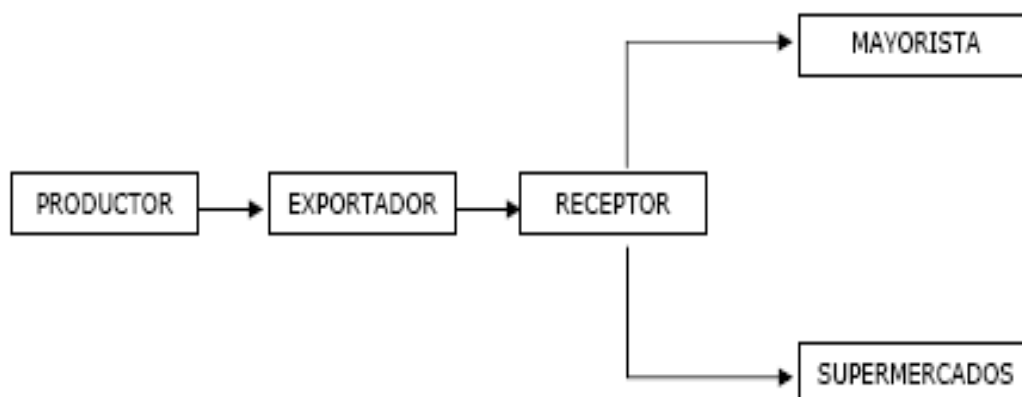


Grafico 14 Canal de distribución usual de arandano en USA

Con la consignación, el comprador garantiza un precio base. En EE.UU. existe un marco regulatorio que garantiza al exportador (argentino, chileno, sudafricano, etc.) la transparencia del precio que tendrá su producto. Es por ello que se conoce a qué precio real se vendió. Esta ley establece la confección de una declaración jurada donde se manifiesta a qué precio se vendió día por día la partida de arándanos, donde además consta la fecha en que se vendió. Por ello se dice que los precios son diarios o promedio, se conocen día por día. Las entregas tienen que ser constantes y por volúmenes importantes (containers de 1.000/2.000 kilos que se entregan al menos tres veces por semana) y de este modo se va obteniendo la fluctuación del precio. La consignación da la posibilidad de obtener un muy buen precio.

Otra posibilidad consiste en vender a un precio fijo o determinado el cual resulta en un valor significativamente menor. La venta en consignación se corresponde con la “condición de perecederos” de los productos frescos. Esta modalidad de venta generalmente es resistida por el sector productivo argentino debido a la experiencia en la comercialización interna por este sistema. Es importante aclarar que las operaciones de comercio exterior están fiscalizadas en algunos mercados.

El mercado exportador presenta una clara estructura concentrada. Tres empresas comercializadoras explican el 75% de las cantidades exportadas en la campaña 2004-2005: Tecnovital (37%), North Bay (24%) y Berries del Plata (15%). El 25% restante se distribuye entre otras 7 u 8 empresas menores.

Este es un mercado donde una de sus principales características es un elevado poder adquisitivo, la actividad comercial se orienta a mantener negocios de continuidad, no de oportunidad. Siendo la otra característica de dicha actividad el hecho de establecer

programas de abastecimiento antes de la cosecha, con lo cual se está trabajando con la producción pre-vendida cuyo precio a de fijarse en el momento mismo de la venta.

La exportación de berries en fresco debe realizarse por vía aérea. Siempre es conveniente destinar la exportación a mercados que sean accesibles por esa vía sin tener que realizar transbordos. Al evaluar este concepto es más conveniente exportar a EE.UU. y a Canadá, no sólo por que existen vuelos directos, sino porque también debe considerarse que estos mercados son más cercanos, lo que implica menor tiempo de viaje y menores tarifas. También es importante considerar, que tanto en EE.UU. como en Canadá permiten el ingreso de estos productos sin ningún tipo de arancel.

Para poder acceder a estos mercados las principales condiciones a tener en cuenta son:

- Calidad de producto (principalmente para Europa).
- Volumen (principalmente para la relación con EE.UU.).
- Transporte: avión.
- Cumplimiento de normas.
- Sistemas de comercialización: consignación o contratos de abastecimiento.

Para operar con el exterior no solo se requiere de cierto conocimiento de los mecanismos de cada mercado, también implica experiencia en la logística para la exportación de productos frutihortícolas frescos, con la estructura que cuenta Argentina y principalmente conocer los antecedentes, clientes, y la forma en que se maneja cada importadora. No debe descuidarse que todos los mercados, en la época en que se manejan productos de alto valor debido a la contraestación, aparecen figuras solo para la ocasión, con poca o sin experiencia para el producto, o sin una cartera de clientes propia o insuficiente como para colocar la totalidad de los volúmenes que recibe. En este caso es muy común que se transfiera parte de la mercadería a otro importador, circunstancia en la que habrá un precio de retorno menor al que se hubiera obtenido si se hubiese vendido directamente.

5.3.4. Promoción

Se estima que la producción en pocos años será muy superior a la actual, por lo tanto si se llegara a cubrir la demanda de arándano en fresco, se deberán desarrollar estrategias especiales de marketing; orientando por medio de publicidad, relaciones publicas, degustaciones, etc., en grandes medios a la diferenciación del arándano argentino del resto; haciendo hincapié en la calidad del producto, mostrando una imagen de producto natural y poder ofrecer este producto cuando no haya otros (de nuestros competidores) en el mercado.

De los instrumentos principales, se sugiere utilizar la publicidad y la promoción de ventas.

Es de suma importancia elaborar un programa de difusión en nuestro mercado de referencia con el fin de dar a conocer el "arándano fresco argentino", posicionándolo dentro del grupo de los "frutos del bosque" o "berries", pero diferenciándolo del resto.

Con el fin de establecer un programa de promoción, se puede precisar los siguientes aspectos relevantes:

Acercar esta "fruta fina" de piel tersa, pulpa jugosa y sabor agridulce, desde el campo hasta la mesa del público de Estados Unidos, destacando los atributos especiales y diferentes que tiene este producto con respecto al resto de los berries.

Acercar información de interés para distintos ámbitos como: periodístico, de salud y belleza, de cocina, de dietética, etc., para propiciar el consumo del arándano.

Conquistar un espacio en la percepción del consumidor, logrando fidelidad hacia el consumo de frutas finas argentinas, con especial enfoque en el arándano.

Proveer arándano fresco a particulares, locales especializados tipo fruterías y restaurantes.

Entre las acciones a implementar se puede mencionar a:

- * Promociones de imagen y posicionamiento
- * Eventos y congresos
- * Exposiciones
- * Promociones estratégicas de ventas
- * Promover ventas dirigidas a potenciar el consumo
- * Promociones de investigación de mercado
- * Acciones focalizadas geográficamente y logística
- * Promociones en punto de venta
- * Promociones de ventas y consumo
- * Modelos para Gráfica y Publicidad

6. DISCUSIÓN

La situación post-convertibilidad en Argentina ha favorecido a las exportaciones, y dentro de ellas se determinó que las frutas finas tienen una importante participación. Tal como lo planteó Fabiani et al. (2001), las mismas han tenido un aumento sostenido tanto en volumen como en ingresos de divisas. Dentro de este tipo de productos, el arándano, posee características únicas de mercado y de cultivo, presentando así ventajas excepcionales frente al resto de los berries, lo cual explica el séptimo lugar que ocupa en el ranking de ingreso de divisas de las exportaciones argentinas de frutas.

En relación a lo planteado por León (2003), queda claramente establecido que la mayor oferta mundial de este producto se produce en el hemisferio norte, donde la producción del mismo se concentra en los meses de mayo a noviembre. El resto del año el mercado demandante queda desabastecido, por lo que ahí entraría en juego la oferta en contraestación, siendo Chile, el principal exportador, coincidiendo con lo establecido por Villela (2004).

Argentina se ubica en segundo lugar, donde la oportunidad que presenta nuestro país tiene claras ventajas frente a los competidores, ya que este cultivo presenta una alta plasticidad ecológica y debido a ello se puede producir en muchas regiones de nuestro país y así poder distribuir la oferta nacional en diferentes periodos y captar los mayores precios.

En virtud que Paganini (2004) determinó que Argentina presenta las mejores latitudes para llevar a cabo esta producción ya que las plantaciones comienzan a producir en los meses de octubre hasta mediados de noviembre, se estableció que esta afirmación es correcta, ya que en ese periodo se captan altos precios, debido a que las producciones chilenas todavía no entran al mercado, siendo la concentración de dicha oferta uno de los principales motivos de depresión del precio del producto.

Con respecto a la situación interna que se presenta en nuestro país, la devaluación potenció la rentabilidad de esta producción, ya que se paga la producción a valor dólar, y muy buenos precios por kilo. Si bien los precios no son tan promisorios como los mencionaba Fiszman (2004), ya que la situación de los valores recibidos por el productor han variado notablemente; debido a un aumento en la oferta en contraestación, ya que cada vez hay más plantaciones y un continuo incremento en la producción de las que ya estaban implantadas, un incorrecto dimensionamiento de la capacidad exportable, falta de logística, ordenamiento y planificación de las ventas, experiencia, etc. Esto condujo a que en determinados periodos se presentara una depresión de precios, tal como ocurrió en el 2005.

León (2000) menciona en su trabajo que una de las claves para operar correctamente con el exterior es el manejo de la logística y planificar correctamente una estructura capaz de absorber un aumento de la producción y así poder manejar desde la oferta una mejor captación de precios.

Debido a esto, se determino dentro de las amenazas que a causa de que Argentina no es un país exportador de frutas por excelencia, a diferencia de Chile, se desprenden dos grandes aspectos, por un lado la escasa confiabilidad que tienen los importadores, debido a que no estamos vistos como un país confiable; y en segundo lugar, aunque no menos importante, la falta de experiencia en la logística de exportación hace que surjan problemas de distinta índole, como los mencionados en el párrafo anterior.

Todo lo mencionado anteriormente se condice con lo expuesto por Pazos (2004), sobre la necesidad de encontrar el punto de equilibrio, para que no caigan los retornos obtenido por los productores, el cual hasta el momento no esta definido.

Dentro de los posibles mercados compradores se evaluó que Estados Unidos es el mas conveniente para nuestras exportaciones, debido a que se encuentran desabastecidos de fruta fresca en esta época del año, pagan por cantidad de producto, las demandas están en continuo crecimiento debido a que una parte de la población lo consume en forma tradicional y por otro lado la población cada vez mas tiende a consumir alimentos sanos y nutritivos, donde el arándano presenta excelentes ventajas ya que posee una serie de características nutricionales que lo hacen un producto inigualable, tal como lo señala Garrido (1997).

Se determino que una de las mayores debilidades que tiene el sistema es la fuerte inversión inicial necesaria para entrar en la actividad, ya que es una producción altamente dependiente de tecnología, de las cuales la mayoría son en dólares, sumado a esto el capital queda inmovilizado hasta que las plantas comiencen a producir, a partir del tercer año de implantadas, y recién ahí se empezaran a ver las ganancias, situación que sigue igual a lo ya indicado por Pérez (2006).

Al igual que lo citado por Mayoral (2000), es muy importante poder insertar en el mercado interno al arandano, ya que la producción que no entre en los estándares de calidad exportables se debería poder destinar al consumo interno y así poder absorber costos fijos y asegurarse un mínimo de ingresos. Por lo tanto, la elaboración de estrategias para la promoción y difusión del consumo de arándano fresco, tal como lo cita el autor, es una de las claves para poder llevar adelante con éxito este punto.

Otro aspecto importante es la trazabilidad como estrategia de diferenciación frente a los competidores, para que mediante esta herramienta los productores tendrian la oportunidad y posibilidad de captar precios diferenciales y tener mayor calidad en sus envíos. Actualmente se puede observar que una de las estrategias mas fuertes e

interesantes para poder diferenciarse frente a los competidores es “la trazabilidad”, y así poder promocionar en el mundo un producto de calidad y fresco.

Por lo tanto se puede corroborar lo que distintos autores afirmaron sobre la potencialidad de la producción de arándanos en Argentina con destino a la exportación, en virtud que en contraestación la demanda no es producto de la moda, sino que se mantiene en fuerte crecimiento, por lo que el mercado demandante es expansible con una elevada brecha a cubrir en el futuro entre su nivel actual y aquel que puede alcanzarse. De todas maneras debe considerarse la existencia de fuertes competidores y que la producción año a año se incrementa sustancialmente, por lo que la situación de precios a la que se enfrentan nuestros productores no es la misma que en la existente en el año 2000, donde se presentaron elevados precios.

También debe considerar la implementación de estrategias de integración para trabajar en forma conjunta entre productores, asociaciones privadas y gubernamentales; en un esfuerzo para que este producto pueda posicionarse en el mercado internacional y nacional. De todas maneras es importante destacar la escasa predisposición que presentan los productores al momento de integrarse, a pesar de un fuerte discurso a favor de dicha estrategia.

7. CONCLUSIONES

A través de la planificación estratégica de mercado se determinó que la producción de arándanos en Argentina con destino la exportación del fruto en fresco es una excelente oportunidad comercial y se encuentra en una etapa de fuerte expansión.

El cultivo del arándano en Argentina es viable con un buen soporte técnico y comercial, obteniéndose una atractiva rentabilidad.

En virtud que es una actividad que se encuentra en un posicionamiento creciente, es necesario dimensionar e invertir en estructuras adecuadas para el procesamiento, empaque y almacenamiento de arándano fresco con destino a la exportación.

Presenta fuerte debilidad comercial, por ser una actividad concentrada en la exportación, con muy baja inserción en el mercado interno.

Además se identifican otras debilidades y amenazas que limitan el posicionamiento de este producto.

Se identifico a Estados Unidos como el mercado de referencia, y dentro del mismo se reconoció un segmento de consumidores que tiende a consumir alimentos sanos, nutritivos, por lo que este producto responde a los atributos requeridos por los mismos.

Esta actividad esta orientada a un solo mercado, el estadounidense, por lo que será importante no descuidar los mercados alternativos al de referencia, como Europa y Japón, ya que ellos constituyen una firme posibilidad para ubicar el producto arándano en caso de que el mercado norteamericano presente fuerte caídas en las cotizaciones.

En virtud de ello se ha podido determinar que este producto posee una innumerable cantidad de ventajas, con excelentes retornos, con un mercado demandante concreto y estable. Sin embargo se deberían ajustar a mediano y corto plazo una serie de falencias internas, como la logística y el dimensionamiento de la capacidad exportable, para así poder cumplir en tiempo y forma con los envíos, no descuidar la calidad y aprovechar los períodos de altos precios, con el fin que continúe siendo un negocio altamente rentable y viable desde lo comercial.

Para mejorar el posicionamiento del producto analizado se requirió del diseño de una estrategia comercial basada en las denominadas “4 p”.

8. **BIBLIOGRAFIA**

ANDER EGG, E. 1982. "Metodología del Trabajo Social". Ed. Instituto de Cs. Sociales Aplicadas. Alicante, España.

ALBISU, L. y GRACIA, A. 1998 Globalización del sistema agroalimentario.

ALVARADO LEDESMA, M. 2004 Agronegocios ed. El Ateneo, Buenos aires, Argentina.

ÁLVAREZ BURGOS, L. y HIDALGO M. 2005 Trazabilidad en arándanos Publicada en la Revista Infoberry, Mayo-Junio 2005

ANDERSON, C. 2002 El cultivo del arándano. INTA Concordia.

ANDERSON, C. 2004 Material del curso de supervisores de cosecha de arándano: El cultivo de arándano. Programa más y mejor trabajo. INTA Concordia.

BERTELLO, F. 2004 La rentabilidad de un "Berry de sangre azul" La Nación.

CERDA GONZÁLEZ, R. 1996 Mercado y Cultivo de Berries Departamento Agroindustrial Fundación Chile.

COBELO, L. 2007 Y va arando el arándano www.capab.org.ar

DIVO DE SESAR, M. 2003 Calidad desde el principio. 1º Simposio Internacional de Arándano. UBA. Buenos Aires, Argentina.

FABIANI A, MARTÍNEZ, C Y CARLAZARA, G. 2001 Cultivo de Arandano en la zona del río Uruguay. Concordia, Argentina.

FISZMAN, L. 2004 Cátedra de producción vegetal. Facultad de Agronomía – Universidad Nacional de Buenos Aires. Informe N° 9. www.e-campo.com

GAGLIETTI, D. 2004 Competitividad y diferenciación en la producción de berries.

GARRIDO, N. 1997 Introducción de un producto nuevo para el mercado argentino, el arándano VII Jornadas de la Empresa Agropecuaria. Tandil. Argentina.

GODOY, C. 2002 Manejo del cultivo de Arándano F.C.A. Balcarce.

HEPP GALLO, R. 2004 2º Simposio Internacional del Arándano. UBA. Buenos Aires.

JAUREGUI, A. 2003 Estrategia y dirección estratégica. www.gestiopolis.com

JUILLERAT, F. 2003 Calidad Internacional: competidores del Hemisferio Sur. 1º Simposio Internacional de Arándano. UBA. Buenos Aires, Argentina.

KOTLER, P. 1989. "Mercadotecnia" Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Méjico

LAMBIN, J.J. 1991. "Marketing Estratégico". Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

LEÓN, A. 2000 www.agrobit.com . Junio

LEON, A. 2003 El Cultivo de arándano en Argentina.

MAYORAL, L. 2000 Nuevos negocios para el MERCOSUR: El Arándano.

- MITCHAM, E. 2003 Calidad en post-cosecha y envíos al exterior. 1º Simposio Internacional de Arándano. UBA. Buenos Aires, Argentina.
- NIDETEC. 2006. El cultivo de Arándano. www.nidetec.com
- ODELLA, H. 2004 Arándano: Una inversión agropecuaria pensada a largo plazo. Infoberry. Año 1, N° 1/ 22-23.
- PAGANINI, A. 2004 Arándanos: Presente y Futuro en la Argentina.
- PARMINTER, I. 2003 Producción de arándanos en Nueva Zelanda. 1º Simposio Internacional de Arándano. UBA. Buenos Aires, Argentina.
- PAZOS, J. 2003 Asociativismo: en búsqueda de la calidad total. 1º Simposio Internacional de Arándano. UBA. Buenos Aires, Argentina.
- PAZOS, J. 2004 Perspectivas del sector. V Reunión nacional de productores de arándanos y otros berries: 14-15. Buenos Aires, Argentina
- PEREZ, D. 2006 Arandano. Agromercado N° 256 agosto 2006. Pág. 8.
- PEREZ, D. y MAZZONE, L. 2006 Arandano. Publicación Especial 30. Estación Experimental Agroindustrial "Obispo Colombes". Marzo 2006- ISSN: 0328-7300.
- SCHISSEL, T. 2004 Consultor en la argentina del servicio de inspección de sanidad animal y vegetal (APHIS), por Fernando Bertello para la nación.
- SECILIO A. 2004 Importancia de exportar Infoberry año 1 N° 2
- STORNER, D. 1996. Importancia de la Planificación Estratégica de Empresas.
- TAQUÍN, L. 2004 Requerimiento completo del mercado Infoberry año 1 N° 2.
- TESTA, A. 2004 Producción alternativa: negocio de exportación Tiempo de cosechar arándanos Enviada especial Diario La Nación 13/12/2004 suplemento Campo
- TORCELLI, J. y TRICCO, H. 1996 Estudio sobre el mercado de arándanos. INTA Pergamino.
- TORRES NOSA, M. 2006. Mercado del Arándano a Nivel Mundial. Marcelo-torres-nosa.idoneos.com
- USDA. 2003. www.eeaoc.org.ar/economia
- UTGES, A. 2003 Controles fitosanitarios de calidad comercial. 1º Simposio Internacional de Arándano. UBA. Buenos Aires, Argentina.
- VERA, L. 2005 ENTREVISTA REALIZADA EN EL INTA CONCORDIA, ENTRE RIOS
- VERIBON DOLA, N. 2006 Arándanos: Creciente producción con precios deteriorados. www.pregonagropecuario.com.ar/Numeros_anteriores/PREGON_34
- VILLELA, F. y FISZMAN L. H. 2003 Precios del arándano fresco en el mercado mayorista de USA con énfasis en el origen argentino y chileno. Pág. 195-205.
- VILLELA, F. 2004 Resumen de producción de arándanos en Argentina y justificación del 2º Simposio Internacional del Arándano, Infoberry N° 3, julio-agosto

Caracterización de arándano del libro “Enciclopedia práctica de la agricultura y ganadería” Editorial Océano. Página 668.

<http://www.arandanoargentino.com.ar/exportaciones.htm> FECHA: 07/01/07

<http://www.capab.org.ar/> FECHA. 22/02/07 VIDA RURAL N° 97, Septiembre de 2005 VI REUNIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES DE ARÁNDANOS Y OTROS BERRIES

<http://marcelo-torres-nosa.idoneos.com/Propiedades> del arándano

<http://www.alimentosargentinos.gov.ar/>

<http://www.infofrut.com.ar> VII Reunión Nacional de Arándanos y otros Berries. Septiembre 2006.

<http://www.cronicarural.com.ar> 26 de Febrero 2007. Crecieron exportaciones de frutas finas. SENASA 2007

9. ANEXO

Durante el año 2006, la certificación de exportaciones frutas finas alcanzó las 18.899 Tn por un valor de 64.396.000 U\$\$, mostrando un incremento del 77% en volumen y del 66% en divisas, respecto a los envíos del año anterior, según el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA, 2007).]

El panorama mundial en la producción de frutas indica que los berries representan aproximadamente el 2%, dentro de los cuales el 72% corresponde a la frutilla, 10% a los arándanos y 9% a la frambuesa; del porcentaje restante, el 70% corresponde a las moras arbustivas.

Estados Unidos y Canadá conforman el mayor centro productor y comercializador de arándano en el mundo, seguidos muy atrás por países del norte de Europa, en particular Polonia. De acuerdo a datos presentados por el Departamento de Agricultura de EE.UU., en promedio entre el 2000 y el 2004, Estados Unidos participó con el 51% de la producción mundial, Canadá con el 30% y Polonia con el 10% (Grafico 1).

Especies de arándano

* Arándano alto (northern highbush blueberry): es la especie que produce la fruta de mejor calidad en cuanto a tamaño y sabor. Desarrolla bien en regiones frías, con inviernos largos. Poseen altos requerimientos de frío y son de maduración tardía.

* Arándano alto de bajo requerimiento de frío (southern highbush blueberry): presentan buena calidad de fruta, de maduración temprana, apta para primicias. En las plantaciones realizadas en la provincia de Buenos Aires se han incluido cultivares pertenecientes a este grupo, con el objeto de aprovechar la apertura de una ventana de precios elevados en los mercados del hemisferio norte. Son de bajo requerimiento de frío y son de maduración temprana.

* Arándano ojo de conejo (rabbiteye blueberry): es considerada una especie de menor importancia económica. Se adapta a regiones más cálidas que el arándano alto, presentando mayor rusticidad: es más tolerante a la sequía y permite su cultivo en un rango más amplio de suelos. Requerimiento de frío intermedios y son de maduración tardía a semitemprana. Son en general variedades autoestériles.

Variedades

Los arándanos, como cualquier especie perenne de follaje caduco, poseen un requerimiento agroclimático en bajas temperaturas invernales. El normal despertar

primaveral queda condicionado a las características térmicas del invierno precedente. Dicha exigencia viene cuantificada por medio del cálculo de las "horas de frío". Interesan particularmente las horas de frío efectivas, registradas durante el período de reposo invernal (mayo a septiembre), las que son promediadas para una serie de años.

Los "**northern highbusch blueberries**", arándanos altos norteños (en alusión a Estados del norte de los EE.UU.), entre los cuales figuran Earliblue, Blueray, Berkeley, Bluecrop, Coville, Jersey, Elliot, Brigitta, tienen un requerimiento de 800 a 1200 horas de frío. De la observación de las curvas se deriva que el norte de la provincia de Buenos Aires aparece poco apto para su cultivo.

Los "**southern highbusch blueberries**", arándanos altos sureños, particularmente interesantes por la maduración temprana de sus frutos, se caracterizan por presentar bajos requerimientos del frío:

* Menos de 400 horas de frío: Gulfcoast, Georgiagem, Sharpblue, Flordablue.

* 400 a 600 horas de frío: Cooper, O'neal, Cape Fear, Blue Ridge.

En este caso, el norte de la provincia de Buenos Aires cumple en mayor o menor medida con la satisfacción de dicha exigencia agroclimática. El centro-sur de la provincia de Buenos Aires, en cambio, se presenta poco apropiado para estas variedades, dado el mayor riesgo de heladas.