



Departamento Académico de Administración

Licenciatura de Administración de empresas

Estrategia como fuente de Ventaja Competitiva en el
Sector Limonero argentino.

Caso SA San Miguel: sus Recursos y Competencias.

Lucía Podestá

19163

Mentor: Lucila Minvielle

31 de mayo de 2011

Resumen Ejecutivo

Esta tesis trata sobre el sector limonero argentino. Argentina es el mayor exportador de limones en contra estación. El objetivo de investigación es identificar cuáles son aquellos recursos y competencias de la empresa líder del sector limonero argentino, SA San Miguel, que son fuente de ventajas competitivas.

En el marco teórico se desarrolla el análisis del diamante de Porter (1991) y de los recursos como fuente de ventaja competitiva sostenible de Barney (1991). Se realiza el análisis del diamante para evaluar si el sector limonero argentino posee una ventaja competitiva a nivel nacional. Luego, se profundiza en la empresa líder del sector, SA San Miguel. A partir de un análisis de la cadena de valor de la empresa, se identifican aquellos recursos fuente de ventajas competitivas sostenibles.

En primer lugar se describe el comercio mundial de limones y qué lugar ocupa el sector argentino. Argentina es un gran oferente de limones en contra estación, exporta a diversos países. Los exportadores argentinos han creado una garantía de calidad de los limones llamada *All Lemon Tested and Certified for Export*. Esta política favorece el posicionamiento competitivo de las empresas argentinas, promueve el control de calidad cruzado y de los cupos exportables por cada empresa.

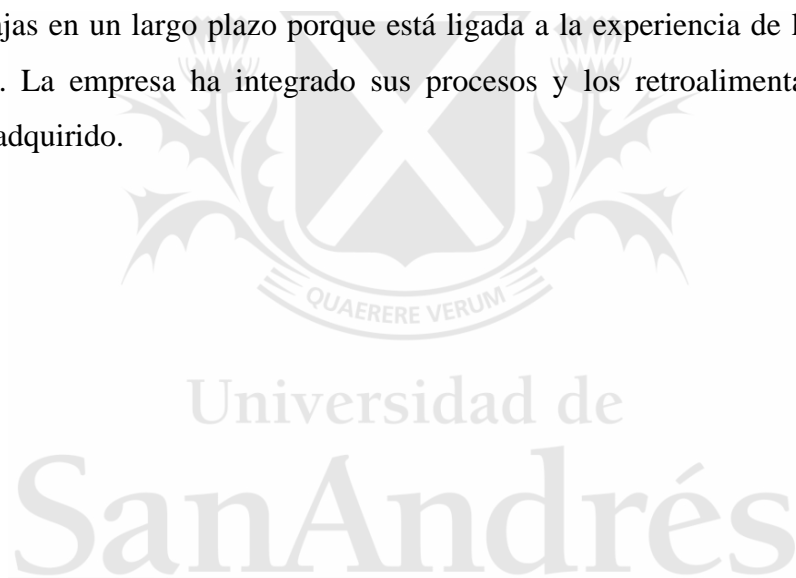
En segundo lugar, se analiza el sector limonero argentino a partir de los determinantes del diamante de Porter (1991). Se concluyó que el sector limonero argentino posee una ventaja competitiva dada las ventajas en la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, las condiciones de los recursos y los sectores conexos y de apoyo.

Porter (1991) menciona que son las empresas de un sector en un país las que compiten y generan las ventajas competitivas. Por esta razón, en el último capítulo se profundiza en la empresa líder del sector, tanto por su escala, como por su rentabilidad y exportaciones, que es SA San Miguel. Se analizan las actividades de la cadena de valor para identificar aquellos recursos y competencias fuente de ventajas competitivas sostenibles.

En cuanto al área productiva, se concluyó que el laboratorio de investigación de la empresa es un recurso físico fuente de una ventaja. Genera un conocimiento crítico para el desarrollo de plantas de calidad y el control de adversidades. La posesión de fincas en

Sudáfrica y Uruguay es otro recurso que explica la presencia de una ventaja. Facilita la entrada hacia mercados a los que no se puede acceder desde Argentina por las barreras fitosanitarias, En cuanto al área comercial, la reputación de la marca es un recurso fuente de ventaja competitiva. Proporciona la entrada a nuevos mercados y garantiza el atributo de proveedor confiable. La coordinación de los procesos a través de la interacción entre las áreas es otro recurso fuente de ventaja competitiva. Garantiza el cumplimiento de los programas de entrega y el constante mejoramiento de los procesos. Los recursos humanos de la empresa también son un recurso fuente de una ventaja competitiva sostenible.

Por último, la escala de SA San Miguel es un recurso fuente de una ventaja competitiva sostenible. Aunque a priori la escala es una barrera de corto plazo, la de SA San Miguel genera ventajas en un largo plazo porque está ligada a la experiencia de la empresa en sus 54 años. La empresa ha integrado sus procesos y los retroalimenta a partir del aprendizaje adquirido.



Índice

Primera Parte: Introducción.....	6
1.1) PROBLEMÁTICA.....	6
1.2) PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.2.1) <i>Pregunta central:</i>	9
1.2.2) <i>Subpreguntas:</i>	9
1.3) OBJETIVOS.....	10
1.3.1) <i>Objetivo general</i>	10
1.3.2) <i>Objetivos específicos</i>	10
1.4) JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DE ESTUDIO.....	10
1.5) ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	11
1.5.1) <i>Tipo de estudio</i>	11
1.5.2) <i>El estudio de caso</i>	11
1.5.3) <i>¿Por qué S.A. San Miguel?</i>	11
1.5.4) <i>Técnicas de recolección de datos</i>	12
1.6) MARCO TEÓRICO.....	12
1.6.1) <i>Estrategia como fuente de ventaja competitiva</i>	12
1.6.2) <i>Cadena de valor</i>	15
Segunda Parte: Análisis.....	16
Capítulo 1: Introducción a SA San Miguel.....	16
1.1) INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA.....	16
1.1.1) <i>Breve reseña histórica</i>	16
1.1.2) <i>Visión y valores</i>	17
1.2) UNIDADES DE NEGOCIOS Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	18
1.3) S.A. SAN MIGUEL.....	19
Capítulo 2: Introducción al comercio mundial de limones.....	25
2.1) PRODUCCIÓN Y CONSUMO MUNDIAL DE LIMONES.....	25
2.2) PRODUCCIÓN ARGENTINA DE LIMONES.....	29
Capítulo 3: Análisis del Sector limonero argentino.....	31
3.1) ENTORNO, ESTRATEGIA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA.....	31
3.1.1) <i>La rivalidad doméstica</i>	32
3.1.2) <i>Fruta fresca e industria: Políticas de Inversiones</i>	35
3.1.3) <i>El cluster</i>	36
3.1.4) <i>Diferenciación del producto</i>	37
3.1.5) <i>Políticas de Marca</i>	39
3.1.6) <i>Posicionamiento de Precios</i>	40
3.1.7) <i>Conclusiones</i>	41
3.2) CONDICIONES DE LOS FACTORES.....	42
3.2.1) <i>Factor 1: Tierra</i>	42
3.2.2) <i>Factor 2: Requerimientos de Capital</i>	42
3.2.3) <i>Factor 3: Recursos de Conocimiento</i>	44
3.2.4) <i>Factor 4: Recursos Humanos. Mano de obra</i>	46
3.2.5) <i>Factor 5: Infraestructura</i>	48
3.2.6) <i>Conclusiones</i>	49
3.3) COMPOSICIÓN DE LA DEMANDA INTERNA.....	50
3.4) SECTORES CONEXOS Y DE APOYO.....	52
3.5) ROL DEL ESTADO.....	56
3.6) CASUALIDAD.....	58

3.7) CONCLUSIONES GENERALES DEL CAPÍTULO	59
Capítulo 4: Recursos y Competencias de SA San Miguel.....	61
4.1) INTRODUCCIÓN	61
4.2) CADENA DE VALOR DE SA SAN MIGUEL.....	61
4.3) RECURSOS COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS	66
4.3.1) <i>Producción</i>	66
4.3.2) <i>Comercial</i>	73
4.3.3) <i>Supply Chain</i>	82
4.3.4) <i>Recursos Humanos</i>	89
4.3.5) <i>Conclusiones del capítulo</i>	82
Capítulo 5: Conclusiones.....	96
Bibliografía.....	104
Anexos.....	107



Universidad de
San Andrés

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1: Integración S.A. San Miguel	Pág. 20
Gráfico N° 2: Evolución de Exportaciones (en miles de toneladas y en miles de pesos) de Fruta Fresca de SA San Miguel	Pág. 21
Gráfico N° 3: Exportaciones desde Sudamérica de Fruta Fresca. Market Share de Argentina y SA San Miguel	Pág. 22
Gráfico N° 4: Evolución EBITDA (en miles de pesos) y EBITDA como % de Ventas	Pág. 23
Gráfico N° 5: Evolución Índice de endeudamiento	Pág. 23
Gráfico N° 6: Producción Mundial de limón. (Miles de Toneladas)	Pág. 26
Gráfico N° 7: Producción Mundial de limón. Destino Fruta fresca (Miles de Toneladas)	Pág. 27
Gráfico N° 8: Evolución de los principales exportadores del mundo del limón	Pág. 28
Gráfico N° 9: Evolución de Participación de países exportadores en los diferentes Mercados.	Pág. 28
Gráfico N° 10: Exportaciones argentinas anuales acumuladas de Limones	Pág. 30
Gráfico N° 11: Market Share del total exportado desde Argentina de limones frescos	Pág. 35
Gráfico N° 12: Cadena de valor SA San Miguel	Pág. 64
Gráfico N 13: Selección de áreas. Cadena de valor SA San Miguel	Pág. 67
Gráfico N° 14: Etapas del Proceso productivo	Pág. 68
Gráfico N° 15: Mapa Fincas de SA San Miguel	Pág. 68
Gráfico N° 16: Organigrama sector comercial	Pág. 75
Gráfico N° 17: Proceso Supply Chain	Pág. 85

Índice de Tablas

Tabla N° 1: Descripción de empresas	Pág. 34
Tabla N° 2: Descripción de empresas (Cont)	Pág. 34

PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN

1.1) PROBLEMÁTICA

Argentina es el octavo productor mundial de cítricos y el mayor productor de limones del mundo. Se exportan tanto frutas frescas, como jugos, aceites esenciales, pulpa y cáscara de fruta de una excelente calidad. La producción total de cítricos es de 2,5 millones de toneladas al año (Federcitrus, 2011). La industria citrícola constituye una gran industria en nuestro país y presenta grandes posibilidades de expansión. Las empresas argentinas crecen al introducirse en nuevos mercados.

La expansión internacional de las empresas conlleva desafíos e incertidumbres con respecto al desempeño del crecimiento de las mismas. Una tesis anterior, de Tomás Oneto *Elementos claves de una Estrategia regional. El caso Molinos Río de la Plata y la comercialización de aceites de oliva en Latinoamérica* evalúa cuáles son las actividades críticas de la cadena de valor que se deben tener en cuenta cuando las empresas deben expandirse internacionalmente. Se analiza cuál es la estrategia que ha desarrollado la empresa Molinos Río de la Plata al introducir el aceite de oliva en el mercado latinoamericano.

Esta investigación analiza cuáles son los recursos y competencias de la empresa líder del sector, SA San Miguel, que son fuentes de ventajas competitivas sostenibles. SA San Miguel es la mayor exportadora de cítricos del país.

Se evaluará, en primer lugar si el sector limonero argentino presenta una ventaja competitiva. La descripción de las características del sector, sus ventajas y desventajas es necesaria para comprender cuál es el contexto competitivo de la empresa líder del mercado. En segundo lugar, se analizará en qué medida los recursos y competencias de la empresa líder del sector explican el surgimiento de ventajas competitivas sostenibles.

Para comprender como está estructurada la industria fruti-hortícola y cuáles son sus ventajas competitivas se desarrollará un análisis a partir del enfoque de Porter (1991). Este autor analiza cuáles son los determinantes que crean el contexto en el que nacen y compiten empresas de una nación. Estos atributos genéricos fomentan o entorpecen la creación de ventajas competitivas. Estos son:

“la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector; la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar”. (Porter: 1991, Pág. 111)

Porter identifica también otras dos variables que influyen de manera significativa en el sistema. Estas son la casualidad y el gobierno.

“Los acontecimientos casuales suceden fuera del control de las empresas. Crean discontinuidades que pueden desbloquear o dar nueva forma a la estructura del sector y brindar la oportunidad de que las empresas de una nación ocupen los puestos de las de otra”. (Porter: 1991, Pág. 178)

Por otro lado, el gobierno puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional a partir de las decisiones que tome.

En el comercio de los cítricos Argentina compete con otros productores de contra estación, como Sudáfrica, Brasil, India y China. En el mercado de los limones, Argentina es el mayor productor dadas las características del suelo y climáticas que favorecen la producción en el noroeste argentino. De acuerdo con Federcitrus,

“la combinación de las diferentes áreas de producción con sus variaciones climáticas, el uso de tecnología de última generación, la continua actualización de variedades y uno de los más bajos índices mundiales en el uso de agroquímicos, hace que los productores argentinos puedan ofrecer una alta calidad de cítricos adaptados a las preferencias de los diferentes mercados, obteniéndose la combinación ideal de dulzura y acidez, junto a una excelente apariencia y color”. (Federcitrus: 2011).

No son sólo los factores agro ecológicos los que explican el surgimiento de ventajas competitivas. Porter agrega que la ventaja competitiva se crea a partir de innovación, la mejora continua en los procesos, la flexibilidad y la adaptación a los cambios, el acceso

y uso de la información como herramienta estratégica, la percepción de las necesidades insatisfechas de los consumidores y la cultura de la sociedad.

Luego, se trabajará a partir del modelo que plantea Jay Barney (1991) para explicar el surgimiento de las ventajas competitivas de la empresa líder del sector. El modelo define que hay ciertos recursos con determinadas características que son fuentes de ventajas competitivas estratégicas y proporcionan la base para entrar en nuevos mercados. Las firmas obtienen ventajas competitivas sostenibles al implementar estrategias que potencien sus fuerzas internas, respondan a oportunidades del entorno, neutralicen amenazas externas y eviten debilidades internas.

El modelo asume en primer lugar, que las firmas pertenecientes a una industria o grupo son heterogéneas con respecto a los recursos que controlan. Y en segundo lugar, asume que estos recursos no son fácilmente movibles. Consecuentemente, la heterogeneidad de recursos puede ser a largo plazo. Jay Barney examina las implicancias de estos dos supuestos en el análisis de fuentes de ventajas competitivas sostenibles.

S.A. San Miguel es una empresa que lidera la industria cítrica argentina. Esta tesis se desarrollará a partir del análisis de este caso de estudio. Esta empresa es la mayor exportadora de cítricos. En consecuencia, tiene una gran relevancia en esta industria en el país. A lo largo de la investigación se evaluará cuáles son los recursos diferenciados presentes en las distintas actividades de la cadena de valor, que son fuentes de ventajas competitivas sostenibles.

Esta empresa exporta tanto frutas frescas, limones, mandarinas y naranjas, como productos industrializados. Poseen 5.600 has plantadas en Tucumán, 2.300 en Uruguay y 550 en Sudáfrica. Posicionándose como principal exportadora Argentina de limón, San Miguel exporta cerca de 100.000 toneladas de cítricos frescos al año, de los cuales el 80% es limón y el 20% restante se divide entre mandarinas, naranjas y pomelos. Es uno de los líderes mundiales en el procesamiento de limón. En sus plantas de Tucumán y Uruguay, generan el 15% de jugo concentrado de limón del mundo.

El estudio se enfocará en la unidad de negocios de limones frescos ya que son el *core* de la empresa. Un porcentaje se exporta como fruta fresca y otro se industrializa. Ambos negocios constituyen las fuentes de mayor rentabilidad. Sin embargo, dadas las

características en los servicios asociados al limón considero relevante estudiar al negocio de los limones frescos.

Al estar integrado verticalmente hacia atrás, ya que produce sus propias plantas, la empresa tiene la posibilidad de ofrecer una propuesta de valor apreciada por cada uno de los mercados. Los principales clientes se encuentran en su mayoría en la Comunidad Europea y en Rusia. Pero también exportan a lejano y medio oriente y Canadá, entre otros mercados.

En resumen, esta tesis desarrollará cuáles son aquellos recursos y competencias de SA San Miguel que generan ventajas competitivas para competir en la industria frutihortícola. A partir de un análisis de la cadena de valor de la empresa, se identificará cuáles son los recursos que explican la presencia de ventajas competitivas.

El uso de herramientas teóricas facilitará el desarrollo de la investigación ya que ayudará a desplegar todos los elementos de la estrategia.

1.2) PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1) Pregunta central:

Dadas los atributos del sector limonero argentino, ¿cuáles son los recursos y competencias que le permitieron a SA San Miguel generar ventajas competitivas sostenibles?

1.2.2) Subpreguntas:

¿Cuáles son los principales atributos del sector limonero argentino? ¿El sector limonero argentino posee una ventaja competitiva?

¿Cómo se configura y coordina la cadena de valor de SA San Miguel para poder responder a esta industria y al mercado mundial de los limones en contra estación?

Dentro de los elementos de la cadena, ¿cuáles son los recursos y capacidades que otorgan ventajas competitivas?

1.3) OBJETIVOS

1.3.1) Objetivo general

El objetivo principal de esta investigación es comprender cuáles son los recursos y competencias que permitieron a San Miguel generar y mantener ventajas competitivas sostenibles en sector limonero argentino.

1.3.2) Objetivos específicos

Describir al sector limonero argentino, analizarlo y definir si posee una ventaja competitiva.

Describir la cadena de valor de SA San Miguel, sus actividades, la coordinación entre las mismas y su propuesta del valor para el mercado en general.

Describir los recursos y competencias de San Miguel que generan ventajas competitivas.

1.4) JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DE ESTUDIO

Argentina es el mayor exportador de limones del mundo. La industria de los cítricos ha ido desarrollando una ventaja competitiva a nivel internacional y es uno de los sectores más dinámicos del agro. Considero que es relevante estudiar esta industria ya que es un modelo de cómo ofrecer valor agregado al mundo. Apalancando en las características de nuestro suelo y nuestro clima, esta industria ha gestado una propuesta de valor apreciable por el mercado mundial y ha desarrollado estrategias para comercializarlas efectivamente.

A pesar de las constantes fuerzas que amenazan la estabilidad política, económica y social en nuestro país, este sector supo adaptarse a las mismas y superar las barreras que impiden la fluidez del comercio internacional. A través de estrategias de comercio exterior exitosas, se han convertido en proveedores confiables y de alta calidad en mercados desarrollados. Más aún, a través del desarrollo de nuevos mercados, esta industria está en expansión.

El estudio de esta industria y la estrategia implementada por una empresa líder de la misma, me ayudó a comprender la complejidad que se presenta al querer presentar una propuesta de valor en un escenario internacional cambiante y complejo.

1.5) ESTRATEGIA METODOLÓGICA

1.5.1) Tipo de estudio

Esta tesis es un tipo de estudio descriptivo, ya que busca comprender cuales son los atributos característicos de la industria citrícola, y en específico los recursos y competencias de SA San Miguel que otorgan ventajas competitivas.

1.5.2) El estudio de caso

La investigación se hizo a partir de un estudio de caso, de la empresa SA San Miguel, líder en la industria citrícola. Como dice Urbano, la razón que justifica su utilización es el deseo de comprender un fenómeno o evento individual, grupal, organizacional o social, dentro de su propio contexto, a partir de la observación y análisis de sus principales características, y mediante el empleo de diversas fuentes de evidencia. Ello permite, a su vez, tanto la verificación de la teoría existente sobre dicho fenómeno como el planteamiento de nuevos marcos teóricos que mejoren su comprensión. (Urbano: 2007). El estudio de caso sirvió como instrumento para profundizar en el conocimiento de la industria, ya que se estudiaron cuáles son los recursos y competencias de la empresa que generan ventajas competitivas que otros competidores no poseen.

Es necesario aclarar que a partir del estudio de caso no se llegaron a generalizaciones teóricas. De lo contrario, se concluyeron generalizaciones parciales válidas a la luz del caso de estudio, que a su vez están acotadas por el marco teórico definido.

1.5.3) ¿Por qué S.A. San Miguel?

La empresa San Miguel es líder en la industria citrícola argentina. Cuenta con 7.000 has de plantaciones cítricas ubicadas en la Provincia de Tucumán, Uruguay y Sudáfrica. Es el primer exportador de limones del hemisferio Sur y se ubica, a nivel mundial, entre los primeros industrializadores de limón para obtención de subproductos.

La empresa fue constituida en 1954, pero ha sufrido diversos cambios para poder adaptarse a la demanda externa. Desde el año 2000, la compañía ha ampliado su oferta de naranjas y mandarinas al introducirse en Uruguay y Sudáfrica, a partir de la demanda del mercado.

Compite con otras grandes citrícolas argentinas, pero ha mantenido su liderazgo por años. Es por esta razón que es interesante estudiar a la empresa. Se buscará entender cuáles son las fuentes de ventajas competitivas que diferencian a la compañía del resto.

1.5.4) Técnicas de recolección de datos

Realicé tanto investigación primaria como secundaria. En el caso de secundaria, utilicé información provista por bases de datos, la Asociación Tucumana de Citrus, la Federación Argentina de Citrus, y diarios tucumanos y nacionales. También, de investigaciones provistas por la empresa y otros estudios realizados sobre la industria citrícola.

En cuanto a los datos de mercado, se buscaron fuentes diversas para avalar las cifras relevadas por la empresa. Crucé datos para llegar a cifras aproximadas de la realidad, aunque no se afirma que sean del todo exactos. El análisis de datos me permitió tener un entendimiento de la dirección del mercado y la industria.

Además de la fuente secundaria, hice una búsqueda primaria a partir de una serie de entrevistas con Alejandro Moralejo, Gerente Comercial de fruta fresca y Maximiliano D'Alessandro, Gerente de Supply Chain de la empresa. También me contacté directamente con personal de la empresa de las diferentes áreas para hacer preguntas específicas sobre las diferentes actividades. Para poder tener opiniones externas sobre la industria y la empresa, se hice entrevistas a otros expertos en la industria como a Adolfo Alblático, Martín Castrillo, Santiago Warnes, Pablo de Marcos, Fernando Oris de Roa, Claudio Lafforgue y Ing. Julia Figueroa.

1.6) MARCO TEÓRICO

1.6.1) Estrategia como fuente de ventaja competitiva

En 1991, Michael Porter introduce el análisis del diamante que sirve de herramienta para identificar cuando una nación presenta una ventaja competitiva. Evalúa cuatro determinantes que definen el contexto en el cual las empresas de un sector compiten.

El primer determinante es *las condiciones de los factores*. Evalúa los factores de producción, tanto capital, mano de obra, infraestructura, como el grado de innovación tecnológica.

“Una nación exportará aquellos bienes que hagan uso intensivo de los factores de que está relativamente bien dotada. La cantidad disponible de factores en un momento en particular es menos importante que el ritmo a que se crean, perfeccionan y se hacen más especializados para determinados sectores.”
(Porter: 1991, Pág.113)

El segundo determinante evalúa la composición de la *demanda interna*. La magnitud y el crecimiento de la demanda, la sofisticación de sus pedidos, si son consumidores exigentes que internacionalizan sus exigencias al viajar, son atributos que los caracterizan. La satisfacción de una demanda exigente es un determinante relevante en un contexto competitivo.

La evaluación de los *sectores conexos y auxiliares* es el tercer determinante. Porter menciona que el acceso rápido y preferencial a insumos que sean internacionalmente competitivos puede llevar al surgimiento de nuevos sectores competitivos.

Por último evalúa el *entorno, la estrategia y la rivalidad de la empresa*.

“Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica”.
(Porter: 1991, Pág.110)

Éste es el cuarto determinante que caracteriza al sector y define si habrá una ventaja competitiva del sector a nivel nacional.

“La interacción de la ventaja en muchos determinantes produce beneficios autorreforzantes que son extremadamente difíciles de anular o de imitar por parte de los rivales extranjeros”. (Porter: 1991, Pág.112)

De esta manera, se crea una ventaja competitiva a nivel nación.

Otros autores han desarrollado un marco de estudio en el cual estudian los recursos que poseen las organizaciones: *Resource based perspective*. Jay Barney (1991) pertenece a esta línea y postula que los recursos de la firmas pueden ser fuentes de ventajas competitivas. Este análisis se plantea a nivel empresa, a diferencia de Porter que en su texto de 1991 desarrolla su análisis en el nivel nación.

El modelo de Barney sugiere que las firmas obtienen ventajas competitivas al implementar estrategias que permiten explotar sus fortalezas internas, al responder a oportunidades del mercado mientras que neutralizan amenazas externas y evitan debilidades internas.

Barney postula que los recursos permiten aislar a la empresa de la competencia. Asume que las firmas en una industria son heterogéneas en base a los recursos que controlan. En segundo lugar, menciona que no hay perfecto acceso a los recursos, y esta heterogeneidad puede ser a largo plazo. El modelo de Barney profundiza en estos dos supuestos para el análisis de ventajas competitivas sostenibles.

Define a los recursos como activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información y conocimiento controlados por una firma que le permite concebir e implementar estrategias que le ayudan a mejorar su eficiencia y eficacia. Y una firma tiene una ventaja competitiva cuando está implementando una estrategia de creación de valor que ningún otro competidor tiene. Esta ventaja competitiva es sostenible cuando la competencia no puede duplicar los beneficios de esta estrategia.

No todos los recursos tienen el potencial de construir ventajas competitivas. Para tener ese potencial, el recurso debe tener cuatro atributos: debe tener valor, ser distinto a los que poseen los competidores, ser imperfectamente imitable y no deben haber sustitutos equivalentemente estratégicos. Estos atributos son indicadores de cuan heterogéneos e inmóviles son los recursos y cuanto sirven para generar ventajas competitivas sostenibles. El autor le da importancia a los atributos propios de las firmas en su posición competitiva.

El modelo de Porter plantea cuáles son las condiciones para que existan ventajas competitivas a nivel nación, mientras que el modelo de Jay Barney plantea su análisis a

nivel empresa. Estos son dos enfoques que se complementan para comprender cuál es el origen de las ventajas competitivas sostenibles de la empresa líder del sector.

En una industria como la de los limones de exportación, en los cuales cada mercado tiene atributos y variables diferentes, los recursos y competencias de la empresa son necesarios para poder establecer una ventaja competitiva frente a la competencia, y así ejecutar estrategias efectivas según las necesidades de cada mercado.

1.6.2) Cadena de valor

Otra herramienta para evaluar las fuerzas internas de una organización es el estudio de la cadena de valor. Michael Porter menciona que para poder establecer una estrategia de internacionalización, se deben analizar cuáles son las actividades internas críticas sobre las cuales hay que apalancar para que la estrategia se ejecute efectivamente. Porter diferencia aquellas actividades críticas de las de apoyo en el análisis de la cadena de valor de cada organización.

“La cadena de valor implica percibir a la empresa no como una unidad, sino como una suma de actividades que se realizan para, a partir de una materia prima, obtener un producto determinado y llegar con él al cliente” (Dvoskin: 2004, Pág. 196)

El análisis de la cadena de valor de S.A. San Miguel servirá para poder identificar todas aquellas actividades críticas de la organización y cómo coordinarlas para poder ejecutar una estrategia efectiva. Los recursos y competencias que generan ventajas competitivas se desprenderán de las diferentes actividades dentro de la cadena de valor. Así es como se identificarán las fuentes de ventaja competitiva de San Miguel S.A.

Segunda Parte: Análisis

Capítulo 1: Introducción a SA San Miguel

En este capítulo se introducirá a la empresa, su historia, sus unidades de negocios y lineamientos estratégicos y su relevancia en el sector limonero argentino.

1.1) INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

1.1.1) Breve reseña histórica

Se abordará el caso de estudio de SA San Miguel, líder en la producción y comercialización de limones de Argentina, y una de las más grandes del mundo.

SA San Miguel se fundó en 1954, por la familia Mata, en la Ciudad de San Miguel de Tucumán.

En 1977, realizaron su primera exportación de limones, hacia Rusia. Fue la primera empresa argentina en exportar limones. En 1986 innovaron, al cargar la fruta en palets, y no subir las cajas directamente al barco, como hacían antes.

En 1993, un nuevo grupo de accionistas tomó el control de la compañía y designó un nuevo *management* con el objetivo de reorganizar e implantar una nueva estrategia en la empresa. Así es como la empresa inició un proceso de expansión.

En 1996, se adquirió la empresa Magar, con la que San Miguel inició la producción de *packaging*. También se compró la empresa Citrus Trade Famailla (CTF), que contaba con una gran planta de procesamiento industrial en Tucumán. Esta planta se modernizó y expandió en 1998 con una inversión de 28 millones de dólares. De esta manera la capacidad de proceso se incrementó de 500 a 1500 toneladas por día.

En 1999, la compañía diversifica su propuesta de valor al adquirir el 33% de las acciones del Grupo Caputto, que producía y distribuía cítricos dulces en Uruguay. También acordó con The Albert Fisher Group PLC manejar la compañía uruguaya Milagro S.A. que produce, empaca y exporta sus cítricos.

Al año siguiente, invierten en la planta de Famailla, a fin de aumentar la capacidad de almacenamiento y procesamiento de la fruta. En el 2001, se recibió un premio de la Fundación Invertir 2001 por la inversión realizada en la Planta Famailla.

La crisis y devaluación argentina del 2002 motivó a la empresa a iniciar nuevas relaciones comerciales directamente con clientes, y dejar a los distribuidores. Se recibió un premio de la Fundación ExportAr por los resultados obtenidos con el desarrollo de nuevos mercados.

En 2003 adquieren dos compañías uruguayas más, y el total de Milagro. De esta manera aumentan la producción uruguaya un 40%. Dos años más tarde reciben un préstamo de la Corporación Financiera Internacional, el brazo privado del Banco Mundial, por US\$ 30 millones.

En el año 2007 cambia la estructura accionaria de SA San Miguel, Luis Roque Otero Monsegur y el Grupo Miguens Bemberg aumentan su participación en la Sociedad.

Al año siguiente, la empresa factura más de US\$ 200 millones, el record de la compañía. También se adquieren dos empresas de Sudáfrica en sociedad con otra empresa sudafricana.

Estos últimos dos años, las exportaciones bajaron, pero el aumento de precios equiparó la facturación de la compañía.

1.1.2) Visión y valores

La visión de SA San Miguel es la definición de la compañía, sirve para indicar hacia dónde se dirige.

Visión

“Ser la compañía líder de fruta cítrica fresca del Hemisferio Sur y de productos industrializados frutihortícolas con valor agregado”

Los valores esenciales transmiten cómo trabaja la empresa. Estos definen qué es lo que la compañía defiende.

Valores esenciales

- La Integridad: “Somos transparentes, dignos de confianza, nos hacemos responsables y asumimos los compromisos asumidos”
- Creación de valor: “Somos emprendedores e innovadores, buscando oportunidades para hacer crecer a nuestra empresa, con un pensamiento global e integrador. Entregamos resultados en forma eficiente y sostenible”.
- Orientación al cliente: “Tratamos de comprender y satisfacer sus necesidades, incluso las no expresadas y brindamos soluciones. Ubicamos a los clientes y el mercado en un lugar prioritario; proyectando desde allí nuestras iniciativas”.
- Espíritu de equipo: “Promovemos la crítica constructiva y el feedback, animando al debate abierto y honesto. Tratamos a cada persona, dentro y fuera de nuestra organización, con respeto, confianza y dignidad.”.
- Responsabilidad social y ambiental: “Cuidamos el medioambiente, impulsamos al crecimiento personal de quienes forman parte de nuestra organización y favorecemos el desarrollo de nuestra comunidad.”.

Todos estos valores indican el camino para llegar al objetivo de la empresa. Definen el cómo se logra llegar a ofrecer la propuesta de valor que necesita el mercado.

1.2) UNIDADES DE NEGOCIOS Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

A partir del reporte de SA San Miguel 2010 e información provista por la empresa, se describirán sus unidades de negocios y lineamientos estratégicos. La empresa consolida su estrategia de crecimiento a través de sus dos unidades de negocios, la fruta fresca y los productos industriales.

En cuanto al negocio de fruta fresca,

“San Miguel dio continuidad durante la temporada 2010 a su estrategia de desarrollo comercial, sumando nuevos clientes y fortaleciendo su relación con aquellos ya existentes. La Sociedad extiende y consolida permanentemente su cartera comercial, con soporte en su capacidad productiva, logística y el permanente aprovechamiento de oportunidades de negocios.” (Reporte anual de San Miguel: 2010, Pág. 4).

Y en cuanto al desarrollo del negocio de productos industriales,

“(l)as relaciones de largo plazo con importantes clientes internacionales son el pilar de la comercialización en Productos Industriales. Estas relaciones le permiten a la Sociedad asegurar la colocación mayoritaria de sus productos, brindándole a su actividad una base sólida y un esquema de continuidad y garantía en el abastecimiento a su reconocida cartera comercial.” (Reporte anual de San Miguel: 2010, Pág. 4)

Ambas unidades de negocios son necesarias para introducirse en el mercado internacional, aprovechando sus recursos y asistiendo a la demanda mundial.

“El mix de producción fue una vez más fundamental, para responder a los clientes de ambos negocios, fruta fresca y productos industriales, cumpliendo con todas las entregas pactadas de manera ordenada”. (Reporte anual de San Miguel: 2010, Pág. 4)

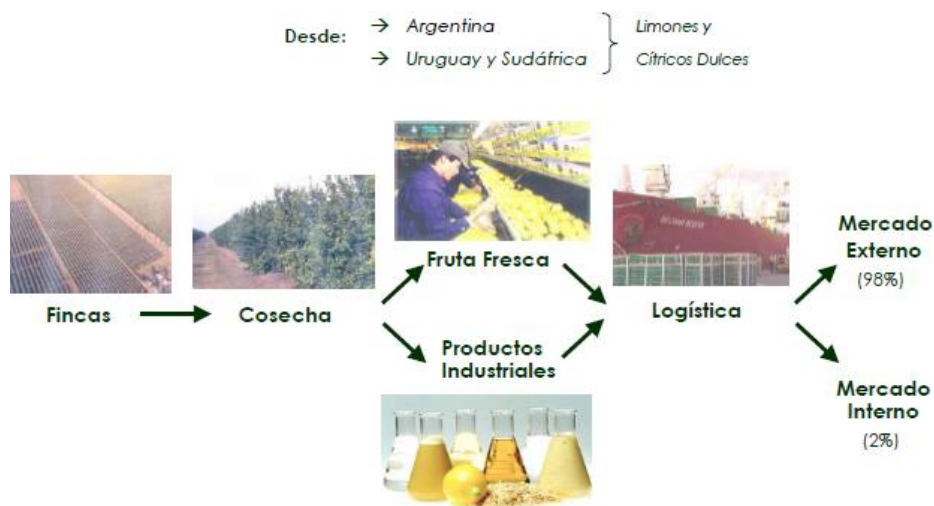
La empresa focaliza su actividad en el fortalecimiento de las relaciones comerciales, forjando relaciones de lealtad con los clientes en los diferentes mercados. El crecimiento de la empresa se basa en la continuidad de las ventas hacia los mercados en los que ya participa y el desarrollo de nuevos mercados.

Para el año 2011 se proyecta iniciar negocios con el mercado interno. Actualmente se exporta el 95% de la fruta fresca, pero se considera que el mercado doméstico presenta una oportunidad de crecimiento.

1.3) S.A. SAN MIGUEL

La empresa es líder en el sector cítrico argentino. Integrada totalmente, produce tanto limones, como naranjas, mandarinas y pomelos, que son los cítricos dulces.

Gráfico N°1: Integración Vertical S.A. San Miguel



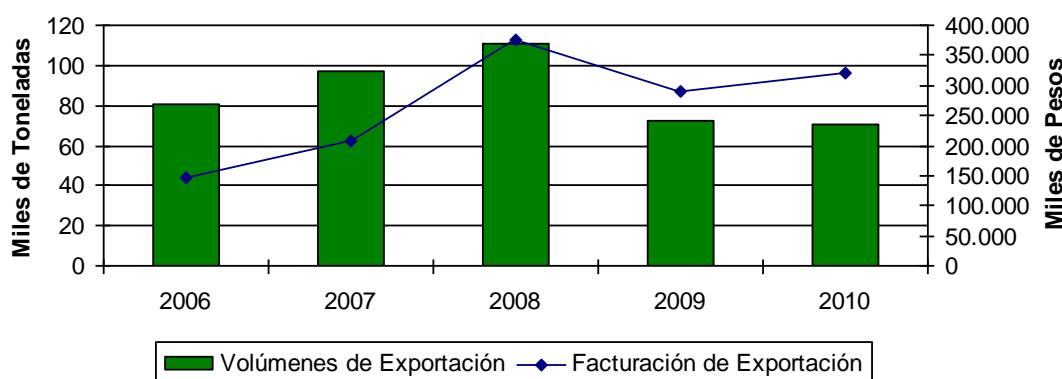
Fuente: S.A. San Miguel

La empresa cuenta con 19 fincas propias y 17 arrendadas. Posee 5.550 has en Tucumán, 2.300 has en Uruguay y 550 has en Sudáfrica. Tiene 1.800.000 árboles de limón con edad promedio de 13 años. Cuenta también con una planta industrial con una capacidad de molienda de 2.500 toneladas por día, y dos plantas de empaque con una capacidad de procesamiento de 1.250 toneladas por día. Emplea hasta 6.000 personas en la época de cosecha.

En cuanto a las exportaciones, un 98% de su producción se dirige hacia los mercados del exterior, tanto fruta fresca como productos industrializados. El restante 2% se vende en el mercado interno. Exporta en promedio un total de 100.000 toneladas de cítricos frescos al año, tanto limones como cítricos dulces. Es el primer exportador de cítricos de Argentina.

La empresa focaliza su producción en los limones. Las exportaciones de limones frescos representan un 80% del total exportado. De las 100.000 toneladas de cítricos frescos exportadas al año, aproximadamente 80.000 toneladas son de limones. Esto lo convierte en el primer exportador de limones del Hemisferio Sur.

Gráfico N° 2: Evolución de Exportaciones (en miles de toneladas y en miles de pesos) de Fruta Fresca de SA San Miguel.



Fuente: Elaboración propia en Base a SHAFFE y Balances Anuales SA San Miguel

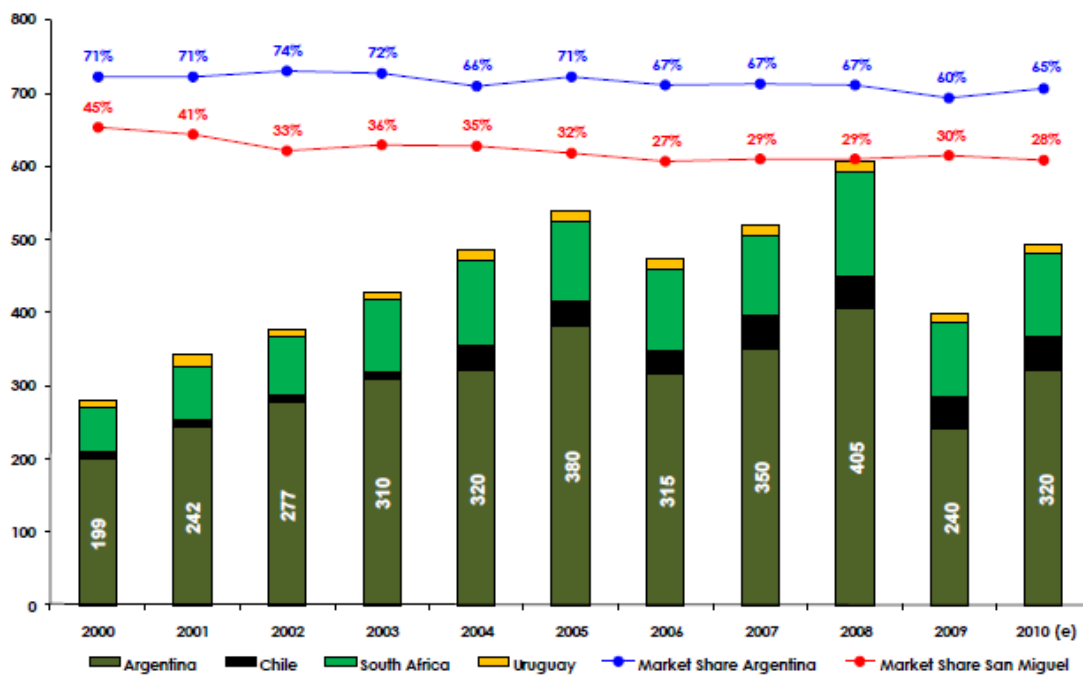
En los últimos cinco años, las exportaciones han llegado a un record en 2008, y luego decrecieron. SA San Miguel también tuvo exportaciones record en el 2008, luego sufrieron una baja y repuntaron. Sin embargo, los precios han seguido una tendencia diferente. El precio por tonelada aumentó significativamente. A pesar de tener

volúmenes de exportación mucho menores en los últimos dos años, los precios aumentaron causando niveles de facturación mayores. El limón tiene demanda inelástica. Consecuentemente, la reducción en los volúmenes de exportación provoca un aumento en los precios.

SA San Miguel posee una ventaja competitiva sostenible

Argentina es el principal exportador de cítricos frescos del hemisferio sur. Los volúmenes argentinos representan en promedio, un 67% del total exportado. SA San Miguel, como principal exportador argentino, mantuvo volúmenes que representaron aproximadamente un 30% de las exportaciones argentinas a lo largo de los últimos diez años. Las exportaciones de la empresa siguieron a la tendencia en las exportaciones totales argentinas de limones frescos.

Gráfico N° 3: Exportaciones desde el Hemisferio Sur de Fruta Fresca. Market Share de Argentina y SA San Miguel



Fuente: SA San Miguel

Fue la primera empresa argentina en exportar limones, en 1977. A partir de entonces, lideró las exportaciones argentinas.

Según el ranking de Prensa Económica (2010), del total de las empresas exportadoras argentinas de diferentes industrias, SA San Miguel está en las primeras 1.000, ocupa el puesto N° 44. Y del sector frutícola en particular, es la primera exportadora. De acuerdo con la Revista Mercado (2010), SA San Miguel ocupa el puesto N° 270 en el ranking de ventas de 1.000 empresas argentinas de todos los sectores. Del sector frutícola, es la primera empresa argentina en ventas.

En cuanto a los números de la empresa, en el año 2010, tuvo una ganancia neta aproximada a \$108 millones de pesos. Cada unidad de negocios, producción de fruta fresca y de productos industriales, aportó un 50%.

Gráfico N° 4:
Evolución EBITDA (en miles de pesos)
y EBITDA como % de Ventas

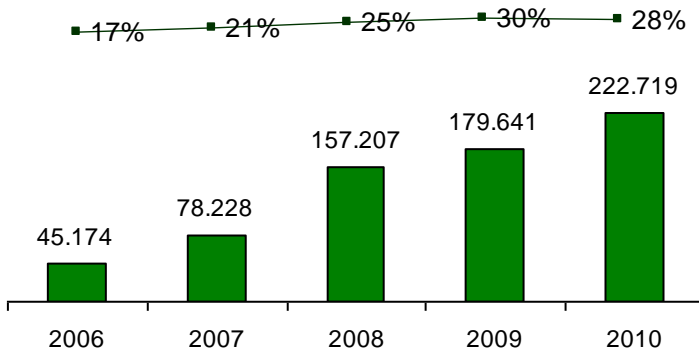
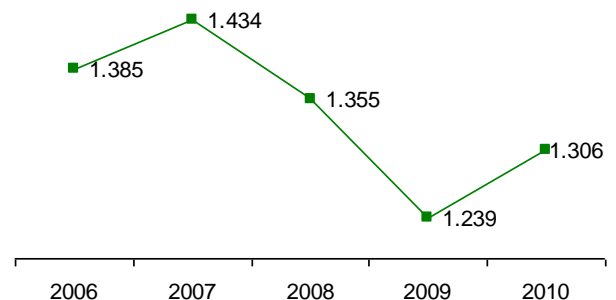


Gráfico N° 5:
Evolución Índice de endeudamiento



Fuente: Propio en base a Reporte Anual SA San Miguel 2010

El EBITDA indica la utilidad operativa del negocio, es la utilidad que realmente se gestiona. Esta ha sido positiva y ha crecido en los últimos años significativamente. En consecuencia, la efectiva gestión del negocio ha tenido resultados rentables. El EBITDA en proporción a las ventas ha aumentado de en los últimos años. Pasó de ser de un 17% a un 30%. Esto implica que la utilidad operativa se debe en una mayor proporción a las ventas que ha tenido la empresa.

La Tasa Anual de Crecimiento Compuesta desde 1994 a 2010 en ventas netas es de 21% y en el resultado neto de la compañía es de 25%. La empresa ha crecido significativamente en los últimos 17 años.

Con respecto a la evolución en el índice en de endeudamiento, este no ha fluctuado demasiado. Se ha mantenido en promedio, en 1.3 puntos. Esto implica que la empresa es conservadora en su política de endeudamiento.

Es necesario resaltar que su perfil financiero es estacional.

“La deuda se incrementa entre marzo y septiembre de cada año, por el mayor requerimiento de financiamiento de su capital de trabajo para afrontar la estacionalidad del ciclo cosecha-producción y disminuye su nivel en el último trimestre del ejercicio donde baja el apalancamiento en función de la cobranza de sus ventas”. (Fitch Argentina, 2010)

Estos indicadores demuestran que SA San Miguel posee una ventaja competitiva con respecto a la competencia. Tanto por sus volúmenes de exportaciones, como por su posicionamiento en los rankings en comparación a otras empresas argentinas del sector, y por sus indicadores de rentabilidad, crecimiento y endeudamiento.

La estrategia internacional

SA San Miguel exporta el 98% de la fruta fresca que produce. No sólo limones, sino naranjas, pomelos y mandarinas. La diversificación de la oferta facilita la introducción a nuevos mercados ya que un mismo cliente puede acceder a todos los cítricos de un mismo proveedor.

Con respecto a los limones, San Miguel tiene una estrategia enfocada en el cliente. Esto implica que produce basándose en la demanda futura de los clientes del exterior. Para poder lograr este objetivo, se invierte un 5% en replantación de árboles. Estos tienen una vida útil de 20 años, y tardan 5 años hasta dar el primer fruto.

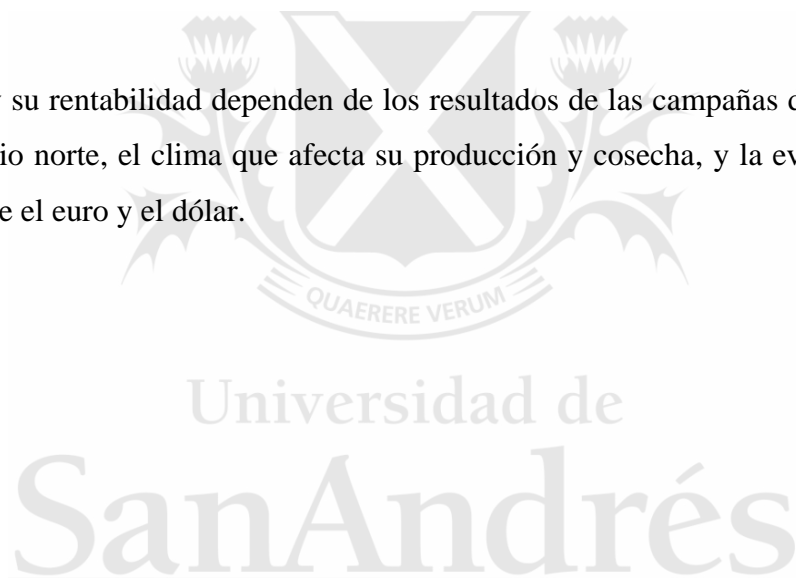
Los limones tienen una excelente calidad y cumplen con atributos específicos en cuanto al color, al tamaño, cantidad de jugo, sin semillas, etc. Tienen 90 clientes en diferentes partes del mundo, y cada uno hace hincapié en atributos específicos. Por ejemplo, los clientes de Alemania demandan principalmente *food safety* e Inglaterra hace mayor énfasis en la calidad.

El área comercial se encarga de desarrollar nuevos clientes, pero su tarea más relevante es fidelizar a sus clientes. Para lograr este objetivo, S.A. San Miguel busca ser un proveedor confiable, que cumpla con la demanda de los clientes en tiempo y forma.

La empresa trabaja con diferentes submarcas para segmentar a la demanda según los atributos del producto que prioricen; siempre bajo la misma marca paraguas de SA San Miguel.

El mercado internacional presenta constantemente desafíos ya que los clientes exigen nuevas certificaciones, atributos, y condiciones de compra. Sin embargo, SA San Miguel tiene la capacidad para responder a la demanda ya que su estrategia comercial está basada en los clientes y tiene el *management* capacitado y el capital necesarios para ejecutarlas.

El negocio y su rentabilidad dependen de los resultados de las campañas de producción del hemisferio norte, el clima que afecta su producción y cosecha, y la evolución de la relación entre el euro y el dólar.



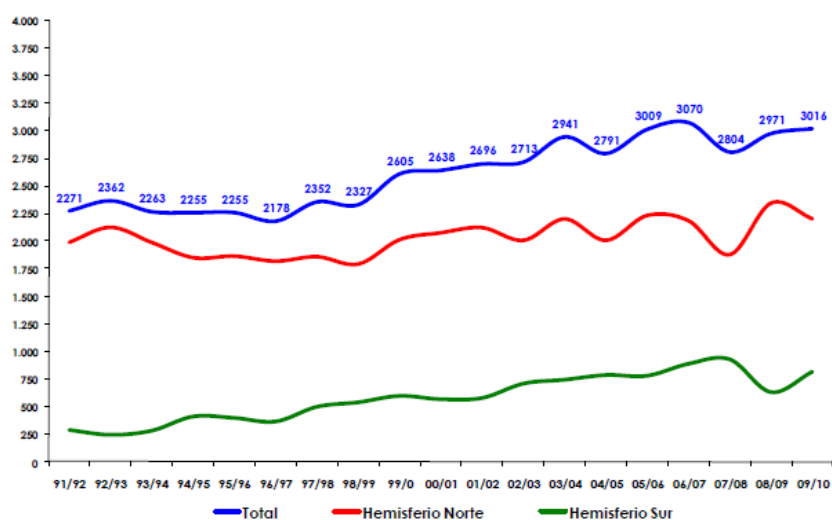
Capítulo 2: Introducción al comercio mundial de limones.

En este capítulo se introducirá al comercio mundial de limones. Se describirá la producción y el consumo mundial de limones frescos, cuáles son los principales productores y los mercados de exportación. Se resaltaré cuál es el rol de Argentina como principal exportador en contra estación.

2.1) PRODUCCIÓN Y CONSUMO MUNDIAL DE LIMONES

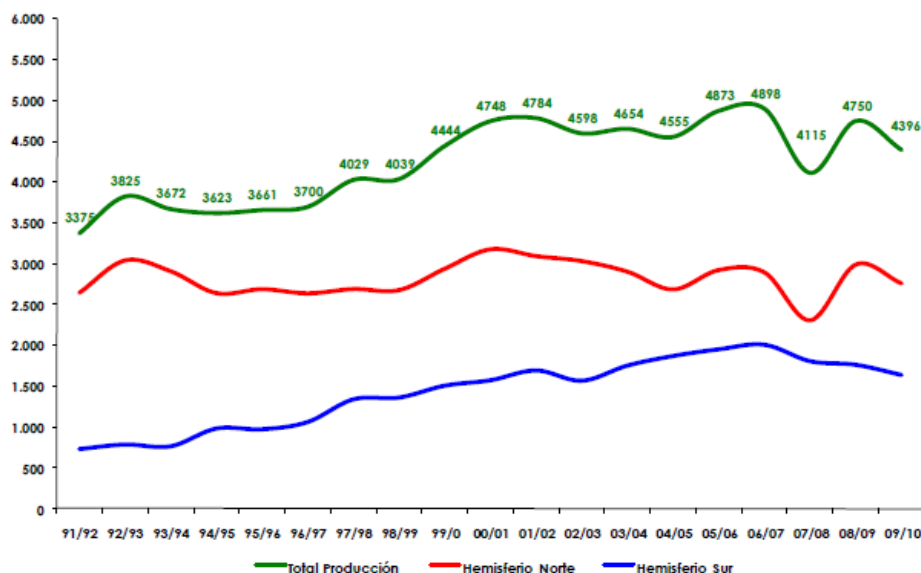
La producción mundial de limón en los últimos veinte años ha tenido una tendencia de crecimiento positiva. El Hemisferio Norte tuvo producciones mayores a las del Hemisferio Sur, aunque con una pendiente negativa. El Hemisferio Sur ha tenido una pendiente positiva constante en los últimos 20 años.

Gráfico N° 6: Producción Mundial de limón. (Miles de Toneladas)



Fuente: SA San Miguel

Gráfico N° 7: Producción Mundial de limón. Destino Fruta fresca (Miles de Toneladas)



Fuente: SA San Miguel

El destino de la producción de limones es el consumo de fruta fresca, y el de productos industrializados, como jugo concentrado, cáscara deshidratada y aceite esencial. En promedio, el 65% de la producción de fruta se vende como fruta fresca.

En el Hemisferio Norte, el mayor productor de limones es España. España se autoabastece y también exporta sus limones a otros países de Europa. Estos limones son cosechados y consumidos en estación, en invierno. De lo contrario, la producción de limones del Hemisferio Sur se da en contra estación. Los limones son exportados hacia el hemisferio Norte, tanto a Europa, como a Rusia, Canadá y Asia.

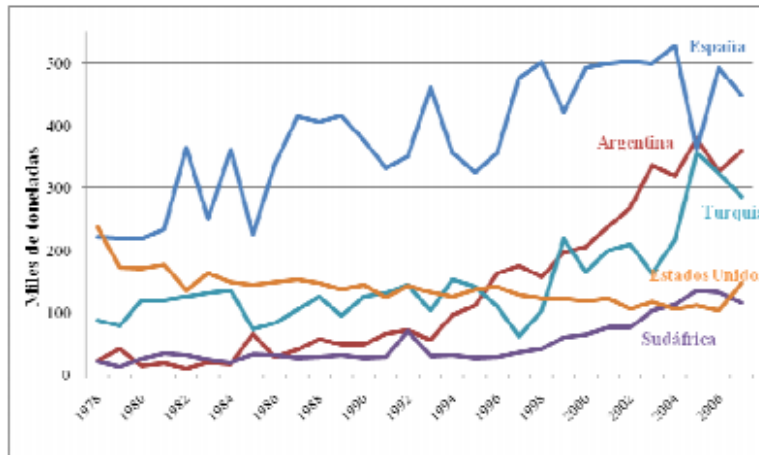
De acuerdo con el gráfico, la producción mundial de limones frescos ha tenido una tendencia positiva en los últimos 20 años. Esta se corresponde a la producción del Hemisferio norte más el Hemisferio Sur. El Hemisferio Sur ha tenido una pendiente positiva, más significativa que el Hemisferio Norte. Sin embargo, los volúmenes de producción siempre han sido mayores en el Hemisferio Norte.

Argentina produce limones en contra estación, y sus principales competidores son Sudáfrica, Chile y Uruguay. Australia y Perú también producen limones, pero sus volúmenes no son significativos.

En el año 2008 se registraron exportaciones record en Argentina de 330.000 toneladas aproximadamente. España ha tenido siempre mayores exportaciones en estación,

aunque en el año 2008, con una reducción radical de sus exportaciones, Argentina alcanzó los mismos volúmenes. Sudáfrica, principal competidor argentino ha tenido un crecimiento a tasas inferiores.

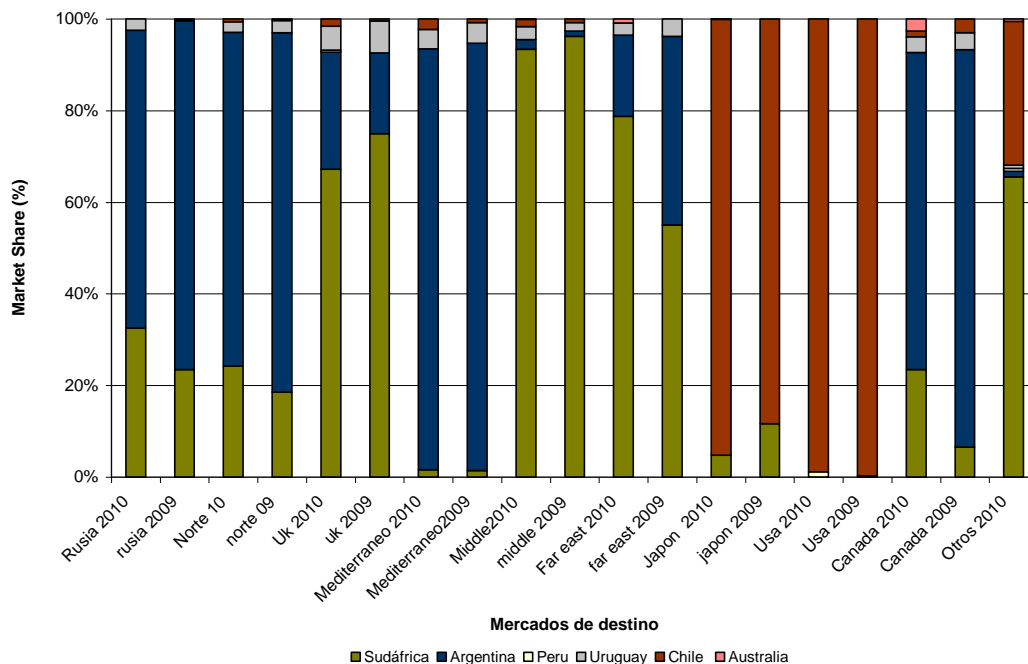
Gráfico N° 8: Evolución de los principales exportadores del mundo del limón



Fuente: Food and Agriculture Organization of the United Nations Statistics

Argentina es el mayor exportador en contra estación. Sus volúmenes representan, en promedio, un 63% del total exportado. (Ver Gráfico N 1) Sudáfrica es el segundo exportador, sus exportaciones representan un 27% del total exportado aproximadamente. En tercer lugar, Chile con un 8%, y por último Uruguay con un 2%. Esta tendencia se ha mantenido en los últimos diez años.

Gráfico N° 9: Evolución de Participación de países exportadores en los diferentes Mercados.



Fuente: SHAFFE (Southern Hemisphere Association of Fresh Fruit Exporters), 2010

Los destinos de exportación son Europa, que se subdivide en Inglaterra, mediterráneo y del Norte, Rusia, Oriente Medio y Lejano Oriente, Japón, Estados Unidos y Canadá.

Los mayores destinos de exportación de Argentina son Rusia, Europa y Canadá. En todos ellos posee una participación mayor al 65%. Estos son los mayores mercados del mundo. También exporta hacia Lejano y Medio Oriente, aunque tienen una participación menor. No exporta hacia Estados Unidos, ya que están cerradas las exportaciones porque alegan que el limón argentino poseía enfermedades cuarentenarias como la Cancrosis Variegada de los Cítricos.

Sudáfrica es el segundo mayor exportador. Sus exportaciones dominan los mercados de medio y lejano oriente e Inglaterra. La cercanía con Oriente fomenta el comercio. También exporta hacia otros mercados.

Chile posee una gran participación de mercado en Estados Unidos y Canadá. Tiene un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos que favorece la interacción de ambos países. Estados Unidos es un gran mercado consumidor de limón, entonces Chile presenta una ventaja al poder comerciar con él. Según la opinión de Enzo Norberto Rita, Presidente de Federcitrus¹

“Es muy importante para el sector, no por el volumen, porque si bien Argentina tiene atendido el mercado de Europa y Rusia, posee capacidad para abastecer otros mercados, y nos vendría muy bien tener un nicho como Estados Unidos para complementarlo. Es decir el gran volumen seguiría siendo el mercado europeo y ruso, pero de esa manera podríamos complementar un excedente de fruta que tenemos”. (Federcitrus: 2011)

A fines de 2009 se iniciaron las negociaciones con Estados Unidos para poder ingresar los limones tucumanos al país. En Febrero de 2010 se creía que se abriría el mercado en pocos meses, pero Estados Unidos planteó nuevas exigencias.

¹ Federación Tucumana de Citrus

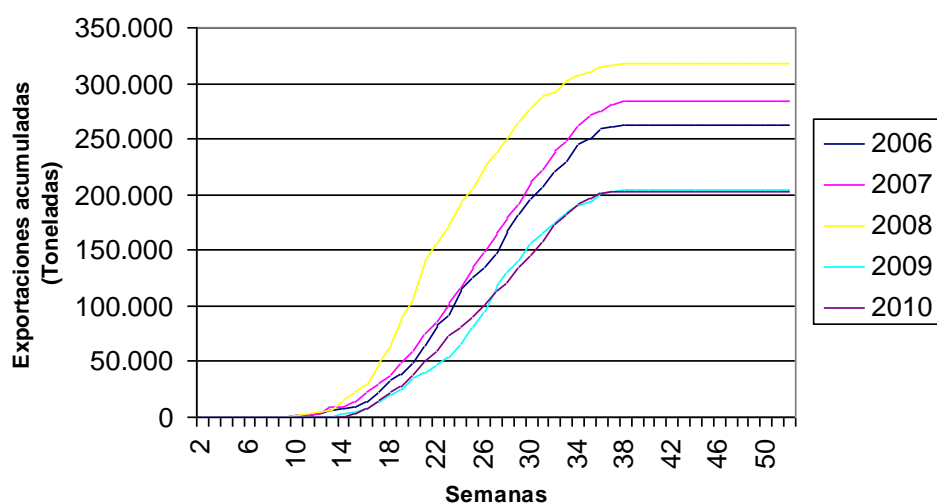
Japón es otro mercado relevante que Chile abastece y con el cual Argentina no puede comercializar por barreras fitosanitarias. En la campaña 2003 se produjo la apertura del mercado japonés, uno de los más exigentes del mundo en materia de calidad, sanidad y compromiso de cumplimiento. Ese año exportaron únicamente 800 toneladas, y después aumentaron los volúmenes, pero no significativamente. Actualmente no se exportan limones a Japón ya que exigen que lleguen congelados y eso altera la cantidad de jugo, y en consecuencia, su calidad.

2.2) PRODUCCIÓN ARGENTINA DE LIMONES

Aproximadamente el 90% de la producción total se concentra en la provincia de Tucumán, sobre una superficie plantada de 35.700 hectáreas. El resto de la producción tiene como origen las provincias de Jujuy, Corrientes, Entre Ríos, Salta, Misiones y Buenos Aires. Las variedades de limoneros cultivadas son Eureka Frost, Lisboa Frost, Lisboa Limoneira 8-A, y Verna, entre otras. Cada año, se comercializan cítricos desde abril hasta agosto.

La producción del limón registró un fuerte crecimiento en los últimos 40 años, debido a un aumento en la cantidad de hectáreas cultivadas y a la obtención de mejores rendimientos. En ese período la producción mundial se incrementó, en promedio, a un ritmo de 2,8% anual, una cifra muy superior al aumento de la población (1,7%). (Palau: 2009)

Gráfico N° 10: Exportaciones argentinas anuales acumuladas de limones



Fuente: SHAFTE (2010)

En el año 2008, se verificó la mayor cantidad de exportaciones, estas llegaron aproximadamente a 320.000 toneladas. Sin embargo, la calidad de la fruta había disminuido de manera significativa y la gran oferta de limón había provocado una gran reducción en el precio. A partir de entonces, las 11 mayores empresas limoneras argentinas se reunieron para fijar niveles de calidad necesarios para exportar y porcentajes de exportación para cada empresa. Así fue como crearon *All-Lemon Tested & Certified for export*. All-Lemon es una organización de control de calidad cruzada, que garantiza para diferentes categorías de productos, atributos esenciales. Están organizados jurídicamente como una asociación civil sin fines de lucro.



Así se definen:

“Ahora, el limón más jugoso del mundo tiene la garantía de un sello de calidad propio que destaca a aquel que cumpla con los estrictos procesos de control. El cumplimiento de estos procesos otorga la seguridad necesario para presentar al mercado limones frescos, firmes, de una estética acorde a su categorización, tamaño y peso justo, y libres de cualquier aspecto desfavorable que pudiera afectar a su natural conservación”. (All Lemon: 2011)

Las empresas promotoras de All Lemon asumen el compromiso de consolidarse como “compañías socialmente responsables, comprometidas con el cuidado del medio ambiente, el progreso social de sus empleados y de las comunidades cercanas a nuestras instalaciones”. Esto implica que el desafío va más allá de la calidad de los limones, sino que abarca el mejoramiento en los procesos productivos, el uso responsable de los insumos, recursos humanos y el trabajo con las comunidades tucumanas.

La adaptación y el cumplimiento de estos requisitos y las sequías del año 2009 provocaron una reducción significativa en las exportaciones. Más aún, hubo una mayor oferta de cítricos de los países productores del Mediterráneo y una caída en los precios debido a una mayor oferta global. También se le sumó la crisis internacional, que además terminó afectando al consumidor final europeo, quien redujo su demanda. En el año 2010, estas repuntaron gracias al clima favorable y el reconocimiento de esta garantía en diversos mercados.

Capítulo 3: Análisis del Sector limonero argentino

En este capítulo se describirá al sector limonero argentino. La descripción de las características del sector, sus ventajas y desventajas es necesaria para comprender cuál es el contexto competitivo de la empresa líder del mercado. Se hará un análisis a partir del “diamante” definido por Michael Porter (1991). El modelo del “diamante nacional” consiste en cuatro factores que promueven o limitan la generación de ventajas competitivas en las firmas que operan en una determinada nación. Como sostiene el marco conceptual en la primera parte de la tesis, los determinantes del diamante de Porter son en primer lugar, el entorno, la estrategia y la rivalidad de la empresa. Luego, las condiciones de los factores. En tercer lugar, la composición de la demanda interior y finalmente se debe analizar los sectores conexos y auxiliares. También se evaluará el rol del estado y la casualidad, que son otros dos factores que pueden explicar la presencia de una ventaja competitiva de la nación.

Las ventajas competitivas de las industrias de un determinado país dependen del grado de fortaleza de los cuatro factores que componen el contexto nacional. El objetivo de este capítulo es indagar en qué medida la presencia de estos factores en el sector limonero explican la presencia de una ventaja competitiva en Argentina. Para comprender el impacto de las variables sobre la competitividad, es necesario analizar la interacción entre las mismas que determinan la dinámica del modelo. La intensidad de las interacciones define en qué medida el entorno nacional conduce al éxito internacional (Porter, 1990).

3.1) ENTORNO, ESTRATEGIA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA

En este primer determinante se estudian las condiciones domésticas en las cuales se

“crean, organizan y gestionan las compañías así como la naturaleza de la rivalidad interior”. (Porter: 1991, Pág 157)

Porter menciona que las condiciones de la rivalidad doméstica tienen una gran incidencia en el grado de innovación y en consecuencia, en la derivación de una ventaja nacional. Para estructurar el análisis del entorno, estrategia y rivalidad de la empresa, se analizará en primer lugar la rivalidad interna. Luego, las políticas de inversiones de las firmas. En tercer lugar se explicará por qué se considera un cluster. En cuarto lugar se

profundizará en la diferenciación de productos, después se describirá las políticas de marcas y por último se evaluará el posicionamiento de precios. A través de la caracterización de estos atributos, se analizará si este determinante explica la presencia de una ventaja competitiva del sector limonero argentino.

3.1.1) La rivalidad interna

En el sector fruti-hortícola argentino, hay 48 empresas que exportan limones. Sin embargo, no todas exportan grandes volúmenes de fruta. Más aún, algunas ponen foco en la fruta fresca, otras en la industria y otras desarrollan ambos negocios. Las que más fruta fresca producen y exportan se han juntado para crear *All Lemon*. Estas empresas son: Argenti Lemon, Citrusvil, Citromax, Expofrut, FGF Trapani, Frutucumán, Ledesma, La Moraleja, Latin Lemon, Pablo Padilla y San Miguel. En su fundación, sus exportaciones representaban originariamente el 85% del total exportado desde Argentina. Actualmente representan un 71% del total exportado. Las que tienen mayores volúmenes y mejores rendimientos económicos son San Miguel, Citrusvil, Argentilemon, FGF Trapani y Citromax.

Citrusvil pertenece al grupo Lucci, que tiene distintas unidades de negocio en relación a la agro-industria. Comercializa, industrializa y empaca no sólo limones, sino frutas dulces como pomelo, naranja y mandarina. Es la segunda mayor exportadora de limones frescos, con un volumen aproximado de 30.000 toneladas anuales. Está más concentrada en la producción industrial que en la de fruta fresca.

Argenti Lemon se focaliza en la producción de limones frescos de exportación. No desarrolla derivados industriales. Exporta volúmenes de 20.300 toneladas aproximadamente. Posee otra unidad de negocios basada en la producción de uvas para, al igual que Citrusvil, diversificarse.

En cuarto lugar está FGF Trapani. Posee únicamente 800 hectáreas y exporta estimadamente 19.000 toneladas anuales de limones frescos. Es una *trader* con una gran capacidad en su desarrollo comercial. Esto implica que tiene grandes proveedores de fruta fresca, a diferencia de las otras empresas que producen casi todo de lo que exportan. Posee tres plantas de packing y menor capital invertido en fincas. La empresa tiene otra unidad de negocios basada en la agricultura y exporta también mandarinas y naranjas.

Por último, Citromax exporta alrededor de 18.000 toneladas anuales de limones. Exporta también una gran variedad de productos industriales. Además de jugos concentrados y aceites, ofrece saborizantes, fruta y derivados orgánicos. La firma está constituida por cuatro empresas, radicadas en diferentes países. Ofrecen una canasta de productos diversificada.

Tabla N° 1: Descripción de empresas

Empresas	Año Fundación	Hectáreas	Variedad de frutas				Exportación anual Fruta Fresca (Toneladas 2010)	Plantas de empaque (Cantidad y Capacidad)
			Limón	Mandarina	Pomelo	Naranja		
SA San Miguel	1954	5.500 Tucumán, 2.300 Uruguay y 550 en Sudáfrica	X	X	X	X	68.067	(2 en Tucumán). 125.000 tn para limones y (2 en Uruguay). 25.000 tn de cítricos dulces
Citrusvil	1976	5.000	X	X	X	X	30.203	(2). 250.000 toneladas.
Argentilemon	1997	2.604	X				20.268	(1). 78.750 toneladas
FGF Trapani	1964	800	X	X		X	19.204	(3) 30.000 toneladas
Citromax	1964	4000	X				17.650	

Fuente: Federcitrus 2010. Web Sites (Ver Bibliografía)

Tabla N° 2: Descripción de empresas (cont)

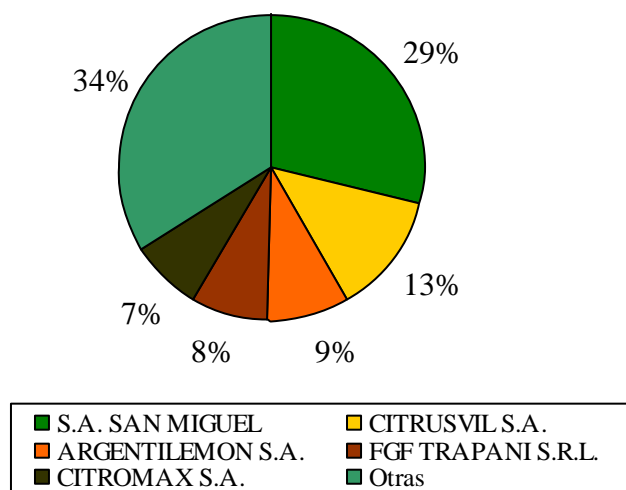
Empresas	Plantas procesadoras. (Cantidad y capacidad de procesamiento)	Productos industriales				Otras unidades de negocios
		Jugo concentrado	Aceite de limón	Cáscara deshidratada	Subproductos	
San Miguel	(1) 2.500 tn diarias.	Amplia gama de concentración, Turbio y Claro, Congelado y aséptico. Limón NFC: Turbio y claro, Congelado y aséptico.	“Cold Pressed”, destilado y plegado. Aceite esencial de limón.	Cáscara deshidratada	Pulpa de limón: Diferentes concentraciones, Congelado y aséptico. Aroma de Limón (Water Phase)	Productos industriales de naranja, pomelo y mandarina
Citrusvil	(2). 300.000 tn anuales	Si	Aceite esencial de limón	Si	Lemon Essence Oil y Celdas de Pulpa	Pertenece al Grupo Lucci. Agricultura, Ganadería, Agroenergía, Caña de azúcar, Nueces.
Argentilemon	No procesa	No	No	No	No	Uvas

FGF Trapani	(1). 50.000 tn anuales	Si	Aceite esencial de limón	Cáscara hidratada para consumo animal	Esencia: Fase oleosa y acuosa.	Ganadería
Citromax	(1) 170.000 tn anuales	Turbio y claro.	Aceite esencial de limón	No	Celdas de pulpa	Saborizantes, fruta orgánica y derivados orgánicos.

Fuente: Web sites (Ver Bibliografía)

Estas cinco mayores empresas constituyen el 66% del total exportado. Todas exportan más de 10.000 pallets por año. El resto, se corresponde a las 43 empresas restantes.

Gráfico N° 11: Market Share del total exportado desde Argentina de limones frescos



Fuente: Análisis propio en base a información de Federcitrus (2010)

Tres de las cinco mayores exportadoras poseen otras unidades de negocios, tales como ganadería o la producción de otra fruta. Buscan diversificar su propuesta de valor para repartir riesgos. Se diferencian también en los productos industriales. No todas producen los mismos; algunas tienen más desarrollada la industria y ofrecen una gran variedad de productos. Por ejemplo, SA San Miguel, provee de nueve variedades de jugo concentrado.

Como se verifica en la Tabla N° 1 varias empresas del sector no venden sólo limones, sino también otros cítricos dulces como mandarinas, pomelos y naranjas. Esta diversificación no se da solo con las empresas líderes. También se da con muchas de las restantes 43 exportadoras. Ofrecer una canasta de productos es una herramienta

eficaz para aumentar las ventas aún con menos clientes. Una vez que se desarrolló el canal de distribución, es más fácil vender otros productos. Así es como las empresas buscan posicionarse como proveedoras de cítricos en general, y no únicamente de limones.

En cuanto a las 43 exportadoras argentinas restantes, hay 17 que exportan entre 1.000 y 10.000 pallets. En este segmento se encuentra el resto de las empresas de All Lemon. Ledesma sigue a las primeras 5, con 7.500 toneladas anuales. Es una empresa agroindustrial que desarrolla diversas unidades de negocios: azúcar, alcohol, molienda húmeda, papel, frutas, carnes y granos. Es la segunda exportadora de cítricos en general.

Frutucumán exporta aproximadamente 6.500 toneladas en el año. Está constituida por cuatro empresas citrícolas. Pablo Padilla exporta volúmenes similares a Frutucumán. Sigue Latin Lemon, con 4400 toneladas. Expofrut ocupa el décimo lugar en volúmenes de exportaciones, 3000 toneladas anuales. Es una trader, no posee fincas propias, sino compra y vende frutas y también verduras. Por último, La Moraleja, que exporta únicamente 900 toneladas. Esta empresa tiene un gran desarrollo en la exportación de derivados industriales, más que en fruta fresca. El resto de las empresas exportan menos de 1.000 pallets, que son 1.135 toneladas aproximadamente.

3.1.2) Fruta fresca e industria: Políticas de Inversiones

Las empresas más competitivas en este sector, han desarrollado los dos negocios: exportación de fruta fresca y de productos industrializados. Deben invertir para poder mantener su posición en el mercado. Sin embargo, como dice Santiago Warnes,

“la inelasticidad del mercado se traduce en una inelasticidad en la inversión. No todas tienen planes a diez años, más bien tienen una mirada de corto plazo. Hoy el limón está bien, entonces hay un gran movimiento citrícola de inversión, pero en el 2006 había mucha gente pensando en vender”. (Santiago Warnes)

(Entrevista con Ing. Agr. Santiago Warnes. *Jefe de Departamento Operativa con Fruta de Terceros. Gerencia de Negocios de Frutas y Jugos. Ledesma S.A.A.I.* 15 de abril de 2011)

El origen de All Lemon también se relacionó con el armado de estrategias comunes que permitan planificar a largo plazo y evitar la volatilidad en las inversiones.

Para poder mantenerse en el mercado, las empresas deben replantar el 5% de sus frutales todos los años. Lo explica Alejandro Moralejo,

“los árboles tienen una vida útil de 20 años, y es necesario invertir en nuevos árboles para mantener los niveles. Si no replantan, decrecen. Las empresas que buscan crecer, están cumpliendo con esta tasa”. (Alejandro Moralejo)

(Entrevista con Ing. Alejandro Moralejo. *Commercial Manager de Fresh Fruit de SA San Miguel*. 4, 23 y 30 de marzo y 25 de abril de 2011)

Empresas como Argentilemon, La Moraleja y Citrusvil, que se han enfocado en los productos industriales, han establecido contratos de largo plazo, como de 20 años, con empresas como Coca Cola para proveerles cantidades de jugo concentrado por mes a un precio establecido. De esta manera, las empresas han invertido enfocando su negocio en el de productos industriales y no fruta fresca. Es por esta razón que necesitan cumplir con las tasas de replantación.

“[En cambio] SA San Miguel tiene tasas de replantación más altas que el resto de las empresas y no ha firmado contratos de largo plazo como la competencia. Ha tomado esta decisión estratégica para poder mantener altos volúmenes de fruta en un largo plazo”. (Alejandro Moralejo)

3.1.3) El cluster

Diversos análisis han escrito que las empresas citrícolas tucumanas son un cluster. El sector citrícola argentino se caracteriza por tener una gran cantidad de empresas concentradas en Tucumán. Todas reciben información de la Estación Experimental Obispo Colombres, en donde se hace desarrollo científico de los limones. Más aún, reciben a los mismos proveedores. Según Fernando Oris de Roa,

“aunque no se pasen información entre sí, todos saben qué está produciendo el otro. Inevitablemente, hay polinización cruzada de la información. La magia del cluster es que compitan, sin compartir nada.”

(Entrevista con Fernando Oris de Roa, ex CEO de SA San Miguel y CEO actual de AVEX. 13 de abril de 2011)

Las empresas compiten entre sí continuamente y buscan diferenciarse ya que consideran que al agregarle valor al limón, este se *descommitiza*. No hay una búsqueda compartida de innovaciones tecnológicas, ni desarrollo de mercados en conjunto, ni intercambio de mejores prácticas. Sin embargo, la cercanía entre las empresas, el acceso a investigaciones de instituciones como la Estación Obispo Colombres, poseer las mismas cualidades de suelo y climáticas y el crecimiento conjunto de las mismas indican una configuración de cluster. En cuanto a *All Lemon*, en el sector se considera que se ha establecido como una base en el control de la calidad de la fruta argentina, y no para generar mayor interacción e intercambio de información entre las empresas.

3.1.4) Diferenciación del producto

Las empresas compiten, y tratan de diferenciar su propuesta de valor a través de atributos accesorios al producto como servicio, condiciones de pago, reputación de la marca. En cuanto a los limones frescos, como dice Alejandro Moralejo, se busca agregarle valor al producto para -“descommoditizar un commodity”.

Levitt dice que el producto es el “paquete total de beneficios que el cliente recibe cuando compra”. (Levitt: 1980) Estos son el producto en sí, lo que los clientes esperan del mismo, lo que el producto les provee que no imaginaban que les daría y lo que no se dan cuenta que les ofrece. De esta manera, todo se vuelve diferenciable, aún los *commodities*. Las firmas que logren hacerlo son las que presentarán una ventaja competitiva. Entonces, la gestión del marketing puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva.

Pero, ¿cómo diferenciar un producto que cumple con requisitos específicos de calidad?

Algunas empresas han diversificado el producto genérico. En este sector, se comercializan productos sin tratamiento, sin cera, que tienen un precio mayor y son valorados en el mercado. También se comercializan limones que son catalogados como “orgánicos”, ya que no se utilizan insumos agroquímicos. Sin embargo los limones no son orgánicos. En Argentina no se pueden producir limones orgánicos ya que es

necesario limpiar las frutas con cloro como una barrera fitosanitaria. Y se considera que si se utiliza este método, el producto deja de ser orgánico.

Según Santiago Warnes, -“el limón se *descommoditiza* cuando en vez de venderlo en la caja de 18kg, lo vendés en una cajita de 6kg con la marca que el cliente quiera”. La diferencia se logra en los servicios asociados al limón, el valor agregado que tiene esta fruta.

De acuerdo con Fernando Oris de Roa,

“No había diferencia con el resto de los limones tucumanos. Cada vez que iba al puerto iba con orgullo, revisaba las cajas y eran buenos limones. Sin embargo, la diferencia del limón de San Miguel estaba en que ningún limón podía ir a tantos lugares, en tanta diversidad de envases, en tanto volumen. Esto hacía que la marca sea muy fuerte”. (Fernando Oris de Roa)

Según Alejandro Moralejo,

“El valor agregado se verifica en condiciones de compra, de food safety, de entrega en tiempo, de volumen, relaciones con clientes, confianza, cumpliendo con compromisos. Todas estas características son necesarias para que se genere una dependencia del cliente y sinergia entre las partes. Es necesario que el cliente confíe, se sienta tranquilo y respaldado. Y que el proveedor tenga garantía de que el cliente le volverá a comprar.” (Alejandro Moralejo)

En este sector, ser proveedor confiable no es una tarea sencilla. Existen variables como el clima, el flete, tiempos de crecimiento de la planta y de transporte, cambios económicos y políticos, requisitos de volumen, atributos del producto o del packaging que no son fáciles de gestionar. En la gestión de estas variables se logra la una propuesta de valor atractiva y la diferenciación con respecto a la competencia. S.A. San Miguel basa su éxito en la continuidad con sus clientes a partir de la calidad continua y constante y el volumen.

“La dificultad no está en aumentar la masa de clientes, sino en mantenerlos. Se considera que la clave para conseguir nuevos clientes es ser transparente y diferenciarte de la competencia.” (Alejandro Moralejo)

Ya que los clientes son intermediarios, como cadenas de distribución, cadenas de supermercados e importadores, la diferenciación se da en los servicios asociados que se les ofrece a los clientes. Como dice Maximiliano D'Alessandro,

“La ventaja competitiva de una empresa no se va a dar por el limón, ya que no hay valor de marca para el consumidor final. El valor de la marca se genera para el intermediario, porque está dado por la calidad de servicio. Ahí se generará una ventaja competitiva”.

(Entrevista con Maximiliano D'Alessandro. *Gerente de Supply Chain de SA San Miguel* 26 de abril de 2011).

La logística se convierte en otro factor clave de éxito en la valorización de la marca y la fidelidad de los clientes. Los consumidores finales no saben qué limón consumen, no tienen preferencia por una marca específica ya que en general todos tienen los mismos atributos. Entonces las empresas del sector deben focalizar su atención en las relaciones comerciales con sus clientes, los intermediarios. Deben generar una propuesta de valor atractiva basada en los servicios asociados. La logística se vuelve entonces una actividad crítica y puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva.

3.1.5) Políticas de Marca

Las empresas del sector tienen diversas estrategias con respecto a la marca. La identidad de marca es otra variable que entra en juego en la competencia al posicionarse frente a rivales y clientes. Empresas como Ledesma posicionan su marca como Premium. En consecuencia no acceden a todos los mercados, sino que se dirigen a mercados específicos. Para maximizar la rentabilidad en esta industria otras empresas, como SA San Miguel y Argentelemon han establecido submarcas, amparadas por la marca paraguas para satisfacer a los diversos segmentos de mercado.

La marca paraguas ofrece una garantía de calidad, y a su vez cada submarca sirve para crear un vínculo entre un mercado específico y el producto. El crecimiento en esta industria se basa en el desarrollo de mercados. Es entonces que para satisfacer a una mayor cantidad de clientes, se deben crear “specialties” del producto, especialidades, según las necesidades de cada uno respaldados por diferentes submarcas.

Cuenta Fernando Oris de Roa, que al visitar clientes, les preguntaba, -“¿Qué marca querés que tengan tus limones?, ¿cómo se llama tu hija?, le ponemos ese nombre”. De esta manera, llegaron a trabajar con 70 submarcas diferentes. Incluso, los clientes les diseñaban el packaging que querían. Así iniciaron una gestión de trato particular con cada cliente.

3.1.6) Posicionamiento de Precios

En cuanto al precio, es el reflejo del valor que tiene el bien. En este sector, no se pone un precio de mercado basado en la competencia como en los *commodities*. El precio es un factor que se tiene en cuenta al momento de competir, pero no es el único atributo considerado.

“Cuando todas las empresas mandan limones, y vos sos el que mejor limón un tenés, es probable que no le saques más precio, pero te aseguras las ventas, o las vendés en las mejores bocas”. (Santiago Warnes)

Existen mercados en los que el precio es un factor más relevante, como en Rusia, Medio Oriente y Lejano Oriente. En Inglaterra, se prioriza la calidad. Y en Alemania, el factor de compra decisivo es *food safety*. Para cada cliente de cada mercado se fija un precio diferente según las diversas variables que entran en juego. De acuerdo con Santiago Warnes, - “el precio se fija operación por operación. Se fija un programa de entrega con un determinado volumen por 30 semanas”.

Los consumidores finales en general no tienen grandes preferencias de consumo, tampoco son muy exigentes en las variaciones mínimas en los precios. Según Maximiliano D'Alessandro,

“Una persona que va a comprar un kg de limón, sabe el precio promedio, por ejemplo \$5. Si sale \$4 o \$6, le da lo mismo. Se alarma cuando el kg llegó a \$12”. (Maximiliano D'Alessandro)

Pero en la negociación de precios con los clientes del exterior, la dinámica de variaciones de dólar por la caja de 18kg sí es muy relevante. Cuando se negocian los precios FOB con los clientes, la variación de precios es de a un dólar, no de a centavos de dólar. La caja de 18 kg varía por ejemplo, de US\$ 4 a US\$ 5.

La estructura de costos de un cajón de limones es la siguiente: 25% gastos locales de producción, insumos y transporte interno, 15% gastos de destino, y un 60% de flete marítimo. La negociación de a dólar con los clientes tiene una gran relevancia porque en la estructura de costos del cajón de 18 kg de limón, el 60% se corresponde con el flete marítimo. Y las variaciones del costo del flete marítimo sí es de a centavos de dólar. En consecuencia, si el costo de transporte marítimo aumenta US\$ 0,20 centavos, y el precio FOB de venta a los clientes se reduce US\$ 1, hay una gran pérdida de rentabilidad. Una vez más, por las variaciones de los costos y precios de venta, la gestión de la logística se vuelve crítica en la rentabilidad del negocio.

3.1.7) Conclusiones

En conclusión, en este sector hay un alto grado de rivalidad en la competencia. Existen una gran cantidad de exportadoras integradas que compiten para ganar mayores volúmenes de exportaciones. También existen *traders* con una gran capacidad de comercialización y menores riesgos ya que no están atadas a un gran capital invertido. Muchas empresas del sector desarrollan ambas unidades de negocios y deben realizar inversiones periódicas para mantener sus volúmenes de producción. Buscan diferenciar su propuesta de valor para “descommoditizar” los productos que exportan. La diferenciación se genera a partir de una buena estrategia comercial y en los servicios asociados al producto. Las empresas han desarrollado submarcas para posicionar su identidad en cada mercado, adaptando su propuesta a las necesidades de cada mercado. Una eficaz área comercial y la eficiencia en los procesos de supply chain son una fuente de ventaja competitiva del sector. No todas las empresas han podido desarrollar estas ventajas. En cuanto a los precios, se deben establecer favorables negociaciones con los clientes ya que las pequeñas variaciones provocan grandes alteraciones en la rentabilidad del negocio. Esto también vuelve crítico al desempeño del área comercial y de logística.

Este determinante explica la ventaja competitiva del sector. Esta surge a partir de políticas para diferenciar el commodity y agregarle valor, realizadas por las áreas comercial y de supply chain.

3.2) CONDICIONES DE LOS FACTORES

El sector limonero argentino requiere de diversos factores de producción para poder desarrollarse. El objetivo de este sector es analizar cuáles son los factores necesarios para producir limones, la dotación de los mismos en el país y cuál es el grado de especialización de los mismos. Se evaluará las necesidades de tierra, capital (CAPEX y capital del trabajo), recursos humanos (mano de obra y know how comercial). Se diferenciará cuáles factores son fuentes de ventajas comparativas y cuáles de ventajas competitivas.

3.2.1) Factor 1: Tierra

En Tucumán, hay 35.700 has. plantadas con limones. La producción nacional de limón alcanza un volumen de 1,3 millones de toneladas anuales, un 90% se produce en Tucumán. El resto de la producción tiene como origen las provincias de Jujuy, Corrientes, Entre Ríos, Salta, Misiones y Buenos Aires.

Es necesario un gran capital para invertir en fincas que tengan los atributos agro ecológicos apropiados para la producción de limones. Los limoneros crecen en condiciones de humedad y en un suelo con una combinación de nutrientes y minerales. Tucumán posee estos atributos. Como dice Santiago Warnes,

“Idealmente, es más fácil controlar las plagas y malezas en una zona seca y con riego. Sin embargo, lo que originariamente necesitan las plantas es humedad”.
(Santiago Warnes)

Las condiciones agroecológicas argentinas son favorables. Sin embargo no son una fuente de ventaja competitiva, sino una fuente de ventaja comparativa.

3.2.2) Factor 2: Requerimientos de Capital

a) CAPEX

Para poder acceder a estas fincas, el capital es un recurso indispensable. Sin embargo, no es difícil de conseguir. Como dice Alejandro Moralejo,

“las inversiones con capital nacional y extranjero se consiguen fácilmente si el negocio es rentable”. (Alejandro Moralejo)

Hay empresas que se han financiado con capitales nacionales, y otras con capitales extranjeros. Empresas como Citromax son americanas. Han adquirido empresas cítricas argentinas. La alta rentabilidad del sector fomenta las inversiones extranjeras.

En cuanto a inversiones domésticas, hay empresas argentinas que pertenecían al sector y han realizado inversiones para integrarse y consolidarse en el mercado. El sector presenta entonces una altísima proporción de empresas con integración vertical. Según Hernán Palau, (*Director de la Cátedra de Mercados Agropecuarios de la Universidad de Buenos Aires de Agronomía*)

“El proceso de integración comenzó con empresas de empaque y almacenaje que luego compraron y plantaron fincas y luego en el sentido inverso, productores grandes que montaron sus propios empaques o se asociaron con uno o dos productores más para invertir en las instalaciones”. (Palau: 2009)

Argentina es un país que presenta grandes capacidades para la producción agrícola. Sin embargo la volatilidad de las políticas genera poca confianza para las inversiones extranjeras. Pero para empresarios que conocen el negocio y saben que es rentable, muchas veces las condiciones políticas no son una barrera para invertir. Prevalece la rentabilidad del negocio.

Existe otra gran proporción de empresas que actúan esencialmente como *traders*. “Compran la fruta a buen precio y luego la venden a buen precio. Tienen la habilidad de irse sin daños, no quedan atados a activos fijos-”, dice Santiago Warnes. Esto les permite no tener un gran capital invertido.

En conclusión, el capital de inversión inicial es alto para todas aquellas empresas que quieran iniciarse en el sector. Sin embargo, existen también empresas que actúan como *traders* y no tienen esta necesidad de capital.

b) Capital de trabajo

El negocio limonero también requiere de capital de trabajo por la estacionalidad del mismo. Las empresas se adeudan entre marzo y septiembre cada año, por el requerimiento de financiamiento de su capital de trabajo para afrontar la estacionalidad del ciclo cosecha-producción. El último trimestre disminuye la deuda ya que se cobran

las ventas realizadas. No todas las empresas del sector pueden hacer frente a esta necesidad de financiamiento con la misma tranquilidad porque no todas tienen el mismo soporte económico. Se han establecido en Tucumán empresas dedicadas a financiar a las empresas que no pueden autofinanciarse. Es un negocio muy rentable dadas las tasas de interés.

3.2.3) Factor 3: Recursos de Conocimiento

a) Innovaciones Tecnológicas

Para poder industrializar la fruta, y empacar la fruta fresca y los productos industriales, son necesarias grandes plantas con la tecnología apropiada para acelerar los procesos productivos. El capital es fundamental para poder realizar estas inversiones. Las empresas más competitivas del sector poseen plantas equipadas con la última tecnología de procesamiento y empaque. Estas no son desarrolladas en el país, son importadas. En Tucumán hay 7 plantas que industrializan aproximadamente el 70% de la producción, que pertenecen a las empresas más competitivas del sector.

En cuanto a los *traders*, que no poseen sus propios equipos, para poder procesar y empacar la fruta, tercerizan estas actividades. En Tucumán hay plantas de empaque con tecnología de punta que pertenecen a empresarios que venden el servicio del empaque de la fruta.

Aunque el capital en sí no es una fuente de ventaja competitiva, permite el acceso a la última tecnología y las inversiones en innovaciones productivas, que sí lo son. En Argentina, las grandes empresas invierten en innovación y actualización tecnológica y productiva. En consecuencia han desarrollado ventajas a nivel productivo, de industrialización y de empaque que favorecen su posicionamiento competitivo a nivel mundial. El avance argentino en materia de innovaciones tecnológicas y de investigación en los procesos productivos explica la presencia de una ventaja competitiva del sector.

b) Competencias comerciales

Los recursos humanos del área comercial son también necesarios para poder ser un productor competitivo en el sector. Como dice Santiago Warnes,

“lo más crítico es tener alguien que conozca el mercado. El resto se consigue. Puedo contratar una empresa que me empaque e industrialice. Hoy hay productores que no exportan, emparadoras que dan servicio porque tienen espacio libre”. (Santiago Warnes)

Tucumán es un polo limonero profesional desde hace 30 años. -“Sabían hacer limones, lo que no sabían era venderlos” dice Fernando Oris de Roa, ex CEO de SA San Miguel. La historia de la evolución de la comercialización de los limones de SA San Miguel es un ejemplo que explica el cambio radical que se observó en el management de empresas tucumanas. Cuenta Fernando Oris de Roa,

“Cuando llegué a SA San Miguel, venían los holandeses a Tucumán a encargarnos los limones. Nos preguntaban, cuánto teníamos, qué financiamiento necesitábamos, qué limón habíamos producido. Vendíamos lo que teníamos, y mandábamos todos los limones al puerto de Róterdam. Ellos tenían el “capital simbólico”. Pero cambié esta tendencia, busqué producir limones según la demanda. Entonces, en vez de venir ellos, empezamos a ir nosotros, y no sólo a Holanda, a Inglaterra y a mandarles limones en forma directa. Al Mediterráneo, que están todos de vacaciones en Europa, a los griegos, italianos. Luego se abrieron las exportaciones a Rusia, también empezamos a vender a las cooperativas escandinavas. Cuando se dieron los permisos fitosanitarios, también se abrió el mercado japonés”. (Fernando Oris de Roa)

Este relato ejemplifica el cambio que se verificó en el rol comercial de las empresas. En la relación proveedor cliente, pasaron a tener un rol más activo, que les permitía escuchar las necesidades de los clientes para luego producirlas. Preguntaban qué atributos de producto preferían, qué necesidades tenían de financiamiento y comercialización y luego ofrecían una propuesta de valor tentadora para el cliente. Pasaron a tener ellos la información del mercado. Al respecto David Bertagni decía que en el comercio internacional, -“uno nunca le tiene que hacer notar al cliente tiene todo el poder. Pero lo importante es saber que uno controla la situación”. (Bertagni, 2010)

El know-how comercial es un factor de producción indispensable en este negocio. Fernando Oris de Roa define que para ser exitoso, una empresa exportadora de cítricos debe tener habilidades comerciales, en segundo lugar financiamiento, y por último

know how técnico productivo. Alejandro Moralejo opina que tanto el know how comercial como el productivo son igualmente importantes, no se puede ofrecer una propuesta de valor sin una de estas dos habilidades. El problema que se presenta en el sector es que muchas empresas no pueden desarrollar el potencial comercial porque su primera preocupación es la productiva. No tienen la escala como para desarrollar ambas necesidades a la vez.

Este recurso es una fuente de ventaja competitiva del sector. Aunque no todas las empresas del sector han podido desarrollarlo, las grandes empresas que sí poseen estas habilidades abrieron el camino hacia nuevos mercados e iniciaron nuevas prácticas comerciales que favorecieron al sector.

3.2.4) Factor 4: Recursos Humanos. Mano de obra

De acuerdo con Alejandro Moralejo y Santiago Warnes, - “el recurso clave es la mano de obra-”. La actividad limonera es de mano de obra intensiva.

“Tenés que empacar con gente, aún el empaque más moderno requiere un 40% de mano de obra. Y se cosecha con gente. No existen cosechadores automatizados”. (Santiago Warnes)

Tucumán es una provincia pequeña pero con una alta densidad poblacional. Tiene una superficie de 22.524 km² y una densidad poblacional de 64,30 hab/km². Tucumán es la provincia con mayor densidad del país, Buenos Aires tiene una densidad poblacional de 50,7 hab/km². De esta manera, presenta una ventaja, ya que como dice Santiago Warnes “-no [se puede] poner una citrícola en un lugar donde no haya gente-”. Aunque el negocio limonero no tiene una alta participación en el PBI argentino, socialmente es relevante ya que es un agente de distribución de riqueza muy importante.

En épocas de cosecha, los trabajadores deben ser trasladados hasta la finca y luego ser transportados de vuelta. Ya que es una actividad zafra, rotan por las fincas de las empresas según la necesidad de cosecha.

La mano de obra cosechadora representa una constante amenaza para las empresas del sector. Desde el año 2002, sufren cortes de ruta, huelgas, paros, bloqueos. Los motivos de los reclamos giran en torno a los salarios y los planes interzafra. Estos planes son

exclusivos para trabajadores azucareros, citrícolas y gastronómicos de la provincia de Tucumán. Según el documento presentado por Julia Egan titulado “*Proceso de trabajo y organización obrera en la producción citrícola de Tucumán, 2005-2009*”, se argumenta lo siguiente.

“Éstos últimos presentan un mayor nivel de conflictividad y negociación ya que dejan al descubierto el principal problema de los obreros de la rama en cuestión: producto del carácter estacional de su trabajo, la mayor parte del año se encuentran desempleados (...) En el caso de los cosecheros también abundan los casos de trabajo informal, que es facilitado por el contrato indirecto y por la menor capacidad organizativa de los trabajadores, ya que producto del trabajo en la finca se encuentran más dispersos, a diferencia de la concentración de los trabajadores fabriles del empaque. Además, dado el carácter estacional de su trabajo, quedan desempleados durante gran parte del año, lo cual los obliga a recurrir a las migraciones internas en busca de trabajo en otras producciones agrícolas”. (Egan, 2009)

En cuanto a la fijación de salarios, anualmente se realiza una negociación con la UATRE². Estos han percibido aumentos significantes en los últimos años. Pasaron de recibir \$280 en el año 2002 a \$1875 en 2009. (Ver anexo: *Evolución de salarios*). Según el Diario La Gaceta,

“Para el inicio de la cosecha del 2011, ya hubo un acuerdo entre los peones del limón y la patronal. La Unión de Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE) y la Asociación Tucumana del Citrus (ATC) alcanzaron un acuerdo salarial con un aumento del 30 por ciento para la cosecha. El jornal del peón rural quedó establecido en 106,70 pesos, y además se cobrará una suma fija por única vez de 195 pesos. (...) Los empresarios, entre tanto, insisten en que los números no dan para pagar tamaño aumento. Por las dudas, y para evitar dilaciones en el proceso, UATRE se movilizó con agilidad y demostró que en dos días puede parar la provincia si no se atienden sus reclamos. Así funcionan hoy las cosas.” (La Gaceta: 8 de abril de 2011).

² Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores

Los bloqueos y movilizaciones continúan presentándose.

A pesar de los constantes conflictos que presenta la mano de obra, la alta densidad poblacional de Tucumán presenta una ventaja comparativa por el fácil acceso a la mano de obra para la cosecha. Dada la estacionalidad en la necesidad de fuerza de trabajo, es difícil gestionar a los trabajadores. Los aumentos en las remuneraciones han afectado la rentabilidad del negocio.

3.2.5) Factor 5: Infraestructura

La producción de limones está concentrada en Tucumán, y los puertos de salida al exterior están en Buenos Aires, San Pedro y Zárate. Distancian aproximadamente 1.360 km desde Tucumán a Buenos Aires. Es necesario transportar miles de toneladas de limones al año muchos kilómetros. Para hacerlo, se utilizan una red de ferrocarriles y camiones.

La línea de ferrocarril Nuevo Central Argentino va desde el Norte de Argentina hacia Buenos Aires en tres días. Tiene un costo sustancialmente menor que los camiones, pero tarda más tiempo. Los camiones demoran entre 18 y 20 horas a un costo muy alto. Los limones son una fruta noble, que aguantan casi dos meses en la heladera, pero es necesario que el transporte esté refrigerado. La empresa SA San Miguel ha invertido en un generador eléctrico para que el tren tenga asistencia de frío. En el año 2010 la empresa SA San Miguel ha transportado el 50% de su fruta fresca en tren.

Argentina no posee una eficiente red de transporte para facilitar la logística, tanto de la fruta como de otros productos agrícolas como la soja o la caña de azúcar. Según el Diario La Gaceta,

“Tucumán cuenta con aproximadamente 2.500 kilómetros entre caminos primarios y secundarios, de los cuales unos 1.200 están pavimentados. (...) desde los sectores productivos continúan las quejas por el mal estado de las rutas, que cada año colapsan justo en el momento previo al inicio de las principales cosechas. (...) Ahora, luego de un período de lluvias estivales que se caracterizó por ser más que extenso y abundante, los suelos por donde transitan camiones, acoplados, tractores y cosechadoras están más deteriorados que lo usual y no parecen estar en condiciones de soportar el enorme peso de grandes

rodados que poblarán las rutas tucumanas durante al menos siete meses. La Asociación de Transportistas de Cargas de Tucumán (ATCT) calcula que transitan en la provincia no menos de 5.000 camiones en la temporada alta productiva -entre mayo y octubre-, no sólo de Tucumán, sino de otros distritos, que llegan para aprovechar la fuerte demanda de transportes”. (La Gaceta: 2011)

En conclusión, en cuanto a la infraestructura vial, Argentina no sólo no posee una ventaja, sino que presenta una desventaja. La logística es un gran problema dados los altos costos, la baja calidad de los caminos y el tiempo que se tarda en trasladar la fruta.

3.2.6) Conclusiones

El objetivo de este determinante era evaluar los factores de producción y distinguir cuáles factores son fuentes de ventajas comparativas y cuáles de ventajas competitivas. En primer lugar se evaluó las condiciones de tierra. Se concluyó que dadas las condiciones agroecológicas favorables, existía una ventaja, pero es de tipo comparativa. En cuanto al capital, se evaluó el CAPEX y el capital de trabajo. El CAPEX es necesario para adquirir las fincas y realizar las inversiones en tecnología. En sí el acceso al capital no presenta ninguna ventaja. Pero las inversiones que se hacen con el capital, en actualización tecnológica y el constante mejoramiento de los procesos productivos explican el surgimiento de ventajas competitivas. El sector argentino se caracteriza por realizar inversiones en innovación y en actualización tecnológicas que explican la presencia de una ventaja competitiva.

En cuanto al capital de trabajo, la estacionalidad del negocio ofreció una oportunidad para el desarrollo de pequeñas financieras que ayudan al financiamiento de las empresas. Se han especializado, pero no presentan ventajas competitivas.

En relación a los recursos de conocimiento, además de las innovaciones tecnológicas favorables, el know how comercial es fuente de ventaja competitiva. El desarrollo de mercados, el conocimiento de sus necesidades, la gestión comercial, lograr ser proveedores confiables y de calidad son atributos que caracterizan a los comerciantes argentinos y explican el desarrollo de ventajas competitivas en el sector. En cuanto a la mano de obra, es un factor crítico para el sector. Se precisa una gran cantidad de personal de empaque y cosecha que no requieren una capacitación exhaustiva para poder desempeñar su trabajo. La alta densidad poblacional presenta una ventaja

comparativa en el fácil acceso a la mano de obra. Sin embargo, surgen grandes complicaciones al gestionar la estacionalidad de su trabajo.

En cuanto a la infraestructura, la red vial presenta grandes problemas para el sector, ocasionándoles una desventaja, dados los altos costos y la escasa capacidad de transporte.

En conclusión, algunos recursos son fuentes de ventajas competitivas, pero otros presentan grandes desventajas para el sector. Las empresas deben lidiar constantemente con problemas de índole de personal laboral y la gestión logística de la fruta. En consecuencia, las empresas que puedan gestionar estos problemas eficientemente, presentarán ventajas.

3.3) COMPOSICIÓN DE LA DEMANDA INTERNA

En el tercer determinante se evalúa la demanda interior ya que el análisis de la magnitud de la demanda y la sofisticación de sus pedidos pueden explicar el surgimiento de una ventaja en el sector. El objetivo de esta sección es verificar en qué medida es posible atribuir una ventaja competitiva del sector a la demanda interna.

Aproximadamente el 5% del limón producido en Argentina se vende en el mercado interno, 70.000 toneladas. Según el estudio de la estación Obispo Colombes (2001) esta reducida importancia relativa del mercado doméstico, concentrada básicamente en los meses de verano, obedece a las grandes distancias que separan a las provincias del NOA de los principales centros de consumo, lo que genera muchas veces un gasto en flete que no es compensado por el precio del limón. El principal consumidor de limón en Argentina es Buenos Aires con más de 50% del consumo total. La mayor parte se comercializa a través del Mercado Central de Buenos Aires (MCBA) aunque cada vez es mayor la proporción que se comercializa directamente con las grandes cadenas de supermercados.

En Argentina, según un estudio realizado por la Dirección Nacional de Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas y Forestales (2010), el consumo aparente es de 1.18 kg/habitante/año. El consumo interno no representa grandes volúmenes. En comparación, el consumo en Italia y España según la FAO es de 9,5 kg/habitante/año. Más aún, el mercado local no presenta perspectivas óptimas, más cuando los precios

aumenten a nivel internacional. Esto conlleva a que los precios de los limones en Argentina para que el negocio sea rentable tienen que ser altos. Actualmente, dado el creciente incremento del índice de inflación, el mercado se está volviendo más atractivo. Sin embargo, los volúmenes no son muy atractivos.

La empresa Ledesma, que posee diferentes unidades de negocios, destina un mayor porcentaje de su producción de limones al mercado interno. Ya que su marca se posiciona como Premium en otras unidades de negocios como el papel y el azúcar, vende limones de primera calidad en el mercado interno.

Según la Dirección de Mercados Agrícolas Argentina, el precio de los limones por kg en el año 2010 promedió \$2 el comercial, \$1.5 el común y \$3 el superior. Estas cifras no reflejan los reales precios en el mercado doméstico. En el último año el kg de limón ha llegado a \$14. En consecuencia, el consumo de limón ha disminuido y ha sido sustituido por el jugo concentrado de limón.

Según Santiago Warnes, “-los consumidores argentinos no son exigentes-”. El reducido porcentaje de la producción de limones que se destina al consumo interno refleja la poca importancia que tiene la demanda interna. No se anticipan a los gustos del mercado externo ni son consumidores sofisticados. De lo contrario, consumen pocos limones, de baja calidad, siempre que el precio sea accesible. Este determinante no explica el origen de una ventaja competitiva en el sector limonero.

Los principales consumidores del limón argentino están en el exterior del país. El desarrollo favorable del sector comercial argentino ha podido conocer las necesidades de la demanda exterior, y generar una propuesta atractiva para ellos.

Conclusiones

Se evaluó el tamaño y los atributos de la demanda interna para definir si explican el surgimiento de una ventaja competitiva en el sector. La demanda interna es muy pequeña en comparación a la externa. Las preferencias de consumo dependen del precio, los argentinos no son consumidores exigentes. En consecuencia, no es posible atribuir la ventaja competitiva del sector a la naturaleza de la demanda interna.

3.4) SECTORES CONEXOS Y DE APOYO

La evaluación de los sectores conexos y auxiliares es el último determinante definido por Porter. El autor menciona que el acceso rápido y preferencial a insumos que sean internacionalmente competitivos puede llevar al surgimiento de nuevos sectores competitivos. Se evaluará en qué medida es posible atribuir la ventaja competitiva del sector a los sectores conexos.

El sector limonero argentino pertenece a una industria competitiva que es la de los cítricos. En Argentina se producen limones y cítricos dulces, como naranja, mandarina y pomelo. Argentina ocupa el séptimo lugar como productor mundial de cítricos, con alrededor de 2.645.000 toneladas. El sector cítrico es uno de los más dinámicos del agro.

Argentina participa con un 80% de la producción de limones del Hemisferio Sur, un 40% de la de pomelo y casi 4% de la de naranja; con respecto a las exportaciones a Argentina le corresponde el 68% de las de limón, el 15% de las de pomelo y el 11% de las exportaciones de naranja del Hemisferio Sur.

Muchas de las empresas del sector producen todos los cítricos, para tener una oferta diversificada. Las empresas más rentables presentan una gran integración hacia atrás, reduciendo así la cantidad de proveedores en su cadena de valor. No todas las empresas están igualmente integradas.

La integración vertical permite controlar los atributos principales de la fruta, como el color, el tamaño, la cantidad de jugo, y así garantizar su calidad. Desde el laboratorio, se producen plantas con un material genético en particular que dará las frutas que el mercado necesita en el futuro. El seguimiento y control de los cultivos es necesario para evitar el florecimiento de malezas y plagas. En la cosecha y el empaquetamiento se define cómo va a llegar la fruta a destino.

Estas grandes empresas no siempre producen todo lo que exportan. Compran una proporción de la fruta a pequeños productores. Existen empresas que son traders y compran toda la fruta, y otras que compran un 70%, como Ledesma o un 30% es el caso de SA San Miguel. Es necesario trabajar constantemente con los proveedores para que

cumplan con los requisitos del cuidado de la fruta, el control de residuos y la calidad de los mismos. Según Alejandro Moralejo

“La principal amenaza que implica tener un proveedor de fruta es hacer fruta con problemas de residuos.” (Alejandro Moralejo)

Las empresas trabajan en conjunto en la educación del planeamiento y control de fincas, y en algunos casos les proveen los insumos que ellos utilizan para que la fruta sea la misma. El trabajo conjunto es crítico por los problemas que puede traer la fruta que no cumple con las condiciones de sanidad y calidad necesarias. Una mala partida de limones puede ocasionar una mala reputación de la empresa con un cliente.

Algunos de estos productores se han integrado hacia adelante. Por ejemplo Latin Lemon, que está constituida por cuatro empresas que poseían sus fincas y vendían sus limones a otras empresas ser exportadas. Se unieron e invirtieron en una planta de empaque para poder exportar por sí mismos. Sin embargo, no presentan una gran amenaza ya que son productores pequeños que no tienen una gran escala de producción.

Un proveedor relevante es el de las cajas. No hay empresas integradas en la producción de *packaging* para focalizarse en su negocio *core* que son la fruta. Como algunas empresas trabajan con diferentes marcas y tienen *packaging* diferentes, evalúan juntos los tamaños, los colores, la forma y la protección de la fruta. Este insumo es muy relevante porque los tiempos en la producción y comercialización de limones frescos son críticos. Una vez que la fruta es cosechada e higienizada ya lista para empacarse, como es perecedera, si no están las cajas listas, la fruta puede pudrirse y no poder venderse. Las cajas son un insumo clave porque son uno de los insumos más relevantes en términos de costo.

Los proveedores de este insumo son empresas especializadas en la producción de embalaje. Están en Buenos Aires, en general no se trabaja con empresas tucumanas. Algunas empresas como SA San Miguel también han importado material para embalaje desde Chile, ya que es de buena calidad y más económico, o desde Sudáfrica. No es un proveedor que presente problemas en el sector.

Otro sector de apoyo clave en la comercialización de cítricos, son los fletes. Se necesita una flota de tractores para transportar la fruta dentro de las fincas, camiones que la

lleven al puerto o trenes. En muchos casos se trabaja con los trenes. En Argentina, el transporte puede presentar problemas por los reiterados paros de los camioneros y por el bajo desarrollo de las rutas. En general las empresas del sector tercerizan el transporte. El diario tucumano La Gaceta informó lo siguiente.

“Uno de los sectores que más incidencia tienen en las actividades económicas es el transporte, que particularmente en Tucumán cobra especial gravitación, ya que sólo en el ámbito productivo traslada por año unas 20 millones de toneladas, entre caña, azúcar, limones y soja. Pero no resulta fácil el movimiento de mercaderías, en especial porque la infraestructura vial de la provincia no brinda las condiciones adecuadas para el desplazamiento de los vehículos pesados. El problema que tienen agricultores e industriales a causa de los caminos en mal estado se acrecienta a la hora de discutir las tarifas de los fletes con las empresas de transporte, que son más caras si las rutas no son las adecuadas. En una economía en la que los números se miran con lupa para evitar gastos innecesarios, tarifas de transporte más caras que lo habitual generan sobrecostos que ponen de malas a los productores”. (Diario La Gaceta, 21 de marzo de 2011)

Aunque la luz y el gas sean insumos que parecieran no causar inconvenientes, las empresas han sufrido cortes que han perjudicado la cadena productiva. Sobre todo en el caso de la industrialización de los limones. No existen proveedores sustitutos para este insumo, por esto la falta de estos recursos presenta una gran amenaza.

En cuanto a insumos agroquímicos como pesticidas, hay una gran diversidad de proveedores. En consecuencia, no son un recurso crítico que implique complicaciones en el cuidado de las plantaciones.

Existen diversas instituciones relacionadas con el sector. SENASA, la ADUANA e Instituto de desarrollo productivo de Tucumán (IDEP) son tres organismos públicos que interactúan con el sector. El INTA y la Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres son instituciones que participan en el desarrollo de nuevas variedades cítricas, tratamiento de plagas y pestes y el mejor rendimiento de las plantaciones.

La Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres es de extrema relevancia en el sector. Es una institución de economía mixta, se financia con aportes del estado y

de empresas de distintos sectores productivos. Las empresas tucumanas que exportan limones deben pagar un impuesto del 0,005% de cada caja de limones que venden, con el que se sustenta la estación. También venden material clasificado, y con esto generan ingresos. Es el centro de investigación más importante. Tiene diferentes departamentos de investigación que se van desarrollando a partir de necesidades de las empresas. Los estudios no son sólo con respecto al limón, sino de otros cítricos, y otros productos del agro como granos, azúcar, papel entre otros. Los avances que ha desarrollado esta estación han favorecido radicalmente al sector. De acuerdo con la Ing. Julia Figueroa, de la Estación Experimental Obispo Colombes,

“En la estación hay directorios para cada unidad productiva. Los directores con ayuda del consejo asesor van determinando qué estudiar, marcan las pautas de la actividad productiva de la estación. Por ejemplo, en el centro de saneamiento de citrus actualmente la primera necesidad se centra en los controles de residuos en la fruta. En consecuencia, se montó un laboratorio para determinar los límites exigidos en los distintos mercados. Así las empresas pueden usar los servicios de la estación. La estación posee un banco de germoplasma con 500 variedades de limones de diferentes partes del mundo. Se han hecho selecciones para darle al productor las que son más productivas”. (Entrevista telefónica 16 de mayo de 2011)

La estación también desarrolla material certificado que vende a las empresas. Este material se caracteriza porque sufrió un control por el laboratorio en donde se regula la calidad del mismo. Por ejemplo, se venden semillas certificadas. Se garantiza que estén libres de enfermedades, ni plagas, ya que hay muchas enfermedades que se transmiten a través de las semillas. La estación es crítica en el desarrollo productivo del sector cítrico argentino.

Por último, hay organismos privados que acompañan el desarrollo del sector. Estos son Asociación Tucumana del Citrus (ATC), Federación Argentina del Citrus (Federcitrus), Asociación Fitosanitaria del Noroeste Argentino (AFINOA) y el Comité Regional del NOA. Sirven para agrupar a las empresas, emitir documentos, relevar los volúmenes de exportación, fomentar cambios en el desarrollo de las plantaciones. También son organismos relevantes que acompañan al crecimiento y profesionalismo del sector limonero.

Conclusiones

El objetivo del análisis del último determinante era evaluar en qué medida los sectores proveedores y conexos facilitaban una ventaja competitiva del sector. En primer lugar se evaluó el sector citrícola en su conjunto, ya que también los cítricos dulces se exportan en grandes volúmenes desde Argentina. Los productores han desarrollado fruta de alta calidad y son competitivos en diversos mercados de exportación. En cuanto a los sectores conexos, la Estación Obispo Colombres es un sector conexo clave para el mejoramiento de las frutas y el manejo genético de las plantas. El centro de saneamiento del citrus, brinda al sector productivo del noroeste argentino materiales de propagación de alta calidad e identidad genética, y libre de plagas y enfermedades transmisibles por injerto. Sus constantes innovaciones favorecen a las empresas y el desarrollo de una ventaja competitiva del sector.

Existen otros sectores proveedores como el transporte que es clave para la comercialización de la fruta. Se presentan problemas constantemente que perjudican la fluidez del comercio, tanto por paros de camioneros como por el mal estado de las rutas. Los proveedores de productos de empaque son críticos en el desarrollo del negocio. No generan problemas en el sector, pero tampoco son un sector que se ha especializado y presente una ventaja competitiva.

Concluyendo, a pesar de la integración de las empresas, existen sectores conexos y proveedores claves para la gestión de las empresas limoneras. En primer lugar, el sector citrícola en su conjunto, ya que es competitivo y acompaña el desarrollo del negocio limonero. En segundo lugar, la Estación Obispo Colombres es una institución que genera conocimiento e innovaciones productivas para el sector y favorece el desarrollo de una ventaja competitiva del mismo.

3.5) ROL DEL ESTADO

El Estado argentino interviene de diferentes maneras en el sector. Según los referentes del sector “por ahora no se metió con los limones”. En los últimos años, otras ramas del agro han sufrido la intervención del estado al aumentar las retenciones a las exportaciones en grandes porcentajes. Por ejemplo, los productores de soja están gravados con retenciones del 35%. En el caso de los limones, el estado exige el pago de retenciones y luego reintegra las mismas, con un costo financiero porque el reintegro es

a 180 días. Las exportaciones de limón en fresco están gravadas con un 4,5% de retenciones, pero a su vez reciben un reintegro del 5%. Desde el año 2009 están beneficiados con un reintegro mayor a la retención.

El Estado no fomenta políticas activas de promoción de la industria. Según Alejandro Moralejo, “es una economía regional, de mano de obra intensiva, debería tener fomento del estado”. Es el mediador más importante en las paritarias, donde se negocian salarios con gremialistas. Interviene cuando surgen los conflictos entre las empresas y la UATRE, que no logran ponerse de acuerdo.

En algún momento, ha sido soporte de capital para empresas que han querido entrar en el negocio. Por último, el Estado tiene un rol importante en las misiones de negocios de empresarios argentinos para el desarrollo de nuevos mercados. Aunque muchas veces las empresas desarrollan mercados de manera independiente, en algunos casos necesitan del soporte del estado para introducirse en nuevos mercados. Por ejemplo, para lograr comerciar con Estados Unidos, se necesita que el Estado abra el camino para poder exportar.

Tres organismos públicos tienen una gran participación en el sector. SENASA interviene al controlar el cumplimiento de las normas fitosanitarias, actúa como árbitro para países que reciben fruta argentina, les garantiza que están libres de enfermedades cuarentenarias. Por ejemplo, actualmente, existe una enfermedad llamada Huanglongbing (HLB) que está destruyendo la citricultura en todo el mundo, y que se encuentra a las puertas de la Argentina. Según el Diario La Gaceta

“Por ahora, el accionar conjunto del sector privado y de organismos del Estado, como el Senasa, logró impedir que este mal atravesara la frontera nacional”.
(Diario La Gaceta: 7 de marzo de 2011).

La ADUANA gestiona los distintos documentos de exportación. Por último, el objetivo de IDEP es promover el proceso de inserción de empresas tucumanas en nuevos mercados, facilitando herramientas y programas que mejoren su competitividad. Sin embargo en la realidad su accionar se limita a ofrecer cursos y programas a empresarios del sector, no participa en el desarrollo de mercados. El INTA es otra institución pública

que interactúa con el sector limonero. Igualmente, la Estación Obispo Colombres tiene mayor relevancia.

A nivel de políticas de estabilidad económicas, el estado no ha favorecido al sector ya que las políticas de corto plazo no alientan la inversión. Más aún, la inflación es un problema que afecta al sector. De acuerdo con Santiago Warnes,

“hoy estamos en una coyuntura difícil. Aumentaron mucho los costos por inflación, te obliga a maximizar los precios brutos para poder licuar los costos”.
(Santiago Warnes)

En conclusión, el estado interactúa con el sector a través de diferentes canales. Su accionar no explica el surgimiento de una ventaja competitiva del sector, ya que no fomenta activamente el desarrollo de la industria. La mayor interacción que tiene con el sector se da a través de la regulación de algunas instituciones muy relacionadas con el mismo, como el INTA y la ADUANA.

3.6) CASUALIDAD

En este sector, existe una gran dependencia de la relación peso – dólar – euro. Según Santiago Warnes,

“El euro está bien, y el peso digamos que también. El dólar está debilitado y es una moneda referencial ya que muchos costos son en dólares y las exportaciones se liquidan en dólares”. (Santiago Warnes)

La crisis del 2008 perjudicó la paridad dólar euro, en consecuencia, el sector se ve perjudicado por esta relación.

Otra consecuencia de la crisis fue un cambio importante en los hábitos de consumo. De acuerdo con Santiago Warnes,

“En Estados Unidos, en vez de tomar un vino en un restaurante, pasaron a comer en Mc Donald’s, donde toman Coca Cola, que tiene un gran porcentaje de limón”.

La demanda de los derivados aumentó.

“Si vos ves, se hace benchmark, parece que el mercado se retrae en lo que se vende en fresco, y cada vez más se industrializa. La oferta es cada vez menor, como es inelástico, el precio más responde a estas cosas. Si con 200.000 tn perdés plata, y con 80.000tn ganás plata, entonces reducís la oferta”. (Santiago Warnes)

Estas son todas variables que se perciben actualmente. La tendencia es que aumente la demanda de productos industrializados ya que en cuanto al limón fresco en general no hay mercados nuevos muy importantes. El sector sí tiene un desafío en cuanto al mercado americano, que es un mercado grande.

El mayor desafío actual del sector es encontrar los niveles de producción que le permitan tener una rentabilidad controlada. Según Santiago Warnes, “-creo que el objetivo es maximizar la ganancia pero sin entregarle el negocio a otros jugadores-”. Para que el negocio sea rentable, dada la demanda inelástica, es necesario controlar la oferta de limones.

3.7) CONCLUSIONES GENERALES DEL CAPÍTULO

El objetivo del análisis del diamante de Porter era evaluar cuáles eran aquellos determinantes que explicaban el surgimiento de una ventaja competitiva del sector limonero argentino. Y en consecuencia comprender por qué el sector limonero argentino en su conjunto resulta competitivo en el mercado global de limones.

En primer lugar se evaluó el entorno, la estrategia y la rivalidad de la empresa. Se concluyó que este determinante explica el surgimiento de una ventaja del sector ya que las empresas han podido agregarle valor al commodity a través de servicios asociados al mismo. Existen muchas empresas argentinas que compiten entre sí, pero a su vez han logrado posicionar de manera conjunta a los limones argentinos con una alta calidad y se han posicionado como proveedores confiables en el mundo. Las ventajas en las áreas comercial y de logística de las empresas explican este desarrollo a nivel competitivo.

En segundo lugar se evaluaron los recursos necesarios para producir. Se concluyó que algunos son fuentes de ventajas comparativas, como la tierra, el clima y la mano de obra, y otros de ventajas competitivas. Estos últimos son los recursos de conocimiento, el know how comercial y las innovaciones constantes en los procesos productivos. El

desarrollo de mercados, el conocimiento de sus necesidades, lograr ser proveedores confiables y de calidad; son atributos que caracterizan a los comerciantes argentinos y explican el desarrollo de ventajas competitivas en el sector. La actualización tecnológica y el constante mejoramiento de los procesos productivos también explican el surgimiento de ventajas competitivas. Otros recursos presentan grandes desventajas para el sector, como la gestión de la mano de obra y la infraestructura que complica el transporte de la fruta. Las empresas que puedan lidiar con estos problemas son las líderes del sector.

En tercer lugar se estudió la demanda interna para evaluar si explicaba el surgimiento de una ventaja competitiva del sector o no. Se concluyó que el escaso volumen de la demanda interna y sus reducidas exigencias en el consumo de limón no son variables que expliquen las ventajas existentes.

Luego, se analizaron los sectores conexos y de apoyo. Se concluyó que el sector cítrico en su conjunto explica el surgimiento de una ventaja ya que los productores han desarrollado fruta de alta calidad y son competitivos en diversos mercados de exportación. El sector cítrico en su conjunto acompaña el desarrollo del limón, y favorece el posicionamiento de los cítricos argentinos en los diferentes mercados. La Estación Obispo Colombes es un sector conexo crítico que genera las innovaciones genéticas de las frutas e investiga soluciones para las amenazas productivas que se presentan.

Finalmente se evaluó el rol de estado y la coyuntura actual. El Estado se relaciona con el sector de diversas maneras, aunque no tiene un rol activo en el desarrollo del mismo. Su participación no explica el surgimiento de ventajas. La casualidad no explica tampoco la posición competitiva del sector a nivel mundial aunque las alteraciones en los ciclos económicos sí afectan la rentabilidad del sector.

El sector limonero argentino presenta una ventaja competitiva sostenible a nivel mundial, dadas las ventajas en los determinantes. Sin embargo, es necesario aclarar que nuestro país también presenta desventajas en algunos ámbitos, pero la eficaz gestión de estas variables permite superar estas limitaciones para mantener su liderazgo competitivo a nivel mundial.

Capítulo 4: Recursos y Competencias de SA San Miguel

4.1) INTRODUCCIÓN

Luego de analizar los determinantes del sector limonero argentino, se concluyó que las ventajas en la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, los sectores conexos, y en las condiciones de los recursos explican una ventaja competitiva del sector. Sin embargo, nuestro país también presenta algunas desventajas en ámbitos como la infraestructura. Las empresas argentinas deben gestionar eficientemente estas limitaciones para ser competitivos.

Remitiéndome a la problemática de la investigación, Porter (1991) escribe que son las empresas de un sector de un país las que compiten entre sí, y crean y mantienen las ventajas competitivas. Sin embargo, no todas las empresas argentinas limoneras poseen estas ventajas.

Como se sostuvo en el Capítulo 1, (página 20) SA San Miguel posee una ventaja competitiva sostenible ya que ha mantenido liderazgo en los volúmenes de exportaciones, como por su posicionamiento en los rankings en comparación a otras empresas argentinas, y por sus indicadores de rentabilidad, crecimiento y endeudamiento.

En consecuencia, considero relevante estudiar desde una perspectiva interna a la empresa líder del sector para evaluar cuáles son aquellos recursos que le permiten tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

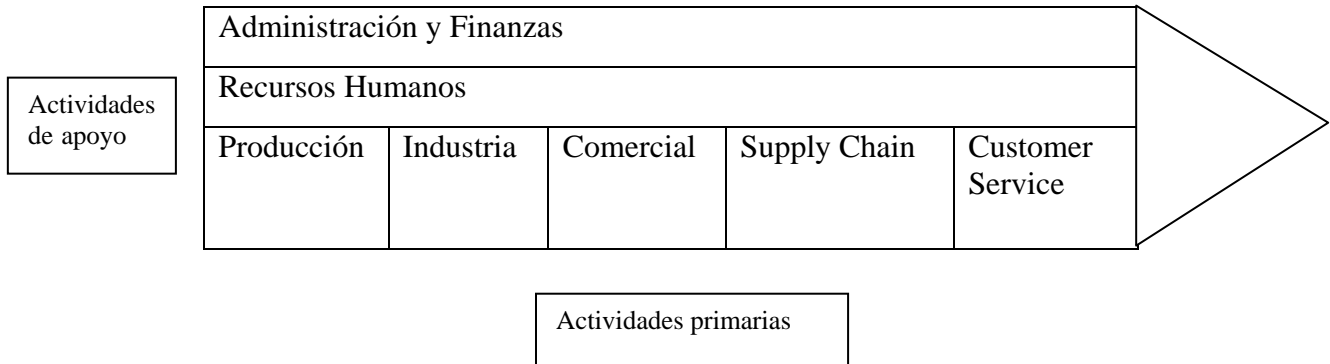
En este capítulo, a partir de los criterios definidos por Barney (1991) y del análisis de las diferentes actividades de la cadena de valor de la empresa Porter (1985), se identificarán aquellos recursos que son fuentes de ventajas competitivas sostenibles.

4.2) CADENA DE VALOR DE SA SAN MIGUEL

Para poder identificar todos aquellos recursos y competencias de SA San Miguel que son fuentes de ventaja competitiva, se hará un análisis a partir de la cadena de valor de la empresa. Los recursos y competencias que generan ventajas competitivas sostenibles residen en las actividades de la cadena de valor.

La cadena de valor de SA San Miguel tiene la siguiente forma:

Gráfico N° 12: Cadena de valor SA San Miguel



Fuente: Elaboración propia sobre datos provistos por SA San Miguel

A continuación, se describirán las actividades primarias y las de apoyo, y se identificarán aquellas que poseen recursos que podrían ser fuente de ventajas competitivas sostenibles. Luego, se profundizará el análisis en aquellas áreas que poseen ventajas para explicar cuáles son los recursos que son fuente de ventajas competitivas.

Actividades primarias

Producción

El área de producción se encarga de todas las operaciones relacionadas con el laboratorio, la plantación, la cosecha y el empaque de todas las frutas. Hay un equipo de trabajo en Argentina, otro en Uruguay y otro en Sudáfrica. El Gerente General, Martín Seoane, trabaja en Tucumán. Gestiona la coordinación de las diferentes subáreas: Laboratorio, Viveros, Mantenimiento de Fincas, Cosecha y Empaque. Una vez que la fruta es cosechada, se traslada a la planta de empaque. Se realiza una primera clasificación de la fruta: a la línea limpia se dirige la fruta que será enviada a industria porque tiene menores residuos y a la línea sucia se dirige la fruta que será luego procesada y empacada para ser exportada como fruta fresca.

En producción inicia la génesis del negocio, ya que en el laboratorio se desarrollan las investigaciones para luego crear plantas que darán las frutas.

Industria

La fruta enviada a la planta de industria se procesa, y se extraen de ella la cáscara deshidratada, el jugo y el aceite esencial. Luego, los distintos derivados son empacados para ser exportados. Tanto Argentina como Uruguay poseen plantas industriales con equipos de trabajo dedicados al procesamiento de la fruta.

Comercial

El área comercial se localiza en Buenos Aires. Se subdivide, un Gerente Comercial de Fruta Fresca con su equipo de trabajo, y un Gerente Comercial de Derivados Industriales y su equipo. Cada equipo por su parte trabaja en el desarrollo de clientes y mercados, las negociaciones de programas de entrega y los precios, las marcas adecuadas y el packaging.

Supply Chain

En el área se Supply Chain se trabaja con la logística de producción y de exportación. En cuanto a la logística de Producción, se gestiona las compras y el mantenimiento de stocks de los insumos de producción, de las quintas y de packing, el transporte entre las fincas y las unidades productivas, y el transporte de los productos terminados hacia el puerto. En cuanto a la logística de Exportación, se gestiona el transporte desde los puertos de San Pedro, Zárate y Buenos Aires hacia los puertos de destino. Existe un equipo de comercio exterior profesional que administra los documentos de exportación, junto con la ADUANA, SENASA, los despachantes de aduana, y las líneas marítimas.

Desde la gestión de supply chain se ofrece valor al cliente ya que se brindan servicios asociados al limón.

Customer Service

SA San Miguel ha desarrollado una gerencia del servicio al cliente. Esta área de la empresa gestiona el transporte desde el puerto de destino hasta los clientes de la empresa.

Actividades de apoyo

Administración y Finanzas

Esta área se ocupa de la gestión contable, financiera, de financiamiento y el control de gestión. Ya que la empresa cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, se terceriza el área contable a Ernst & Young para presentar los documentos según las normas contables vigentes. La cotización en la bolsa y la alta rentabilidad del negocio habilitan el acceso al capital para invertir. El financiamiento del capital de trabajo, dada la estacionalidad del negocio es muy relevante en la gestión del negocio.

El acceso al capital es necesario para poder invertir tanto en el mejoramiento de los procesos, como en innovaciones tecnológicas y en la posesión de nuevas fincas. Sin el capital, la empresa no tendría la escala que genera una barrera de entrada hacia otros participantes en el sector.

En cuanto al financiamiento del capital de trabajo, SA San Miguel presenta una ventaja ya que puede auto financiarse y no depende de instituciones financieras para hacerlo. No debe pagar intereses, a diferencia de otras empresas de menor dimensión que sí deben pagar. Esto afecta directamente a la rentabilidad del negocio.

Recursos Humanos

A partir de una consultoría realizada, SA San Miguel ha iniciado un cambio en la gestión de los recursos humanos. En los últimos tres años, se profesionalizaron personal de las áreas comercial y de logística. El área de Recursos Humanos se ha vuelto crítica para la selección de personal que logre diferenciar el desempeño de la empresa.

Los recursos humanos del área productiva, comercial y de logística poseen conocimientos técnicos como competencias comerciales y de logística que diferencian el desempeño de cada área. Los recursos humanos son un activo estratégico difícil de imitar, con un alto valor para la compañía. Su labor profesional en el área en que se desempeñan es lo explica las ventajas de cada área.

Conclusiones

A partir de esta breve introducción a las áreas críticas y de apoyo de la empresa, se describieron cuáles son las actividades principales desarrolladas en cada área.

Existen dos áreas que considero no presentan recursos generadores de ventajas competitivas sostenibles. Estas son: Administración y Finanzas y Customer Service.

El área de Administración y Finanzas, es de apoyo. Se gestiona el capital, las inversiones y el financiamiento de la estacionalidad del negocio. El capital que tiene la empresa y el rápido acceso al capital a través de la emisión de bonos facilitan el desarrollo de inversiones. Estas inversiones mantienen la escala del negocio, que es una barrera de entrada hacia otros participantes. Sin embargo, se considera que la escala del negocio es una barrera que genera una ventaja comparativa y no competitiva. El capital es un recurso crítico pero en un largo plazo, otras empresas pueden tener acceso al mismo y generar la escala que caracteriza a SA San Miguel. En consecuencia, no es un recurso que genera una ventaja competitiva sostenible. Su relevancia está ligada al acceso a otros recursos como la posesión de nuevas fincas y la actualización tecnológica que sí explican el surgimiento de ventajas competitivas sostenibles.

Al igual que el acceso al capital, el capital para el financiamiento de la estacionalidad del negocio, está relacionado con la escala que tiene SA San Miguel. En consecuencia, considero que genera una ventaja comparativa y no una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Por estas razones, considero que en esta área no se identifican recursos que son fuentes de ventajas competitivas sostenibles.

En cuanto al área de Customer Service, se ha desarrollado hace menos de un año. Se puso en funcionamiento porque la empresa no controlaba la gestión y los gastos en puerto de destino y el transporte hasta la casa del cliente. Anteriormente, cuando se vendía a los clientes la fruta puesta en casa del cliente, ellos decidían cuándo sacarla del puerto y qué transporte contratar hasta su casa, luego liquidaban los costos a la empresa. SA San Miguel no controlaba estos costos. Muchas veces, como los pagaba la empresa, los clientes dejaban la mercadería en puerto dos días, o contrataban cualquier flete, generando grandes costos para la empresa. Para controlar esta gestión se abrió esta nueva área en la empresa.

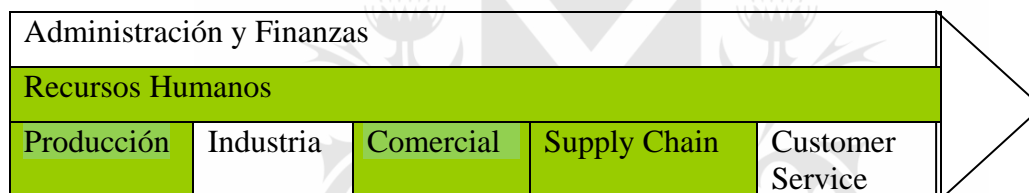
Considero que generará ventajas en un mediano plazo ya que facilitará la logística y reducirá los costes tanto de transporte como de frío. Aún no considero apropiado evaluarla ya que su funcionamiento se encuentra en una primera etapa de análisis de información. El gerente del área está evaluando cuánto gastan los clientes de frío y

transporte, y cómo gestionar de una manera más eficiente esta logística. En consecuencia, considero que es un área que todavía no está lo suficientemente desarrollada como para poseer recursos que expliquen ventajas competitivas sostenibles.

Tampoco se evaluará el área de Industria. Como la investigación se ha enfocado en el negocio de la fruta fresca, no se analizarán los recursos que son fuentes de ventajas competitivas que se distinguen en las actividades del área de industria.

En consecuencia, se analizarán las áreas de Producción, Comercial y de Logística y de Recursos Humanos. Se identificarán las actividades que estas áreas que poseen recursos fuente de ventajas competitivas sostenibles.

Gráfico N° 13: Cadena de valor de SA San Miguel



Fuente: Elaboración propia

4.3) RECURSOS COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS

A continuación se profundizará en las actividades de estas áreas para identificar aquellos recursos que son fuentes de ventajas competitivas. Para lograrlo, a partir de la clasificación de Barney (1991), se estudiará si estos recursos poseen cuatro características, que según el autor indican cuán heterogéneos e inmóviles son y cuánto sirven para generar ventajas competitivas. Como se describió en el marco conceptual, los recursos deben tener valor, ser distintos a los que poseen los competidores, ser imperfectamente imitables y no deben tener sustitutos equivalentemente estratégicos.

4.3.1) Producción

Como se describió previamente, el área de producción se subdivide en las actividades de laboratorio, vivero, mantenimiento de fincas, cosecha y packaging.

Gráfico N° 14: Proceso productivo



Fuente: Elaboración propia sobre datos provistos por SA San Miguel

Laboratorio

SA San Miguel posee un laboratorio dedicado a la investigación de las plantaciones, el desarrollo genético de nuevas variedades, el control de plagas y malezas, la sanidad, calidad y pureza varietal de las plantas. Como dice Ing. Gustavo Huarte,

“El laboratorio es un recurso que genera innovaciones y mejoramientos en las variedades de las plantas. Cuando se presentan nuevas exigencias en las certificaciones que deben presentar para exportar en los diferentes mercados, el laboratorio trabaja en el desarrollo de cambios en el material genético y productivo de los cultivos para poder cumplir con los requisitos exigidos”. (Entrevista con Ing. Gustavo Huarte *Control de Calidad en puerto de SA San Miguel*. 4 de mayo de 2011)

El Laboratorio de fitopatologías trabaja con recursos humanos capacitados, actualizados y con un know how valorado.

“Hay un equipo de especialistas fitosanitarios que realizan investigaciones continuamente. La Jefa del equipo va a publicar un libro interno con todas las investigaciones realizadas para cada enfermedad”. (Gustavo Huarte)

Este libro es un activo crítico de la empresa. Posee todas las fichas con las enfermedades investigadas, porta injertos, desarrollo genético. El libro almacena gran parte del conocimiento generado por el laboratorio.

Según el web site de la empresa, el laboratorio también cuenta con otros recursos.

“SA San Miguel cuenta con un banco de germoplasma con todas las variedades de limones difundidas en el mundo, cultivándose en forma masiva únicamente las variedades que luego de años de investigación y seguimiento han demostrado

ser las que mejor se han adaptado a las condiciones climáticas y suelos de la región y aquellas que cuentan con las especificaciones requeridas por [sus] clientes”. (Web Site: SA San Miguel)

El conocimiento generado por el laboratorio es un recurso intangible crítico para el desarrollo del negocio. Continuamente se presentan nuevas amenazas de tipo productivas, exigencias en los procesos productivos de sanidad y calidad, o variedades que el laboratorio debe generar. Aunque algunas otras empresas del sector, como Citrusvil y Argentilemon posean un laboratorio, estos están enfocados en la investigación para el desarrollo del negocio de derivados industriales. Además, el de SA San Miguel cuenta con mayor experiencia porque la empresa tiene 54 años. Entonces, es el que ha generado mayores innovaciones a lo largo de todos los años.

El laboratorio trabaja con personal capacitado capaz de generar un know how confidencial. En consecuencia, aunque otras empresas busquen imitarlo, el conocimiento que generen no podrá ser el mismo que el de SA San Miguel.

La Estación Experimental Obispo Colombres genera investigaciones que tienen difusión para los productores del sector. Según Ing. Gustavo Huarte,

“En algunas investigaciones, el laboratorio trabaja en conjunto con la Estación Obispo Colombres. Se realizan investigaciones de manera conjunta. Pero resuelven problemas generales que afectan a todo el sector”. (Ing. Gustavo Huarte)

Sin embargo, el conocimiento generado por la Estación Obispo Colombres no es equivalentemente estratégico al conocimiento generado en el laboratorio de SA San Miguel. Sus investigaciones resuelven problemáticas generales y no específicas de cada finca como hace el laboratorio de la empresa.

El laboratorio es un recurso clave fuente de una ventaja competitiva de SA San Miguel. Su capacidad para generar conocimiento ha sido el origen de las nuevas variedades de primera calidad y sanidad tanto de limones, como de otros cítricos.

Vivero

La empresa posee un vivero en el cual se desarrollan pequeñas plantas que luego serán trasplantadas a las fincas. Para poder producir en sus propias plantas SA San Miguel cuenta con 26 invernáculos en la provincia de Tucumán, uno de ellos es exclusivo de alta tecnología para plantas madres importadas de Francia. Allí se producen alrededor de 55 mil plantas al año.

Cien hectáreas están destinadas exclusivamente a la experimentación y reproducción de más de 60 variedades de limoneros y otros cítricos para ensayos e investigación.

De esta manera, SA San Miguel se asegura poder renovar sus plantaciones manteniendo la gran calidad genética que los caracteriza y la sanidad de futuras plantaciones, planificadas en base a los requerimientos del mercado.

Desde 2003, en Milagro, que son las fincas de SA San Miguel en Uruguay, se ha implementado la misma tecnología y están siendo puestos en funcionamiento 14 invernáculos.

Plantaciones

La empresa posee 5.500 has en Tucumán plantadas con limones. La gran cantidad de hectáreas plantadas que tiene la empresa permite producir y cosechar un volumen de limones mayor que el de la competencia. La posesión de hectáreas cultivables es un recurso físico que genera una escala diferencial. Tucumán es una provincia con 35.700 hectáreas plantadas con limones. SA San Miguel controla un 15% del total. Posee fincas distribuidas a lo largo de toda la provincia de Tucumán.

Gráfico N° 15: Mapa Fincas de SA San Miguel



Fuente: SA San Miguel

Estas incluyen 1.900 hectáreas de tierras irrigadas mediante sub-aspersión y microaspersión. Estos modernos sistemas atenúan las menores precipitaciones que se pueden llegar a dar en la región norte de Tucumán y aseguran niveles de producción estables a lo largo de toda la campaña.

También posee 2.500 hectáreas en Uruguay y 550 en Sudáfrica. La cantidad total es mayor que la de cualquier competidor. Según Maximiliano D'Alessandro,

“la diversificación permite exportar desde diferentes países para llegar a diferentes mercados. Por ejemplo, desde Sudáfrica se llega a Estados Unidos, mientras que desde Argentina no, ya que hay barreras fitosanitarias que limitan el comercio de limones. Ninguna empresa argentina posee tierras en otro país”.

(Maximiliano D'Alessandro)

Agrega Alejandro Moralejo,

“la diversificación territorial permite diversificar riesgos, dadas los cambios climáticos en cada temporada en cada país” (Alejandro Moralejo)

Por otro lado, según Alejandro Moralejo,

“hay una barrera de entrada muy fuerte -que son los tiempos del proceso productivo. Desde que se planta la semilla hasta que se cosecha la primera fruta deben pasar por lo menos 6 años”.

El recurso tierra es un activo estratégico que garantiza una escala diferencial a la competencia. Además, las barreras fitosanitarias que se presentan al exportar desde Argentina a países como Japón y Estados Unidos se superan al poseer fincas en otros países. La empresa posee una estructura y capacidad para gestionar los procesos productivos en otros países. Aunque cualquier empresa en un corto plazo puede acceder a fondos para comprar fincas en otros países, no todas tienen la capacidad para poder gestionar de manera exitosa los negocios internacionales. Hay otra barrera que limita el acceso a la ventaja de poseer tierras en otro país que son los tiempos del proceso productivo.

Empaque

Las plantas de SA San Miguel en Tucumán y en Uruguay embalan alrededor de 150 mil toneladas de fruta fresca en sus respectivos empaques. La empresa tiene dos plantas en Tucumán y desde allí procesa 125 mil toneladas de cítricos, principalmente limón. En Uruguay, Milagro cuenta con otras dos y allí se procesan 25 mil toneladas de mandarina, naranja, pomelo y limón.

Utilizando tecnología de última generación se hace la selección de la fruta. Esta es tratada y empacada según las exigencias de cada destino y cliente. El proceso de empaque comienza durante la campaña de exportación (Febrero a Octubre) dependiendo de la variedad de cítricos, procesando alrededor de 1.500 toneladas al día en Tucumán y 400 en Milagro. Durante este período, el cítrico es convertido en un producto final con valor agregado: la calidad del packaging, la presentación de la fruta y sus envases; son elementos claves para el cumplimiento de los estándares que exigen los mercados internacionales.

En cuanto al área industrial, la empresa posee su planta de Famailla en donde procesan 2.500 toneladas diarias de fruta, con los más altos niveles de eficiencia y estándares de calidad. La capacidad de procesamiento duplica al de la competencia, y está directamente relacionado con la cantidad de hectáreas que posee. Genera tal volumen de fruta, que debe tener la capacidad para procesarla.

Conclusiones

El área productiva de la empresa está conformada por todas las etapas del proceso productivo. En el laboratorio de SA San Miguel se desarrollan las innovaciones e investigaciones ligadas al control de adversidades fitosanitarias, la calidad de la fruta, su pureza varietal, el manejo genético y la creación de nuevas especies. La génesis del negocio se genera en el laboratorio. El laboratorio es un recurso estratégico por su búsqueda permanente en la innovación y en la mejora de las plantaciones. El know how desarrollado es confidencial y muy valorado. El equipo de trabajo es profesional e inimitable. El conocimiento generado en el laboratorio es un recurso estratégico fuente de una ventaja competitiva sostenible.

El vivero está ligado a las investigaciones realizadas en el laboratorio. SA San Miguel se diferencia por el volumen de invernáculos y las hectáreas dedicadas a la experimentación. No constituyen una ventaja en sí, son un recurso asociado al laboratorio, necesario para hacer crecer las nuevas experimentaciones.

El volumen de hectáreas que posee la empresa con plantaciones es el recurso necesario para poder producir el volumen diferencial de fruta. La posesión de las tierras es un recurso estratégico, dadas las características agro ecológicas favorables para la producción de cítricos. Sin embargo, considero que es un recurso que provee una ventaja comparativa, y no competitiva. Citrusvil posee casi la misma cantidad de hectáreas que SA San Miguel en Argentina, sin embargo exporta menos de la mitad de fruta.

Lo que sí genera una ventaja estratégica para SA San Miguel, es la posesión de tierras en Uruguay y Sudáfrica. Son un recurso estratégico ya que la fruta producida en otros países permite el acceso hacia mercados a los cuales la fruta argentina no puede llegar. El sostén económico de la empresa, dado por su rendimiento diferencial como líder del mercado como por su posición financiera, explica la capacidad para invertir en otros países.

Considero que fue una decisión estratégica de la empresa diversificarse hacia otros países por este motivo. Los países importadores de limón están aumentando sus exigencias y requisitos con respecto a la sanidad del limón y la sustentabilidad en todos los procesos productivos de las empresas. Estas exigencias y requisitos varían según el país exportador. La diversificación territorial permite tener acceso a través de distintos mercados. En consecuencia, la posesión diversificada de fincas en distintos países provee de una ventaja competitiva.

En cuanto a las plantas de empaque, permiten a la empresa manejar volúmenes de fruta elevados a una velocidad diferencial. Es un recurso físico crítico para la gestión del negocio, dado que la fruta es perecedera y no puede esperar para empacarse, pero no fuente de una ventaja competitiva sostenible. Genera una ventaja comparativa frente a la competencia, dados los volúmenes que procesa en menor tiempo.

En conclusión, en el área productiva se reconocen dos recursos que son fuentes de ventajas competitivas sostenibles.

En primer lugar, *el know how desarrollado en el laboratorio*. Su grado de innovación continua garantiza el desarrollo de plantaciones futuras y el control fitosanitario ante las adversidades que puedan presentarse. Es inimitable dados los años de investigación que ha tenido el laboratorio. La Estación Obispo Columbres sería la institución generadora de conocimiento que podría ser estratégicamente sustituta, sin embargo el conocimiento generado en el laboratorio es insustituible dada la diversidad de análisis que ha desarrollado en profundidad que responden a las necesidades específicas de SA San Miguel. En consecuencia, es un recurso fuente de una ventaja competitiva para SA San Miguel.

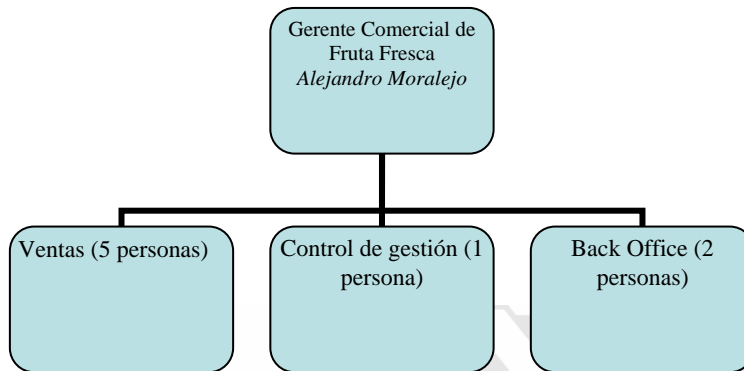
En segundo lugar, *la posesión de tierras en distintos países* permite diversificar riesgos ante posibles adversidades naturales. A su vez permite tener acceso a mercados a los que Argentina no puede llegar. Ningún otro competidor ha invertido en otros países dado que es necesario un gran capital para hacerlo. Además, es necesario tener la capacidad para hacer negocios en otros países: tener una estructura y personal capaz de manejar un negocio a distancia. Existe otra barrera que consiste en los tiempos del proceso productivo. Es imperfectamente imitable dada la necesidad de capital y el know how para manejar el negocio en otros países. Y a su vez, porque definir cuáles son los procesos y políticas necesarias para lograr un funcionamiento eficiente lleva tiempo. SA San Miguel trabaja en Uruguay desde el año 1996 y desde 2008 en Sudáfrica. Es estratégicamente insustituible porque las políticas y requisitos requeridos para exportar se definen a cada país en particular, y no para un productor en particular. Un productor en Argentina no puede superar las barreras y acceder a mercados a los cuales no tiene acceso con producción nacional. Consecuentemente, es un recurso físico fuente de una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

4.2.2) Comercial

Como se describió previamente, el área comercial de la empresa está constituida por dos equipos diferenciados, de fruta fresca e industria. Trabajan por separado ya que tienen distintos clientes, en diferentes mercados.

En cuanto al área comercial de fruta fresca, está liderada por Alejandro Moralejo. Su equipo de trabajo consta de 9 integrantes, 5 vendedores, una persona encargada del control de gestión y dos personas de back office. Cada vendedor es responsable de un mercado diferente y la gestión con los clientes.

Gráfico N° 16: Organigrama sector comercial



Fuente: Elaboración propia en base a información de SA San Miguel

SA San Miguel tiene una orientación clara hacia los clientes. De acuerdo con los valores de la compañía,

“Tratamos de comprender y satisfacer sus necesidades, incluso las no expresadas y brindamos soluciones”.

“Ubicamos a los clientes y el mercado en un lugar prioritario; proyectando desde allí nuestras iniciativas”.

Según Manuela Leyba, que pertenece al equipo comercial de fruta fresca,

“la orientación al cliente es una necesidad, un principio básico para generar resultados económicamente tangibles. (...) Como primer punto, conocer cuáles son las necesidades/exigencias de nuestros clientes. (...) Como fin último, deberíamos lograr la fidelización de nuestros clientes, cierta “empatía comercial” que nos permita una ventaja competitiva sostenible. Entonces generaría resultados tangibles como decíamos antes”. (SoMos, Revista de Publicación Interna de SA San Miguel; 2011)

El área comercial está enfocada en la gestión diaria con los clientes. Se trabaja en la diferenciación de su servicio a sus clientes a través la satisfacción de sus necesidades mediante la *diferenciación en la propuesta de valor* y del *cumplimiento de los programas de entrega*, y en el *desarrollo de nuevos mercados*.

Diferenciación en la Propuesta de Valor

La empresa vende la canasta total de cítricos, y especialidades según la demanda de los clientes. Según Alejandro Moralejo,

“SA San Miguel tiene ventajas competitivas con respecto a los otros. Hacemos *specialities*. Productos que para diferenciarnos dentro de un mismo limón. Desarrollamos limones sin tratamiento, sin semillas, de diferente color, y categorías (cantidad de jugo). Es clave jugar con nuevas variedades, clave para competir y ganar mercado”. (Alejandro Moralejo)

La diversificación también se verifica en los derivados industriales, ofrecen una variedad de 90 productos, entre jugos concentrados, aceites y cáscaras deshidratadas de limón.

Una manera de ofrecer servicios es ajustarse a los atributos de packaging y marcas que el cliente prefiera. La empresa ha desarrollado diversos formatos de empaque, cajas de 10, 15 y 18 kg o bolsas en red de 1 kg. Y trabaja con 19 submarcas, algunas con etiquetas en otros idiomas. Alejandro Moralejo menciona con respecto al tema de las marcas, “

“SA San Miguel tiene distintas marcas. Hay distintos nombres. Dice San Miguel en la caja, chiquito. Esta le da aval a la marca”. (Alejandro Moralejo)

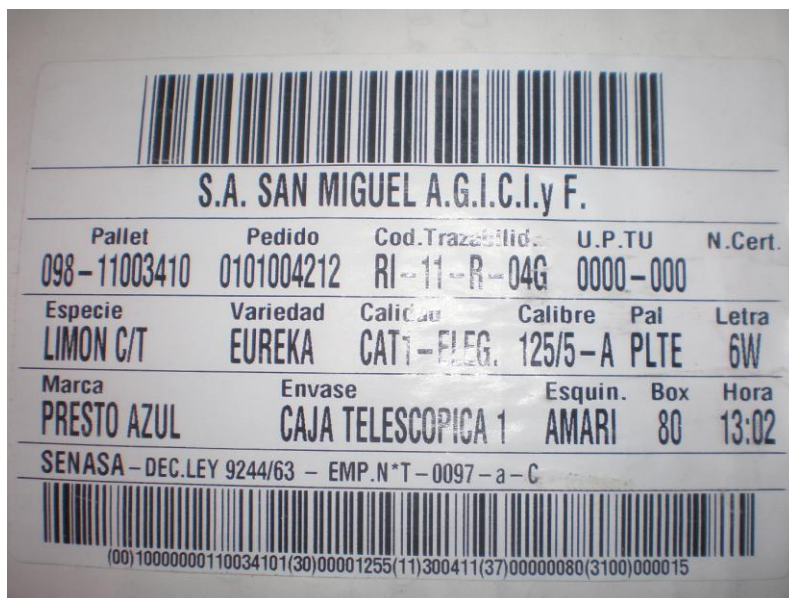
(Ver Anexo: Marcas de SA San Miguel)

SA San Miguel también garantiza a los clientes la trazabilidad de sus productos. Cada caja de limones de SA San Miguel posee una etiqueta que informa sobre: el número de pallet, el pedido, el código de trazabilidad, la especie, la variedad, la calidad, el calibre, el cliente, la marca, el tipo de envase, el tipo de esquinero, el box, la hora y un código de barras con la trazabilidad. Este código indica de qué finca se extrajo el limón, quién

lo empacó y el día. Entonces si el producto cuando llega tiene algún problema, se puede volver a la finca o al empacador para verificar de dónde vino y cómo evitar conflictos futuros. Explica Osvaldo Vergerio,

“No todos los mercados te exigen que envíes la información con la trazabilidad completa de la fruta. Pero nosotros pegamos la etiqueta con toda la información para la fruta que se envía a todos los mercados” (Entrevista con Osvaldo Vergerio, Encargado de la coordinación en terminales portuarias. 4 de mayo de 2011)

Imagen N° 1: Etiqueta del empaque



Fuente: Foto propia

La empresa tiene estrictas políticas de control de calidad en todos los procesos. Hay equipos de trabajo dedicados al control de calidad desde que se cosecha, se empaca y en los puertos. Es la única empresa que posee ingenieros agrónomos en los puertos que abren cajas de cada pallet para controlar la calidad de los limones. Estos viajan por los tres puertos desde donde se exporta la fruta. Este proceso estricto garantiza que la fruta que el área comercial vende es de una alta calidad, y así cumplen con sus compromisos.

El Ing. Gustavo Huarte está encargado del control de calidad en los puertos. Cuenta su trabajo,

“Nosotros controlamos la calidad de la fruta para evitar que se mande fruta en mal estado. En general, en los limones, nunca tenemos problemas ya que sufren varios controles de calidad previos, y encima la mayoría de la fruta fue producida en nuestras quintas. Se presentan más problemas con mandarinas, por ejemplo, que a veces son compradas a otros productores. Si hay problema, nosotros directamente nos comunicamos con Tucumán, con el área de producto. Avisamos y sacamos la mercadería del puerto. Ellos van directamente a las quintas para averiguar cuál fue el problema y evitar futuros inconvenientes. De esta manera evitamos que SENASA no registre el imperfecto, y garantizamos que el cliente no reciba mala mercadería”. (Ing. Gustavo Huarte)

Los mercados internacionales demandan, además de un producto de calidad y servicios, la sustentabilidad del negocio. Actualmente, las empresas del mundo han focalizado su estrategia en ser sustentables. Esto también se demanda en el sector limonero argentino. Para lograr adaptarse a esta demanda, son necesarios recursos económicos y técnicos. SA San Miguel es una empresa que por su escala y su estrategia ha desarrollado innovaciones en sus procesos para que sean sustentables. Explica Alejandro Moralejo,

“Cada vez los mercados exigen más que se trabaje en la sustentabilidad de los procesos. Lo que se viene es el *Carbon Footprint*³, el trabajo con las comunidades, la reducción del consumo de agua. Aunque es muy costoso económicamente, SA San Miguel va a adaptarse para poder cumplir con los requisitos y además porque la empresa se dirige hacia la sustentabilidad del negocio. Somos líderes, vamos a ser los primeros en darle la vuelta”. (Alejandro Moralejo)

La diversidad de marcas y empaques, la garantía de la trazabilidad y en la sustentabilidad de los procesos, y la calidad de la fruta son servicios que el área vende asociados al producto. Y están todos orientados a las necesidades de los clientes.

Cumplimiento de programas de entrega

³ Garantía de reducción en la emisión de dióxido de carbono

El área comercial de la empresa define que la clave del éxito en la gestión con clientes es el cumplimiento de los contratos. Aunque parezca una obviedad, la gestión efectiva en el cumplimiento de las entregas en la exportación de frutas no lo es. Se deben gestionar variables a veces incontrolables como la lluvia, ya que es una fábrica a cielo abierto, la logística interna y externa. Según Alejandro Moralejo,

“Nosotros cumplimos lo que decimos. Te piden volumen, se lo mandás. Cumplimos con atributos de calidad, condiciones de pago, food safety, tiempos de entrega. Supuestamente hacemos lo mismo que los competidores, pero la relación con el cliente nos diferencia. Somos transparentes, buscamos generar una sinergia con el cliente. Ellos necesitan de nosotros y nosotros de ellos. Inspiramos confianza, buscamos que se sienta tranquilo y respaldado cumpliendo con nuestros compromisos.”

Cada año el área comercial negocia con los clientes del exterior los contratos, en el cual se pactan los programas de entrega y los *incoterms*⁴. Con cada cliente es diferente, aunque siempre se vende en consignación.

Por ejemplo, se negocia que se enviarán 100 pallets durante el año con la mercadería puesta en casa del cliente. En consecuencia, SA San Miguel envía progresivamente lotes de limones hasta el puerto de destino, y luego el flete hasta su planta de distribución. Cuenta Claudio Lafforgue,

“Lo que sucedía antes es que el cliente recibía la mercadería en puerto y el se ocupaba del flete hasta su casa. Una vez que recibía la mercadería en su casa liquidaba el costo del transporte y del frío. SA San Miguel no tenía control de esta gestión. No se sabía si negociaba menores precios, o como lo pagaba SA San Miguel, no se preocupaba por esto. Había casos en los que dejaba en puerto en frío la mercadería, y luego la buscaba. Esto implicaba un gran costo para SA San Miguel”. (Entrevista con Claudio Lafforgue. *Jefe de Puerto de SA San Miguel*. 4 de mayo de 2011)

⁴ Son los términos internacionales en los que se fijan las condiciones de entrega de las mercancías.

La empresa no tenía control de un porcentaje muy grande de los gastos de los clientes. Esto representaba un descuido de la compañía ya que afectaba directamente en la rentabilidad del negocio. Para poder tener control de esta logística, se creó el área de Customer Service. Un equipo de trabajo de SA San Miguel que se ocupa de la gestión desde el puerto de destino hasta la casa del cliente. Así el cliente no liquida los costos, sino que lo hace la empresa. Esta área trabaja hace menos de un año, el proyecto de cambio está en la etapa de iniciación.

Con otros clientes se negocia a precio FOB, puesto en puerto de destino, y no es necesaria la gestión del área de Customer Service. Una vez que el cliente vende la mercadería y queda liquidado el precio, el cliente paga.

El cumplimiento de los programas de entrega, la satisfacción de sus necesidades y la relación con los clientes ha generado una reputación distinguida de la empresa. La empresa ha sido la primera citrícola en exportar, en el año 1977. A partir de entonces, su participación en los diferentes mercados ha crecido de manera significativa. Según Alejandro Moralejo,

“Ya nos conocen, cuando tirás una tarjeta de SA San Miguel pesa”. (Alejandro Moralejo)

En consecuencia, la empresa ha podido generar una buena reputación de la marca. No sólo por su compromiso con los programas de entrega, sino también por los volúmenes que puede ofrecer y la diferenciación en su propuesta de valor. La reputación de la empresa es un recurso intangible, fuente de una ventaja competitiva.

Desarrollo de nuevos mercados

El área comercial de SA San Miguel también se caracteriza por trabajar en el desarrollo de nuevos mercados. Como se describió en el Capítulo 3, no siempre fue así ya que antes los clientes iban a Tucumán. Actualmente, el equipo comercial viaja y explora nuevos mercados con los que antes no trabajaban. Por ejemplo, en el mes de abril de 2011, viajaron a Medio Oriente y se reunieron con clientes en Kuwait y en otros países para iniciar negociaciones. La escala de SA San Miguel permite costear estas inversiones y que haya un equipo especializado en estos desarrollos. Según Maximiliano D'Alessandro,

“otras empresas más pequeñas no lo hacen ya que su foco está en la producción. Venden a mercados con los que ya trabajan y tercerizan la exportación a un despachante de aduana. No tienen la capacidad para hacerlo”. (Maximiliano D’Alessandro)

La interacción con otras áreas es una constante en la empresa. Por ejemplo, antes de viajar a medio oriente, se trabajó con logística para evaluar de qué maneras llegar y los costos implicados.

SA San Miguel produce un gran volumen de fruta que debe vender. El negocio limonero es inelástico. Lo explica Santiago Warnes,

“El limón es un condimento, y actúa como tal. La demanda es inelástica. Es insustituible, es perecedero, no se acumula. Si vos producís y el cliente acumula, no podrían vender. Buscás desarrollar nuevos mercados para vender tu producción”. (Santiago Warnes)

Las expediciones comerciales se realizan para conseguir nuevos clientes en diferentes mercados. Si aumenta la demanda, el negocio se vuelve más rentable porque aumenta el precio del limón. Actualmente, el desafío más grande es exportar hacia Estados Unidos, que es un gran mercado.

Desde Argentina se planifica la comercialización de toda la fruta de la empresa. No sólo la argentina, sino la que es producida en Sudáfrica y en Uruguay. El área comercial está también embarcada en el desarrollo de mercados para exportar la fruta desde los otros dos países. La decisión de expandirse hacia otros países estuvo directamente relacionada con la posibilidad de llegar a mercados a los que desde Argentina no se puede. Fue una decisión estratégica que permitió generar una ventaja diferencial frente a la competencia.

La empresa también está explorando la posibilidad de aumentar sus ventas en el mercado interno. Lo explica Maximiliano D’Alessandro

“La realidad es que el precio en el mercado interno ronda \$7 u \$8 el kg de limón. El retail tiene un 50% de margen. \$4 multiplicado por 18 kg son \$72, que son US\$18. Considerando que a esos US\$ 18 le sacás el costo de exportación y que

en Argentina hay inflación en dólares, el mercado interno se vuelve atractivo. Es importante entrar en cadenas grandes donde tengamos negocios de largo plazo, que estén dispuestos a pagar un poquito más. El problema es que en Argentina se producen 1,4 millones de toneladas de limón, y el consumo es del 3%. Las cadenas de supermercados ven que el producto está super ofertado, así que no quieren pagar un diferencial. El plan es crear alianzas, relaciones de largo plazo con cadenas grandes, que permitan abastecer estas mismas cadenas en otros países, como en Chile, Brasil y Estados Unidos”. (Maximiliano D’Alessandro)

SA San Miguel es una empresa avocada al comercio internacional, y casi no se conoce la marca en Argentina. Esto se vuelve una gran desventaja al intentar desarrollarse en el mercado interno. Como dice Alejandro Moralejo,

“La marca SA San Miguel tiene demasiado bajo perfil. Hay que trabajar para darnos a conocer en Argentina”. (Alejandro Moralejo)

Conclusiones

La *reputación de la empresa, directamente asociada a su marca* que refleja la identidad de la empresa, son recursos muy valorados por los clientes del exterior. No son imitables, ya que la historia de SA San Miguel es la que explica la evolución en la calidad, en su profesionalismo y en su escala. Es valorada por los clientes porque necesitan de los limones y los servicios diferenciales que la empresa les ofrece. La reputación de la empresa en el exterior se vuelve entonces en un recurso estratégico que es fuente de una ventaja competitiva para la empresa.

Como recurso estratégico, la reputación presenta una ventaja al presentarse frente a los clientes, pero también implica un compromiso. La empresa debe continuamente trabajar para ser innovadora en sus procesos y propuesta de valor, no perder de vista la orientación al cliente y en cómo llegar a ellos.

La trayectoria pasada y visión futura indican que la empresa está focalizada en mejorar, crecer, y atender mejor las necesidades de más clientes. La reputación asociada a estos valores, es un recurso estratégico fuente de una ventaja competitiva. Este recurso es útil al desarrollarse en el exterior, a donde la empresa destina el 98% de su producción.

En el mercado doméstico, SA San Miguel no es una empresa reconocida por la mayoría de los consumidores. Sin embargo, la marca es relevante para los clientes de la empresa, que son las grandes cadenas de supermercados, no los consumidores finales. La buena reputación en el exterior, al negociar con grandes cadenas internacionales que están en nuestro país, puede servir para establecer lazos comerciales en Argentina.

Tal como se concluyó en el Capítulo 3, al evaluar el determinante que analiza el entorno, la estrategia y la rivalidad de la empresa, el sector limonero presenta una ventaja ya que algunas empresas argentinas han agregado valor al commodity a través de los servicios asociados al limón. SA San Miguel a través de su orientación al mercado, la diferenciación de su propuesta de valor, el posicionamiento en los mercados como proveedor confiable y de calidad, explican el surgimiento de esta ventaja.

4.3.3) Supply Chain

SA San Miguel ha sufrido cambios radicales en la gestión logística en los últimos tres años. A partir de una consultoría contratada, la empresa decidió reestructurar esta área de la empresa. Existía un gerente de logística, pero necesitaban un puesto de trabajo nuevo, que concentrara la gestión de Supply Chain de una manera profesional. Contrataron a Maximiliano D'Alessandro, que era Gerente de Logística de la cadena de supermercados Wal Mart. Maximiliano trajo su conocimiento del área en la industria del retail, donde el buen funcionamiento de la logística es crítico para el negocio. A partir de entonces, iniciaron el proyecto de cambio en toda la cadena de abastecimiento.

El área de logística comprendió que lo más importante es cumplir con los programas que pactan. Maximiliano D'Alessandro lo explica de la siguiente manera,

“Vengo del negocio del retail y entiendo los drivers de las decisiones del retail. Si vos abasteces al cliente en tiempo y forma, entendés sus necesidades, le provees información, innovás en los procesos, el cliente estará dispuesto a pagar más. El comprador de frutas y verduras de una cadena de retail tiene más problemas si no tiene fruta, que si el producto que tiene lo compra 10 centavos más caro”. (Maximiliano D'Alessandro)

En consecuencia, esta área está totalmente enfocada en buscar la mejor manera de llegar al cliente cumpliendo con los compromisos asumidos. Entendieron que los limones de

SA San Miguel no son diferentes al resto de los limones tucumanos. La diferencia está en los servicios asociados al limón. Como dice Claudio Lafforgue, Jefe de Puerto de SA San Miguel “no vendemos limón, vendemos servicio”. Y el valor de la marca está dado por los servicios que la empresa le pueda brindar a su cliente, los intermediarios. Según Maximiliano D’Alessandro,

“Si vos cumplís en tiempo y forma los programas de exportaciones y le llevás el limón hasta donde el cliente necesite, los clientes serán fieles. Buscamos que el trabajo del área de logística sea una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Hay que enfocarse en el *core*. Dentro de algunos negocios, el *core* no es lo que vos ves. ¿Cuál es el *core* de SA San Miguel? El negocio es muy logístico, es de distribución. En el costo total, tiene una participación aproximada al 40%. El negocio consta de tener disponibilidad de la producción, y ponerla en otro lado, en el momento adecuado. La logística, y la parte comercial son claves. Hay que estar en los diferentes países, generar apertura de mercados. La ventaja está en esto”. (Maximiliano D’Alessandro)

Para poder generar una ventaja en el área de logística, reestructuraron el personal de este área porque según Maximiliano D’Alessandro,

“teníamos un cuerpo de bomberos que podía apagar cualquier incendio, pero nosotros lo que necesitábamos era que no hubiera incendios. Cuando algo pasaba, todos sabían qué hacer. Era necesario un cambio cultural, trabajar para prevenir que no se prendiera fuego.” (Maximiliano D’Alessandro)

Se trabajó también sobre los costos. Explica Claudio Lafforgue,

“El reto es bajar los costos. Ser lo más eficaz posible al menor costo posible. Todo lo que se mide se mejora. La empresa siempre fue bastante desprolija en el control de costos. Ahora medimos y comparamos. Y así logramos ser más eficientes. También estamos generando contratos de largo plazo con empresas de flete interno, proveedores de insumos. De esta manera nos aseguramos tener un mayor control en los costos y lograr una ventaja. La escala de San Miguel nos permite negociar contratos de largo plazo”. (Claudio Lafforgue)

Con un nuevo equipo de trabajo, el área de logística reorganizó sus procesos. A continuación se describirá cómo está compuesto todo el proceso.

Gráfico N° 16: Proceso Supply Chain

Planificación Inicial	Cosecha	Empaque	Consolidación De mercadería	Transporte Interno	Control de Calidad	Flete Internacional
-----------------------	---------	---------	-----------------------------	--------------------	--------------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia sobre datos provistos por SA San Miguel

Planificación inicial

El proceso inicia con la planificación, se coordina con otras áreas cuánto se va a exportar. La interacción del área de logística con comercial y de producción es constante. Explica Claudio Lafforgue,

“Todos los martes nos reunimos representantes de cada área. Se planifica en la primera semana la exportación de la tercera. Así desde la semana 14 del año en la cual inician las exportaciones, hasta la semana 38. A través de video conferencia, el área de producción nos comunica cuántos pallets podrá exportar dentro de dos semanas. El área comercial, que ya tiene establecidos los programas de entrega con los clientes, define cuánto necesita. Nosotros, los representantes de logística, coordinamos las exportaciones según la disponibilidad de cupos en las navieras con las que hemos negociado contratos”.

(Claudio Lafforgue)

La exportación de limones frescos empieza en Mayo y finaliza en el mes de Octubre. A principio de cada año el área de logística negocia con las compañías navieras y los puertos, los precios de exportación. Explica Claudio Lafforgue,

“Para este año definimos que vamos a exportar 3.000 toneladas en contenedores. Esta definición la tomamos a partir de la opinión tanto del área de producción, como comercial y de logística. A partir de esa decisión, nosotros de logística decidimos cómo lo exportaríamos. Para este año, a partir la negociación realizada con las navieras, decidimos exportar 1.000 toneladas por Maersk, 1.000 por MSC y otras 1.000 por Hamburg Sud. Tomamos esta decisión para

tener cupos en diferentes navieras que realizan viajes distintos días en diferentes horarios”. (Claudio Lafforgue)

Los volúmenes que maneja la empresa permiten negociar tarifas mejores que las otras empresas. Durante el año, el área de logística gestiona un promedio semanal para cumplir con las 1.000 toneladas que debe cargar en cada naviera. Esto se regula según los horarios, los días y los volúmenes disponibles en cada flete. La diversificación de navieras multiplica las posibilidades disponibles para cargar la fruta.

Gestión de Insumos: producción y cosecha

El área de supply chain participa en la producción, porque gestiona los stocks de insumos y las negociaciones con proveedores de tractores y levantadores para la cosecha de la fruta. Explica Maximiliano D’Alessandro,

“Controlamos los stocks de insumos de la quintas, como agroquímicos y cobre para las plantas. También negociamos cada año el alquiler de tractores y levantadores con proveedores especializados. Tercerizamos este servicio para tener siempre los últimos tractores. Queremos dedicarnos al negocio *core*. SA San Miguel, al ser una empresa familiar, tenía una cultura de querer hacer todo. Pero de a poquito, esto fue cambiando. Hay actividades que generan valor, otras que no. Aunque son todas necesarias, hay que invertir en actividades que generen valor. Por ejemplo, en los procesos productivos, que la extracción del jugo sea más eficiente. No hay que invertir en tener autoelevadores. Salís, pagas, y estás todo el tiempo con la mejor tecnología. Le alquilo siempre los tractores más nuevos al que se dedica a tener tractores.” (Maximiliano D’Alessandro)

El área de supply chain gestiona con proveedores especializados el acceso a insumos y maquinarias que tengan una buena relación precio performance. Al tercerizar, se aseguran tener acceso a buenos recursos, pero no pierden el foco en el negocio principal de la empresa.

Empaque

Para poder empacar, el área de supply chain se encarga del control de stocks de insumos para el empaque. Las cajas son un insumo clave por su relevancia en términos de costos. Explica Maximiliano D'Alessandro,

“Año a año, considerando diferentes variables como, el tipo de cambio, la inflación, la evolución de los precios del petróleo, la celulosa, entre otras, definimos en donde vamos a comprar los embalajes. Por ejemplo, este año compramos en Buenos Aires e importamos desde Chile”. (Maximiliano D'Alessandro)

Consolidación de la mercadería

Para los derivados industriales, la empresa ha decidido consolidar⁵ en origen. En el año 2010 cargaron el 55% de la producción industrial en origen pagando ADUANA domiciliaria. A pesar de tener un costo económico, consolidar en origen permite agilizar los trámites de carga del contenedor. La empresa está trabajando para ser considerado como exportador confiable. Este permiso es un beneficio para la empresa ya que consolidan en origen, controlados vía cámara por la ADUANA y SENASA, pero sin tener que pagar ADUANA domiciliaria.

No lo pueden hacer con la fruta fresca porque un contenedor carga 45,5 toneladas de limón. Y en las rutas argentinas, la carga máxima es de 29 toneladas en los camiones. Al consolidar en origen, deben transportar el contenedor en camión. Como la carga pesa más, no se consolida en planta.

Transporte interno

Para hacer más eficiente el traslado de la fruta, la empresa innovó al invertir en la línea de trenes Nueva Central Argentino (NCA). Desarrollaron con NCA un tren con asistencia de frío. Los contenedores enchufados proveen una temperatura adecuada para mantener frescos los limones. La ventaja del tren, es que no tiene límite de peso. Según Maximiliano D'Alessandro,

⁵ Cargar los contenedores.

“El problema del tren, es que es una empresa con fecha de vencimiento. El estado vende la concesión a 10 años. No todas las empresas tienen la capacidad para realizar esta inversión y que tenga retorno. Esta innovación fue imitada por Citrusvil, con volúmenes menores. El problema es que este sistema requiere una escala mínima para que el negocio sea rentable ya que hay que hacer una inversión muy grande. Hay que hacerlo bien, porque el tren con asistencia de frío es más caro que traerlo en camión”. (Maximiliano D’Alessandro)

También se traslada la fruta a través de camiones. Ya que la demanda de camiones aumenta por la demanda de camiones para soja y caña de azúcar, la empresa ha negociado planes de largo plazo con las empresas de transporte. Así buscan ser más eficientes en costos y asegurarse transporte interno.

Cuenta el Ing. Gustavo Huarte que la empresa busca negociar planes de largo plazo con empresas de transporte de camiones que tengan puertas traseras y laterales de plástico. Explica,

“Hay camiones que tienen una lona arriba. Lo que pasa es que si llueve, muchas veces las primeras cajas del pallet llegan mojadas. Buscamos transportar con camiones cerrados, para evitar que la caja se moje”. (Ing. Gustavo Huarte)

Control de calidad

El control en todas las etapas del transporte, tanto interno como externo permite a la empresa aceptar el proceso y anticiparse a problemas que pudieran surgir. Según Claudio Lafforgue,

“nosotros somos los únicos que tenemos siempre gente en puerto. Y si surge algún problema, por ejemplo con la calidad de la fruta, la sacamos del puerto antes que SENASA lo note”. (Claudio Lafforgue)

Flete internacional

En la estructura de costos de exportación, un 60% se corresponde al flete marítimo. En consecuencia, explica Maximiliano D’Alessandro,

“Todas las decisiones están apuntadas para que el flete marítimo sea eficiente. Focalizamos nuestra atención en cómo gestionarlo de la mejor manera posible”.
(Maximiliano D’Alessandro)

Para lograr este objetivo, se estudian las diferentes posibilidades de exportar la carga.

En el comercio internacional, el flete marítimo puede hacerse a través de buques porta contenedores, o barcos bodega. Los porta contenedores, llevan en promedio 4.000 o 5.000 contenedores, estos son 100.000 pallets de fruta. En general, el buque madre transporta los contenedores realiza el viaje más largo, y luego los contenedores se trasladan a buques más pequeños que recorren varios puertos. Esto hace que el viaje sea más largo, tarde en promedio 25, 26 días. El buque bodega está en extinción, puede transportar un promedio de 6.500 pallets, pero en menos tiempo. Ya que sólo realiza viajes de puerto a puerto, tarda en promedio 15 días.

Explica Maximiliano D’Alessandro,

“Para decidir cómo transportar la fruta, evaluamos el tráfico y la demanda mundial de contenedores o espacio en buque, y a partir de ese análisis decidimos cómo exportar. Dados los volúmenes que transportamos, y que el sector bananero que era gran demandante de buques bodega ahora demanda contenedores, aumentamos las exportaciones en buques bodega. El año pasado, 2010, transportamos un 50% de la fruta fresca a través de buques bodega ya que la menor demanda de espacio en bodega reduce el precio”. (Maximiliano D’Alessandro)

Esto ejemplifica cómo se toman las decisiones en cuanto al flete marítimo. La empresa busca constantemente reducir los costos, a través de negociaciones con nuevas navieras o mejores negociaciones con las que ya trabajan.

Conclusiones

El objetivo comercial de SA San Miguel es satisfacer las necesidades definidas y no definidas por los clientes para diferenciar su propuesta de valor. Estas necesidades están asociadas a los servicios que se les puede brindar a los clientes. La satisfacción de estos servicios está directamente asociada a la coordinación de los procesos de Supply Chain.

La efectiva y eficiente organización de todos los procesos relacionados a SA San Miguel le proveen una ventaja al competir. La empresa gestiona una gran cantidad de insumos, de producción, como de transporte en las fincas y de empaque a un bajo costo. El volumen permite negociar menores costos y mejores relaciones comerciales con proveedores. La empresa busca constantemente diversificar proveedores según la propuesta de valor que tienen para ofrecerle, y estrechar lazos comerciales con otros proveedores.

Para el transporte desde la planta de empaque hasta los puertos de salida, la empresa busca constantemente cuál es la mejor manera de enviar los pallets de fruta. Ha desarrollado el transporte refrigerado en tren, y ha gestionado relaciones de largo plazo con el transporte de camión para poder tener seguridad de cupos. Estas innovaciones en los procesos generan ventajas que pueden ser imitadas. El problema que tiene la competencia es que sean rentables. La escala de SA San Miguel permite que estas innovaciones sean viables económicamente.

En el proceso de consolidación de la mercadería la empresa se ve beneficiada al consolidar en origen. Los controles de calidad en todas las etapas facilitan la anticipación a trabas en las etapas posteriores. SA San Miguel hace una inversión en la calidad de los procesos para no licuar su imagen de buena calidad en sus productos.

Por último, la adaptación a las mejores ofertas del mercado en cuanto al flete marítimo permite reducir el costo del flete, que es el mayor costo al exportar. Nuevamente, los volúmenes que exporta SA San Miguel generan ventajas. La empresa está constantemente evaluando cuál es la mejor manera de exportar cada partida de mercadería.

La coordinación de todos los procesos es el recurso que genera una clara ventaja al competir. La capacidad del equipo de trabajo, en constante relación con las otras áreas, encargado de gestionar los procesos es un recurso difícil de imitar dado que está directamente relacionado con la cultura y la estrategia de la empresa.

La empresa considera que la ventaja competitiva surge a través de los servicios ofrecidos a los clientes asociados al limón, la propuesta comercial y la logística. Apuestan a que esta estrategia generará ventajas en un largo plazo. Este objetivo está

encarnado en la cultura de la empresa: en la toma de decisiones, en la planificación, en la reacción ante problemas en el proceso. En consecuencia, es un recurso difícil de imitar por la competencia. Lo explica Maximiliano D'Alessandro,

“Otras empresas argentinas no tienen el foco que tiene San Miguel. No hay alguien que esté pensando estratégicamente en la diversificación comercial y la mejor manera de gestionar la cadena de abastecimiento todo el tiempo. Si hacen un contacto en una feria bien, pero no tienen capacidad de subirse al avión. En cuanto a la logística, Citusvil, el año pasado salió con 80 contenedores después de la última salida de argentina. Los trajo de vuelta. Es ridículo, llevar y traer. Pagaron dos veces el costo más caro. A otras empresas más chicas, les pasa con 5 o 10 contenedores todo el tiempo. Esto demuestra que no hay planificación. Únicamente ponen foco a la producción. Desde el punto de vista estratégico, está muy mal ideado y pensado pero es porque no tienen estructura para hacerlo. En SAMI yo estoy viendo cual es la mejor manera de exportar, otro está sentado viendo desarrollo de mercados, uno para Fruta Fresca y otro para productos industriales. Otro con customer service. Y estamos todos en constante interacción. Tenemos una estructura que te permite ser más eficiente”.

(Maximiliano D'Alessandro)

En conclusión, *la coordinación de los procesos que se genera a través de una interacción constante entre las áreas* es un recurso fuente de una ventaja competitiva sostenible. La coordinación permite planificar para adelantarse a las operaciones futuras, tanto de cosecha, empaque, transporte y flete internacional. Luego, la interacción durante el proceso permite solucionar limitaciones que se generan en el mismo y así cumplir con los compromisos asumidos. El know how del personal de la empresa explica la capacidad para interactuar y ser efectivos en la gestión de los procesos.

4.3.4) Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos se encarga de gestionar el talento de la empresa. Se subdivide en el personal de las áreas comercial, logístico y financiero administrativo que están en Buenos Aires, del personal del laboratorio, mantenimiento de fincas, cosecha, empaque e industrial, que están en Tucumán.

En Buenos Aires trabajan aproximadamente 80 personas. El área de recursos humanos se encarga de reclutar y seleccionar a profesionales para las diferentes áreas de trabajo. Los recursos humanos de la empresa poseen un know how del mercado y de los procesos que generan diferencias al competir.

Según Alejandro Moralejo,

“La empresa se define a partir de la gente que tiene. San Miguel tiene un know how especializado que surge de la gente que trabaja acá”. (Alejandro Moralejo)

Como decía Maximiliano D’Alessandro en las conclusiones de Supply Chain, la escala de la empresa permite tener un equipo de trabajo profesional que se encargue de gestionar cada uno de los procesos para poder ser competitivos.

El área de Recursos Humanos es la responsable de contratar, capacitar y mantener satisfechos al personal de la empresa. Su trabajo se vuelve crítico ya que los recursos humanos de la empresa son una fuente de una ventaja competitiva.

También trabajan sobre la cultura de la empresa. Dice Maximiliano D’Alessandro,

“Esta era una organización familiar, y de árboles. En el fondo nosotros hacemos árboles. Costaban los cambios, y costaba ponerle foco a la estrategia comercial y de logística, que era lo que nos diferenciaría de la competencia. Pero eso es lo que se logró en San Miguel. Nos diferenciamos porque dejamos de pensar en únicamente en la parte productiva. Ahora sabemos cuál es la estrategia y trabajamos en pos de ese objetivo”. (Maximiliano D’Alessandro)

Hubo un cambio profundo en la cultura de la empresa ya que la estrategia de la empresa también sufrió un cambio. Antes el foco estaba puesto en la producción, en el know técnico productivo del negocio. Ahora la estrategia de la empresa se basa en el desarrollo de mercados internacionales y de distribuir en el momento adecuado en los lugares adecuados la propuesta de valor que tienen para ofrecer. Esta estrategia generó un cambio en la cultura de la empresa. Y las áreas de logística y comercial se volvieron muy relevantes.

Define Alejandro Moralejo,

“todos sabemos hacia dónde vamos y sabemos responder a la demanda del mercado”. (Alejandro Moralejo)

La capacidad de los empleados de SA San Miguel en Buenos Aires es una fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa. Son un recurso valioso y difícil de imitar ya que tendrían que contratarlos para conseguirlos. Como equipo trabajan de manera conjunta, siendo innovadores y efectivos en su trabajo. El área de Recursos Humanos trabaja para reclutar talentos, con foco en el liderazgo a largo plazo de la empresa.

En cuanto a la mano de obra que trabaja en Tucumán, hay personal contratado por SA San Miguel que trabaja en el laboratorio, en packing y en el campo, en la parte agrícola productiva. La mano de obra para la cosecha se terceriza.

En Tucumán la empresa presenta un equipo muy capacitado para el trabajo en el laboratorio. Sus competencias fitosanitarias generan conocimiento que es fuente de ventaja competitiva para la empresa. Para el packing, la empresa también contrata personal.

En SA San Miguel trabajan ingenieros agrónomos especializados en la producción de cítricos. Según Fernando Oris de Roa,

“La empresa desde siempre se caracterizó por tener un excelente equipo de trabajo técnico productivos. Siempre se trabajó con ingenieros agrónomos profesionales.” (Fernando Oris de Roa)

La empresa realiza capacitaciones para formar a los trabajadores, tanto en el cuidado de la calidad en los procesos, como en la seguridad en el trabajo.

En cuanto a la mano de obra para la cosecha, cada año la empresa terceriza la contratación de hasta 6.000 personas. Como se explicó en el análisis del sector limonero argentino, el negocio de los limones es zafrero.

La gestión del personal estacional presenta año a año complicaciones para la empresa. Las manifestaciones se remiten a aumentos salariales. SA San Miguel trabaja para fidelizar a los trabajadores, pero según Alejandro Moralejo,

“la gestión de los recursos humanos todos los años presenta dificultades. Sean cortes de ruta, paros... todos los años algo pasa” (Alejandro Moralejo)

Cada año se realizan negociaciones con la UATRE para fijar los salarios y las remuneraciones. Aunque se ha tercerizado la contratación, los reclamos persisten.

Más allá de las complicaciones que se presentan con el personal tercerizado para la cosecha, la empresa posee recursos humanos de las áreas técnicas, productivas, comercial y de logística profesionales que generan una ventaja al competir.

4.3.5) Conclusiones del capítulo

El objetivo de este capítulo era evaluar cuáles eran los recursos de SA San Miguel que eran fuente de ventajas competitivas. A partir de un análisis de la cadena de valor de la empresa se identificaron aquellas actividades con recursos que explicaban la presencia de ventajas.

En primer lugar se evaluó el área productiva, y las distintas actividades realizadas en las etapas del proceso productivo. Se concluyó que SA San Miguel posee un laboratorio en cual se realizan investigaciones e innovaciones relacionadas al control de enfermedades fitosanitarias, desarrollo del material genético para manejar la calidad de la fruta y su pureza varietal, y la creación de nuevas especies. En el laboratorio se genera el material inicial para el resto del proceso productivo.

El conocimiento elaborado por el laboratorio es fuente de una ventaja competitiva. Es un recurso con valor, confidencial de la compañía y difícilmente imitable ya que fue creado por personal altamente capacitado de la empresa a lo largo de muchos años. Aunque la Estación Obispo Colombres también trabaja en el desarrollo de la sanidad de las plantas, para todo el sector limonero argentino, el laboratorio de la empresa resuelve problemáticas específicas que se manifiestan en las fincas de SA San Miguel.

También se concluyó que la posesión de fincas en otros países, Uruguay y Sudáfrica es un recurso físico fuente de una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Esto se debe a que desde Uruguay y Sudáfrica se puede acceder a mercados a los cuales desde Argentina no se puede por las barreras fitosanitarias. Cada país importador de fruta define las barreras fitosanitarias y otros requisitos que las empresas exportadoras deben

cumplir. Estas barreras cambian según quien sea el país exportador. En consecuencia, SA San Miguel tiene una ventaja con respecto al resto de empresas argentinas ya que accede a mercados que el resto no puede llegar. Es un recurso con un alto valor para la compañía. Aunque en un corto plazo si una empresa consigue los fondos puede realizar esta inversión, es difícilmente imitable porque no es sencillo gestionar el negocio a distancia, expandirse en términos productivos ni hacer negocios en otros países. SA San Miguel ha adquirido un aprendizaje en el manejo de negocios en otros países a lo largo de los años. Empleados de Buenos Aires han vivido en Uruguay varios años para gestionar el negocio, insertar la cultura de la empresa y así lograr la expansión. Lo mismo sucede en Sudáfrica. El proceso de aprendizaje lleva tiempo, y esto es lo que hace que la ventaja sea sostenible en el tiempo. Considero que no existe otro recurso que genere la misma ventaja estratégica.

En segundo lugar, se evaluó al área comercial de la compañía. El área comercial de SA San Miguel tiene una orientación clara hacia el cliente. Se trabaja en la diferenciación en la propuesta de valor y del cumplimiento de los programas de entrega, y en el desarrollo de nuevos mercados.

La reputación está asociada al buen desempeño comercial de la empresa en los diferentes mercados desde que comenzó a exportar en 1977 hasta estos días. La empresa se ha esforzado en satisfacer al cliente a través del cumplimiento de las pautas de calidad, food safety, trazabilidad del producto, garantía de sustentabilidad en los procesos, el cumplimiento de los programas de entrega y del volumen. Los clientes valoran estos servicios diferenciales asociados al limón. Es un recurso difícilmente imitable porque la empresa lo ha generado a través de los años. Tiene valor para la empresa ya que facilita el contacto con nuevos clientes y mercados. Es estratégicamente insustituible ya que no existe otro recurso que sirva para implementar la misma estrategia. La reputación de la empresa en el exterior es un recurso estratégico fuente de una ventaja competitiva sostenible.

En tercer lugar se evaluó el área de logística. Se describieron todos los procesos de la cadena, desde la planificación previa hasta el flete de exportación. La efectiva y eficiente organización de todos los procesos le proveen una ventaja al competir. Este área trabaja en constante interacción con las áreas productiva y comercial para coordinar las actividades de cada área y así satisfacer la demanda de los clientes.

Es un recurso con un gran valor para los clientes dado que la coordinación asegura el cumplimiento de los programas de entrega, la calidad de la fruta y la satisfacción de los servicios asociados al limón. Es difícil de imitar dado que depende de personas, con una cultura y valores específicos, como dice Barney (1991) es socialmente complejo para imitar. Tampoco existe un recurso que sea similarmente estratégico. En conclusión, la coordinación de los procesos que se genera a través de una interacción constante entre las áreas es un recurso fuente de una ventaja competitiva sostenible.

Por último se evaluó el área de recursos humanos. Se concluyó que así como el sector argentino posee una ventaja al tener personas con competencias comerciales que favorecen el desarrollo del sector, SA San Miguel es tiene una ventaja competitiva sostenible por las personas con las que trabaja. Los recursos humanos de las áreas técnico, comercial y de logística son profesionales con un alto know how del mercado que generan valor para la compañía a través de su trabajo. Es un recurso difícilmente imitable dado que son personas, con una historia profesional previa, y una con una formación en los valores y la cultura de la empresa. Crean valor constantemente a través de su trabajo. Considero que no existe otro recurso que genere la misma ventaja estratégica.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 5: Conclusiones

El objetivo de la tesis Estrategia como fuente de ventaja competitiva en el sector limonero argentino. SA San Miguel: sus Recursos y competencias, era evaluar en qué medida los recursos y competencias de la empresa líder del sector limonero argentino explicaban el surgimiento de ventajas competitivas sostenibles.

La pregunta central de la tesis definía: dados los atributos del sector limonero argentino, ¿cuáles son los recursos y competencias que le permitieron a SA San Miguel generar ventajas competitivas sostenibles?

Para poder responder esta pregunta se analizó en primer lugar, si el sector limonero argentino presentaba una ventaja competitiva. La descripción de las características del sector, sus ventajas y desventajas era necesaria para comprender cuál era el contexto competitivo de la empresa líder del mercado. Este análisis se realizó en base al diamante de Porter (1991) que evalúa los cuatro determinantes que explican el surgimiento de una ventaja competitiva de un sector en una nación.

Se concluyó que el sector limonero argentino presenta una ventaja competitiva. La presencia de esta ventaja se debe a ventajas en tres de los cuatro determinantes: estructura, estrategia y rivalidad de las empresas, condiciones de los recursos y en los sectores conexos y de apoyo.

En el primer determinante se analizó la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas. Las conclusiones fueron que este determinante explicaba la presencia de una ventaja competitiva del sector ya que las empresas han podido agregarle valor al commodity a través de servicios asociados al mismo.

Existe una gran rivalidad entre las empresas argentinas. Muchas de ellas totalmente integradas, otras que actúan como traders, compiten por mejorar sus relaciones comerciales con clientes, generar lazos comerciales con nuevos clientes, brindar mejores servicios y atender de mejor manera sus necesidades. El desarrollo de sus competencias comerciales y de coordinación logística ha generado una reputación de las empresas argentinas como proveedoras confiables.

Más aún, las 11 empresas mayores exportadoras han trabajado en conjunto para garantizar la calidad del limón argentino. Han creado la garantía *All Lemon Tested & Certified for Export*. Esta no sólo ha favorecido el posicionamiento competitivo de las empresas argentinas en los diferentes mercados, sino que también promueve el control de calidad cruzado y los cupos exportables por cada empresa. Como el limón es un bien con una demanda inelástica, la sobre oferta del limón en el mercado produce una reducción en el precio. En consecuencia, el control de los cupos exportables es una medida para evitar las reducciones del precio del limón fresco en el mercado.

En el segundo determinante se evaluaron los recursos. Las conclusiones fueron que algunos son fuentes de ventajas comparativas, como la tierra, el clima y la mano de obra. Estos son necesarios para producir plantas sanas que den fruto en abundancia y poder cosecharlo de manera efectiva. Otros recursos sí explican la presencia de una ventaja del sector argentino. Estos recursos son los recursos de conocimiento: el know how comercial y las innovaciones constantes en los procesos productivos. En cuanto al know how comercial, los empresarios del área comercial de las empresas argentinas desarrollan mercados, tienen una orientación hacia los clientes para poder comprender sus necesidades, trabajan en el cumplimiento de los programas de entrega para lograr ser proveedores confiables y de calidad. En cuanto a las innovaciones, las empresas argentinas se caracterizan por estar actualizadas tecnológicamente y por trabajar constantemente en el mejoramiento de los procesos productivos.

En el cuarto determinante se evaluaron los sectores conexos y de apoyo. Las conclusiones fueron que este determinante explica la presencia de una ventaja del sector argentino. Esto se debe a que el sector limonero pertenece al sector cítrico en su conjunto que se caracteriza por haber desarrollado fruta de calidad y ser competitivo en los diferentes mercados en los que exporta. Las empresas generalmente son cítricas, no sólo exportan limón, sino también otros cítricos dulces. Más aún, la Estación Experimental Obispo Colombes promueve el desarrollo del sector a través sus investigaciones en la sanidad de las plantas y en el control de adversidades fitosanitarias. Es un sector conexo crítico que genera las innovaciones genéticas de las frutas e investiga soluciones para las amenazas productivas que se presentan.

En conclusión, son las ventajas en la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, en los recursos y los sectores conexos y de apoyo las que explican la presencia de una ventaja del sector argentino.

Luego se analizó a la empresa líder del sector limonero argentino: SA San Miguel. Primero se comprobó que poseía una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, dado su liderazgo como exportadora desde que se comenzó a exportar limones desde argentina. A continuación, se evaluó la cadena de valor de la empresa, para identificar aquellos recursos que eran fuentes de una ventaja competitiva sostenible, y así responder la pregunta principal de la investigación. En primer lugar, se descartaron aquellas áreas que a priori no parecían poseer recursos capaces de generar ventajas competitivas. Luego, se estudiaron el resto de las áreas para identificar en cuáles de ellas residían recursos que permitían generar las ventajas competitivas.

El área productiva fue la primera área analizada. Se describieron todas las actividades del proceso productivo. Las conclusiones fueron que los recursos fuente de ventajas competitivas sostenibles son el laboratorio y las fincas en Sudáfrica y Uruguay.

El laboratorio realiza investigaciones e innovaciones en el tratamiento genético de las plantas para mejorar su calidad, lograr la pureza varietal, controlar las adversidades fitosanitarias de las plantas y generar nuevas especies. El conocimiento generado por el laboratorio es fuente de una ventaja competitiva sostenible porque tiene gran valor para la empresa. En el laboratorio se realizan experimentos para cuidar las plantas y generar nuevas variedades según las necesidades de los clientes. Otras empresas del sector tienen laboratorio, pero con foco el desarrollo del negocio industrial. Cuentan con las investigaciones de la Estación Experimental Obispo Colombres para cuidar la sanidad de las plantas. Es un recurso difícilmente imitable ya que el conocimiento generado está asociado al know how del equipo de trabajo de SA San Miguel. Las investigaciones de todos los años de trabajo se han almacenado en un libro que es confidencial de la empresa. Considero que no existe otro recurso que genere la misma ventaja estratégica, ya que la Estación Experimental Obispo Colombres genera investigaciones que resuelven las problemáticas generales, y no particulares de cada empresa. Es un recurso que es fuente de una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

SA San Miguel posee 2.300 hectáreas en Uruguay y 550 en Sudáfrica. Proyecta expandirse más en Sudáfrica. La posesión de fincas en otros países permite producir fruta que pueda exportarse a los mercados a los que Argentina no pueda acceder. En el comercio internacional de limones frescos, cada mercado define barreras fitosanitarias y comerciales que limitan la entrada de producción de algunos países exportadores porque no cumplen con las condiciones solicitadas. Por ejemplo, la fruta argentina no puede acceder al mercado americano y japonés. En consecuencia, poseer fincas en otros países permite acceder a mercados que desde Argentina no se puede. Esto genera una ventaja frente a competidores argentinos ya que se multiplican los mercados a los cuales exportar la fruta. También genera una ventaja ya que se diversifican los riesgos dados por adversidades climáticas que puedan afectar la producción argentina.

SA San Miguel es la única empresa que posee tierras en el exterior. Esto sucede porque se precisa una gran escala para poder invertir y para vender la fruta. SA San Miguel es la única empresa que cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, y esto le permite acceder a capital. Más aún posee una escala que genera una gran rentabilidad. Esta es una inversión que requiere de al menos diez años para que las plantas crezcan y den fruta exportable. La empresa tiene equipos de trabajo preparados para gestionar la producción y la comercialización de la fruta.

En un corto plazo, si una empresa del sector consigue los fondos, puede comprar fincas en el exterior. Sin embargo, la posesión de tierras se vuelve difícilmente imitable ya que la empresa debe tener las capacidades como para operar las fincas con eficiencia, trabajar con personal local, manejar un negocio internacional a distancia. SA San Miguel ha adquirido experiencia a través de los años en que ha gestionado las fincas en otros países. La empresa ha aprendido a gestionar las fincas, el comercio y los recursos humanos con los años, y ha realizado diversas mejoras en los procesos. SA San Miguel posee una estructura organizacional capacitada para gestionar el comercio de la fruta en escala. No he identificado otro recurso que genere la misma ventaja estratégica. En consecuencia, es un recurso físico fuente de una ventaja competitiva sostenible.

En segundo lugar, se evaluó al área comercial de la compañía. Se concluyó que la reputación de la empresa, asociada a su marca es un recurso fuente de una ventaja competitiva sostenible.

La empresa tiene una orientación definida a las necesidades del cliente. El área comercial trabaja para satisfacer estas necesidades a través de la diferenciación en la propuesta de valor y del cumplimiento de los programas de entrega, y en el desarrollo de nuevos mercados.

La reputación está asociada al buen desempeño comercial de la empresa en los diferentes mercados desde que comenzó a exportar en 1977 hasta estos días. SA San Miguel ofrece una propuesta de valor diferenciada al poder garantizar volumen, fruta de calidad, food safety, garantía de sustentabilidad en los procesos, trazabilidad del producto, diferentes marcas y packaging y al poder negociar distintas condiciones de entrega. La reputación de la empresa se asocia al cumplimiento de los compromisos con los clientes, la responsabilidad, la transparencia y la lealtad. También se caracterizan por trabajar constantemente en el desarrollo de nuevos mercados. Realizan viajes periódicamente para acercarse a nuevos clientes, definir cuáles son sus necesidades para poder satisfacerlas.

Este es un recurso fuente de una ventaja competitiva sostenible ya que genera valor para la empresa y los clientes. La marca SA San Miguel y su reputación son únicas. Es difícilmente imitable porque la reputación se fue generando a lo largo de los años, a través de la diferenciación y el cumplimiento con los distintos clientes en diferentes partes del mundo. La marca es el primer comunicador que tiene un cliente de una empresa, transmite sus valores y su estrategia. No existen otros recursos que generen la misma ventaja estratégica. La reputación de la empresa asociada a su marca es un recurso fuente de una ventaja competitiva sostenible.

La empresa SA San Miguel pertenece a *All Lemon Testified and Certified for Export*. SA San Miguel es una empresa que agrega valor al commodity a través de servicios asociados al mismo. De esta manera explica la presencia de una ventaja en el determinante estrategia, estructura y rivalidad de las empresas argentinas, desarrollado en el Capítulo 3.

En tercer lugar se evaluó el área de logística. Se describieron todos los procesos de la cadena, desde la planificación previa hasta el flete de exportación. La efectiva y eficiente organización de todos los procesos le proveen una ventaja al competir. Para ser efectivos y eficientes, los procesos requieren de una constante interacción con las áreas

productiva y comercial. La coordinación de los procesos que se genera a través de una interacción constante entre las áreas es un recurso fuente de una ventaja competitiva sostenible.

Es un recurso que genera valor ya que garantiza la satisfacción de los clientes: la eficiente y eficaz colocación de la propuesta de valor en casa de los clientes. Es un recurso difícilmente imitable porque está asociado a otras personas, la cultura y estrategia de la empresa y la dinámica de trabajo. No he identificado otro recurso que genere la misma ventaja estratégica. En consecuencia, la coordinación de los procesos que se genera a través de una interacción constante entre las áreas es un recurso fuente de una ventaja competitiva sostenible.

Este recurso explica la presencia de una ventaja competitiva del sector limonero argentino ya que SA San Miguel es una empresa que se caracteriza por estar actualizada tecnológicamente y por trabajar constantemente en el mejoramiento de los procesos tanto productivos, como comerciales y de logística. El recurso explica el por qué de la ventaja en el determinante condiciones de los recursos, desarrollado en el Capítulo 3.

Por último se evaluó el área de recursos humanos. Esta área se encarga de la selección y gestión del talento de la empresa. Tanto de las áreas que trabajan en Buenos Aires, como las que trabajan en Tucumán.

Se ha concluido que los recursos humanos de SA San Miguel de las áreas técnico, productivas, comercial y de logística poseen un know how especializado que genera ventajas al competir. Son profesionales con una visión clara de la estrategia de la compañía. Están encargados de gestionar los procesos de producción, comercialización y logística de la fruta y de brindar soluciones con una orientación clara hacia los clientes. Su trabajo explica el surgimiento de las ventajas competitivas sostenibles en la reputación de la empresa y la coordinación de los procesos.

Las personas que trabajan en estas áreas son una fuente de ventaja competitiva sostenible. Son un recurso que genera valor para la compañía, son empleados con un gran conocimiento del sector, y que en conjunto generan innovaciones para la compañía. La interacción entre ellos facilita la coordinación de los procesos que es otro recurso fuente de una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Son recursos

diffícilmente imitables, dado que son personas. Su know how y trabajo están asociados a la cultura y estrategia de la empresa. La ventaja que genera este recurso sólo puede ser generada a través de las personas. En consecuencia, los recursos humanos de SA San Miguel de las áreas técnico, comercial y de logística son un recurso fuente de una ventaja competitiva sostenible de la empresa.

Este recurso explica la presencia de una ventaja en el sector limonero argentino. Se concluyó en el Capítulo 3 que Argentina poseía recursos de conocimiento del mercado internacional que facilitaban el desarrollo de mercados y la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de los servicios asociados al limón. Los recursos humanos de SA San Miguel explican la presencia de una ventaja en los recursos.

En conclusión, la respuesta a la pregunta de la investigación es que los recursos que explican la presencia de una ventaja competitiva sostenible son: el laboratorio, las fincas en el extranjero, la coordinación de los procesos productivos y de exportación a través de la interacción entre las áreas y las personas de las áreas técnicas, comercial y de logística. La empresa apalanca sobre estos recursos para la construcción de una estrategia de creación de valor que permita explotar sus fortalezas internas, al responder a oportunidades del mercado mientras que neutralizan amenazas externas y evitan debilidades internas. Estos recursos permitirán que la empresa mantenga su liderazgo competitivo en el sector limonero argentino y como competidor en el mercado internacional.

Por último, considero relevante resaltar que gran parte de las ventajas que posee SA San Miguel están directamente relacionadas con su escala. El tamaño de la empresa le permite acceder a la última tecnología, expandirse hacia otros mercados, ofrecer propuestas de valor diferenciadas, invertir en investigación y desarrollo, autofinanciarse y acceder a capital. La dimensión de la empresa en sí, no genera una ventaja competitiva sostenible, ya que otras empresas del sector podrían fusionarse y formar una empresa de mayor dimensión de SA San Miguel. Esta nueva empresa podría acceder a los mismos beneficios de escala que tiene SA San Miguel.

Sin embargo, la experiencia que ha adquirido la empresa en 57 años de crecimiento y mejoramiento de los procesos, hacen que la escala sea sostenible en el tiempo. SA San Miguel ha integrado y mejorado sus procesos a partir de la retro alimentación que

realiza a partir del aprendizaje. Es una empresa que sabe adaptar su escala a los cambios en el entorno. Ha adaptado su escala a los cambios del pasado y trabaja para anticiparse a las necesidades que prevé del futuro. La empresa tiene una muy buena integración de los procesos y retroalimentan su proceso de aprendizaje continuamente. Esta es una capacidad que hace que la escala sea sostenible en el tiempo y sea fuente de una ventaja competitiva.



Bibliografía

- Barney, Jay (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of management*. March 1991. vol. 17 no. 1 99-120
- Colamarino, Ivana (2010), "Informe Sectorial. Limón", *Dirección Nacional de Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas y Forestales*, Mayo, Junio.
- Egan, Julia (2009). *Proceso de trabajo y organización obrera en la producción cítrica de Tucumán, 2005-2009*. VIII Jornadas de Investigación Histórico social Razón y Revolución. Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Buenos Aires.
- Fantín, Jorge (2010). Apuntes de clase de Gestión del cambio. Victoria.
- Hawawini, Subramanian, Verdin (2005). "Is performance driven by industry- or firm specific factors?", *Strategic Management Journal*. Vol. 18, No. S1, pp.15-30
- Levitt, Theodore (1980). "Marketing success through differentiation- of anything" en Harvard Business Review. Enero, Febrero 1980. Vol 58 N°1. Pág. 83-91
- Leyba, Manuela (2011). "Orientación al cliente" en SoMos, Revista de publicación interna de SA San Miguel.
- Munuera Alemán, José Luis, Rodríguez Escudero, Ana; (1998). *Marketing estratégico*. Ediciones Pirámide S.A., Madrid.
- Oneto, Tomás (2010), *Elementos clave de una estrategia regional*. Trabajo de graduación de administración de empresas. Buenos Aires.
- Pérez, Daniel (2001), "Los citrus del noroeste argentino", *Estación Experimental Obispo Colombes*.
- Porter M., (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara, Buenos Aires.
- Porter M., (2008) "The five competitive forces that shape strategy", Harvard Business Review, January 2008. Vol. 86, No. 1., pp. 78-93
- Revista Prensa Económica (2010) "Ranking: Las 1000 empresas que más Exportan". Edición 299.
- Revista Prensa Económica (2010) "Ranking de las 1000 empresas líderes". Edición 301.
- Revista Mercado (2010), "Las 1000 empresas que más venden". Junio, 2010. Edición 1107.
- Shapiro, Carl (1989). "The theory of business strategy", *The Rand journal of economics*, Spring. No 1. Vol. 20, pp. 125 - 137
- Slater S, Olson E; (2002), "A fresh look at industry and market analysis", *Business Horizons*, Jan-Feb 2002. V. 45 i1 p15(8)
- Teece, David (1997) "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol 18. 509–533.
- Urbano Pulido David, Toledano Garrido Nùria (2007) "El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares", *Revista OIKOS*, año 11, N° 24, diciembre de 2007, pp. 145 – 160.
- Wernefelt, Birger (1984). "A Resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*. Vol.5, 171-18.

Páginas Web:

Argenti Lemon (Febrero, 2011) www.argentilemon.com

Citromax (Febrero, 2011) www.citromax.com.ar

Citrusvil, (Febrero, 2011) www.citrusvil.com.ar

Comercio Internacional, (Febrero, 2011)

<http://www.comerciointernacional.cl/2010/04/productores-de-limones-argentinos-esperan-la-reapertura-del-mercado-norteamericano/>

Diario La Gaceta (21 de marzo de 2011), “Como siempre habrá que lidiar con los caminos”

<http://www.lagaceta.com.ar/nota/427069/Opini%C3%B3n/Como-siempre-habra-lidiar-caminos.html>

Diario La Gaceta (8 de abril de 2011), “Negociaciones bajo presión”.

<http://www.lagaceta.com.ar/nota/430029/Econom%C3%ADa/Negociaciones-bajo-presion.html>

Diario La Nación, (abril 2011) <http://www.lanacion.com.ar/388914-dificultades-para-la-exportacion-de-limones>

Federcitrus, (Febrero, 2011) <http://federcitrus.org/fruta.asp>

FGF Trapani (Febrero, 2011) www.fgftrapani.com.ar

Food and Agriculture Organization of the United Nations Statistics (Abril, 2011) <http://faostat.fao.org/default.aspx>

Ledesma (Febrero, 2011) www.ledesma.com.ar

Mundo agrario, (Febrero, 2011) <http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/numeros/no-20-1er-sem-2010/territorios-y-mercados-globales-las-firmas-agroexportadoras-citricolas-del-noreste-argentino-1>

S.A. San Miguel, (Febrero, 2011) <http://www.sa-sanmiguel.com/>

SHAFFE (Southern Hemisphere Association of Fresh Fruit Exporters) (Abril, 2011) www.shaffe.net

Entrevistas realizadas:

Entrevistas con Alejandro Moralejo. (23 y 30 de marzo y 25 de abril de 2011)

El Sr. Moralejo es el Gerente Comercial de Fruta Fresca. Ingresó en el año 2000, y antes de ocupar su actual posición fue Gerente General de Milagro S.A. . También ocupó el cargo de Gerente Comercial y Agrícola de Milagro S.A., donde realizó distintos proyectos de cítrico dulce dentro de la compañía. Previamente, trabajó para El Doll S.A. y Aerocomercial Latinoamericana.

El Sr. Moralejo es Ingeniero Agrónomo por la Universidad de Buenos Aires y realizó cursos y seminarios de finanzas y agro negocios en la Universidad Austral y la Universidad de San Andrés.

Entrevista con Maximiliano D'Alessandro (26 de abril de 2011)

El Sr. D'Alessandro es el Gerente de Supply Chain. Ingresó en San Miguel en el año 2009.

Previamente, trabajó durante más de 13 años en Wal-Mart Argentina donde ocupó diferentes cargos en el área de Logística, ocupando en los últimos años la Dirección de Logística e Importaciones. En esta misma Cía., realizó experiencias en mercados internacionales como USA, Brasil, Chile e India, entre otros.

El Sr. D'Alessandro es licenciado en Comercio Exterior graduado en la Universidad de la Marina Mercante, asistió al Programa de Desarrollo Gerencial de IDEA, al Seminario de Pensamiento Estratégico en el IAE y realizó cursos de especialización en Supply Chain (Logistics University, Bentonville, Arkansas), y Advanced Leadership Development en USA (Wal-Mart Stores)

Entrevista con Fernando Oris de Roa (13 de abril de 2011)

Trabajó en Continental Grain Company desde 1970 hasta 1993, una de las grandes empresas exportadoras de cereales del mundo, ocupando diversas posiciones en trading y en cargos gerenciales en países como EE.UU., España, Suiza, Brasil y Argentina. Su última posición fue Presidente de Cia. Continental Argentina S. A. con responsabilidades para Latino América.

- En 1993, junto con socios capitalistas, adquirió una empresa cítrica que se encontraba en serias dificultades financieras y operativas perdiendo dinero y participación de mercado. Pudo revertir esta situación y hacerla crecer hasta convertirla en la mayor exportadora de limones del mundo. Las ventas crecieron de \$23 MM a \$120 MM y durante la época de cosecha llega a emplear 6.500 personas en la Provincia de Tucumán. Esta empresa, S. A. San Miguel, comenzó su cotización en bolsa (IPO) en Mayo de 1997.

- Estudió psicología bajo la supervisión del Dr. Ernesto Liendo con quien publicó un libro (1999) sobre bienestar emocional. En este trabajo se compararon técnicas de negocios con las de la terapia psicoanalítica, utilizando las técnicas del management como analogía para el tratamiento y pronta recuperación de los pacientes.

- En el año 2002 se radicó en Boston para hacer una Maestría en Administración Pública (MPA) en la Kennedy School of Government, Harvard University, renunciando a su posición de CEO en San Miguel pero permaneciendo como Director y accionista.
- En el 2004, fundó un nuevo emprendimiento (Greenfield) Avex S.A. que consiste en la construcción de una empresa avícola totalmente integrada en Río Cuarto, Córdoba. Se trata de una inversión de u\$s 42.000.000; es un emprendimiento que esta pensado como una forma de hacer políticas publicas desde el sector privado.

Entrevista con Claudio Lafforgue

Jefe de operaciones en puertos Dpto. Logística S.A. San Miguel A.G.I.C.I y F
Abril de 2000 – Presente (11 años 2 meses) Empresa pública; Sector de Artículos de consumo

Analista de puerto S.A. San Miguel A.G.I.C.I y F

Abril de 2000 – abril de 2003 (3 años 1 mes) Empresa pública; Sector de Artículos de consumo

Socio Gerente All Service S.R,L

Enero de 1995 – diciembre de 1999 (5 años) Sector de Alimentación y bebidas.

Entrevista con Santiago Warnes

Ing Agr. Universidad de La Pampa

Jefe de Departamento Operatoria con Fruta de Terceros. Gerencia de Negocios de Frutas y Jugos en Ledesma SAAI

Entrevista con Ing. Gustavo Huarte

Encargado de Control de Calidad de SA San Miguel

Entrevista telefónica con Ing. Julia Figueroa. 16 de mayo de 2011

Encargada del Centro de Saneamiento de la Estación Experimental Obispo Colombres.

Anexos

1) Evolución de salarios en el sector citrícola

Año	Salario	Aumento (%)
2002	\$ 280,00	
2003	\$ 375,00	33,93
2004	\$ 750,00	100
2005	\$ 875,00	16,67
2006	\$ 965,00	10,29

2007	\$ 1.090,00	12,95
2008	\$ 1.375,00	26,15
2009	\$ 1.875,00	36,36

Fuente: La Gaceta de Tucumán

Cuadro 3: Evolución de los planes interzafra en el sector citrícola

Año	Planes	Variación	Monto
2002	1.833		\$ 150,00
2003	3.868	2.035	\$ 150,00
2004	3.800	-68	\$ 150,00
2005	14.000	10.200	\$ 150,00
2006	15.300	1.300	\$ 150,00
2007	11.000	-4.300	\$ 225,00
2008	17.500	6.500	\$ 225,00

Fuente: La Gaceta de Tucumán

2) Submarcas SA San Miguel

- SAN MIGUEL
- AGRUMES
- Chabela Azul
- ERLNHOF N
- META
- MILAGRO
- Monterrey
- NØ 1
- PRESTO
- PRESTO AZUL
- SAMI GOLD
- SUNORA
- S.CITRUS
- Supercitrus
- UY
- ZEPHYR
- SAMI LATE
- RAYO
- BOLLO 9K

Fuente: SA San Miguel