

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



POTENCIAL DE DESARROLLO DE LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN DEL LIMÓN FRESCO TUCUMANO

Lic. Cardoso Joaquin

Comité evaluador: Dr. DELAJARA, Marcelo

GOMEZ LUENGO, Edgardo. MBA

Director del Depto. de Traba. Final de Grad.: Dr. ROBLEDO, Walter

Córdoba, 21 de Diciembre de 2004

INDICE

CAPITULO 1. INTRODUCCION	4
1.1 OBJETIVOS DE INVESTIGACION	6
1.1.1 Objetivo general	6
1.1.2 Objetivos específicos	6
1.2 MARCO TEORICO	7
1.3 METODOLOGIA	11
CAPITULO 2. ANALISIS DEL SECTOR MUNDIAL DEL LIMON FRESCO	17
2.1 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	17
2.2 RIVALIDAD EN EL SECTOR	19
2.2.1 Producción mundial de limón	19
2.2.2 Exportación mundial de limón fresco	21
2.2.3 Conclusiones sobre la rivalidad en el sector del limón fresco	24
2.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS	25
2.4 PODER DE LOS CLIENTES	26
2.4.1 Importación mundial de limón fresco	27
2.4.2 Destino de las exportaciones argentinas de limón fresco	29
2.5 PODER DE LOS PROVEEDORES	35
CAPITULO 3. ANALISIS DEL ENTORNO NACIONAL DEL LIMON FRESCO	37
3.1 CONDICION DE LOS FACTORES	37
3.1.1 Producción de limón	37
3.1.2 Superficie plantada y rindes	40
3.1.3 La red de transporte y el suministro de gas	41
3.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA	43
3.3 SECTORES CONEXOS Y AFINES	46
3.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y LA RIVALIDAD DE LA EMPRESA	49
3.5 GOBIERNO	50
CAPITULO 4. MATRIZ FODA	52
4.1 MATRIZ FODA	52
4.1.1 Oportunidades	52
4.1.2 Amenazas	52
4.1.3 Fortalezas	53
4.1.4 Debilidades	53
4.2 DIAGNOSTICO	54
CAPITULO 5. PLANIFICACION ESTRATEGICA	57
5.1 EVALUACION DE LOS MERCADOS POTENCIALES	57
5.1.1 Mercado de exportación	63
5.2 ADAPTACION DE LA MEZCLA DE MARKETING	64
5.2.1 Producto	64
5.2.1.1 Control de calidad	65
5.2.1.2 Necesidad de normalización	66
5.2.1.3 Embalaje y etiquetado	67
5.2.2 Precio	70
5.2.3 Promoción	73
5.2.3.1 Acciones a nivel sectorial	74
5.2.3.2 Acciones a nivel empresarial	74
5.2.4 Distribución	75

5.3 ESTRATEGIA PARA ENTRAR AL MERCADO HOLANDES	75
CONCLUSIONES.....	79
ANEXO.....	82
Anexo 1: Importaciones de limón y procedencia en los mercados seleccionados.....	82
Anexo 2: Datos para calcular el precio de exportación	85
BIBLIOGRAFIA.....	86

CAPITULO 1. INTRODUCCION

Las frutas cítricas se han convertido en un producto con gran potencialidad debido a su facilidad para el consumo, su amplia aceptación y sus cualidades vitamínicas en el mejoramiento de la salud; así como su creciente asimilación por una gran variedad de culturas⁽¹⁾.

“La citricultura es una actividad que a nivel mundial se realiza a escala comercial y se desarrolla en climas tanto tropicales como subtropicales por lo que su producción y comercialización está afectada por el fenómeno de la estacionalidad, dando lugar a períodos de estación y contra-estación⁽²⁾. En consecuencia, cuando los países del hemisferio norte, principales mercados consumidores, se encuentran desabastecidos, los del hemisferio sur aprovechan para abastecerlos, “...la posición geográfica de Argentina le ha permitido convertirse en un proveedor de fruta cítrica fresca confiable de diversas regiones durante la primavera y el verano boreal”⁽³⁾.

En Argentina, y principalmente en Tucumán, se viene desarrollando hace algunos años una interesante actividad en el sector del limón fresco. Éste país se ha posicionado como el principal centro de producción de limón del mundo, con un total de 1,2 millones de toneladas para la campaña 2002/2003, lo que representó el 90% de la oferta del hemisferio sur y el 28% de la mundial. Asimismo se ubicó en la misma temporada, con 280 mil toneladas, como el segundo sitio exportador de limón fresco; monto que significó poco más del 82% de lo comercializado por el hemisferio sur y cerca del 26% del mundial (USDA, 2003).

Con todo lo planteado anteriormente, el presente trabajo tiene por objetivo determinar el potencial de desarrollo de los mercados de exportación del limón fresco

⁽¹⁾ Análisis de la tendencia del mercado internacional de frutas cítricas. www.export-ar.com.ar (Año 2003).

⁽²⁾ DANSA Andrea M. *Perfil de Mercado de Cítricos*. Dirección de Mercados Agroalimentarios (SAGPy A). Diciembre de 2001.

⁽³⁾ DANSA Andrea M. Op. Cit.

tucumano y la selección de una estrategia de entrada en aquél que se presente como más prometedor.

Para el logro de nuestro propósito se realiza en una primera parte, un análisis del sector mundial del limón fresco y, en una segunda, un estudio del entorno nacional, concentrándonos principalmente en la provincia de Tucumán. Por último se expone un proceso de planificación estratégica para el mercado seleccionado, el cual concluye con una recomendación sobre la estrategia de entrada en la plaza escogida. Debemos aclarar que la elección de un mercado no significa la exclusión del resto, sino lo que buscamos es aumentar la participación en aquél que se muestre como más promisorio.

1.1 OBJETIVOS DE INVESTIGACION

Mediante la presente investigación del sector del limón fresco se intentará cumplir con los siguientes objetivos:

1.1.1 Objetivo general

“Determinar el potencial de desarrollo de los mercados de exportación del limón fresco tucumano y la selección de una estrategia de entrada en el mercado objetivo”.

1.1.2 Objetivos específicos

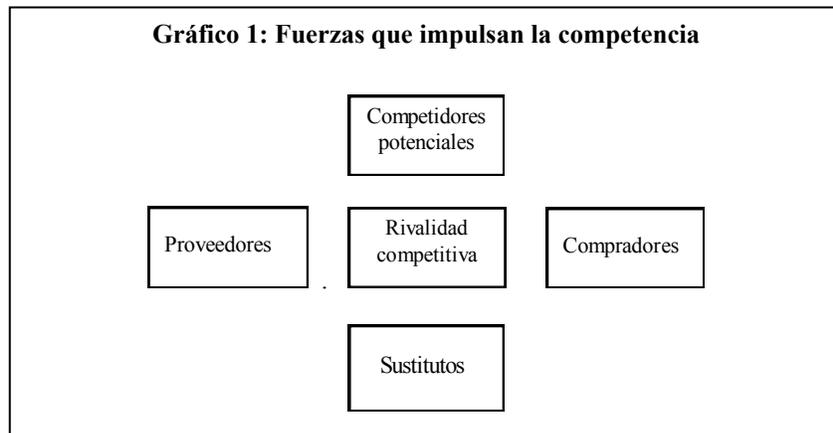
- Realizar un estudio de las tendencias en la producción, importación y exportación de limón fresco a nivel mundial.
- Efectuar un análisis de la provincia de Tucumán en cuanto a producción y exportación de limón fresco.
- Selección de un mercado de exportación.
- Desarrollar un proceso de planificación estratégica y seleccionar una estrategia de entrada en el mercado objetivo.

1.2 MARCO TEORICO

Para realizar el presente trabajo de investigación se utilizan diferentes herramientas propuestas por distintos autores, que servirán como marco para su realización.

La formulación de estrategias consiste, según Rugman⁽⁴⁾ en “*un proceso que normalmente comienza examinando el entorno externo, puesto que la empresa le interesa ante todo las oportunidades que puede aprovechar, o puede adquirir, para sacar partido de dichas oportunidades*”. En concordancia con el autor, se analizará el entorno externo mundial para poder determinar las oportunidades y amenazas que puedan presentarse en el sector del limón fresco tucumano.

El estudio del entorno mundial se realizará mediante el análisis de las cinco fuerzas del sector propuesto por Porter M.⁽⁵⁾. El sector se define como: “*grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios o compiten directamente unos con otros*”⁽⁶⁾. Los cinco factores que determinan la competitividad son los *potenciales competidores*, la *rivalidad existente*, la *disponibilidad de bienes o servicios sustitutos*, los *compradores* y los *proveedores* (gráfico 1).



Fuente: PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva*. Op. Cit.

⁽⁴⁾ RUGMAN, Alan M. *Negocios Internacionales*. Editorial McGraw-Hill. Año 1997. Pág. 244.

⁽⁵⁾ PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva*. Editorial Continental. México, 2000. Vigésima séptima reimpresión revisada.

⁽⁶⁾ PORTER, Michael. E. *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara. Año 1991. Pág. 63.

En la evaluación del entorno externo se hará hincapié en distintas variables que nos irán mostrando el atractivo de los distintos mercados. Los ejes principales a tener en cuenta van a ser los propuestos por el Centro de Comercio Internacional (CCI)⁽⁷⁾, los cuales son: *el crecimiento o decrecimiento del mercado de exportación de los productos, la concentración o desconcentración de la oferta y la existencia de reglamentaciones o protecciones por parte de los gobiernos.*

Luego se realizará el análisis del entorno interno con el objetivo de detectar cuales son las fortalezas y debilidades que presenta la Argentina, y en especial la provincia de Tucumán, para la producción y exportación de limón fresco.

Según Porter M. para evaluar las ventajas competitivas nacionales, se deben tener en cuenta: *“cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de ventajas competitivas”*⁽⁸⁾. Siguiendo esta metodología se analizarán los determinantes de las ventajas nacionales: *condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.* Otra variable que puede influir de forma importante en el sistema nacional y que es necesaria considerar es el *gobierno.* La *causalidad*, que es otra variable mencionada por el citado autor, no será tomada en cuenta en la investigación dado que carece de relevancia para la misma.

A partir del estudio del ambiente externo e interno, se utilizará la Matriz FODA propuesta por Philip Kotler⁽⁹⁾, como resumen de las variables más importantes. Éstas variables se clasifican en relación a si constituyen una oportunidad o amenaza del ambiente externo o una fortaleza o debilidad del ambiente interno.

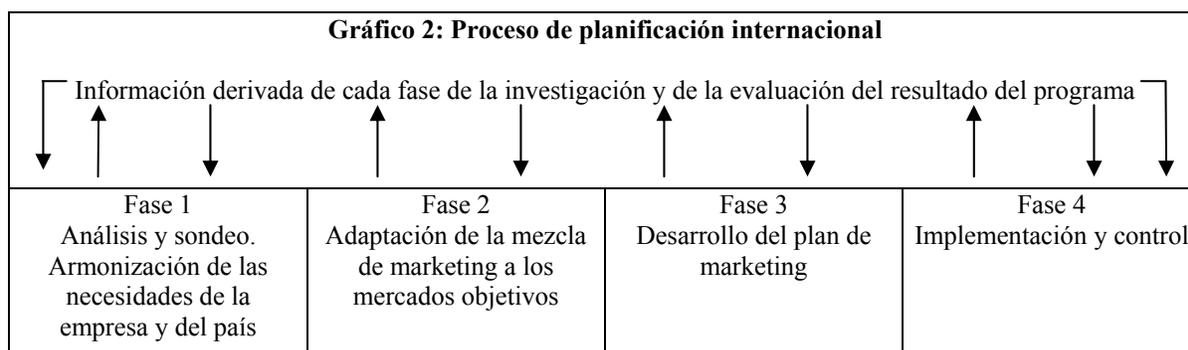
Por último, se efectuará un proceso de planificación estratégica, definido por Cateora como: *“una forma sistematizada de relacionarse con el futuro. Es un intento por dominar los factores externos e incontrolables ejercidos sobre las fuerzas, debilidades,*

⁽⁷⁾ CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT. *Cómo iniciarse en la exportación: manual de capacitación para pymes.* Ginebra, 1995. Pág. 5.

⁽⁸⁾ PORTER, Michael E. *La ventaja competitiva de las naciones.* Op. Cit. Pág. 110.

⁽⁹⁾ KOTLER, Philip. *Dirección de Mercadotecnia.* Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996. Págs. 79 y 80.

objetivos y metas de la empresa para conseguir un fin deseado. En otras palabras, la planificación es la tarea de hacer que sucedan las cosas que de otra forma no ocurrirían”⁽¹⁰⁾. La guía propuesta por el citado autor consiste en cuatro fases, las cuales se aplican específicamente a la empresa (gráfico 2). Por tal motivo es que vamos a adaptar este modelo a los fines de la investigación y a pasar por alto alguna etapa como la implementación y el control.



Fuente: CATEORA, Philip R. *Marketing Internacional*. Op. Cit.

Las fases en el proceso de planificación serán:

1. *Evaluación de los mercados potenciales*: la herramienta utilizada para esta etapa será la Matriz de Selección de Mercados del Centro de Comercio Internacional⁽¹¹⁾.
2. *Adaptación de la mezcla de marketing a los mercados objetivo*: son las variables de la fórmula de comercialización; producto, precio, promoción y distribución. Para el cálculo del precio FOB se empleará la fórmula planteada por Fratolocchi⁽¹²⁾.

⁽¹⁰⁾ CATEORA, Philip R. *Marketing Internacional*. Editorial McGraw-Hill. Año 1998. Octava edición. Pág. 348.

⁽¹¹⁾ CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT. Op. Cit. Pág. 7.

⁽¹²⁾ FRATALOCCHI, A. *Cómo exportar e importar*. Editorial Aplicación Tributaria S.A. Año 1997. Cuarta edición. Págs. 390 y 391.

3. *Estrategia para entrar en el mercado:* las opciones para entrar en el mercado son según Cateora⁽¹³⁾: exportación, concesión de licencias, empresas conjuntas (Joint Ventures), franquicias, consorcios y manufactura.

⁽¹³⁾ CATEORA, Philip R. Op. Cit. Pág. 356.

1.3 METODOLOGIA

Anteriormente citamos la bibliografía que nos servirá de sustento para realizar el trabajo de investigación. A continuación se procede a describir cada una de las variables que se desarrollarán dentro de cada una de las herramientas definidas, así como la información requerida.

1.3.1 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Con el estudio del entorno externo mundial del limón fresco a partir de las fuerzas del sector se determinará cómo influyen los distintos actores y elementos en el mismo.

La **amenaza del ingreso de nuevos competidores** (potenciales competidores) por lo general no es deseable, ya que ello trae consigo nueva capacidad y recursos. Como consecuencia es posible que los precios bajen o que se inflen los costos de las empresas establecidas. Sin embargo, la entrada de competidores va estar influenciada por las barreras de entrada. Estas están representadas por las economías de escala, las inversiones, la diferenciación de los productos, el acceso a los canales de distribución y la experiencia requerida.

En sectores como el que estamos tratando, tendrá especial relevancia la dotación de factores productivos con los que se cuente y las condiciones climáticas favorables.

La **rivalidad en el sector** hace que la competencia se intensifique debido a que algunas empresas ven la oportunidad de mejorar su posición. El resultado son menores beneficios debido a las acciones adoptadas por cada uno de los competidores. Además existen determinadas variables que hacen que las empresas continúen en el sector a pesar de estar obteniendo rendimientos escasos o nulos. Estas son las denominadas barreras de salida que están constituidas por factores estratégicos, económicos y emocionales. Los más

importantes son los activos especializados, costos fijos de salida, interrelaciones estratégicas y las restricciones gubernamentales.

Para evaluar el grado de rivalidad entre los distintos países que compiten en el sector, se tendrá en cuenta como han ido evolucionando sus volúmenes de producción y sus niveles de exportación. De esta manera se podrá determinar el grado de concentración o desconcentración de la oferta de limón fresco a nivel mundial, así como su localización.

Los **productos sustitutos** son aquellos que los consumidores podrían adquirir si el bien que se les ofrece no cumple con sus requerimientos. De la misma forma, ponen techo al precio que se puede cobrar por el producto, limitando los rendimientos.

Los **clientes** ejercen su poder cuando obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicio y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder depende del número, sus características, su situación en el mercado y el valor relativo de su compra en relación con el sector global. De esta forma, a través del análisis en las tendencias de importación de los distintos mercados se evaluará la concentración o desconcentración en la demanda de limón fresco a nivel mundial. Asimismo, se tendrá en cuenta las posibles restricciones o protecciones que podrían existir por parte de los gobiernos respecto a nuestra fruta.

El **poder de los proveedores** se manifiesta cuando éstos presentan una gran concentración en cuanto a la oferta de insumos, y amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes o servicios que ofrecen. De esta forma se ve afectado el acceso a las materias primas y a otros materiales que se podrían requerir en la producción y comercialización.

1.3.2 ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO

En el análisis del entorno interno se considerará:

A) Condiciones de los factores: consiste en la dotación de factores que tiene un país en cuanto a tierra, mano de obra y capital. Estos recursos son los que nos permiten establecer cuáles son los bienes que un país tiene mayor probabilidad de producir y exportar.

En este punto se tendrá en cuenta la tendencia que ha experimentado la producción tanto a nivel nacional como provincial. Igualmente se prestará atención a otras variables como la superficie plantada y los rendimientos, ya que nos mostrarán nuestro potencial de producción.

B) Condiciones de la demanda: la existencia de una demanda local permite estar actualizado en cuanto al uso que los consumidores dan a los bienes, y al mismo tiempo realizar las modificaciones necesarias para satisfacer las necesidades lo más pronto posible.

Para evaluar el comportamiento de la demanda a nivel local vamos a analizar la tendencia en el destino de la fruta fresca al mercado interno, así como su consumo aparente.

C) Existencia de sectores conexos y afines: estos sectores brindan una importante ventaja. Por una lado, el sector proveedor puede permitir el acceso a las materias primas de forma más rápida y eficiente. Sin embargo, la ventaja más significativa proviene de la coordinación entre las empresas y los proveedores. Además, otro de los beneficios consiste en compartir información y mantenerse actualizado de las tendencias en el mercado para poder responder a las nuevas necesidades. Por otro lado, están los sectores conexos, definidos como: *“aquellos en los que la empresa puede coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios”*⁽¹⁴⁾. Estos permiten crear un valor agregado, y la generación de nuevas oportunidades.

⁽¹⁴⁾ PORTER, Michael E. *La ventaja competitiva de las naciones*. Op. Cit. Pág. 154.

D) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: en este punto son importante tanto los planes a largo plazo a nivel nacional y empresarial, como las acciones llevadas a cabo para su cumplimiento. El éxito de un sector muchas veces depende del compromiso, esfuerzo y continuidad que se realice en la actividad.

En cuanto a la rivalidad en el mercado doméstico, ésta no debe ser interpretada como negativa o contraproducente para el sector. La intensa competencia a nivel local lo que genera es un impulso por parte de las empresas para intensificar sus esfuerzos y poder mantenerse dentro del mercado, a través de continuas innovaciones y produciendo bienes que satisfagan las necesidades de los clientes.

E) Gobierno: influye de manera positiva o negativa con sus políticas en los cuatro determinantes del diamante.

1.3.3 PLANIFICACION ESTRATEGICA

La metodología, en esta parte, consistirá en tres etapas. La primera, *evaluación de los mercados potenciales*. La segunda, *adaptación de la mezcla de marketing a los mercados objetivo*. Finalmente, la tercera, *selección de una estrategia para entrar en el mercado*.

1. Evaluación de los mercados potenciales

La Matriz de Selección de Mercados se utiliza con el fin de detectar cual o cuales mercados son los más prometedores para enviar el producto. Para ello es necesario determinar cuales son las variables más importante a emplear en la Matriz. Debido al tipo de producto con el que estamos trabajando, y a que el limón constituye un commodity, los criterios son:

- a) Monto de importación promedio: se considera el monto total promedio de importación de cada mercado entre 1998 y 2002.
- b) Participación promedio de Argentina: se realiza un cálculo de cual ha sido la participación promedio de Argentina en la importación de cada mercado entre 1998 y 2002.
- c) Crecimiento anual promedio: vemos cual ha sido el crecimiento o decrecimiento anual promedio en las importaciones de cada mercado entre 1998 y 2002.

Se asignará la puntuación 1 al país que cumpla de manera más favorable con una variable; 2 al que le sigue en importancia y así sucesivamente. Asimismo se realizará una ponderación de las variables, asignándole a cada una un peso específico dentro de un rango de valores (entre 0 y 1), de acuerdo a su importancia o relevancia. Luego de realizar este procedimiento con cada variable, se procederá a sumar los valores obtenidos por cada país, y se seleccionará aquél que haya tenido la menor puntuación.

2. Adaptación de la mezcla de marketing a los mercados objetivo

En esta fase se analizará cual es la mezcla de marketing que se adapta mejor al mercado objetivo. Para ello se considerará:

- a) *Producto*: el producto puede requerir ciertas modificaciones en el envase, o cumplir requisitos en cuanto a calidad, normalización y diseño, de forma que responda a las necesidades de los clientes.
- b) *Precio*: el precio se convierte en una variable determinante, ya que la competencia global disminuye los márgenes de ganancia. De esta forma se debe buscar la manera de mantener los costos dentro de un nivel que permita una fijación de precios competitivos⁽¹⁵⁾.
- c) *Promoción*: existen diversos medios a través de los cuales se intenta estimular la demanda. Alguno de ellos son la publicidad, la venta personal y las ferias comerciales. Al respecto se analizará cual es el más conveniente para la comercialización del limón fresco.

d) *Distribución*: consiste en el modo (marítimo, terrestre o aéreo) que utilizaremos para llevar el producto al mercado seleccionado para la exportación. Hay que tener presente que existen diversas formas para transportar el producto, las cuales llevan implícitas ciertos costos. Además, en algunos productos, por sus características, es conveniente un modo de transporte en lugar de otro.

3. Selección de una estrategia para entrar en el mercado

Debido a que en este trabajo se realiza un estudio a nivel sectorial, se procederá en este punto a realizar una recomendación en cuanto a la alternativa estratégica que podría adoptarse en una empresa. La misma va a depender del compromiso que se quiera asumir y de los riesgos que se esté dispuesto a correr. Al mismo tiempo hay que tener en cuenta las posibilidades y recursos disponibles para concretar el negocio.

A partir de las opciones que mencionamos anteriormente, que son la exportación, concesión de licencias, empresas conjuntas (Joint Ventures), franquicias, consorcios y manufactura; se procederá a analizar cual es la más conveniente. Sin embargo, se intentará trascender la simple exportación para tener en cuenta aquellas alternativas que impliquen algún tipo de acuerdo de distribución o el establecimiento de una empresa conjunta.

⁽¹⁵⁾ CATEORA, Philip R. Op. Cit. Pág. 340.

CAPITULO 2. ANALISIS DEL SECTOR MUNDIAL DEL LIMON FRESCO

Como se mencionó anteriormente, el análisis del entorno se realizará basándose en las cinco fuerzas del sector, propuesto por Porter⁽¹⁶⁾. A continuación se examinarán las mismas específicamente.

2.1 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

La citricultura es una actividad que se desarrolla en climas tropicales como subtropicales. Los países productores deben contar con ciertas condiciones agro-ecológicas que le permitan su producción, ya que “las plantas cítricas requieren de elementos minerales para producir frutos en cantidad y calidad”⁽¹⁷⁾. La presencia de éstos en el suelo son esenciales para su desarrollo, “con excepción del carbono, del hidrógeno y del oxígeno que se encuentran en la atmósfera y en el agua en forma ilimitada, el nitrógeno, el fósforo y el potasio son elementos que más consume la planta, a los que habrá que sumarles el calcio, magnesio, azufre, hierro, manganeso, zinc, boro, molibdeno y el cobre”⁽¹⁸⁾.

Otro factor que juega un papel clave son las condiciones climáticas. En especial el limón “es la especie de los cítricos más sensible al frío, ya que es la más tropical y presenta floración casi continua. Por lo que requiere para vegetar climas de tipo semitropical. El clima más adecuado para el cultivo del limonero es de tipo mediterráneo libre de heladas. Los períodos de sequía seguidos de precipitaciones juegan un importante papel en la floración”⁽¹⁹⁾. En los últimos dos años las sequías y los atrasos en las precipitaciones en la provincia de Tucumán hicieron reducir su producción. Igual problema ha sufrido España y Estados Unidos.

⁽¹⁶⁾ PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva*. Op. Cit.

⁽¹⁷⁾ La Gaceta – Tucumán. Suplemento Rural (14/04/01).

⁽¹⁸⁾ La Gaceta. Op. Cit.

⁽¹⁹⁾ El cultivo de los limones. www.infoagro.com/citricos/limon.htm (24/10/04)

El alto nivel de inversión para la implementación de un monte cítrico es otro de los elementos a considerar; “la citricultura es una actividad de altísimo riesgo, como son en general todas las del campo, pero en este caso se deben esperar los resultados, cuando se dan, por lo menos 7 años hasta que las plantaciones lleguen a su nivel óptimo de producción. Esto requiere de capital para financiar esta larga espera y “ciertas señales” a nivel país que le permitan al empresario decidirse por iniciar la aventura”⁽²⁰⁾. En la inversión inicial se deben considerar los siguientes ítems: terreno, agroquímicos, fertilizantes, funguicidas, plantines, preparación del suelo, plantación, labores culturales y el riego. Asimismo, durante la época de cosecha se requiere de abundante mano de obra barata para la recolección de la fruta. Luego de ésta etapa se requiere del espacio físico y de la maquinaria adecuada para la selección y empaque del limón. Éste último elemento es uno de los más onerosos dentro de los que hay que considerar dentro de la inversión. Sin embargo, “en cuanto a los costes de producción, ni la poda ni la recolección son muy representativos, sino que los costes están asociados a la fertirrigación y a los tratamientos fitosanitarios”⁽²¹⁾.

Por otro lado, hay que considerar a la hora de evaluar la posibilidad de entrada de nuevos competidores, que la experiencia y trayectoria en el sector del limón son sumamente importantes y difíciles de igualar, ya que se necesitan muchos años para poder adquirirlas. También se requiere la disponibilidad de canales de distribución establecidos, ya que son un requisito indispensable para poder comercializar el producto tanto a nivel nacional como internacional.

Para concluir, podemos decir que el sector del limón fresco a nivel mundial es altamente competitivo, y que la posibilidad de que nuevos países se aventuren hacia ésta actividad es muy baja. Las barreras de entrada son altas debido, principalmente a la falta de condiciones agro-ecológicas para el cultivo. Por la rivalidad existente y la experiencia requerida, es difícil el ingreso en el sector.

⁽²⁰⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Noticiero Trimestral Número 57 – Septiembre de 2003. Pág. 11.

⁽²¹⁾ El cultivo de los limones. Op. Cit.

2.2 RIVALIDAD EN EL SECTOR

Para evaluar la rivalidad en el sector del limón fresco a nivel mundial vamos a analizar las tendencias en la producción y exportación del limón en los principales países productores.

2.2.1 Producción mundial de limón

La producción mundial de limón ha crecido casi un 6% desde el período 1997/1998 a 2002/2003, mostrando una tendencia irregular debido a las variaciones experimentadas en los principales países productores (gráfico 3). Las condiciones climáticas desfavorables han afectado principalmente la producción de España, Argentina y Estados Unidos. La de éste último debido a las heladas experimentadas en la zona citrícola de California.

A nivel mundial se produjo en la campaña 2002/2003 un total de 4,2 millones de toneladas de limón (cuadro 1), lo que representó una disminución del 4% respecto del año anterior (4,4 millones de toneladas). Se puede observar una elevada concentración de la producción ya que poco más del 92% provino de cinco países: Argentina, Estados Unidos, España, Italia y Turquía.

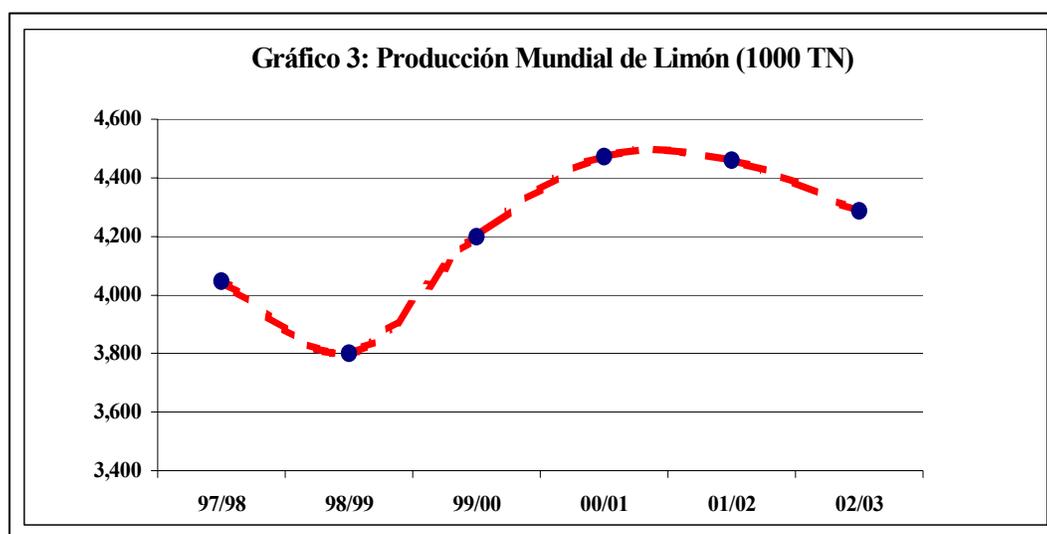
Si bien cerca del 69% de la producción se encuentra en el hemisferio norte, Argentina es el principal productor. El volumen alcanzado por éste país en el período 2002/2003 ha sido de 1,2 millones de toneladas, lo que significó el 90% de la oferta del hemisferio sur y el 28% de la mundial (gráfico 4).

Otros países que han contribuido con la oferta de limón en forma significativa, como ya dijimos, han sido España con 904 mil toneladas, Estados Unidos con 889 mil toneladas, Italia con 572 mil toneladas y Turquía con 400 mil toneladas; representando el 21%, 20%, 13% y 9,3% respectivamente, de la oferta mundial.

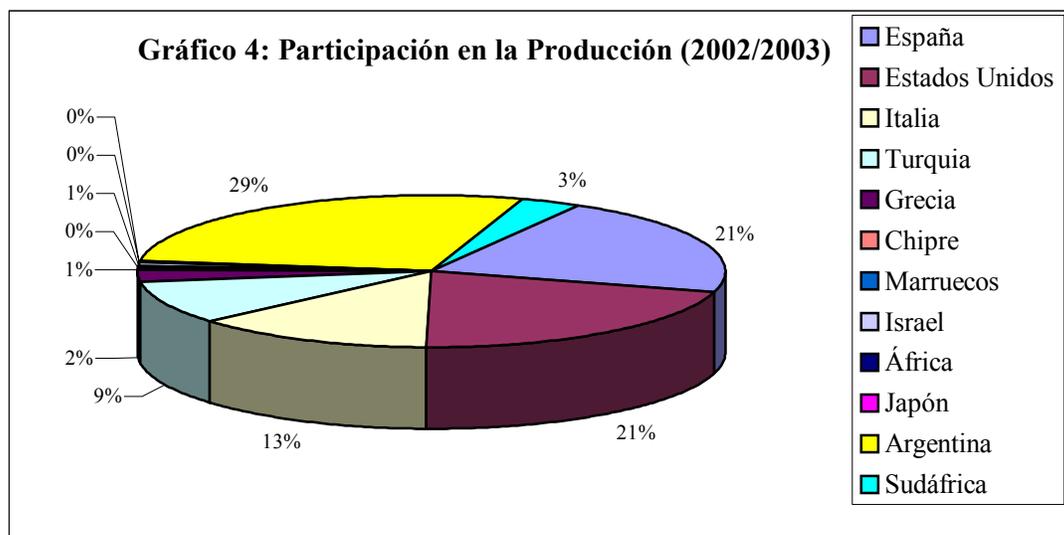
Cuadro 1: Producción Mundial de Limón (1000 TN)

	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003
España	902	878	892	960	1018	904
Estados Unidos	814	678	762	904	751	889
Italia	714	506	543	610	571	572
Turquía	270	390	520	460	510	400
Grecia	158	143	125	130	108	100
Chipre	23	24	28	26	21	22
Marruecos	20	20	20	20	20	20
Israel	17	14	18	16	19	30
África	9	9	9	9	9	9
Japón	2	2	2	2	2	2
México	21	11	0	0	0	0
Total hemisferio norte	2,929	2,664	2,919	3,137	3,029	2,948
Argentina	1025	1043	1163	1217	1300	1200
Sudáfrica	92	95	118	119	130	140
Australia	35	30	30	0	0	0
Total hemisferio sur	1,117	1,138	1,281	1,336	1,430	1,340
Total mundial	4,046	3,802	4,200	4,473	4,459	4,288

Fuente: United States Department of Agriculture. USDA



Fuente: United States Department of Agriculture. USDA.



Fuente: United States Department of Agriculture. USDA.

2.2.2 Exportación mundial de limón fresco

Las exportaciones de limón fresco a nivel mundial han mantenido una tendencia creciente desde el período 1997/1998 a 2001/2002, con un incremento aproximando del 15% (gráfico 5). Sin embargo, en la última temporada se observa una disminución cercana al 7% debido a las bajas experimentadas en los principales países exportadores del hemisferio norte; entre ellos se destacan los países mediterráneos como España, Turquía, Italia y Grecia. En el caso de Estados Unidos, sus exportaciones acompañan las fluctuaciones en su producción fuertemente afectada por las heladas.

En la campaña 2002/2003 las exportaciones de limón fresco alcanzaron cerca de 1,1 millones de toneladas (cuadro 2), correspondiéndole poco más del 68% al hemisferio norte y del 31% al hemisferio sur. Existe una gran concentración en la oferta ya que el 90% de lo comercializado se debió a cuatro países: España, Argentina, Turquía y Estados Unidos.

Entre los países que lideraron las exportaciones de limón fresco en el hemisferio norte cabe destacar a España con 483 mil toneladas, Turquía con 125 mil toneladas y Estados Unidos con 100 mil toneladas, representando el 44%, 11% y 9% de las

exportaciones mundiales respectivamente (gráfico 6). En el caso de España, hay que resaltar que, sus exportaciones se han visto beneficiadas por la consolidación de la Unión Europea como mercado común, y por el crecimiento de las barreras fitosanitarias para la exportación de cítricos por parte de países extrazona⁽²²⁾.

Por su parte las exportaciones del hemisferio sur estuvieron lideradas por Argentina con 280 mil toneladas comercializadas en el mercado externo. Éste volumen constituyó poco más del 82% de la oferta del hemisferio y cerca del 26% de la mundial.

Una cuestión relevante para las exportaciones argentinas de limón fresco ha sido el hecho de la pérdida en 2002 por parte del NOA del status de zona declarada libre de cancrisis⁽²³⁾. A pesar de que ésta enfermedad no afecta a la salud de las personas que ingieren la fruta, en algunos casos puede afectar su comercialización debido a la posibilidad de introducción de plagas en otros países productores. Ésta situación es la que se vivió, como veremos más adelante, con el mercado español.

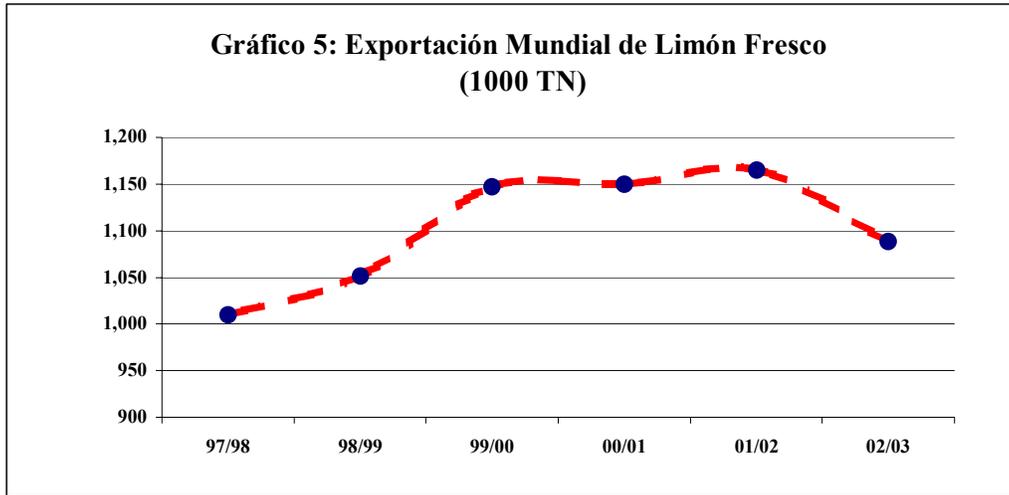
Cuadro 2: Exportación Mundial de Limón Fresco (1000 TN)

	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003
España	558	451	484	522	550	483
Estados Unidos	114	113	106	113	102	100
Turquía	54	174	214	151	150	125
Italia	43	16	33	33	22	19
Chipre	11	16	16	16	13	14
Grecia	31	22	24	30	8	7
Total hemisferio norte	811	792	877	865	845	748
Argentina	157	199	204	245	280	280
Sudáfrica	42	60	66	40	40	60
Total hemisferio sur	199	259	270	285	320	340
Total mundial	1,010	1,051	1,147	1,150	1,165	1,088

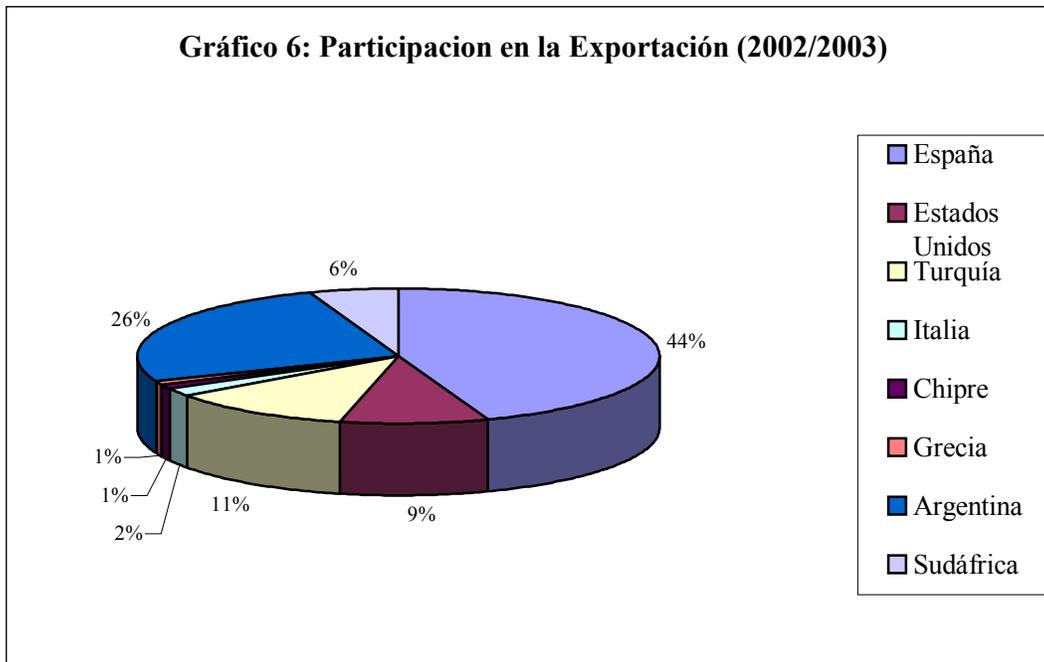
Fuente: United States Department of Agriculture. USDA.

⁽²²⁾ Análisis de la tendencia del mercado internacional de frutas cítricas. Op. Cit.

⁽²³⁾ La cancrisis es una enfermedad de los cítricos.



Fuente: United States Department of Agriculture. USDA.



Fuente: United States Department of Agriculture. USDA.

2.2.3 Conclusiones sobre la rivalidad en el sector del limón fresco

Como hemos visto, existe un elevado nivel de concentración tanto en la producción como en la exportación de limón fresco; más del 92% de lo producido correspondió a cinco países (Argentina, España, Estados Unidos, Italia y Turquía) y el 90% de lo comercializado a cuatro (España, Argentina, Turquía y Estados Unidos). Sin embargo, la rivalidad en el sector no es elevada debido a que “se trata de una producción estacional”⁽²⁴⁾; “la producción y comercialización del hemisferio norte se localiza entre los meses de octubre y abril; y en el hemisferio sur de mayo a septiembre, por lo que ambas se complementan...”⁽²⁵⁾. Como consecuencia cuando la oferta de los productores del hemisferio norte decae (en calidad y cantidad), los del hemisferio sur disponen de fruta fresca para la exportación. A pesar de ser una producción y comercialización en contra-estación, la rivalidad se intensifica en aquellos casos en los que las campañas de los principales competidores se adelantan o atrasan debido a las condiciones climáticas, o en situaciones en que se produce una sobreoferta de fruta.

Algunos países merecen una consideración especial, ya que compiten directa o indirectamente con el limón argentino. En el caso de Sudáfrica, país perteneciente al hemisferio sur, ha aumentado la presencia de su fruta en la Unión Europea, pero sobre todo cuando disminuyen los envíos desde Argentina, siendo sus principales mercados los del Sudeste Asiático⁽²⁶⁾. La producción y comercialización de su fruta se realiza entre marzo y septiembre, dependiendo de las condiciones climáticas. Por otro lado, la citricultura turca, que se encuentra en plena fase expansiva, ha incrementado sus volúmenes en forma importante hacia Rusia y Países del Este. En la Unión Europea compite con el limón argentino en forma indirecta ya que atrasa la comercialización del limón español, pero complica el final de nuestra campaña⁽²⁷⁾. La oferta del limón turco se da principalmente a mediados de septiembre hasta marzo.

⁽²⁴⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Septiembre de 2003. Op. Cit. Pág. 10.

⁽²⁵⁾ El cultivo de los limones. Op. Cit.

⁽²⁶⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Noticiero Trimestral Número 56 – Abril de 2003. Pág. 15.

⁽²⁷⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Abril de 2003. Op. Cit. Pág. 15.

Con España la producción y comercialización de limón se complementa con la del hemisferio sur, a excepción de su variedad Verna (especie de limón) con la que se solapa⁽²⁸⁾. La oferta española de la variedad Primofiori se realiza desde fines de septiembre hasta marzo, la cual no representa competencia para nuestro limón. Sin embargo la variedad Verna es la que se da entre los meses de abril y agosto (ya deteriorado), complicando la comercialización del limón argentino. A pesar de ello, según sostuvo el Director José Antonio García Fernández de la Asociación Interprofesional del Limón y Pomelo (ALIMPO) de Murcia, “...existe el pleno convencimiento de que además de ser el limón argentino de excelentísima calidad, es un fuerte complemento del limón producido en España”⁽²⁹⁾.

2.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS

El limón puede ser utilizado de diversas formas, ya sea fresco o industrializado (cuadro 3). Nuestro principal interés son los usos que le dan los consumidores al limón como fruta fresca, para determinar cuales podrían ser los potenciales productos sustitutos.

Es necesario precisar que a diferencia del resto de los cítricos, el limón es un condimento y no un postre. Su uso en fresco puede ser, tanto para la elaboración casera de zumos y refrescos, como el aliño o condimento para multitud de platos⁽³⁰⁾.

En el caso del uso del limón como condimento para ensaladas, puede ser sustituido por el vinagre; en la elaboración de comidas, por el jengibre; y en la preparación de refrescos, por la lima. Asimismo puede ser reemplazado por la miel como saborizante del té. Éstos son algunos de los productos que podrían elegir los consumidores como sustitutos del limón. No se pretende dar una lista detallada de los mismos, sino hacer saber de su existencia.

⁽²⁸⁾ El cultivo de los limones. Op. Cit.

⁽²⁹⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Noticiero Trimestral 59 – Marzo de 2004. Pág. 12.

⁽³⁰⁾ El cultivo de los limones. Op. Cit.

Cuadro 3: Usos del limón

Usos	Producto	Destino
Condimento de comidas Saborizante de bebidas	Limón fruta fresca	Exportación Mercado interno
	Limón industrializado	
Saborizante	Jugos concentrados	Exportación Mercado interno
Bebidas no alcohólicas, gaseosas, limonadas, bebidas opacas, bebidas de colores	Jugo concentrado sin clarificar	
Bebidas transparentes	Jugo concentrado clarificado	
Elaboración de bebidas	Aceites esenciales	Exportación Mercado interno
Bebidas no alcohólicas, gaseosas, gaseosas colas	Sin alto contenido citral y terpeno	
Industria farmacéutica Industria de cosmético	Con alto contenido citral y terpeno	
Elaboración de pectinas	Cáscara deshidratada	Exportación

Fuente: Consejo Federal de Inversiones (CFI)

2.4 PODER DE LOS CLIENTES

Los clientes ejercen influencia en el sector cuando se encuentran concentrados en un número muy reducido o realizan la mayor parte de las compras. Éstas dos características se pueden traducir en presiones para rebajar los precios o en exigencias para mejorar la calidad de los productos. Por ello es que vamos a exponer primero cuál es la situación general de la demanda internacional de limón fresco en base a los datos proporcionados por

el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA). Luego nos vamos a concentrar en la situación en la que se encuentra Argentina respecto de sus principales clientes.

2.4.1 Importación mundial de limón fresco

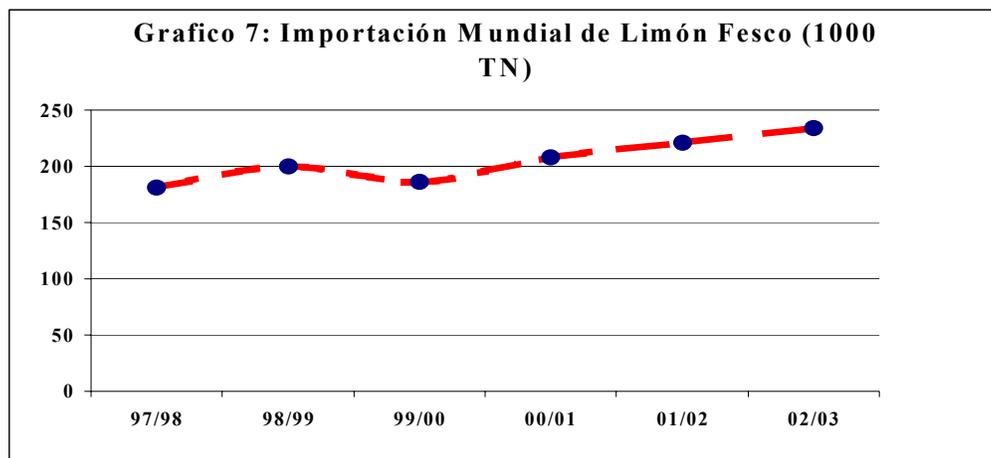
Según datos del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (cuadro 4), las importaciones de limón fresco en los principales mercados internacionales han crecido un 29% en el período de 1997/1998 a 2002/2003. En ésta última campaña el volumen comercializado alcanzó las 234 mil toneladas.

En el sector del limón fresco la demanda se encuentra “concentrada” en los países del hemisferio norte. El principal importador ha sido Japón, el cuál recibió en el último año 90 mil toneladas. Le siguen en orden de importancia Italia con 60 mil toneladas, España con 39 mil toneladas, Estados Unidos con 35 mil toneladas y Grecia con 10 mil toneladas.

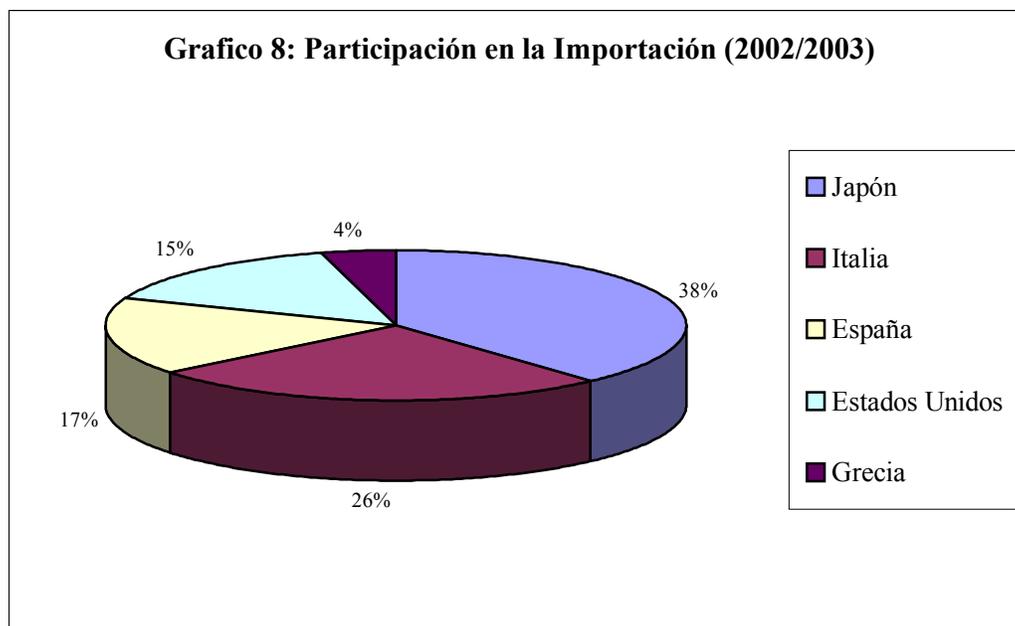
Cuadro 4: Importación Mundial de Limón Fresco (1000 TN)

	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003
Japón	87	86	92	84	89	90
Italia	36	45	39	41	61	60
España	18	33	27	39	23	39
Estados Unidos	29	24	17	33	38	35
Grecia	11	12	11	11	10	10
Total hemisferio norte	181	200	186	208	221	234
Total hemisferio sur	0	0	0	0	0	0
Total mundial	181	200	186	208	221	234

Fuente: United States Department of Agriculture. USDA.



Fuente: United States Department of Agriculture. USDA.



Fuente: United States Department of Agriculture. USDA.

A pesar de no ser muy detallados estos datos en cuanto a los países importadores de limón fresco, nos brindan un panorama general de cuáles son los principales mercados. En el siguiente punto veremos otros que cobran relevancia para nuestro país.

2.4.2 Destino de las exportaciones argentinas de limón fresco

Como hemos visto, la demanda de limón fresco se encuentra localizada en los países del hemisferio norte, que compran la fruta durante el período en el que por las condiciones climáticas no tienen fruta propia. Asimismo es el lugar en donde se encuentran nuestros principales clientes.

Las exportaciones argentinas de limón fresco han crecido poco más de un 63% desde el año 2000 al 2003, superándose año tras año los volúmenes vendidos en el exterior. A pesar de ello, en la última campaña (2004) se observa una caída de casi un 10% en los envíos respecto a la anterior (cuadro 5, gráfico 9).

Por otro lado, nuestras exportaciones han tenido en los últimos cinco años como principal destino a la Unión Europea, la cual ha concentrado, en promedio el 66% de las compras (gráfico 10). Le siguen en importancia los Países del Este, los cuales compraron en promedio el 19% de los envíos realizados al exterior. En conjunto el continente europeo (Unión Europea y Países del Este) ha recibido el 85% de nuestros limones en el período considerado, lo que muestra la elevada dependencia respecto al mismo. Existen otras áreas, como la del Pacífico, América del Norte y Asia Menor, cuya importancia por ahora no es significativa.

En cuanto al destino de las exportaciones por países, Rusia se ha posicionado como nuestro principal cliente (gráfico 11), casi duplicando sus importaciones desde el año 2000 a 2003, pasando de 31 mil a 61 mil toneladas. A pesar de ello se observa en la última temporada una disminución del 2% en los envíos respecto a la anterior. El crecimiento que mostró el mercado ruso se debió a que los Países del Este son grandes consumidores de limón; asimismo ayudó a éste desarrollo el hecho de operar directamente con éstos países en lugar de utilizar intermediarios como los holandeses, franceses y alemanes; además los cambios políticos hicieron cambiar de proveedores y preferir otros como Argentina⁽³¹⁾.

⁽³¹⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Noticiero Trimestral Número 51 – Mayo de 2001.

Con un volumen importado en el año 2004 de 41 mil toneladas, Italia se ubica en la segunda posición. Ésta cifra representa una caída de casi un 16% respecto de los envíos realizados el año anterior (49 mil toneladas). Sin embargo hay que resaltar el hecho de que éste mercado mantuvo un crecimiento constante en sus compras, pasando de demandar 21 mil toneladas en el año 2000 a 49 mil toneladas en el 2003.

En la tercera ubicación encontramos a Holanda, el cual vio disminuido su volumen importando en la campaña 2004 en casi un 25% respecto a la anterior; de receptor 53 mil toneladas de limón fresco a 40 mil. El puerto holandés se había constituido en mediados de los noventa en la principal puerta de entrada de nuestra fruta a Europa⁽³²⁾. Sin embargo, con el tiempo el puerto de Róterdam fue perdiendo importancia para los exportadores argentinos, quienes empezaron a enviar directamente la mercadería a los lugares de consumo (Rusia, Polonia, España, Gran Bretaña), y a utilizar menos a los intermediarios holandeses⁽³³⁾.

En cuarto lugar tenemos a Grecia, mercado que experimentó un continuo crecimiento en los envíos desde Argentina de limón fresco. Poco más que duplicó el volumen de sus compras desde el año 2000 a 2003; de 15 mil toneladas pasó a recibir 33 mil. Sin embargo, en la última campaña experimentó una reducción aproximada del 3%.

España se ubica en el quinto lugar. El mercado español viene de liderar las compras de limón fresco de la Unión Europea y de ocupar el segundo lugar en cuanto al total de las exportaciones argentinas, con 36 mil y 55 mil toneladas para el año 2002 y 2003 respectivamente. España se había convertido en un importante socio comercial, ya que el negocio de distribución (o intermediación) hacia los mercados europeos que estuvo en manos de los holandeses pasó a los españoles. Éstos últimos contaban con una importante red comercial ociosa durante el verano del hemisferio norte que había que utilizar para licuar los costos fijos y sobre todo para satisfacer a sus clientes durante todo el año. Así fue como los españoles empezaron a liderar las compras de limón fresco en el hemisferio sur

⁽³²⁾ CFI – Estación Experimental Agropecuaria Obispo Colombes. *Los Citrus del Noroeste Argentino. Su cadena productiva*. Capítulo 1: El Limón. www.cfired.org.ar (26/10/2001).

⁽³³⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Mayo de 2001. Op. Cit.

desde el mes de mayo a septiembre de cada año⁽³⁴⁾. No obstante, cuando todo hacía suponer que la campaña 2003 terminaría sin sobresaltos, “el Ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación español decidió tomar las medidas fitosanitarias de salvaguardia previstas en el artículo 16.2 de la Directiva 2000/29/CE, suspendiendo, mediante la Orden APA/3151/2003, la importación e introducción en el territorio de la Península y Baleares de frutos cítricos frescos originarios de Argentina y Brasil, hasta que la Comisión Europea haya adoptado las medidas oportunas en relación con lo establecido en la legislación europea vigente”⁽³⁵⁾. La medida fue adjudicada a la falta de cumplimiento de medidas fitosanitarias y/o la existencia de potenciales plagas que atentaban con la producción mediterránea. El día 4 de mayo de 2004, para “alivio” del sector citrícola local, fue publicada en el BOE la Orden APA/1147/2004 de 30 de abril, por la que se dejó sin efecto la Orden APA/3151/2003 de 12 de noviembre. La Orden entró en vigencia el día 5 de mayo de 2004, de forma que a partir de esa fecha los frutos cítricos frescos originarios de la Argentina y Brasil pudieron volver a importarse o introducirse en la Península y Baleares, siempre que cumplieran con los requisitos establecidos en la Decisión de la Comisión de abril de 2004...⁽³⁶⁾.

La situación a la que hicimos referencia no pasó desapercibida, ya que generó que en la última campaña (2004) países exportadores de limón, como Argentina y Sudáfrica, decidieran desviar la mercadería hacia otros países donde los controles eran menos rigurosos⁽³⁷⁾. Específicamente para Argentina significó una caída en los envíos de limón fresco hacia el mercado español de aproximadamente un 45%, es decir 55 mil a 30 mil toneladas.

El último mercado que debemos considerar por su relevancia es el belga, ya que ha mantenido un crecimiento continuo en el volumen importado (salvo en el 2003), llegando a comprar en la última campaña 21 mil toneladas. Por otro lado, ha sido uno de los pocos países que experimentó un incremento (cerca del 30%) en las importaciones en el año 2004 respecto al anterior.

⁽³⁴⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Noticiero Trimestral Número 58 – Diciembre de 2003. Pág. 7.

⁽³⁵⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Diciembre de 2003. Op. Cit. Pág. 28.

⁽³⁶⁾ Asociación Interprofesional de Limón y Pomelo (ALIMPO). www.alimpo.com (4/5/2004).

⁽³⁷⁾ Asociación Tucumana del Citrus (ATC). www.atcitrus.com (10/8/2004).

Es necesario mencionar que en el año 2000 se produjo la apertura del mercado norteamericano para la entrada de nuestros limones. No obstante, “por una decisión judicial, que hizo lugar a una medida interpuesta por una asociación de productores locales, no ingresaron limones argentinos a ese mercado desde 2002...”⁽³⁸⁾. Asimismo debemos decir que “in February 10-14 2003, the U.S. Animal, Plant Health and Inspection Service (APHIS) visited Argentina in order to comply with the visit required to undertake the Pest Risk Assessment (PRA) of citrus canker. This will allowed Argentina to re-enter the U.S. market in the future. APHIS submitted the report to the Argentine Plant Protection Authority (SENASA) for its revision and comments”⁽³⁹⁾.

Fuera de lo que es el continente europeo, la mira ahora está puesta en Japón, mercado que abriera sus puertas en el año 2003 a los cítricos provenientes de Argentina; “after 13 years of negotiations for a sanitary protocol, Argentina began to sell lemons to Japan”⁽⁴⁰⁾. La importancia de éste mercado está dada por el hecho de que constituye el principal demandante de limón fresco a nivel mundial, con un volumen de compra para el año 2002 de 88 mil toneladas. Sus principales proveedores han sido en la citada campaña Estados Unidos (73%), Chile (16%), Sudáfrica (4%), Australia (2%) y Nueva Zelanda (1%), entre otros⁽⁴¹⁾.

Para Argentina la apertura del mercado nipón podrá generar un impacto favorable al momento de negociar en otros mercados⁽⁴²⁾. Asimismo, “un hecho significativo, aunque no por el volumen, es el gran aumento en los envíos de limones con destino a Japón, pasándose de exportar algo más de 400 pallets en 2003 frente a los 2200 pallets enviados durante el presente año”⁽⁴³⁾.

Por otro lado hay que tener en cuenta que en el último tiempo la mayoría de los países demandante se están poniendo estrictos en cuanto a los controles fitosanitarios de los

⁽³⁸⁾ CFI – Estación Experimental Agropecuaria Obispo Colombes. Op. Cit.

⁽³⁹⁾ GAIN Report Number: AR3048. Argentina Citrus Annual. Date: 1/12/2004.

⁽⁴⁰⁾ GAIN Report. Op. Cit.

⁽⁴¹⁾ Asociación Tucumana del Citrus. www.atcitrus.com (año 2003).

⁽⁴²⁾ Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI). *Análisis Sectorial Cítricos – Producción y Exportaciones* – . Año 2003. Pág.8.

⁽⁴³⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Noticiero Trimestral Número 60 – Agosto de 2004. Pág. 27.

productos perecederos que compran. Por su parte, “la Unión Europea está decidida a poner la mira en los controles sobre la cadena de frutas fresca, para asegurar las equivalencias en calidad y controles en temas fitosanitarios y sanitarios que deberán regir para todos los países miembros. Además de exigir en forma obligatoria la implementación de sistemas de gestión de calidad (internacionalmente reconocidos) en todo el mundo para las empresas productoras, emparadoras y exportadoras de productos perecederos, que vendan sus producciones a los países miembros”⁽⁴⁴⁾.

Cuadro 5: Destino de las Exportaciones Argentinas de Limón Fresco por país (TN)

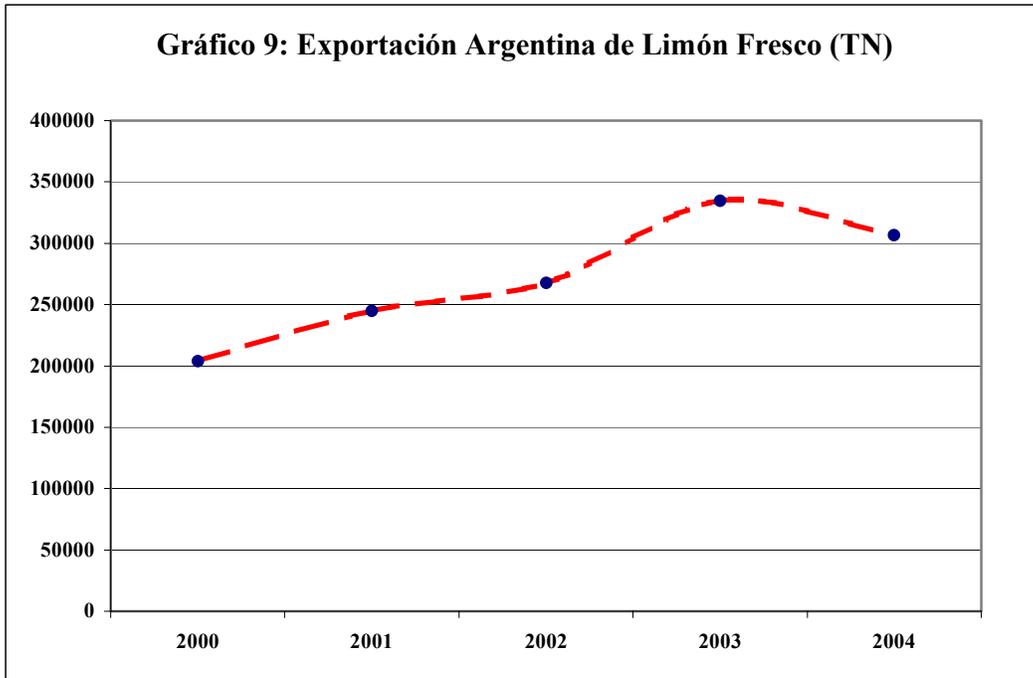
	2000	2001	2002	2003	2004 (1) (2)
Rusia	31851	39898	53009	61227	59752
Holanda	52753	44251	35679	53843	40430
Italia	21791	25505	33602	49887	41990
Grecia	15584	18525	30196	33293	32143
España	17441	27227	36176	55351	30231
Bélgica	8261	17666	23029	16139	21091
Polonia	15274	19405	15736	17462	
Gran Bretaña	8306	9384	7811	10826	8976
Canadá	7481	10049	14874	10177	
Ucrania			5476	8803	
Estados Unidos	6796	17684			
Otros	18571	15270	12126	17378	72126
Total	204109	244864	267714	334386	306739

Fuente: USDA GAIN Report.

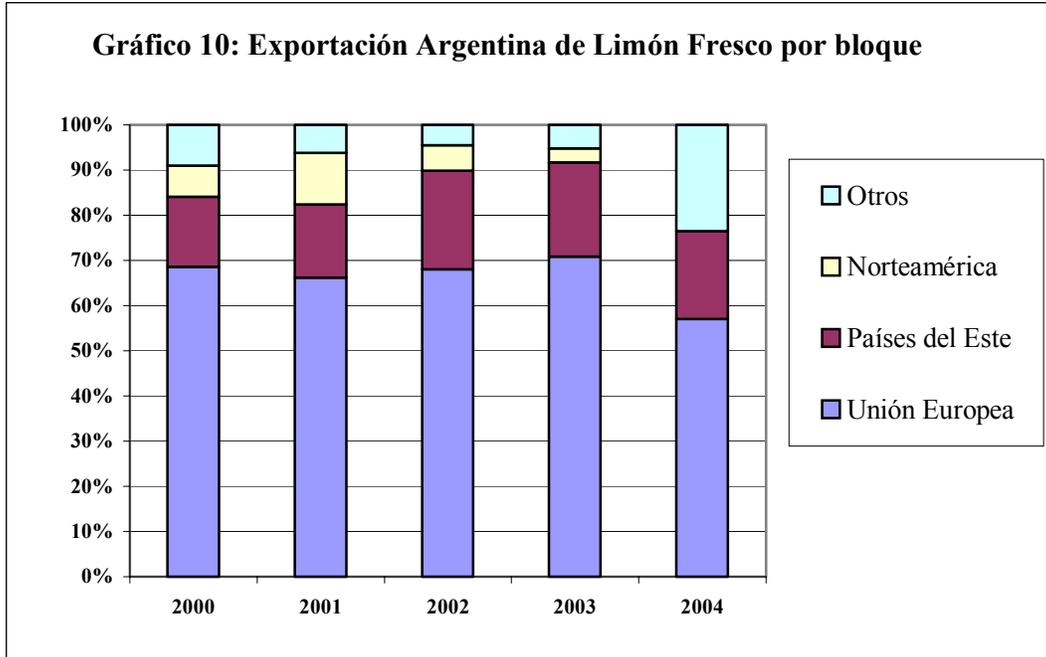
(1) Fuente: SENASA.

(2) Apertura OARB. Datos al 31/08/04. Incluye únicamente los volúmenes de los productos fiscalizados por la DTI/DNPV, expresados en Toneladas Peso Producto.

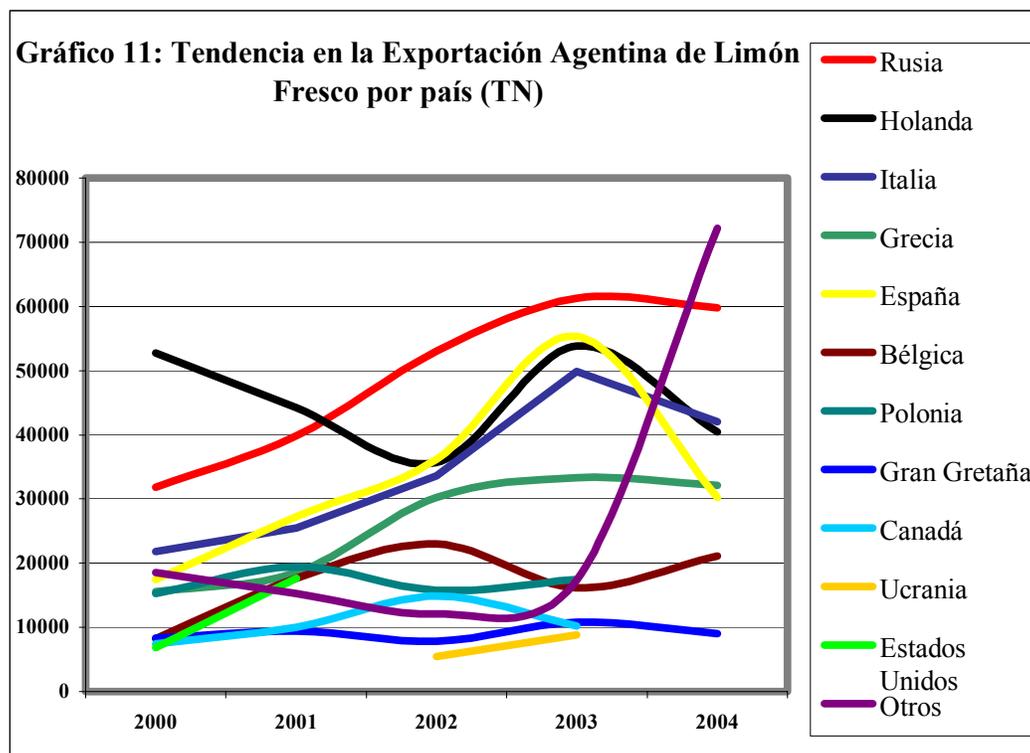
⁽⁴⁴⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Marzo de 2004. Op. Cit. Pág. 14.



Fuente: USDA y SENASA



Fuente: USDA y SENADA



Fuente: USDA y SENADA.

2.5 PODER DE LOS PROVEEDORES

El poder de los proveedores va a depender del grado de concentración o desconcentración de la oferta de insumo y demás materiales necesarios para la producción y comercialización del limón fresco.

En general los países productores y exportadores no experimentan dificultad para el acceso a las materias primas, fertilizantes y agroquímicos requeridos para la producción. Existe una gran oferta de los mismos tanto a nivel nacional como internacional.

En el caso de las empresas empacadoras, éstas requieren de altos niveles de inversión debido a la necesidad de maquinaria para el procesamiento de la fruta que es realmente onerosa. Igualmente demandan otros elementos e insumos para el manipuleo, comercialización y presentación de la fruta, como los bins, plásticos, cartones,

agroquímicos, ceras, papeles, etc. A pesar de la multiplicidad de elementos que demandan, existe generalmente una gran disponibilidad de los mismos tanto en el mercado interno como externo.

Para concluir, podemos decir que, tanto las empresas productoras como empacadoras no presentan dificultad para el acceso a los insumos, ya que existe una gran diversidad de oferta tanto a nivel nacional como internacional.

CAPITULO 3. ANALISIS DEL ENTORNO NACIONAL DEL LIMON FRESCO

Luego de haber realizado un análisis del sector mundial del limón fresco vamos a centrar nuestra atención en el entorno interno. La metodología a seguir es la propuesta por Porter M.⁽⁴⁵⁾ que consiste en establecer las condiciones de los factores, condiciones de la demanda, la existencia de sectores conexos y afines y la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

En el apartado anterior tomamos en cuenta para el análisis del sector mundial a la Argentina considerada globalmente. Sin embargo ahora nos vamos a focalizar en la provincia de Tucumán (objeto de estudio de este trabajo) ya que, como veremos, fue la responsable en el año 2001 del 90% de la producción de limón y del 90% de las exportaciones⁽⁴⁶⁾. Se considerarán algunas variables a nivel nacional que nos mostrarán la importancia que tiene en el sector local la provincia a la que se ha hecho referencia.

3.1 CONDICION DE LOS FACTORES

3.1.1 Producción de limón

La dotación de factores productivos como la tierra, mano de obra y capital son un requisito fundamental para la producción agrícola. En Argentina las regiones citrícolas poseen condiciones agro-ecológicas favorables que permiten obtener elevados rendimientos, calidad y continuidad en la cosecha⁽⁴⁷⁾; “la amplia diversidad climática, ha

⁽⁴⁵⁾ PORTER, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Op. Cit. Pág. 110.

⁽⁴⁶⁾ Análisis de la tendencia del mercado internacional de frutas cítricas. Op. Cit.

⁽⁴⁷⁾ Análisis de la tendencia del mercado internacional de frutas cítricas. Op. Cit.

permitido la especialización en la producción, siendo los casos más destacables la producción de limones en Tucumán...”⁽⁴⁸⁾.

En Argentina la producción de limón ha mantenido un ritmo de crecimiento anual promedio cercano al 8% entre 1993 y 2003 (cuadro 6), es decir que pasó de 605 mil toneladas a 1,2 millones de toneladas. La provincia de Tucumán fue la responsable, en promedio, del 88% de la producción en el período considerado. Su participación ha ido variando ya que de contribuir en 1993 con el 73% (442 mil toneladas) de la producción nacional pasó a aportar en 2003 el 89% (1,1 millones de toneladas). El dinamismo en la producción de limones a partir de la segunda mitad de la década del noventa se debió a la implementación provincial de políticas de reconversión agropecuarias ligadas a un mayor posicionamiento en el mercado externo, lo que atrajo inversiones hacia la actividad, ocasionando un crecimiento de la superficie implantada y de la productividad⁽⁴⁹⁾. Asimismo contribuyeron con éste desarrollo las óptimas condiciones de crecimiento en Tucumán donde se logra elevados niveles de producción y calidad, las buenas posibilidades de industrialización y las posibilidades de comercializar el limón fresco en la Unión Europea⁽⁵⁰⁾. Se debe destacar que la incorporación de técnicas más avanzadas en el manejo del cultivo y poscosecha de la fruta, como la entrada en producción de nuevas plantaciones, harán que la producción se incremente en los próximos años de no mediar condiciones climáticas adversas⁽⁵¹⁾.

⁽⁴⁸⁾ Análisis de la tendencia del mercado internacional de frutas cítricas. Op. Cit.

⁽⁴⁹⁾ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. *Producción de cítricos en Argentina*. (Año 2002).

⁽⁵⁰⁾ La Gaceta – Tucumán (2003).

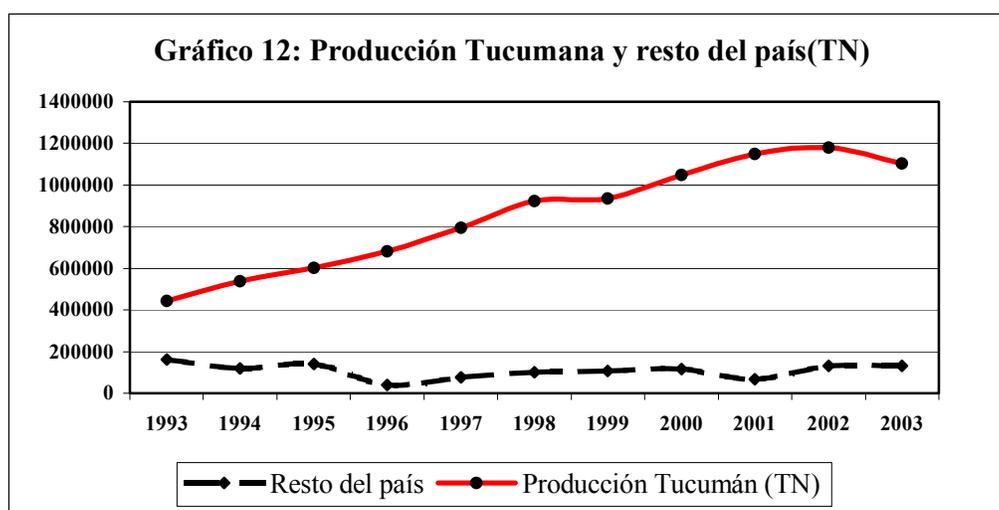
⁽⁵¹⁾ AMIGO, Jorge L. *La actividad citrícola Argentina*. Buenos Aires, Abril de 2002.

Cuadro 6: Producción Argentina y Tucumana de Limón

Año	Producción de Argentina (TN)	Producción de Tucumán (TN)	Participación de Tucumán (%)
1993	605747	442668	73.1
1994	657348	537479	81.8
1995	741590	602015	81.2
1996	720000	680487	94.5
1997	871139	793988	91.1
1998	1024829	924556	90.2
1999	1042657	935832	89.8
2000	1163229	1047213	90.0
2001	1216860	1150000	94.5
2002	1312842	1180000	89.9
2003	1236320	1103900	89.3

Fuente: ATC

Es interesante resaltar como la producción a nivel nacional, sin considerar a la provincia de Tucumán, ha mantenido una tendencia decreciente desde el año 1993 (gráfico 12). Por el contrario, y como es de esperarse, la producción tucumana creció en forma constante siendo la causante del incremento de la oferta nacional.



Fuente: ATC

3.1.2 Superficie plantada y rindes

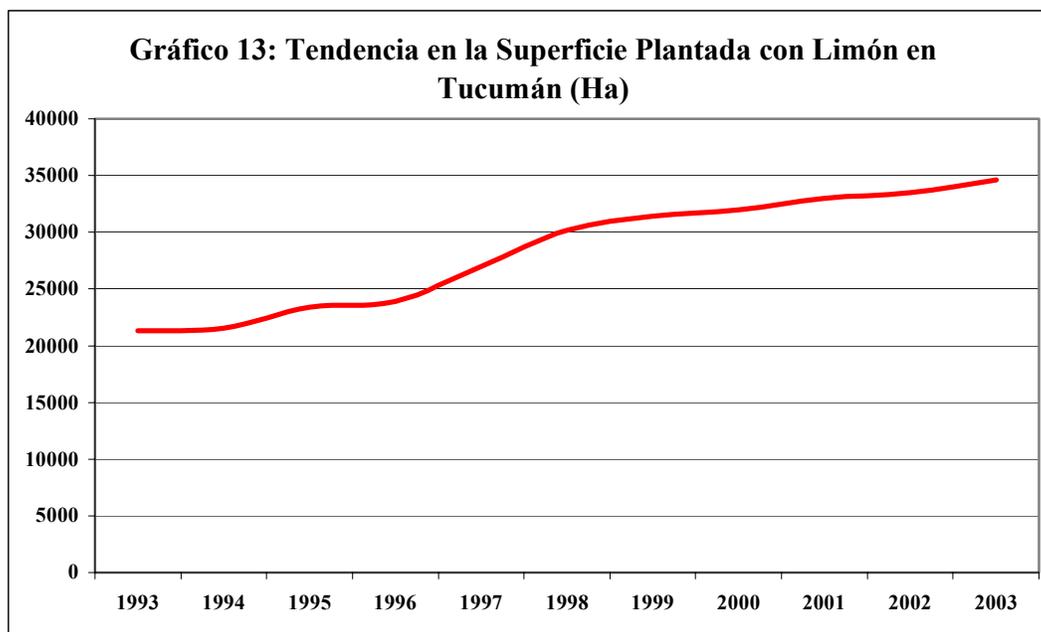
El crecimiento de la producción de limón en Tucumán se puede explicar en gran medida por el aumento de la superficie plantada y el incremento en los rindes.

Según datos del INTA (Informes Regionales, 2003) la superficie plantada con limón a nivel nacional ascendió a 45 mil hectáreas en el 2003, de las cuales poco más del 76% se encontraban en Tucumán. En ésta provincia la superficie plantada experimentó un crecimiento anual promedio del 5%, pasando de 21 mil hectáreas en 1993 a 34 mil en 2003 (cuadro 7).

Cuadro 7: Superficie Destinada al Limón en Tucumán

Año	Superficie plantada (Ha)
1993	21340
1994	21520
1995	23390
1996	23904
1997	27000
1998	30200
1999	31400
2000	32000
2001	33000
2002	33500
2003	34600

Fuente: ATC



Fuente: ATC.

Por otro lado, también los rendimientos promedios tucumanos experimentaron un aumento, de un promedio de 24 t/ha en 1988 se pasó a casi 47 t/ha en 2002, con una productividad superior a la del resto del país lo que ha permitido la obtención de un producto de buena calidad a un costo razonable⁽⁵²⁾. El incremento en los rindes promedios se debió a la conjunción de condiciones naturales óptimas para el cultivo como así también a las mejoras tecnológicas en los métodos de producción⁽⁵³⁾.

3.1.3 La red de transporte y el suministro de gas

Antes de continuar con el siguiente punto, debemos realizar una breve mención sobre el transporte y el suministro de gas, temas que no sólo han afectado a Tucumán.

⁽⁵²⁾ Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI). www.inversiones.gov.ar (2003).

⁽⁵³⁾ CFI – Estación Experimental Agropecuaria Obispo Colombes. Op. Cit.

En el caso particular de la provincia que venimos tratando, los distintos sectores, como así también el limonero, padece un serio problema de transporte, siendo que son actividades que se desarrollan a 1200 km. de Buenos Aires. Además debemos considerar que, en el caso del limón fresco, se trata con un producto perecedero por lo que los plazos de entrega deben estar garantizados; se trata de un commodity con poco valor agregado, por lo que los costos de transporte tienen un peso vital; los precios se acuerdan por semana de arribo, esto quiere decir que si se pacta un precio para una caja de fruta a recibir en una semana determinada en el puerto de destino y el producto por cualquier motivo llega la semana siguiente, el precio puede no respetarse ya que el producto perdió competitividad⁽⁵⁴⁾.

Como se puede advertir, se trata de una área en donde la oportunidad es vital. Sin embargo en el NOA el medio de transporte utilizado para llevar la mercadería hacia el puerto es el camión, el cual es demandado en la misma época del año para llevar otros productos como azúcar, tabaco, soja, entre otros. Igualmente, resulta paradójico que en un país con grandes extensiones como el nuestro el sistema de transporte de carga esté sustentado en el camión y se prescindiera del ferrocarril, ya que se está poniendo en riesgo el cumplimiento de los programas comerciales y la sustentabilidad de muchas actividades⁽⁵⁵⁾.

Otro problema con el que se tuvo que enfrentar el sector ha sido la falta de gas. Ya durante la campaña 2002 había afectado la actividad industrial, disminuyendo la producción, con las consecuentes caídas de puestos de trabajo y pérdidas económicas⁽⁵⁶⁾. Asimismo, el inicio de la campaña 2004 se enfrentó con la terrible incertidumbre por la escasez de gas, fruto de la falta de fluido en el país y a su bajo transporte hacia las zonas de producción, lo que se materializó con fábricas paradas⁽⁵⁷⁾.

⁽⁵⁴⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Septiembre de 2003. Op. Cit. Pág. 10.

⁽⁵⁵⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Septiembre de 2003. Op. Cit. Pág. 11.

⁽⁵⁶⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Abril de 2003. Op. Cit. Pág. 16.

⁽⁵⁷⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Marzo de 2004. Op. Cit. Pág. 6.

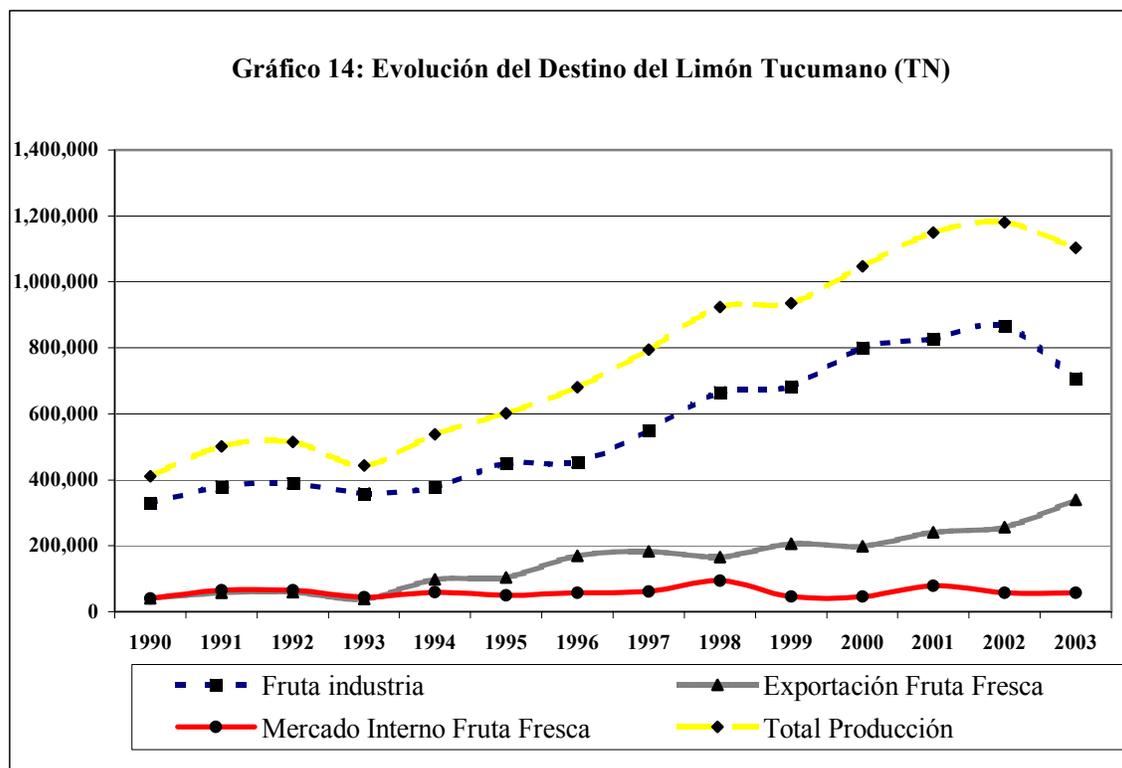
3.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA

La existencia de una demanda en el mercado local en algunos casos es un eje importante de la actividad. No obstante, y como contrapartida del aumento en las exportaciones y la industrialización, se estabilizó y hasta tuvo una pequeña declinación el envío de limón fresco al mercado interno (gráfico 14). En 1990 éste destino representaba el 10% de la producción, mientras que en el 2003 se redujo al 5% (cuadro 8).

Cuadro 8: Destino al Mercado Interno de Limón Fresco Tucumano (TN)

Año	Mercado Interno Fruta Fresca	Total Producción	Participación de Fruta Fresca al Mercado Interno sobre Producción Total (%)
1990	40000	409800	10%
1991	65000	502220	13%
1992	64684	514684	13%
1993	45000	442668	10%
1994	60000	537479	11%
1995	50000	602015	8%
1996	57000	680487	8%
1997	61000	793988	8%
1998	94620	924556	10%
1999	46792	935832	5%
2000	47000	1047213	4%
2001	79781	1150000	7%
2002	57830	1180000	5%
2003	57200	1103900	5%

Fuente: ATC.



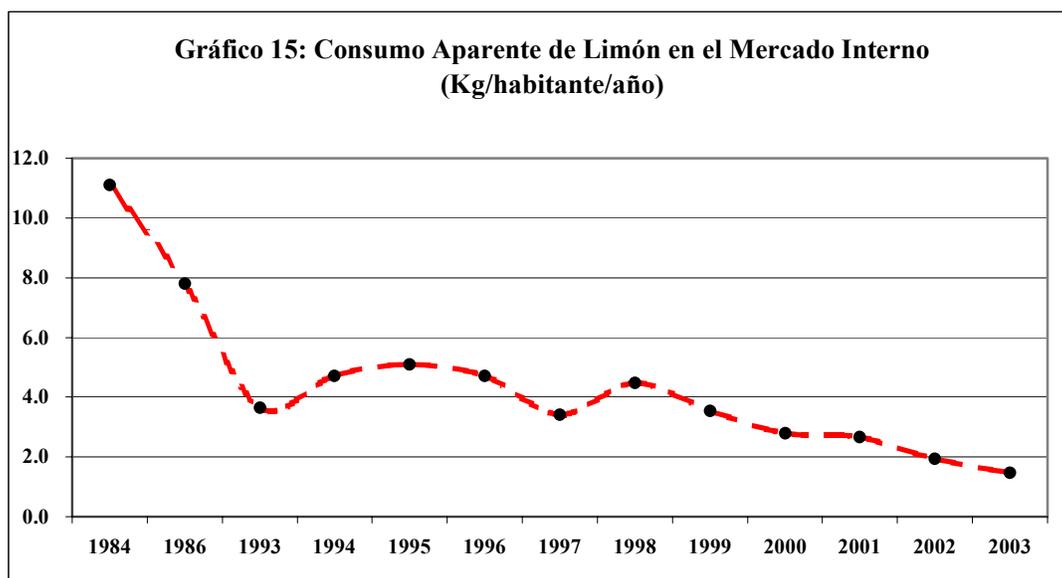
Fuente: ATC.

Un factor clave al cual se puede atribuir esta tendencia es a la saturación del mercado, lo cual sumado al aumento en los volúmenes de producción ha conducido a destinar una mayor porción de la fruta al mercado externo. Asimismo se observa una marcada disminución en el consumo de limón fresco (cuadro 9), el cual ha pasado de ser poco más de 11 kg/habitante/año en 1984 a 1,4 kg/habitante/año en 2003.

Cuadro 9: Consumo Aparente de Limón en el Mercado Interno

Año	Limón (Kg/habitante/año)
1984	11,112
1986	7,800
1993	3,650
1994	4,710
1995	5,090
1996	4,710
1997	3,400
1998	4,470
1999	3,530
2000	2,800
2001	2,660
2002	1,930
2003	1,480

Fuente: Federcitrus (2004)



Fuente: Federcitrus (2004)

Hay que aclarar que la demanda interna se orienta solamente al consumo de limón en fresco y al de jugo concentrado de limón. Igualmente, la reducida importancia relativa de la demanda del mercado doméstico, que se concentra en el verano, se debe a la gran distancia que separa a los centros de producción (como Tucumán) de los de consumo, lo que genera un gasto en flete que no es compensado con el precio del limón. Esto se ve reflejado en el hecho de que Buenos Aires es el principal centro de consumo con más del 50% de la demanda total⁽⁵⁸⁾.

3.3 SECTORES CONEXOS Y AFINES

En la provincia de Tucumán el desarrollo del sector del limón fresco ha sido complementado con el progreso y avance en sectores relacionados. Esto ha permitido la creación y explotación de nuevas ventajas competitivas.

El mayor avance se realizó en el sector proveedor y en el área de la industria; “la producción del noroeste argentino ha logrado un alto grado de especialización, capitalización e incorporación de tecnología, que le permite competir en los mercados más exigentes del mundo. Se ha desarrollado una infraestructura de apoyo y de servicios (transporte, provisión de insumos, etc.), de procesamiento (plantas de empaque, industria, etc.), de creación de eficientes industrial anexas (envases, viveros, maquinarias, mantenimiento, etc.) y apoyo tecnológico (generación y transferencia de tecnología de producción, procesamiento, administración, comercialización) que le permite alcanzar alta eficiencia”⁽⁵⁹⁾.

En el caso de los proveedores, éstos se han acrecentado en el transcurso de los años, permitiendo el acceso a los insumos y materiales necesarios para la producción, procesamiento y empaquetado del limón (cuadro 10).

⁽⁵⁸⁾ CFI – Estación Experimental Agropecuaria Obispo Colombes. Op. Cit.

⁽⁵⁹⁾ Análisis de la tendencia del mercado internacional de frutas cítricas. Op. Cit.

Cuadro 10: Industrias de Apoyo

- Packing de fruta fresca - Plásticos - Cartones - Etiquetas - Servicios de aplicación de plaguicidas	- Bins - Almacenaje a granel de jugos, aceites y cáscara - Recipientes metálicos, plásticos, bolsas plásticas - Agroquímicos	- Servicios de reparación de implementos diversos - Servicios de asesoramiento diverso, técnico, legal contable - Metalúrgica - Servicios informáticos y de comercialización
---	---	---

Fuente: Consejo Federal de Inversiones (CFI)

Por otro lado está la industria, la cuál ha desempeñado y desempeña un papel trascendental en el sector, ya que la posibilidad de enviar la fruta que no califica para el consumo en fresco hacia éste destino es el eje central de la actividad; “el sector limonero de la provincia se desarrolló con un elevado nivel de integración vertical y tiene una fuerte presencia en todas las fases de la actividad la producción industrial”⁽⁶⁰⁾.

El destino del limón tucumano hacia la industria ha experimentado un crecimiento anual promedio del 7%, pasando de 329 mil toneladas en 1990 a 707 mil toneladas en 2003. Del total de la producción se envió en promedio el 73% hacia la industria en el período considerado, lo que nos muestra la destacada importancia que tiene la actividad (cuadro 11).

De la industrialización del limón se obtuvieron en el 2003 41 mil toneladas de jugo concentrado, 38 mil toneladas de cáscara deshidratada y 2 mil toneladas de aceite esencial (Asociación Tucumana del Citrus, 2004). El destino principal de éstos productos ha sido el mercado externo. Por el volumen de productos derivados, la provincia de Tucumán se convierte en el principal centro industrializador de limón⁽⁶¹⁾.

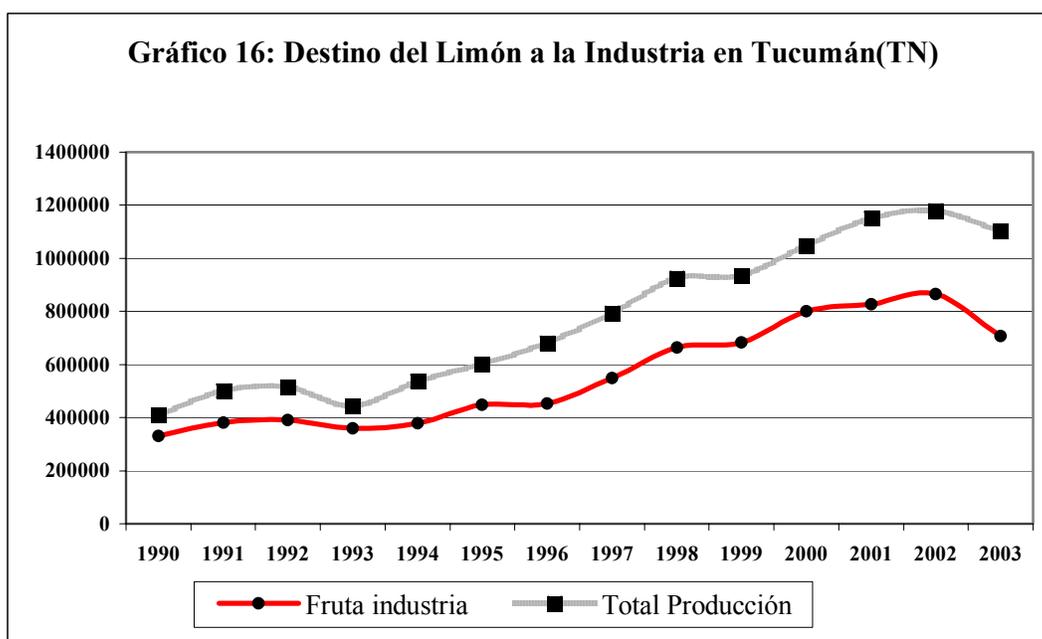
⁽⁶⁰⁾ Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI). Op. Cit. Pág. 2.

⁽⁶¹⁾ CFI – Estación Experimental Agropecuaria Obispo Colombes. Op. Cit.

Cuadro 11: Destino de la Producción de Limón a la Industria

Año	Fruta Industria (TN)	Total Producción (TN)
1990	329800	409800
1991	380000	502220
1992	390000	514684
1993	359470	442668
1994	378300	537479
1995	448430	602015
1996	453759	680487
1997	549664	793988
1998	664647	924556
1999	683157	935832
2000	801000	1047213
2001	828230	1150000
2002	865000	1180000
2003	707000	1103900

Fuente: ATC.



Fuente: ATC.

3.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y LA RIVALIDAD DE LA EMPRESA

En este punto, como atributo generador de ventajas competitivas es preciso referirse a las actividades desarrolladas tanto a nivel sectorial como empresarial.

En cuanto a las empresas medianas y grandes se puede observar un nivel tecnológico avanzado, así como continuos progresos en las prácticas de campo, empaque y transformación⁽⁶²⁾. La instalación de nuevas plantas de empaque han llevado a que la provincia amplíe su capacidad exportadora. Asimismo la ampliación de líneas antiguas, la remodelación de otras y la adquisición de líneas completas muestran como la capacidad exportadora está cada vez más preparada para dar respuesta a clientes de todas partes del mundo. Un ejemplo de lo que venimos diciendo ha sido la adquisición por parte de algunas empresas locales de cámaras de frío con el objetivo de poder cumplimentar los requerimientos del mercado japonés para el ingreso de la fruta proveniente de nuestro país⁽⁶³⁾.

Por otro lado, y de acuerdo con la demanda internacional en cuanto a normas de calidad, se puso en funcionamiento el Sistema de Información sobre trazabilidad de productos cítricos frescos que exporte el NOA hacia los países que exigen normas de trazabilidad⁽⁶⁴⁾. Dicho Sistema “es utilizado en el marco del Programa de Certificación de Cítricos de Exportación para la Unión Europea y otros mercados. Los usuarios directos del sistema son las empresas exportadoras que identifican los productos exportados de manera sistemática en todo el proceso comercial (desde cultivo, empaque, despacho, transporte, hasta el puerto de destino). La información permite reconocer a los productores, clasificados por provincias, zonas (departamentos), subzonas (distritos municipales), establecimientos, lotes por establecimientos, tareas culturales realizadas y productos agroquímicos empleados⁽⁶⁵⁾. También vale decir que las principales empresas que operan

⁽⁶²⁾ Análisis de la tendencia del mercado internacional de frutas cítricas. Op. Cit.

⁽⁶³⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Abril de 2003. Op. Cit. Pág. 7.

⁽⁶⁴⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Abril de 2003. Op. Cit. Pág. 17.

⁽⁶⁵⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Abril de 2003. Op. Cit. Pág. 17.

en la provincia de Tucumán se encuentran certificadas con sistemas de gestión de calidad internacionalmente aceptados como son las Buenas Prácticas Agrícolas (GAP), las Buenas Prácticas de Manufactura (GMP), las Normas ISO, HACCP, Eurep-Gap, entre otras, que la convierte en una actividad líder y muy respetada en todo el mundo⁽⁶⁶⁾.

A su vez el sector del NOA ha contado con los servicios y el apoyo de distintas entidades como lo son la ATC (Asociación Tucumana del Citrus) y AFINOA (Asociación Fitosanitaria del Noroeste Argentino) a nivel regional, y Federcitrus (Federación Argentina del Citrus) en el ámbito nacional. Asimismo existe el apoyo por parte de la EEAO (Estación Experimental Agropecuaria Obispo Colombes) y el INTA Famaillá en la generación de tecnología⁽⁶⁷⁾.

Resumiendo, se puede decir que existe un gran compromiso a nivel provincial para hacer del sector una actividad con gran puja en el mercado internacional. Además, las acciones de las empresas en particular muestran un impulso no sólo a competir y mejorar continuamente, sino también a integrarse y explorar nuevas oportunidades.

3.5 GOBIERNO

El gobierno nacional ha venido realizando distintas tareas encaminadas a dar respuesta a problemas que afectan al sector cítrico.

Por un lado, en el año 2003 el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) aprobó mediante la Resolución 42/2003 el Programa de Certificación de Fruta Fresca Cítrica del NOA teniendo en mira la exportación a la Unión Europea y otros mercados con similares restricciones cuarentenarias. El objetivo del Programa es garantizar que la fruta fresca cítrica que se envía a éstos mercados cuente con el debido control de plagas y enfermedades. Asimismo detalla todo el procedimiento a llevarse a cabo para tal fin.

⁽⁶⁶⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Marzo de 2004. Op. Cit.

⁽⁶⁷⁾ CFI – Estación Experimental Agropecuaria Obispo Colombes. Op. Cit.

Por otro lado, en el año 2004 se crearon el Registro Nacional Fitosanitario de Exportadores de Fruta Fresca Cítrica mediante la Resolución 652/2004, y el Programa Nacional de Desarrollo Citrícola mediante la Resolución 685/2004. El primero de ellos tiene por objetivo la inscripción de aquellos exportadores que vayan a enviar fruta fresca cítrica a la Unión Europea, como así también determinar la responsabilidad en caso de incumplimiento del Programa. El segundo tiene, como objetivo general, asegurar una citricultura moderna, sustentable y competitiva y, como objetivos específicos, mejorar la situación fitosanitaria de los cultivos cítricos en el territorio nacional, desarrollar e implementar un proyecto de mejoramiento de la productividad de la fruta cítrica siguiendo los principios de sustentabilidad y preservación del medio ambiente, realizar estudios de mercado y tendencias, elaborar estrategias de producción y comercialización, desarrollar y promover medidas tendientes a fortalecer las instituciones públicas y privadas vinculadas con la actividad citrícola y mejorar las condiciones socioeconómicas y laborales de los trabajadores de la cadena agroalimentaria citrícola.

CAPITULO 4. MATRIZ FODA

A continuación se presenta la Matriz FODA en la cual, según Kotler⁽⁶⁸⁾, se resumen las variables en función a si constituyen una oportunidad o amenaza del entorno externo, o una fortaleza o debilidad del entorno interno. Posteriormente realizaremos un diagnóstico de cual es la situación general del sector.

4.1 MATRIZ FODA

4.1.1 Oportunidades

- Condiciones climáticas desfavorables en los principales países productores de limón.
- Concentración tanto en la producción como en la exportación de limón fresco.
- Aumento en las importaciones de limón fresco a nivel mundial.
- Distribución de la demanda en los países del hemisferio norte.
- Apertura del mercado japonés para los cítricos argentinos.

4.1.2 Amenazas

- Incremento de las barreras fitosanitarias en los principales mercados demandantes.
- Aumento en la producción y exportación española de limón fresco.
- Clientes más exigentes en materia de inocuidad y calidad de los alimentos.

⁽⁶⁸⁾KOTLER, Philip. Op. Cit.

- Prohibición a la importación de cítricos argentinos en Estados Unidos.

4.1.3 Fortalezas

- Condiciones agro-ecológicas favorables para la producción del limón.
- Crecimiento en la producción y exportación de limón.
- Reconocimiento internacional de la calidad del limón.
- Aumento en la superficie plantada y en los rendimientos.
- Incorporación de técnicas avanzadas en el manejo del cultivo y poscosecha de la fruta.
- Alto grado de especialización, capitalización e incorporación de tecnología.
- Gran desarrollo en infraestructura de apoyo y servicio, de procesamiento, de industrias anexas y apoyo tecnológico.
- Fuerte presencia de la actividad industrial.
- Certificación por parte de las principales empresas de sistemas de gestión de calidad.
- Servicio y apoyo de distintas entidades, tanto a nivel nacional como provincial.

4.1.4 Debilidades

- Concentración de los envíos de limón fresco hacia la Unión Europea.
- Pérdida del NOA del status de zona declarada libre de plagas y enfermedades.

- Problemas con los medios de transporte disponibles.
- Problemas con el gas por la falta de fluido en el país.
- Estabilización en el destino de fruta fresca al mercado interno.

4.2 DIAGNOSTICO

Si bien la producción a nivel mundial ha sido irregular por las bajas sufridas en los principales países productores, el sector del limón fresco muestra un clima favorable para su comercialización. Tanto las exportaciones como las importaciones se han incrementado.

La oferta de fruta se encuentra concentrada en unos pocos países, ya que el 92% de lo producido en la campaña 2002/2003 correspondió a cinco países (Argentina, España, Estados Unidos, Italia y Turquía) y el 90% de lo exportado a cuatro (España, Argentina, Turquía y Estados Unidos). Sin embargo, la rivalidad en el sector no es elevada ya que se trata de una producción y comercialización en contra-estación, es decir cuando los países del norte se encuentran sin fruta, los del sur los abastecen.

Las importaciones se han distribuido entre los países del hemisferio norte en el período 2002/2003, teniendo como principales demandantes a Japón, Italia, España, Estados Unidos y Grecia. A pesar del incremento que tuvieron las mismas, el sector en general se encuentra amenazado por el incremento de las barreras fitosanitarias impuestas por los países consumidores. El caso más palpable ha sido el de España, el cual intensificó los controles para el ingreso de los cítricos frescos, lo que condujo a que las exportaciones dirigidas a éste destino sean redireccionadas hacia otros. Dos factores que también afectaron al sector son, por un lado, las crecientes exigencias en cuanto a calidad e inocuidad de los alimentos por parte de los clientes y, por el otro, el incremento de la producción y exportación española que se ha visto favorecida por la consolidación de la Unión Europea como mercado común.

Por otro lado, en Tucumán se observa un gran progreso en el sector limonero. De las 1,2 millones de toneladas alcanzadas en el año 2003, la provincia participó del 89% de las mismas. El aumento de la producción en los últimos años se debió a las condiciones agroecológicas óptimas para el crecimiento del limón, lo que permitió la obtención de una buena cantidad y calidad de fruta. También ha favorecido el incremento de la superficie plantada y de los rindes, a lo que hay que sumar las grandes inversiones realizadas en técnicas de cultivo y equipamiento.

En las empresas tucumanas existe un nivel tecnológico avanzado, y continuos avances en las prácticas de empaque y transformación. Igualmente ha contribuido al sector del limón fresco local la disponibilidad de proveedores altamente competitivos y un sector industrial muy desarrollado. A pesar de que éstas cuestiones han desempeñado un papel clave, se encontraron dos problemas que afectan a la provincia. Por un lado, la falta de gas que se materializó principalmente en fábricas paradas. Por el otro lado, el tema del transporte, ya que al sustentarse casi exclusivamente en el camión se está poniendo en riesgo la actividad.

La producción se dirige a las fábricas para su industrialización, o se comercializa en el mercado interno o externo como fruta fresca. Debido principalmente a la gran contracción que ha tenido el consumo del limón en el mercado interno, se destinó la mayor parte de la fruta fresca al exterior donde ha tenido una buena aceptación por su calidad internacionalmente reconocida.

Los principales mercados de exportación del limón argentino han sido los de la Unión Europea, los cuales concentraron, en promedio, en los últimos cinco años (2000 a 2004) el 66% de las compras externas. Por su parte, el continente europeo, es decir la Unión Europea y Países del Este receptaron el 85% de la fruta, lo que muestra una gran dependencia en cuanto al mismo. En un esfuerzo por descongestionar los envíos hacia el continente anteriormente señalado, se logró la apertura del mercado japonés. Sin embargo, a pesar de significar un gran progreso, la plaza nipona continuará siendo un proyecto a futuro, ya que habrá que desplazar a sus proveedores tradicionales. Asimismo, hay que

decir que el mercado norteamericano se encuentra actualmente cerrado para el ingreso del limón de Argentina.

Un hecho que afectó al sector del limón fue la pérdida por parte del NOA en el año 2002 del status de zona declarada libre de plagas y enfermedades. Para subsanar esta situación, el gobierno nacional puso en funcionamiento en el 2003 el Programa de Certificación de Fruta Fresca Cítrica del NOA. También se crearon en 2004 el Registro de Exportadores de Frutas Frescas Cítricas y el Programa Nacional de Desarrollo Cítrico para dar cumplimiento a las crecientes exigencias de los clientes. La respuesta por parte de las principales empresas ha sido la implementación de sistemas de gestión de calidad internacionalmente reconocidos. A su vez, se ha contado con los servicios y apoyo, tanto a nivel nacional como provincial, de distintas entidades. Una de las más destacables es la Asociación Tucumana del Citrus, la cual “vincula a los productores cítricos e industriales y desarrolla una intensa actividad en todo lo vinculado a las mejoras del sector y la inserción del limón tucumano a nivel mundial”⁽⁶⁹⁾.

⁽⁶⁹⁾ CFI – Estación Experimental Agropecuaria Obispo Colombes. Op. Cit.

CAPITULO 5. PLANIFICACION ESTRATEGICA

5.1 EVALUACION DE LOS MERCADOS POTENCIALES

Para la selección del mercado de exportación se utiliza la Matriz de Selección de Mercados del Centro de Comercio Internacional (CCI)⁽⁷⁰⁾. Ésta Matriz establece un conjunto de criterios para evaluar los mercados, los cuales a su vez pueden ser redefinidos de acuerdo a los fines de investigación. Las variables que se utilizaron en el análisis son:

- Monto de importación promedio de cada mercado entre 1998 y 2002.
- Participación promedio de Argentina en las importaciones de cada mercado entre 1998 y 2002.
- Crecimiento o decrecimiento anual promedio en las importaciones de cada mercado entre 1998 y 2002.

Para evaluar cada mercado en función de las variables consideradas se asignó la puntuación 1 al país que cumplió de manera más favorable con el criterio de evaluación, 2 al que siguió en importancia y así sucesivamente. Además se realizó una ponderación de cada variable, según su importancia o relevancia, de acuerdo a un criterio personal con el objetivo de obtener resultados más realistas. Para el criterio de evaluación “monto de importación promedio de cada mercado” se estableció el factor de ponderación 0,5 debido a su mayor importancia relativa; para el de “participación promedio de Argentina en las importaciones de cada mercado” el factor de ponderación 0,3; y para el de “crecimiento o

⁽⁷⁰⁾ CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT. Op. Cit. Pág. 7.

decrecimiento anual promedio en las importaciones de cada mercado” el factor de ponderación 0,2 debido a su menor importancia relativa. Luego se multiplicó cada puntuación obtenida por cada mercado por los factores de ponderación de cada variable para obtener la posición de los países en relación a las mismas. Por último se procedió a sumar las posiciones individuales de cada país en relación a cada variable para obtener la posición total de los mismos, y se seleccionó aquél que obtuvo la menor puntuación.

Los países que se consideraron surgen del análisis de las importaciones mundiales y de los mercados de exportación de Argentina. Debido a su relevancia, tomamos en cuenta a Bélgica, España, Grecia, Holanda, Italia, Japón y Rusia. El mercado norteamericano no se tuvo en cuenta debido a que actualmente no permite el ingreso de nuestros cítricos. En el futuro su posible apertura requerirá una consideración especial dada la importancia de éste mercado.

Los datos que utilizamos corresponden a la posición arancelaria comprendida en la subpartida 080530 hasta el año 2001 y 080550 a partir del año 2002.

En el cuadro 12 podemos ver los resultados que arrojó la Matriz. A continuación procederemos a explicar el desempeño de cada uno de los mercados en función de las variables. También utilizaremos el cuadro del Anexo 1 como información complementaria.

Holanda: el mercado holandés se ubica en la primera posición en función de los resultados obtenidos de la Matriz de Selección de Mercados. En éste país las importaciones de limón fresco han experimentado un decrecimiento anual promedio del 11% entre 1998 y 2002, lo cual se debió a que, como mencionamos anteriormente, Holanda fue perdiendo importancia como mercado receptor y distribuidor de la fruta a favor de España. Sin embargo, a pesar de no verse reflejado en los datos estadísticos, en los últimos años (2003 y 2004) se han recuperado sus niveles de importación.

Por otro lado, hay que resaltar que de los países seleccionados Holanda constituye el segundo mercado de importación. El monto promedio importado de limón entre 1998 y

2002 ha sido por cifras superiores a los 51 millones de dólares. A su vez Argentina participó en promedio del 47% de las importaciones en el período considerado.

Además debemos decir que Holanda, cuyos principales mercados de exportación son del continente europeo, se ha constituido en el principal puerto de entrada de los cítricos de regiones extra-europeas para luego, desde sus diferentes puertos, poder ser reenviados a diferentes destinos dentro de Europa⁽⁷¹⁾.

España: se ubica en la segunda posición dentro de la Matriz. Éste país ha mostrado un crecimiento anual promedio del 24% en las importaciones de limón fresco entre 1998 y 2002. Se puede observar que la misma tendencia experimentaron los envíos provenientes de Argentina. Como ya hemos comentado, España sustituyó a Holanda como principal socio comercial de Argentina en el negocio del limón. Sin embargo, el aumento en la producción española, y principalmente, el incremento en los controles fitosanitarios por parte de España, han hecho que en la última temporada (2004) los envíos desde Argentina se reduzcan notablemente hacia éste mercado.

El mercado español ha importado limones por cifras promedio de 19 millones de dólares, siendo Argentina el principal proveedor con una participación promedio del 76% en el período 1998 a 2002.

Japón: el mercado nipón se ubica en la tercera posición. Es interesante resaltar que, a pesar de haber mostrado un decrecimiento anual promedio del 1% en las importaciones de limón fresco entre 1998 y 2002, éste país representa el principal demandante a nivel mundial. Las cifras promedio de importación han sido de aproximadamente 122 millones de dólares, siendo abastecido principalmente por Estados Unidos, el cual participó en promedio del 82% de los envíos. Otros países proveedores han sido Chile, Australia, Sudáfrica, Nueva Zelanda, entre otros.

⁽⁷¹⁾ Análisis de la tendencia del mercado internacional de frutas cítricas. Op. Cit.

En el período que estamos considerando no han habido intercambios comerciales con el limón entre Argentina y Japón, debido a que el mercado nipón no permitía el ingreso de frutas cítricas provenientes de nuestro país. No obstante, a partir del protocolo acordado entre éstos dos países, en el año 2003 se produjo la apertura del mercado japonés para nuestros cítricos. La modesta participación que han logrado nuestros limones en el monto total de las importaciones en las dos últimas temporadas (2003 y 2004) refleja el hecho de que éste mercado seguirá siendo un proyecto a futuro, ya que todavía queda por resolver el problema del tratamiento de frío de la fruta⁽⁷²⁾, lo cual fue acordado en el marco del protocolo. Asimismo hay que recordar que Japón ha sido abastecido tradicionalmente por otros países a los cuales habrá que quitarles su cuota de mercado si pretendemos introducir nuestra fruta.

Italia: éste país se ubica en la cuarta posición. El mercado italiano ha mostrado un ritmo promedio de crecimiento anual del 6% en sus importaciones de limón fresco desde 1998 a 2002. El monto promedio de importación fue de 45 millones de dólares en el período considerado.

El principal proveedor de Italia ha sido España, el cual ha participado en promedio del 56% de las importaciones entre 1998 y 2002. Sin embargo, hay que resaltar que los envíos desde España han tenido un leve decrecimiento en contraposición de los de Argentina que se incrementaron. La participación de Argentina en las importaciones ha sido en promedio del 21% entre 1998 y 2002.

Rusia: ocupa la quinta posición. En el período 1998 a 2002 la cifra promedio de importación de limón fresco ha sido de 31 millones de dólares, mostrando un crecimiento anual promedio del 5%. Éste mercado ha sido abastecido por España y Turquía, los cuales han participado en promedio entre 1998 y 2002 del 30% y 29% de las importaciones

⁽⁷²⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Marzo de 2004. Op. Cit. Pág. 8.

respectivamente. Por su parte, Argentina ha logrado incrementar sus envíos llegando a participar en promedio del 27% de las importaciones.

A pesar de constituir un importante demandante de limón, Rusia es un mercado riesgoso, no sólo por el riesgo de cobranza sino también porque es inestable en cuanto a su volumen demandado. Asimismo no es posible conocer la real magnitud del mercado ruso ya que el mismo no está definido⁽⁷³⁾.

Grecia: se ubica en la sexta posición. Éste mercado ha mostrado un crecimiento anual promedio en las importaciones de limón fresco del 31% entre 1998 y 2002. A pesar de ello, Grecia dentro de los países que estamos evaluando, es el menos relevante en cuanto a monto de importación, ya que el mismo ha sido en promedio de 8 millones de dólares.

Por otro lado, Argentina ha logrado una importante participación, ya que en promedio el 52% de las importaciones de limón fresco de Grecia provinieron de nuestro país.

Bélgica: en la séptima y última posición encontramos al mercado belga, el cual experimentó un crecimiento anual promedio del 9% en sus importaciones entre 1998 y 2002. El monto promedio de importación ha sido de 24 millones de dólares.

Hay que observar cómo Argentina se ha ido posicionando en el mercado. Si bien España ha sido el principal proveedor de Bélgica, con una participación promedio del 38% entre 1998 y 2002, Argentina ha logrado el 22% de las importaciones. Sin embargo, lo más destacable es que el último año (2002) nuestro país participó con el 37% de las importaciones, mientras que España solamente contribuyó con el 26%.

⁽⁷³⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Noticiero Trimestral Número 52 – Octubre de 2001. Pág. 9.

Cuadro 12: Matriz de Selección de Mercados

	Monto de importación promedio	Factor de ponderación	Posición	Participación promedio de Argentina	Factor de ponderación	Posición	Crecimiento anual promedio	Factor de ponderación	Posición	Posición Total	Posición Definitiva
Bélgica	5	0.50	2.50	5	0.30	1.50	3	0.20	0.60	4.60	7
España	6	0.50	3.00	1	0.30	0.30	2	0.20	0.40	3.70	2
Grecia	7	0.50	3.50	2	0.30	0.60	1	0.20	0.20	4.30	6
Holanda	2	0.50	1.00	3	0.30	0.90	7	0.20	1.40	3.30	1
Italia	3	0.50	1.50	6	0.30	1.80	4	0.20	0.80	4.10	4
Japón	1	0.50	0.50	7	0.30	2.10	6	0.20	1.20	3.80	3
Rusia	4	0.50	2.00	4	0.30	1.20	5	0.20	1.00	4.20	5

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.1 Mercado de exportación

Antes de continuar debemos aclarar que la selección de un mercado al cual exportar no implica la exclusión del resto, ya que también se les podrá proveer fruta a éstos mercados en función de las condiciones del mercado. Nuestro objetivo es detectar cuál es la plaza que presenta las mejores perspectivas de desarrollo y que justifica un análisis más profundo en cuanto a planificación estratégica.

Habiendo aclarado cuales son nuestras prioridades, concluimos que el mercado que presenta las mejores condiciones es Holanda, por que:

- A pesar de haber mostrado un decrecimiento en las importaciones de limón, los montos siguen siendo elevados, constituyendo el segundo país demandante en promedio entre 1998 y 2002.
- Argentina ha sido el principal país proveedor de Holanda, con una participación promedio del 47% entre 1998 y 2002.
- Ante las dificultades que presenta el mercado español para el ingreso de nuestra fruta, es de esperarse, como lo han demostrado las campañas 2003 y 2004, que se incrementen los envíos a Holanda.
- Los lazos comerciales que nos ligaron durante años con éste país permiten tener una buena experiencia y conocimiento sobre el mercado.
- Sus puertos se han convertido en un importante nexo para la exportación de cítricos hacia el resto de los mercados europeos.

- Cuenta con una importante estructura comercial y de distribución, como se desprende del punto anterior.

5.2 ADAPTACION DE LA MEZCLA DE MARKETING

5.2.1 Producto

El limón como fruta cítrica fresca no requiere, para ser exportado al mercado holandés o hacia otros mercados, modificación alguna, sino que debe cumplir con ciertos requisitos en cuanto a calidad y tamaño.

En los últimos años se ha observado una gran dinámica en los hábitos de consumo que se materializa por la demanda de productos lo más ecológicos e inocuos posibles⁽⁷⁴⁾. Para “ser competitivo y exitoso, en el sector agropecuario/alimentario y a nivel internacional, requiere de la construcción de ventajas competitivas ligadas a la diferenciación de producto con agregado de valor, garantía en cuanto al aseguramiento de la calidad y credibilidad y confianza en cuanto al origen de las materias primas y de los alimentos elaborados, para responder a consumidores preocupados por el cuidado de la salud. Estos consumidores demandan básicamente que se les asegure el cumplimiento de dos requisitos esenciales: seguridad, en cuanto a inocuidad y calidad en cuanto a procesos y atributos de productos”⁽⁷⁵⁾.

De acuerdo con lo que venimos diciendo, vamos a centrar nuestra atención en tres cuestiones que hacen al producto. En primer lugar, el control de la calidad. En segundo lugar, la necesidad de normalización. Por último, el embalaje y etiquetado.

⁽⁷⁴⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Octubre de 2001. Op. Cit.

⁽⁷⁵⁾ Asociación Tucumana del Citrus. *La forma de ser competitivo y exitoso en el sector*. www.atcitrus.com (2004).

5.2.1.1 Control de calidad

Relacionado a lo que venimos diciendo sobre la calidad, en el orden nacional se aprobó mediante la Resolución 42/2003 el Programa de Certificación de Fruta Fresca Cítrica del NOA. El mismo es desarrollado con el fin de dar cumplimiento a los requisitos en cuanto a calidad y seguridad de la fruta cítrica enviada a nuestros principales clientes. Asimismo da cumplimiento a las medidas requeridas para la introducción de cítricos a la Unión Europea, las cuales se encuentran establecidas en la Directiva 2000/29/CE del Consejo de 8 de mayo de 2000, como así también en la Decisión 2004/416/CE de la Comisión de abril de 2004.

A nivel nacional el organismo encargado de llevar adelante el mencionado Programa es el SENASA, el cual, mediante sus inspectores, certifica la fruta para la exportación a la Unión Europea y a otros mercados con iguales restricciones cuarentenarias. Para que dicho organismo autorice los embarques, la producción deberá estar identificada mediante un sistema que permita determinar el origen y tratamiento que se le ha dado a la fruta desde el campo hasta los centros de consumo⁽⁷⁶⁾. El sistema, conocido como trazabilidad, es desarrollado en el marco del Programa anteriormente señalado.

Por otra parte, se ha creado mediante la Resolución 685/2004 el Programa Nacional de Desarrollo Citrícola, el cual impulsa una citricultura moderna, sustentable y competitiva. Asimismo busca mejorar la situación fitosanitaria de los cultivos citrícolas, elaborar estrategias de producción y comercialización, y mejorar las condiciones socioeconómicas y laborales de los trabajadores de la cadena agroalimentaria citrícola.

⁽⁷⁶⁾ Asociación Tucumana del Citrus. *La forma de ser competitivo y exitoso en el sector*. Op. Cit.

5.2.1.2 Necesidad de normalización

A la normalización la podemos definir como un conjunto de especificaciones convenidas para un producto, lo cual se relaciona con el control de calidad⁽⁷⁷⁾. En la Unión Europea, y específicamente en Holanda como miembro de ésta, no existe para la comercialización del limón, salvo los lineamientos de la Directiva 2000/29/CE del Consejo, un único reglamento obligatorio que promueva la seguridad alimentaria. Por eso, a pesar de no existir una obligación a nivel internacional en cuanto a normalización, resulta imprescindible la certificación con el fin de responder a las nuevas exigencias de los consumidores. Igualmente se impone como un requisito necesario para penetrar en nuevos mercados e incrementar los envíos a los existentes.

Actualmente existen un grupo de normas que permiten garantizar la calidad de los productos, entre las que podemos citar: EUREPGAP (Buenas Prácticas Agrícolas del Euro Retailer Produce Working Group), BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento), y BCR (Sistema de Calidad Inglés, British Retail Consortium).

De las normas que hemos hecho referencia la más interesante es la del Euro Retailer Produce Working Group (EUREP), que “es un grupo de supermercadistas de Europa, que en el año 1997, se agruparon y convocaron a todos los sectores de la cadena agroalimentaria de frutas y hortalizas y desarrollaron un protocolo de Good Agricultural Practice (GAP): EUREPGAP, en donde se definen los elementos esenciales para el desarrollo de las Buenas Prácticas Agrícolas y constituye el estándar de calidad mínimo con el que deben cumplir sus proveedores⁽⁷⁸⁾. Si bien es voluntario y sólo lo puede exigir el comprador en Europa, es importante tomar conciencia de estas exigencias ya que en el

⁽⁷⁷⁾ CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT. Op. Cit. Pág. 19.

⁽⁷⁸⁾ Asociación Tucumana del Citrus. *EUREP-GAP: Las exigencias ya están aquí*. www.atcitrus.com (27/7/2004)

corto plazo, la fruta o verdura que no cumpla con este tipo de certificación, sólo podrá venderse cuando haya escasez de productos certificados en el mercado⁽⁷⁹⁾.

Por otro lado, y relacionado con la norma EUREPGAP, lo más importante es, como sostuvo en una entrevista brindada a la Asociación Tucumana del Citrus (ATC) la especialista argentina y radicada en España Cristina Mazzuz, “la norma Eurep-Gap tiene en este momento una gran importancia en el sector citrícola ya que se trata de una norma de calidad sugerida por las propias cadenas de distribución, es el propio cliente, con lo cual al cumplirla se satisfacen las necesidades y requerimientos del mismo⁽⁸⁰⁾. Asimismo es “interesante porque cubre muchos aspectos como la calidad, seguridad alimentaria, salud, medio ambiente y motiva al productor y comerciante a preocuparse por desarrollar producciones sostenibles respetando y conservando el medio y protegiendo al personal ejecutor de las tareas”⁽⁸¹⁾.

5.2.1.3 Embalaje y etiquetado

Los envases con los que se comercializa el limón como fruta fresca son de distintas medidas dependiendo los requerimientos o pedidos de los clientes en particular. El embalaje tradicional, es decir el que se utiliza con mayor frecuencia para transportar la fruta hasta el puerto de salida es la caja de 18 kg. (en llegada), la cual es apilada en un pallet (1 pallet está conformado por 63 cajas). Otra forma es enviar la fruta en bins de aproximadamente 380 kg. neto (a granel), los cuales son apilados en módulos (1 módulo se conforma por 3 bins). Asimismo se utiliza aunque en menor medida, el plato (caja abierta) de 10 kg., 15 kg. o 18 kg. neto. Rara vez éstas unidades son transportadas desde Tucumán al puerto en contenedores.

⁽⁷⁹⁾ Asociación Tucumana del Citrus. *EUREP-GAP: Las exigencias ya están aquí*. Op. Cit.

⁽⁸⁰⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Abril de 2003. Op. Cit. Pág. 8.

⁽⁸¹⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Abril de 2003. Op. Cit. Pág. 9.

Desde el puerto de salida al de destino la fruta es transportada en las mismas unidades de transporte (pallets o bins) o en contenedores. Sin embargo, la forma más habitual es la primera. Los principales puertos de salida son el de Campana, San Pedro y Buenos Aires. En los dos primeros se trabaja la mayoría de las veces con limón que es enviado en pallets o bins, mientras que en el último con el que es transportado en contenedores.

Otro tema relacionado con el acondicionamiento de la fruta para la exportación es el tratamiento que deberá realizarse a los embalajes de madera, que se basa en las exigencias planteadas por la Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias NIMF número 15 de la FAO (Food and Agriculture Organization) de marzo de 2002⁽⁸²⁾. Ésta norma “reglamenta el embalaje de madera utilizado en el comercio internacional, con el fin de reducir el riesgo de introducción de plagas cuarentenarias asociadas con esos materiales”⁽⁸³⁾. Los países que integran la Unión Europea comenzarán a exigir la referida norma a partir de 2005, “mediante la aplicación de la prohibición irrestricta del ingreso a sus territorios aduaneros de mercaderías transportadas con embalajes de madera, como así también de maderas de soporte y acomodación, que no cumplan el tratamiento térmico y demás requisitos asociados...”⁽⁸⁴⁾.

Por otra parte hay que tener en cuenta que en todo el proceso de comercialización, es decir desde que el limón es cosechado hasta su destino final, la fruta es identificada por etiquetas que permiten saber toda la información sobre la misma. El procedimiento es desarrollado en el marco del sistema de trazabilidad del Programa de Certificación de Fruta Fresca Cítrica, el cual es supervisado por técnicos del SENASA. En el caso de los empaques, el número de técnicos que controlan las operaciones puede variar de uno a seis dependiendo el volumen de procesamiento. Sin embargo, la presencia de los mismos no es necesaria cuando se procesa fruta cítrica cuyo destino se localice fuera de la Unión Europea o de mercados con iguales restricciones cuarentenarias, como podrían ser los Países del Este.

⁽⁸²⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Marzo de 2004. Op Cit. Pág. 15.

⁽⁸³⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Noticiero Trimestral Número 61 – Octubre de 2004. Pág. 25.

⁽⁸⁴⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Marzo de 2004. Op. Cit. Pág. 15.

5.2.2 Precio

Para calcular el precio de exportación vamos a tomar como referencia la fórmula propuesta por Fratalocchi⁽⁸⁷⁾. Como dicho procedimiento considera un supuesto general, la vamos a adaptar a la situación concreta del sector del limón fresco.

Antes de continuar mencionaremos dos cuestiones que afectan al tema que estamos tratando. En primer lugar, que en el proceso productivo y comercial de la fruta fresca podemos encontrar las siguientes etapas: producción (campo), empaque y comercialización. Éstas actividades pueden ser llevadas a cabo por una sola empresa o por empresas independientes. Concretamente en los empaques se realizan todos los procesos destinados a mejorar el aspecto exterior de la fruta: selección por tamaño, color, operaciones de limpieza, aplicación de ceras y tratamientos con fungicidas para prolongar la vida y calidad del limón. Posteriormente la fruta es embalada en envases adecuados según su calidad y destino⁽⁸⁸⁾. Los empaques pueden abastecerse con fruta propia o comprarla en las fincas. A su vez, el empacador puede hacerse cargo de la cosecha y el flete de la fruta que compra o prestar sólo el servicio de empaque y cobrar por caja terminada⁽⁸⁹⁾.

En segundo lugar, debemos considerar el hecho que “el precio del limón, como es el de la mayoría de los commodities, está directamente influenciado por lo que ocurre con la producción mundial de fruta, su volumen y calidad, el consumo de fruta fresca a nivel mundial, y el consumo de sus subproductos industriales”⁽⁹⁰⁾. Por ello es que los precios oscilan entre campañas, y en el transcurso de las mismas según las variaciones que experimente el mercado.

Ahora nos concentraremos en los distintos costos en los que incurre una planta de empaque al realizar una operación de exportación de limón fresco. En el supuesto que analizaremos se trata de un empaque propio (no alquilado), sin producción propia (debe

⁽⁸⁷⁾ FRATALOCCHI, A. Op. Cit.

⁽⁸⁸⁾ CFI – Estación Experimental Agropecuaria Obispo Colombres. Op. Cit.

⁽⁸⁹⁾ CFI – Estación Experimental Agropecuaria Obispo Colombres. Op. Cit.

⁽⁹⁰⁾ CFI – Estación Experimental Agropecuaria Obispo Colombres. Op. Cit.

comprarla) y con una capacidad instalada de producción de 400 cajas procesadas y palletizadas por hora.

Realizaremos un cálculo estimado en función de 600.000 bandejas compradas en las fincas⁽⁹¹⁾, de las cuales se estima un rendimiento del 50% para la exportación y un 50% para la industria en la temporada (la temporada comienza en marzo y finaliza en septiembre, según factores climatológicos).

Los valores a utilizar (Anexo 2) en la situación planteada son:

- 1) Costo de la fruta: la producción es comprada en las fincas. Los valores fluctúan según la calidad, tamaño y nivel general de producción de Tucumán. Los valores de referencia del 2004 variaron entre U\$S 1.20 y U\$S 2 la bandeja de 20 kg. Nuestro Valor de referencia será: U\$S 1.20.
- 2) Costo de Cosecha: \$1.50 la bandeja de 20 kg.
- 3) Costo de flete (finca-empaque): \$0.30 la bandeja de 20 kg.
- 4) Costo del empaque: U\$S 1.10 por caja de 18 kg. procesada y palletizada. Incluye los costos de administración, luz, gas, teléfono, personal permanente y temporario, insumos químicos, insumos de palletizado.
- 5) Precio de fábrica: \$ 150 la tonelada. Éste valor se debe considerar al momento de cotizar debido a que la fruta que no califica para su comercialización en fresco se destina a la industria.
- 6) Costo del envase: U\$S 0.85 la caja.
- 7) Costo de flete a puerto: \$1.75 por caja de 18 kg.
- 8) Gastos FOB: U\$S 0.20 por caja de 18 kg. Incluye los honorarios del despachante de aduana, gastos de documentación, portuarios, verificación y demás gastos para el embarque.

⁽⁹¹⁾ Nota: Las bandejas que se compran en las fincas son de 20 kg. de fruta.

El costo unitario de la caja de limón de 18kg. puesta en el puerto es de U\$S 5.10 (cuadro 13). No es posible establecer un precio FOB (Free On Board) a cotizar ya que el mismo depende de la situación en la que se encuentre el mercado al momento de la venta. Cualquier venta por encima de éste costo será la utilidad que obtenga el vendedor.

No han sido considerados en el cálculo los siguientes valores:

- 1) Derecho de exportación (10% sobre FOB): habitualmente corre a cargo del comprador/importador.
- 2) Reintegro (5% sobre FOB): no se considera ya que debe ser calculado una vez determinado el precio de exportación.
- 3) Gastos bancarios: dependen de la forma en que se realice la venta.
- 4) Impuesto a las ganancias: el mismo es considerado al cierre de la campaña, luego de un balance, donde se determinan las utilidades obtenidas.
- 5) Almacenaje: no es necesario que la fruta pase por depósito; si fuere el caso, es un costo a considerar.

Cuadro 13: Costo Unitario de la Mercadería en el Puerto

COSTO DE PRODUCCIÓN:	U\$S
Campo, cosecha, flete	2.35
Costo del empaque	1.10
GASTOS DE EXPORTACIÓN:	
Envase	0.85
Flete a puerto	0.60
Gastos FOB	0.20
COSTO UNITARIO (CAJA 18 KG.) EN EL PUERTO	5.10

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Promoción

La promoción es “el proceso que consiste en estimular la demanda...”⁽⁹²⁾; los métodos utilizados para tal fin dependen de la naturaleza del producto⁽⁹³⁾. Para el caso del limón fresco, y considerando que es un commodity, vamos a ver las herramientas que se podrían utilizar tanto a nivel sectorial como empresarial para incrementar la demanda de nuestra fruta.

Es interesante advertir como, tanto España como Estados Unidos, lograron incrementar la demanda de sus cítricos mediante la promoción, ya sea a través de programas de publicidad genérica o maquinista⁽⁹⁴⁾. La promoción genérica requiere del esfuerzo de todos los productores para producir un producto homogéneo, con cualidades básicas, y la promoción maquinista es la que llevan a cabo empresas privadas, resaltando los atributos o bondades de un determinado producto, cuyo objetivo principal es ampliar la porción del mercado del mismo mediante alguna diferenciación presentada por la empresa patrocinada⁽⁹⁵⁾.

Como mencionamos anteriormente, y buscando obtener los mejores resultados de éstas acciones, dividiremos los métodos que se podrían utilizar para estimular la demanda a nivel sectorial y empresarial.

⁽⁹²⁾ RUGMAN, Alan M. Op. Cit. Pág. 343.

⁽⁹³⁾ RUGMAN, Alan M. Op. Cit. Pág. 343.

⁽⁹⁴⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Mayo de 2001. Op. Cit.

⁽⁹⁵⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Mayo de 2001. Op. Cit.

5.2.3.1 Acciones a nivel sectorial

Las acciones de promoción a nivel sectorial pueden desarrollarse a través de *medios de difusión*, es decir aquellos “medios que alcanzan a la mayor parte del público⁽⁹⁶⁾. Entre ellos tenemos:

- *Periódicos*
- *Revistas para consumidores*
- *Televisión*
- *Radio*
- *Carteles*
- *Periódicos especializados*

5.2.3.2 Acciones a nivel empresarial

A nivel empresarial, las acciones de promoción podrían consistir en:

- *Venta personal*
- *Publicidad directa*
- *Exposiciones y ferias comerciales*

⁽⁹⁶⁾ CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT. Op. Cit. Pág. 71.

5.2.4 Distribución

Ahora debemos ocuparnos de la logística, es decir el medio a utilizar para transportar el limón fresco. Debido a que en el caso que tratamos se cotiza FOB, veremos los medios disponibles para llevar la fruta desde la provincia de Tucumán hasta el puerto. Si fuera el caso en que se acordara de otra manera, y hubiera que llevar la mercadería hasta el mercado de destino, se utilizaría un modo de transporte marítimo (buque), debido a las características de la carga (entre ellas su volumen).

Los modos de transporte disponibles para llevar la mercadería al puerto son el férreo y el carretero, es decir el tren y el camión. Cabe aclarar que la disponibilidad del primero es escasa, por lo que la mayor parte del limón exportado desde Tucumán se sustenta en el camión como medio de transporte. Este hecho dificulta en alguna medida el traslado de la fruta, ya que si bien al principio de la campaña exportadora su disponibilidad es fluida, en medio de la misma (junio-julio) se complica debido a que se solapa con la demanda de camiones para transportar azúcar, soja, granos y tabaco. A su vez por la mayor demanda de servicios las tarifas empiezan a subir complicando aún más las cosas.

Como ha quedado expuesto, el transporte no es un tema fácil, por lo que debe ser planificado adecuadamente para que no se convierta en un impedimento para las empresas exportadoras de limón fresco.

5.3 ESTRATEGIA PARA ENTRAR AL MERCADO HOLANDES

Luego de haber seleccionado a Holanda como nuestro mercado de exportación y desarrollado una mezcla de marketing para el mismo, vamos a recomendar cual sería la estrategia más adecuada para entrar y desarrollar éste mercado. La decisión debe ser tomada luego de un análisis del mercado, de la capacidad de la empresa y del grado de

implicación en el marketing y el compromiso de la dirección⁽⁹⁷⁾. Las alternativas que tiene una empresa en teoría varían desde asumir toda la actividad de distribución hasta depender de intermediarios para la distribución del producto⁽⁹⁸⁾. Sin embargo, en la realidad de los mercados existen canales de distribución cuya estructura es única y en el corto plazo fija, lo que va a limitar la forma de comercialización⁽⁹⁹⁾. Asimismo, comercializar el producto directamente con los consumidores finales puede permitirle al exportador quedarse con la totalidad de los beneficios, sin embargo puede resultar físicamente imposible, o los costos pueden incrementarse al punto de reducir e incluso eliminar los beneficios⁽¹⁰⁰⁾. Es por eso que debemos buscar la manera de equilibrar todas éstas cuestiones.

En Holanda la comercialización del limón fresco se realiza a través de diversos canales, como son las empresas importadoras o distribuidoras, los mayoristas y minoristas. Los clientes más habituales de los exportadores son las empresas importadoras o distribuidoras, las que se encargan de abastecer a los principales centros de consumo o de reexportar la fruta hacia otros mercados del continente. En algunos casos el limón es comercializado por medio de mayoristas o minoristas. Éstos últimos son generalmente el último eslabón del canal (redes de supermercados que tratan directamente con el consumidor final), y se abastecen a través de sus propias redes de distribución.

De las alternativas estratégicas que plantea Cateora⁽¹⁰¹⁾ para entrar a un mercado, que son la exportación, la concesión de licencias, las empresas conjuntas (Joint Ventures), las franquicias, los consorcios y la manufactura, sólo se debe considerar la primera. La justificación de lo que acabamos de decir es debido a que alternativas como la concesión de licencias, las franquicias y la manufactura no se relacionan con el tipo de producto que estamos tratando. Igualmente, y considerando el hecho de que el limón es un commodity con escaso valor agregado, las empresas conjuntas (Joint Ventures) no serían viables económicamente. El caso del consorcio sería una opción a considerar si la empresa necesitara mayores recursos financieros o volumen para exportar.

⁽⁹⁷⁾ CATEORA, Philip R. Op. Cit. Pág. 356.

⁽⁹⁸⁾ CATEORA, Philip R. Op. Cit. Cap. 14.

⁽⁹⁹⁾ CATEORA, Philip R. Op. Cit. Cap. 14.

⁽¹⁰⁰⁾ CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT. Op. Cit. Cap. 4.

⁽¹⁰¹⁾ CATEORA, Philip R. Op. Cit. Pág. 356.

En la exportación, que es el medio que se utiliza actualmente para comercializar el limón fresco no sólo en Holanda sino también en el resto de los mercados, intervienen como hemos dicho distintos intermediarios. Con éstos clientes las relaciones que se establecen por lo general son distantes, en el sentido que son a corto plazo y circunstanciales. Es por eso que nuestra recomendación sería establecer un acuerdo a largo plazo.

Dentro de lo que se llama un Cuadro de Oportunidad (cuadro 14) se nos presentan distintas opciones que una empresa podría elegir en cuanto a productos y mercados. Debido a que actualmente se envía nuestra fruta al mercado holandés, y que nuestro objetivo es incrementar la participación en éste mercado, las opciones a considerar serían las de “mercados actuales” (opciones 1 y 3) y no las de “nuevos mercados”. La elección de una de las alternativas para “mercados actuales”, que son “penetración en el mercado” y “desarrollo de productos”, dependerá de si la empresa planea modificar el producto, es decir fraccionarlo de acuerdo a los requerimientos del cliente, o no.

Asimismo, Rugman define una estrategia que contribuiría a la consecución de nuestro objetivo. La misma consiste en el “establecimiento de nuevas relaciones globales”; en el caso de los “clientes más importantes” las relaciones pasan de ser más distantes a menos distantes, mientras que las relaciones tradicionales se conservan con aquellos “clientes menos importantes”⁽¹⁰²⁾. Para el caso que tratamos, el mercado holandés, ésta es la estrategia que proponemos.

⁽¹⁰²⁾ RUGMAN, Alan M. Op. Cit. Págs. 648 y 649.

Cuadro 14: Cuadro de Oportunidades

	PRODUCTOS ACTUALES	NUEVOS PRODUCTOS
MERCADOS ACTUALES	1. Penetración en el mercado	3. Desarrollo de productos
NUEVOS MERCADOS	2. Desarrollo de mercados	4. Diversificación

Fuente: CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT. Op. Cit. Pág. 86.

La vía que se podría utilizar para materializar la estrategia propuesta es una Alianza Internacional Estratégica (AIE) definida como “una relación empresarial establecida por dos o más empresas para cooperar en las necesidades mutuas y para compartir el riesgo con mira a lograr un objetivo común”⁽¹⁰³⁾. Una AIE implica: 1) un objetivo común, 2) que la debilidad de un socio se compensa por la fuerza del otro, 3) que lograr el objetivo solos sería muy costoso, tomaría mucho tiempo o sería muy riesgoso, y 4) que juntas sus fuerzas hacen posible lo que de otra manera sería inalcanzable⁽¹⁰⁴⁾. El propósito del acuerdo sería incorporar un valor agregado al producto importado adaptándolo a las necesidades de los consumidores; en lugar de mandar la fruta en cajas de 18 kg. como se realiza habitualmente, enviar la fruta a granel (bins) y fraccionarla en mallas (bolsas de 1 Kg. a 6 Kg.) de acuerdo a las necesidades. El resultado sería una mercadería tal cual la demandan los clientes y a su vez aumentar el margen de ganancia.

La Alianza Internacional Estratégica (AIE) posibilitaría: 1) un mayor acceso al mercado holandés, 2) utilizar una red de distribución bien establecida, 3) captar una mayor participación del mercado, 4) un pleno conocimiento del mercado, y 5) la posibilidad de abastecer desde Holanda a otros países del continente.

⁽¹⁰³⁾ CATEORA, Philip R. Op. Cit. 344.

⁽¹⁰⁴⁾ CATEORA, Philip R. Op. Cit. 344.

CONCLUSIONES

Argentina, y en especial Tucumán, cuenta con condiciones óptimas para el desarrollo del limón, prueba de ello ha sido el gran aumento que experimentó la producción en los últimos años. La situación se vio favorecida en gran medida por el hecho de que a principio y mediado de los noventa, la situación del mercado europeo se encontró muy favorable. España, que había sustituido a Italia como principal proveedor de Europa, sufrió una gran sequía, lo que produjo una fuerte caída de la producción. La falta de fruta hizo que a la existente se la comercializara a precios elevados, lo que fomentó la plantación de limoneros en la provincia⁽¹⁰⁵⁾. Grandes inversiones en técnicas de campo, como así también un importante progreso en el sector proveedor y en la actividad industrial, llevaron a que la región amplíe su capacidad exportadora y se convirtiera en el principal centro de producción de limón del mundo.

Los altos volúmenes de producción condujeron a un incremento en los niveles de exportación. Los principales destinos del limón fresco han sido los mercados europeos, y más específicamente los de la Unión Europea. Por eso, la entrada por parte de una empresa de su fruta en la región mediante un acuerdo generado con algún distribuidor holandés le permitirá, no sólo aumentar la presencia de su fruta en ese país, sino también en todo el continente. El contexto se ve favorecido por el hecho de que al ser España un importante productor y exportador, como así también por el incremento de los controles fitosanitarios en éste mercado, es de esperarse que Holanda recobre su status de redistribuidor dentro del continente.

A pesar de la alternativa propuesta para el ámbito empresarial, a nivel sectorial la elevada dependencia con respecto a Europa puede transformarse en un gran inconveniente. Si bien la apertura de Japón en 2003 ha significado un gran logro, deben seguirse intensificándose los esfuerzos por abrir nuevos mercados como podría ser el chino.

⁽¹⁰⁵⁾ La Gaceta – Tucumán. Op. Cit.

A nivel mundial la estacionalidad en la producción y comercialización ha permitido que exista una complementación en la oferta del hemisferio norte y la del hemisferio sur. Entre los principales competidores con los que se encuentra el limón fresco argentino son los sudafricanos y españoles. Con el primero la competencia no es elevada, ya que sus mercados consumidores están situados en su mayor parte en Asia. Sin embargo, con el segundo, el limón español, se produce un solapamiento entre las ofertas en parte de la temporada. Como consecuencia, y debido al aumento en la producción y exportación de éste país, como así también a que sus centros de consumo se localizan en el mismo continente, será fundamental seguir de cerca su campaña y poder predecir lo mejor posible su producción⁽¹⁰⁶⁾.

Por otro lado, ante el gran crecimiento experimentado por el sector limonero nacional en materia exportadora, sería recomendable que a partir de la experiencia vivida en los últimos años se empiece a planear en forma conjunta una estrategia para la comercialización de la fruta en el exterior. En reiteradas oportunidades la capacidad de negociación se notó disminuida por el desorden de nuestra oferta⁽¹⁰⁷⁾. Igualmente, por la gran capacidad de desembarco que posee la provincia de Tucumán, es necesario controlar el ritmo de envío para evitar que se deterioren los precios⁽¹⁰⁸⁾.

Otro tema que hay que controlar es la calidad de la fruta, ya que es la carta de presentación y en la que los exportadores tienen ventajas comparativas⁽¹⁰⁹⁾. Ante la constante demanda por parte de los clientes de productos lo más inocuos posibles, no bastará solamente cumplir con el sistema de trazabilidad para certificar la fruta a nivel local, sino que se requerirá la implementación de sistemas de calidad internacionalmente reconocidos. Ésta será el área en la cual se podrá diferenciar el producto mediante el agregado de valor, y la base para la construcción de ventajas competitivas.

En el mercado externo deberán realizarse acciones de promoción tanto a nivel sectorial como empresarial, para estimular la demanda del limón fresco por parte de los

⁽¹⁰⁶⁾ La Gaceta – Tucumán. Op. Cit.

⁽¹⁰⁷⁾ Asociación Tucumana del Citrus. Septiembre de 2003. Op. Cit. Pág. 4.

⁽¹⁰⁸⁾ La Gaceta – Tucumán. Op. Cit.

⁽¹⁰⁹⁾ La Gaceta – Tucumán. Op. Cit.

consumidores. Del mismo modo habrá que proceder en el ámbito local debido a la marcada disminución de su consumo. Se debe hacer conocer, tanto adentro como afuera de Argentina, el producto, como así también las cualidades y beneficios que su ingesta trae para la salud.

Por último, cabe decir que el problema del transporte, sustentado casi exclusivamente en el camión, afecta en todo el norte de la República a productores, productores y exportadores. Por lo tanto, al ser un tema de fondo requerirá que se busque una solución a nivel regional.

ANEXO

Anexo 1: Importaciones de limón y procedencia en los mercados seleccionados

Importaciones por parte de Japón. (en miles de dólares)							Monto de importación promedio	Participación promedio de Argentina	Crecimiento anual promedio
Partida	País	1998	1999	2000	2001	2002			
080530	Estados Unidos	113.211	111.085	99.994	85.503	91.016			
Limones	Chile	8.247	8.307	14.156	17.831	18.236			
	Australia	2.309	2.812	1.586	1.850	2.439			
	Sudáfrica	1.994	1.990	4.360	1.766	1.701			
	Nueva Zelanda	1.029	1.749	1.373	1.537	2.456			
	Resto del Mundo	3.784	447	564	178	9.082			
	Total	130.574	126.390	122.033	108.665	124.930	122518.4	0%	-1%
Importaciones por parte de Holanda. (en miles de dólares)									
080530	Argentina	34.519	34.133	23.103	21.327	12.701			
Limones	España	10.109	12.244	12.971	10.218	10.06			
	Brasil	1.657	1.390	3.085	5.104	6.788			
	Uruguay	2.710	2.311	1.620	1.231	781			
	Turquía	812	3.718	1.198	1.872	586			
	México	1.796	510	935	373	3.030			
	Alemania	591	720	1.602	1.579	697			
	Sudáfrica	587	933	1.257	1.565	1.662			
	Resto del Mundo	12.139	2.699	3.234	1.532	4.292			
	Total	64.920	58.658	49.005	44.801	40.597	51596.2	47%	-11%
Importaciones por parte de Rusia. (en miles de dólares)									
080530	España	11.531	11.917	4.471	6.662	13.889			
Limones	Turquía	4.680	5.306	11.240	10.665	12.439			
	Argentina	7.204	7.066	8.674	8.504	10.936			
	Grecia	3.979	1.065	338	460	612			
	Uruguay	984	415	632	521	309			
	Resto del mundo	7.079	3.792	908	734	754			
	Total	35.457	29.561	26.263	27.546	38.939	31553.2	27%	5%

Fuente: Elaboración Fundación Export.Ar en base a datos de Tradstatweb.

Importaciones por parte de Bélgica. (en miles de dólares)							Monto de importación promedio	Participación promedio de Argentina	Crecimiento anual promedio
Partida	País	1998	1999	2000	2001	2002			
080530	España	10.608	9.988	8.685	7.740	7.859			
Limones	Argentina	164	4.079	4.368	8.897	11.265			
	Holanda	3.587	3.249	2.761	3.432	2.294			
	Sudáfrica	630	762	1.205	2.404	2.334			
	Turquía	3.805	379	20	122	389			
	Francia	659	1.046	989	764	819			
	Reino Unido	1.370	536	944	162	210			
	Resto del Mundo	1.308	1.788	1.822	2.557	5.008			
	Total	22.131	21.827	20.794	26.078	30.178	24201.6	22%	9%
Importaciones por parte de España. (en miles de dólares)									
080530	Argentina	10.667	16.824	10.546	17.074	19.692			
Limones	Francia	696	368	736	785	833			
	Holanda	761	541	128	329	55			
	Alemania	68	1.046	120	2.140	5			
	Italia	50	152	791	15	122			
	Reino Unido	36	0	1	34	20			
	Uruguay	42	0	0	0	869			
	Resto del Mundo	912	4.658	2.842	3.165	2.165			
	Total	13.232	23.589	15.164	23.542	22.726	19650.6	76%	24%
Importaciones por parte de Italia. (en miles de dólares)									
080530	España	37.282	29.500	21.705	15.779	25.236			
Limones	Argentina	0	3.080	11.548	15.079	18.358			
	Holanda	3.521	5.664	4.083	2.817	1.962			
	Francia	2.554	2.661	1.459	1.600	866			
	Turquía	70	2.951	684	1.243	565			
	Sudáfrica	276	979	1.487	5	1.797			
	Bélgica	119	622	461	1.031	1.363			
	Resto del Mundo	429	1.644	1.106	4.654	3.342			
	Total	44.251	47.101	42.533	42.203	53.489	45915.4	21%	6%

Fuente: Elaboración Fundación Export.Ar en base a datos de Tradstatweb.

Importaciones por parte de Grecia. (en miles de dólares)									
080530	Argentina	0	3.511	6.163	3.006	8.774			
Limones	España	5.456	898	717	11	349			
	Holanda	1.475	1.265	412	56	80			
	Italia	1.163	245	547	232	67			
	Turquía	0	0	9	1.311	2.876			
	Resto del Mundo	406	871	211	178	599			
	Total	8.500	6.790	8.059	4.794	12.745	8177.6	52%	31%

Fuente: Elaboración Fundación Export.Ar en base a datos de Tradstatweb

Anexo 2: Datos para calcular el precio de exportación

	Cantidad	Valor Unitario US\$ (1) (2)	Valor Total US\$
Bandejas de campo (20 Kg.)	600.000	1.20	720000
Bandejas cosechadas (20 Kg.) (3)	600.000	0.52	310344.83
Bandejas Flete (20 Kg.) (4)	600.000	0.10	62068.97
Total Fruta en empaque (20 kg.)	600.000		1092413.79
Total Fruta en empaque (caja de 18 kg.)	666.667		1092413.79
Precio Unitario (18 kg.)	1	1.64	
Retorno de fabrica (18 Kg.) (5)	333.333	0.93	310344.83
Valor de la fruta para exportación (18 kg.)	333.333	2.35	782068.97
Valor del envase	1	0.85	
Costo del empaque (18 kg.)	1	1.10	
Flete a puerto (18 kg.) (6)	1	0.60	
Gastos FOB (18 kg.)	1	0.20	
Costo unitario (caja 18 kg.) en el puerto	1	5.10	

Fuente: Elaboración propia.

- (1) Tipo de cambio: \$2.90 = US\$ 1.
- (2) Todos los valores son sin IVA.
- (3) Bandeja cosechada (20 kg.): \$1.50.
- (4) Costo de flete (20 kg.): \$0.30.
- (5) Valor de fruta a fábrica (TN): \$150.
- (6) Flete a puerto (18 kg.): \$1.75.

BIBLIOGRAFIA

AGENCIA DE DESARROLLO DE INVERSIONES (ADI). Análisis Sectorial Cítricos – Producción y Exportaciones –. Año 2003.

AMIGO, JORGE L. La actividad citrícola Argentina. Buenos Aires, Abril de 2002.

ASOCIACION TUCUMANA DEL CITRUS. EUREP-GAP: Las exigencias ya están aquí. www.atcitrus.com. (27/07/2004).

ASOCIACION TUCUMANA DEL CITRUS. La forma de ser competitivo y exitoso en el sector. www.atcitrus.com. Año 2004.

ASOCIACION TUCUMANA DEL CITRUS. Noticieros Trimestrales Número 51 (Mayo, 2001), 52 (Octubre, 2001), 56 (Abril, 2003), 57 (Septiembre, 2003), 58 (Diciembre, 2003), 59 (Marzo, 2004), 60 (Agosto, 2004) y 61 (Octubre, 2004).

ASOCIACION TUCUMANA DEL CITRUS. Se impone la trazabilidad. www.atcitrus.com. Año 2002.

CATEORA, Philip R. Marketing Internacional. Editorial McGraw-Hill. Año 1998. Octava edición.

CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT. “Cómo iniciarse en la exportación: manual de capacitación para las pymes”. Ginebra, 1995.

CFI – ESTACION EXPERIMENTAL AGROPECUARIA OBISPO COLOMBRES. Los Citrus del Noroeste Argentino. Su cadena productiva. Capítulo 1: El Limón. www.cfired.org.ar (26/10/2001).

DANSA, ANDREA M. Perfil de Mercado Cítrico. Dirección de Mercados Agroalimentarios (SAGPyA). Diciembre de 2001.

FEDERACION ARGENTINA DEL CITRUS (FEDERCITRUS). La actividad citrícola argentina. Año 2004.

FRATALOCCHI, A. “Como exportar e importar”. Editorial Aplicación Tributaria S.A. Año 1997. Cuarta edición.

FUNDACION EXPORTAR. Análisis en la tendencia del mercado internacional de frutas cítricas. www.export-ar.com.ar. Año 2003.

INFOAGRO. El cultivo de los limones. www.ifoagro.com/citricos/limon.htm (24/10/04).

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA (INTA). Informes Citrícolas 2003.

KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996.

PORTER, Michael E. Estrategia competitiva. Editorial Continental. México, 2000. Vigésima séptima reimpresión revisada.

PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Editorial Vergara. Año 1991.

SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTACION. Productos Citricos en Argentina. Año 2002.

RUGMAN, Alan M. Negocios Internacionales. Editorial McGraw-Hill. Año 1997.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE (USDA). GAIN Report Number: AR3048. Argentina Citrus Anual. Date: 1/12/2004.

Otros recursos

Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI). www.inversiones.gov.ar. (2003).

Asociación Interprofesional de Limón y Pomelo (ALIMPO). www.alimpo.com (04/05/2004).

Asociación Tucumana del Citrus (ATC). www.atcitrus.com (2003).

Asociación Tucumana del Citrus (ATC). www.atcitrus.com (10/08/2004).

Consejo Federal de Inversiones (CFI). www.cfired.org.ar (2001).

La Gaceta – Tucumán. www.lagaceta.com.ar (2003).

La Gaceta – Tucumán. Suplemento Rural. www.lagaceta.com.ar (14/04/01).

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA). www.senasa.gov.ar. (2004).

United States Department of Agriculture (USDA). www.fas.usda.gov. (2003)