

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Regional Rosario - Campus Pellegrini
Licenciatura en Comercio Internacional
2012

“Sector agroindustrial limonero tucumano: análisis del
comportamiento de los determinantes de la ventaja competitiva y
de su participación en el mercado mundial
(período de estudio 2000-2011)”

Alumno: María Julia Rizzi
Tutor: Elsa Marinucci
Tutor Metodológico: Lic. Magdalena Carrancio

Maria Julia Rizzi
Domicilio: Corrientes 1198 5d
Teléfono: 03471-15623464
julirizzi@hotmail.com

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	10
LA PRODUCCION DE LIMON Y SUS DERIVADOS EN LA ARGENTINA.....¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
1.1 UBICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LIMÓN.....	10
1.2 DELIMITACIÓN DEL SECTOR	11
1.3 LA PRODUCCIÓN LOCAL.....	13
1.4 PROCESO PRODUCTIVO.....	14
1.5 ANÁLISIS FODA DEL SECTOR.....	17
1.6 COMPETIDORES A NIVEL MUNDIAL.....	19
1.7 EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR.....	21
CAPÍTULO II	23
EXPORTACIONES DESDE TUCUMAN AL MUNDO DE LIMON Y SUS DERIVADOS	23
2.1. DEMANDA INTERNACIONAL Y NUEVOS MERCADOS INTERNACIONALES	24
2.2. COMPORTAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES TUCUMANAS DEL LIMÓN Y SUS DERIVADOS DESDE EL AÑO 2000 AL 2011.	25
2.2.1. Exportaciones de limón y subproductos industriales año 2000-2003.....	26
2.2.2. Exportaciones de limón y subproductos industriales año 2004-2005.....	29
2.2.3. Exportaciones de limón y subproductos industriales año 2006	31
2.2.4. Exportaciones de limón y subproductos industriales año 2007	34
2.2.5. Exportaciones de limón y subproductos industriales año 2008-2009.....	36
2.2.6. Exportaciones de limón y subproductos industriales año 2010	38
2.3. CONSIDERACIONES FINALES	40
CAPÍTULO III.....	42
ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA TUCUMANO	42
3.1 DETERMINANTES DE LA VENTAJA NACIONAL.....	42
3.2 CONDICIONES DE LOS FACTORES	44
Factor 1: Tierra	44
Factor 2: Requerimientos de Capital.....	45
Factor 3: Recursos de Conocimiento.....	46
Factor 4: Recursos humanos. Mano de obra.....	49
Factor 5: Infraestructura	51
3.3 CONDICIONES DE LA DEMANDA	53
3.4 SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES	55
3.5 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS.....	60
3.6 EL PAPEL DE LA CASUALIDAD Y EL GOBIERNO.....	66
3.7 CONSIDERACIONES FINALES.....	68
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES	73

LISTADO DE ABREVIATURAS	75
BIBLIOGRAFÍA	76

INTRODUCCIÓN

Argentina puede dividirse en dos regiones productoras de citrus: el NEA (noreste argentino) y el NOA (noroeste argentino). Los citrus dulces: naranjas, mandarinas y pomelos, se producen principalmente en el NEA, (Entre Ríos, Corrientes, Misiones y también Buenos Aires). Las provincias del NOA, son también productoras de cítricos dulces, especialmente Jujuy y Salta. Tucumán, integrante del NOA, es un caso aparte ya que su producción de dulces es muy escasa, pero es la responsable del 86% de la producción del limón del país, actualmente el citrus más importante de Argentina. La zona NOA además, tiene una ventaja competitiva importante con relación al NEA, ya que es la única región del país declarada como libre de cancriosis¹, lo que permite la exportación de fruta fresca a la Comunidad Europea, Chile y los Estados Unidos. Paralelamente, la producción goza de un certificado de origen (denominación de origen) que facilita su colocación en mercados con elevadas exigencias de calidad y sanidad.

Desde mediados de los ´80, Tucumán experimentó una expansión ininterrumpida de esta actividad, que continuó profundizándose en los ´90. Las inversiones en nuevas tecnologías, que generaron un incremento en la productividad, junto con un aumento de la superficie plantada, determinaron un crecimiento más que proporcional de la producción, la cual pasó de las 486.725 toneladas en 1995 a un pico de producción de 1.328.300 tns en 2008². La expansión de la superficie plantada se produjo, en gran parte, en detrimento del área destinada a la caña de azúcar y a los cítricos de menor calidad.

¹ Enfermedad endémica causada por una bacteria que afecta a los cítricos.

² Serie "Producción Regional por Complejos Productivos". Complejo Citrícola: "Limón". Disponible en:

http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo_Citricola_%20Limón.pdf Fecha de captura 03/07/2011

En Tucumán, el área citrícola abarca aproximadamente 36 mil hectáreas, extendiéndose desde Burruyacú en el nordeste de la provincia, hasta La Cocha en el sur.

El limón, es un producto de exportación, tanto en su etapa primaria en la cual se obtiene solo la fruta fresca, como en su fase industrial donde podemos encontrar: elaboración de jugos concentrados, subproductos como aceite esencial y cáscara deshidratadas. En 2003-2009 las exportaciones crecieron, en monto, a una tasa promedio acumulativa anual del 10%, alcanzando en 2008 su nivel más alto (609 millones de dólares). En 2010, registraron una suba casi del 9% luego de la importante caída registrada en 2009 debido, en parte, a que la crisis internacional provocó una menor demanda del limón de los principales importadores y a la sobreoferta experimentada por los países competidores de Argentina y la consecuente caída en los precios. En este mismo año, la exportación de limón fresco representó el 40% del total exportado, seguida por los jugos 28% y los aceites esenciales con un 26%.

Los principales destinos de las exportaciones de limón son los países del Hemisferio Norte, en contra estación. En 2010, el 60% de las ventas externas se dirigieron a la Unión Europea, especialmente a los Países Bajos, Italia y España.

Por otro lado, la demanda interna es poco relevante, limitándose básicamente a la fruta fresca, el consumo aparente es casi de 1,2 kilogramos por año por habitante³. El principal centro de consumo es Buenos Aires, en donde el producto se comercializa fundamentalmente a través del Mercado Central, aunque en los últimos años ha cobrado importancia la venta directa a grandes cadenas de supermercados.

El limón de Tucumán es una de las producciones regionales que más mercados internacionales ha conquistado. Aunque el destino del limón depende de la calidad, de las perspectivas de colocación en el exterior y primordialmente se dirige a la industria, durante la última década el mismo ha sufrido un cambio destacable. En

³ Ibidem.

1999 un 80% de la producción se destinaba a la industria, y el 20% restante, la fruta fresca, se repartía en partes iguales entre el mercado interno y la exportación. En la actualidad, más de un 30% de la producción total es comercializada en el mercado fresco y aproximadamente un 70% de la misma es exportada. Es importante remarcar que además, la producción total ha presentado un crecimiento anual promedio del 10%.

Por lo antedicho, considerando los aportes de Porter sobre los determinantes de las ventajas competitivas, *nos preguntamos cómo se comportan los mismos en el sector agroindustrial limonero tucumano; y como se fue dando el desarrollo de las exportaciones de limones y sus derivados durante el período 2000-2011.* Para responder a este problema de investigación, planteamos el siguiente objetivo general:

Objetivos:

- General:

Analizar el comportamiento de los determinantes de la ventaja competitiva del sector agroindustrial limonero tucumano, para luego poder explicar el comportamiento de las exportaciones tucumanas de limones y sus derivados durante el período 2000-2011.

- Específicos:

- Identificar la oferta Argentina de limones y sus derivados, teniendo en cuenta el tamaño del sector, la producción local y los competidores a nivel mundial.
- Describir la participación de las exportaciones de limones y derivados de Tucumán en el mercado mundial durante el período 2000-2011.
- Establecer cómo influyeron los determinantes de las ventajas competitivas del modelo de Porter en el sector agroindustrial limonero tucumano, para

poder explicar el comportamiento de las exportaciones de limones y sus derivados en el período 2000-2011.

Hipótesis

Nuestra hipótesis sostiene que durante el período 2000-2011 los limones y sus derivados elaborados en Tucumán fueron competitivos en los mercados mundiales, dado que en el sector agroindustrial limonero tucumano se cumplieron los determinantes que propone Porter, en relación a:

- el crecimiento del sector agroindustrial limonero tucumano;
 - la fuerte presencia de sectores de apoyo que hicieron posible a las empresas exportar limones y sus derivados a mercados más exigentes y;
- el importante rol que ocuparon los factores de la producción para que Tucumán pudiera exportar limones de calidad al mundo.

Metodología:

Esté estudio responde a un diseño cualitativo, en tanto se intentó comprender el comportamiento que los determinantes de la ventaja competitiva de Porter como las condiciones de los factores, de la demanda, los sectores conexos y auxiliares y la estrategia estructura y rivalidad de las empresas, tuvieron sobre el sector agroindustrial limonero tucumano.

Asimismo se apeló a indicadores cuantitativos para explicar el incremento de las exportaciones de limones y sus derivados durante el período en estudio.

La investigación es de tipo descriptiva ya que se desarrollaron tanto las principales características de la producción como también el proceso productivo de los limones y sus derivados y el comportamiento de la demanda externa del sector limonero. Además dicha investigación es de tipo causal en tanto se explica la

relación entre el comportamiento de los determinantes de Porter (variable causa) y el incremento de las exportaciones de limones y sus derivados (variable efecto).

La información requerida para la realización de la tesina, fue obtenida a través de fuentes de información secundarias. Dentro de las mismas, se utilizó material publicado, ya sea de datos comerciales generales, datos gubernamentales y además datos provenientes de organismos internacionales. Se puso mucha atención en la actualidad y confiabilidad de la información obtenida.

Estos datos secundarios se utilizaron para ver el crecimiento a lo largo de los años de la exportación de limones en argentina, y en segundo lugar para poder dar cuenta del tamaño del sector en cuestión, los niveles de producción del limón y sus derivados, así como también los niveles de oferta y demanda del producto y sus derivados tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Estructuramos esta tesina en tres capítulos, en el primero hacemos hincapié en el sector limonero tucumano, localizándolo geográficamente, determinando las características del proceso productivo tanto de los limones como de sus derivados e identificamos los distintos países que compiten dentro del sector; en el segundo capítulo vamos a describir la participación de las exportaciones tucumanas del limón y sus derivados año por año, durante el período 2000-2011; finalmente, un tercer capítulo en el cual se tratara de establecer como influyeron los determinantes de la ventaja competitiva de Porter.

MARCO TEÓRICO

Con el objetivo de evaluar el potencial internacional del sector agroindustrial limonero tucumano e identificar la competitividad del sector, se utilizaron los determinantes de las ventajas competitivas del modelo de Porter.⁴ Según el autor, la presencia o ausencia de características específicas en países individuales influye en el desarrollo de la industria, no solo la habilidad de empresas individuales para crear competencias centrales y una ventaja competitiva.

Porter describe las características del diamante nacional, que son condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas e industrias relacionadas y de soporte. Este diamante describe el entorno donde compiten las empresas y crea una ventaja nacional. Además encontramos a la casualidad y el gobierno, que ejercen influencia en el diamante nacional, pero no crean ventajas competitivas.

El primer determinante es las condiciones de los factores, el cual evalúa los factores de producción, los cuales pueden ser creados o heredados, básicos o especializados. 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 particular es menos importante que el ritmo a que se crean perfeccionar y se hacen más especializados para determinados sectores.⁵

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

⁴ PORTER, M. E. (1990). "La ventaja competitiva de las naciones". Buenos Aires. Vergara. pp. 108-185.

⁵ *Ibidem*.

internacionalmente competitivos puede llevar al surgimiento de nuevos sectores competitivos.

Por otro lado, 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.⁶ Este es el cuarto determinante que caracteriza al sector y define si habrá una ventaja competitiva del sector a nivel nacional.

Finalmente ubicamos a la casualidad y al gobierno, que son variables que pueden influir de forma muy importante en el sistema nacional y que son necesarias para completar la teoría.⁷ La casualidad son los acontecimientos que están más allá del control de las empresas, industrias y gobiernos y su importancia es crear discontinuidades que permitan superar a los más competitivos. El gobierno ejerce influencia en los factores determinantes, como comprador de productos y servicios, como diseñador de políticas, como regulador de comercio.

⁶ *Ibídem.*

⁷ *Ibídem.*

Capítulo I

LA PRODUCCIÓN DE LIMÓN Y SUS DERIVADOS EN LA ARGENTINA

En este capítulo nos propusimos identificar la oferta Argentina de limones y sus derivados, teniendo en cuenta el tamaño del sector, la producción local y los competidores a nivel mundial. Previamente, presentado el sector limonero, se detalla su proceso productivo y se advierte a la provincia de Tucumán como la mayor productora y exportadora de limones en la Argentina, y por último, se realiza un análisis FODA del sector estudiado.

1.1 Ubicación geográfica de la producción de limón

La producción de limón, se concentra en la Región NOA, la cual está integrada por Jujuy, Salta, Tucumán y Catamarca. Ubicándose entre los paralelos 22° y 29° de latitud Sur y entre los meridianos 65° y 68° de longitud Oeste. La zona citrícola del NOA se encuentra ubicada en los faldeos orientales de las Sierras Pampeanas, cuyos cordones principales que corren del Norte a Sur, la limitan por el Oeste y al mismo tiempo, la separan de los territorios ubicados al occidente. Hacia el Este de la zona citrícola existe una amplia zona de monte natural xerófito con una longitud no menos de 500 km la cual actúa como barrera natural para el ingreso de plagas y enfermedades⁸

La producción nacional de limón alcanza un volumen de 1,3 millones de toneladas, producido en un 90% por la provincia de Tucumán (1.181.400 toneladas). Esto representa el 91% de la producción y el 81% de las exportaciones de todo el Hemisferio Sur, lo que coloca al limón de Tucumán como líder absoluto en volumen de producción regional y mundial.⁹ Otras zonas productoras, aunque de menor importancia, son la Región Mesopotámica, formada por las provincias de Misiones, Corrientes y Entre Ríos, y la Región del Litoral, de la que forman parte Santa Fe y

⁸ Informe "Lemon" del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Disponible en <http://www.sinavimo.gov.ar/en/crop/lemon>. Fecha de captura: 12/12/2011

⁹ DOMINGUEZ J., BASSO L., SOLIS O., PETRI G., COLAMARINO I. Informe Sectorial de las Cadenas de Origen Agrícola y Forestal-Mayo- Junio 2010: "Cítricos". Disponible en: http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/frutas/productos/citricos/Citricos_anual_2010.pdf. Fecha de captura: 16/12/2011.

Buenos Aires. Tucumán, concentra esta producción en una delgada faja que se extiende desde Burruyacú en el extremo noreste, hasta La Cocha en el sur de esa misma provincia. Esta región, posee condiciones agroecológicas óptimas para la producción de este cítrico, factor que fortalece la competitividad de la industria del sector.

Desde mediados de los '80, Tucumán experimentó una expansión ininterrumpida de esta actividad, que continuó profundizándose en los '90. Las inversiones en nuevas tecnologías de producto, que generaron un incremento en los rendimientos junto con un aumento de la superficie plantada, determinaron un crecimiento más que proporcional de la producción: pasó de las 486.725 toneladas en 1995 a un pico de producción de 1.328.300 toneladas en 2007. La expansión de la superficie plantada se produjo, en gran parte, en detrimento del área destinada a la caña de azúcar y a los cítricos de menor calidad.

La producción de limones en la Argentina se comercializa tanto en frescos como industrializados (principalmente en forma de jugos y aceites esenciales), movilizandorecursos económicos, mano de obra, fomentando el desarrollo de la economía local y del país en su conjunto.

Dicho producto, no solo abastece la demanda del mercado interno sino que exporta a terceros mercados frutas frescas, jugos y aceites esenciales desde 1970. En el caso de los limones en fresco, la Argentina ocupó casi el 7% del comercio mundial durante 2010 con exportaciones por 552.000 toneladas, generando ingresos de divisas por casi 570 millones de dólares¹⁰.

Dentro del mercado mundial México ocupa el primer lugar en la producción de limones seguido por la Argentina; este último a su vez ocupa el tercer lugar en la exportación de dicho producto, lo que le da, a la producción de limones un rol de liderazgo dentro de la producción interna de cítricos.

1.2 Delimitación del sector

El sector a analizar en relación al producto seleccionado se encuentra en el marco del sector agroindustrial citrícola. Dicho sector comprende la producción de

¹⁰ Proyecto de Promoción de las Exportaciones de Agroalimentos Argentinos, Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. "Estudio Comparativo de Condiciones de Acceso a Mercados: Cítricos Frescos". Disponible en: <http://www.proargex.gov.ar/index.php/info-de-mercado/26-estudios-y-perfiles-de-mercado/420-citricos-frescos-estudio-comparativo-de-condiciones-de-acceso-a-mercados-proargex>. Fecha de captura: 14/12/2011.

una diversa gama de productos que van desde la fruta fresca como producto base hasta los diferentes productos industrializados.

En este sentido, podemos inferir cuan representativa es la producción de fruta cítrica en Argentina y en el NOA, debido a que en las dos últimas décadas, Tucumán ha sido escenario de la fuerte transformación de la actividad citrícola. En este periodo el limón ha desplazado fuertemente a los otros cítricos, también se ha instalado en antiguas zonas cañeras y constituye hoy el segundo sector agroindustrial de la provincia.

Forman parte del sector agroindustrial todas aquellas empresas dedicadas a la industrialización del limón, entre ellas podemos mencionar: ARGENTI LEMON, CITRUSVIL, CITROMAX, F.G.F TRAPANI, FRUTUCUMAN, LEDESMA, LA MORALEJA, LATIN LEMON, MOÑO AZUL, PABLO PADILLA, SAN MIGUEL y UNIVEG EXPOFRUT ARGENTINA.

Si bien el sector citrícola solo se trata de productos tradicionalmente destinados al mercado interno, han tenido un importante desempeño exportador en la última década, especialmente el limón, ya que este es un producto de exportación tanto en su etapa primaria (obtención de fruta fresca) como en su fase industrial.

El mercado internacional de limones frescos es fuertemente competitivo. La producción Argentina compite con la de otros países como Turquía, España, México, Brasil, entre otros, que son también proveedores a nivel mundial.

Las exportaciones argentinas tienen como destino fundamental la Unión Europea, siguiendo en orden de importancia Rusia. Este año comenzaron las gestiones para el posible reingreso del limón tucumano al mercado estadounidense bloqueado desde el 2001.

El flujo de comercio internacional de limones se puede agrupar en dos grandes grupos: el comercio entre países del mismo hemisferio (casi mayoritariamente entre países del norte) en épocas de estación, y el comercio propio de la contra-estación que incluye a los países del hemisferio sur, abasteciendo a estos en épocas donde ahí no se produce este cítrico que serían los meses entre marzo/abril a septiembre/octubre.

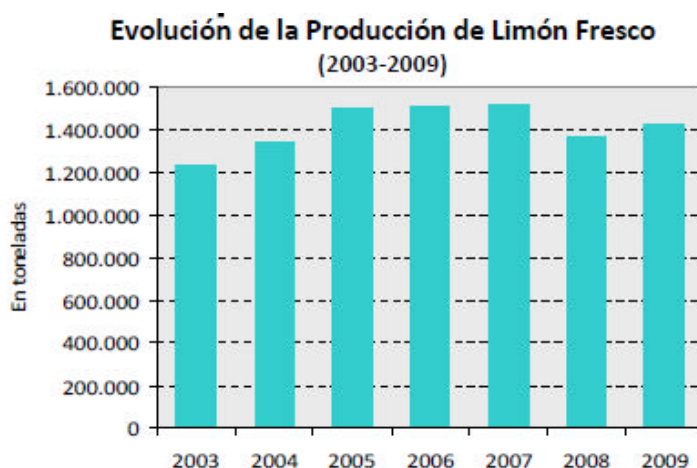
La demanda interna del limón es poco relevante, limitándose básicamente a la fruta fresca. El consumo aparente es de casi 1,2 kilogramos por año por habitante y

el principal centro de consumo es la ciudad de Buenos Aires (50% de la fruta)¹¹, en donde el producto se comercializa fundamentalmente a través del Mercado Central aunque en los últimos años ha cobrado importancia la venta directa a grandes cadenas de supermercados.

1.3 La producción local

El limón es un cultivo perenne, cuya producción comienza al tercer año de implantarse, alcanzando su máxima capacidad productiva hacia el decimo año. Además la cosecha es estacional, se realiza en forma manual entre los meses de mayo y septiembre, con elevados requerimientos (temporarios) de mano de obra.

Gráfico N° 1:



Fuente: Dirección de Información y Análisis Sectorial en base a datos de Federcitrus.

Luego del fuerte dinamismo presentado por la actividad en la segunda mitad de los '90, la producción continuó creciendo bajo el actual régimen macroeconómico. Tucumán experimentó entre los años 1990-2002 un crecimiento anual promedio superior al 9%, pasando de 409.800 toneladas en 1990 a 1.180.000 toneladas en el año 2002¹². Este aumento en la producción fue consecuencia del incremento en la superficie y en los rendimientos.

¹¹ Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Serie "Producción Regional por Complejos Productivos". Complejo Citrícola: "Limón". Disponible en: http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo_Citricola_%20Limon.pdf Fecha de captura 12/12/2011

¹² MAZZONE L., PEREZ D., FANDOS C., SORIA F. Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres. "Reporte Agroindustrial: cultivo de limón producción y exportación desde Tucumán". Disponible en: http://www.eeaoc.org.ar/up-load/upload/RC_limon_18.pdf. Fecha de captura: 21/12/2011.

En el periodo 2003-09 presentó un incremento del 15%, alcanzando en 2007 el récord de producción de 1,5 millones de toneladas¹³.

En la campaña 2003 las condiciones climáticas en Tucumán (sequía) provocaron una disminución de la producción, las cuales se mantuvieron también en el año 2004.

Durante la campaña 2005 el sector citrícola tucumano incrementó los volúmenes de producción y exportación de fruta. El valor de la producción de limones superó el logrado en la campaña 2004 principalmente por el adelanto en la campaña exportadora como consecuencia de las bajas temperaturas que en febrero afectaron las plantaciones cítricas de España.

En los años 2006 y 2007 la producción mantuvo un ritmo creciente debido al incremento en los rendimientos y al aumento del área plantada.

Después de la caída registrada por la producción en 2008 debido a las desfavorables condiciones climáticas del año anterior, en 2009 creció un 5% aunque esta suba no fue suficiente para alcanzar los valores de 2007. En 2009, los problemas de tamaño y calidad provocaron una disminución de la fruta fresca exportada y un incremento de la fruta destinada a la industria.

El destino de la fruta, depende de las posibilidades de colocación en el mercado mundial y de las variaciones de los precios internacionales. El favorable contexto internacional de los últimos años propició el crecimiento de las exportaciones de limón fresco, ganando participación como destino.

En épocas con dificultades climáticas (cuando es más alta la proporción de fruta que no alcanza los estándares comerciales requeridos para la exportación) o con problemas en la comercialización, se incrementa la participación de la actividad industrial.

1.4 Proceso productivo

La producción de limón, se puede detallar en 3 pasos simples, siendo el primero de ellos el del la *producción primaria*, en la cual el limón se encuentra en su estado natural, luego de esto la fruta cosechada tiene dos posibles destinos:

¹³ Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Op. Cit.

✓ *Empaque*: abarca las tareas de clasificación, lavado, control de calidad y preparación de la fruta (encerado, etiquetado y empapelado). La fruta que se descarta se destina a la industria. Es una actividad que para poder llevarla a cabo es necesario contar con mano de obra intensiva.

Cuando el limón como fruta fresca llega al empaque pasa por un proceso de desinfección, luego es estacionado en bins por un período de tres a cinco días a la espera de cualquier problema fitosanitario. Una vez que la fruta es volcada para su ingreso al empaque, recibe una serie de tratamientos ya mencionados anteriormente, con productos químicos y ceras. La fruta pasa por máquinas electrónicas que clasifican por color y tamaño, posteriormente los limones se embalan con una distribución diagonal en cajas. Cada caja lleva adherida una oblea con el código de identificación mundial de la fruta (especie y calibre) y el código de barra (indicando el precio). Este código sirve además para hacer el seguimiento de la fruta desde que sale del empaque hasta que llega a su destino final, en otras palabras se utiliza para la trazabilidad del mismo.

✓ *Industria*: elabora distintos productos y subproductos (jugos concentrados, aceites esenciales, pulpa congelada, cáscara deshidratada y pellets) destinados a la alimentación humana y animal, la industria farmacéutica, de cosméticos y de perfumes.

Para finalizar este proceso de producción, denominamos al último paso *destino final*, ya que hace referencia al lugar en donde se comercializará el limón y sus derivados, este destino puede ser el mercado interno o el mercado externo.

Al reflejar este proceso de producción en porcentajes, podemos decir que aproximadamente el 66% de la producción total es absorbido por la industria, fundamentalmente para la elaboración de jugo concentrado, el 4% lo absorbe el mercado interno y el 30% restante se exporta en fruta fresca. Estos porcentajes equivalen a 850.000 toneladas para industrialización, 380.000 toneladas para exportaciones de fruta fresca y 60.000 toneladas para el mercado interno. De la industrialización del limón se obtienen anualmente 60.000 toneladas de jugo concentrado, 6.000 toneladas de aceite esencial y 60.000 toneladas de cáscara deshidratada. Esto representa el 49% del total del limón que se industrializa en el mundo, (el segundo industrializador mundial de limón es Estados Unidos) y el 94% del total de limón que se industrializa en el hemisferio norte.¹⁴

Esto demuestra la importancia de la Argentina en la industrialización de limón en el mundo, siendo nuestro país uno de los más competitivos en el mundo en este

¹⁴ DOMINGUEZ J., BASSO L., SOLIS O., PETRI G., COLAMARINO I. Op. Cit.

rubro, debido a su alto nivel de inversiones tanto en calidad de maquinaria como para aumentar el volumen de la producción.

Es preciso destacar el creciente rol que ha adquirido la industrialización, en particular para los jugos. Este ha sido uno de los motores que ha impulsado a la oferta dado que su proceso industrial permite agregar mayor valor y mano de obra.

Dada la importancia que reflejan detallaremos a continuación los 3 subproductos que se obtienen a partir de la industrialización del limón:

1. En el caso de los jugos concentrados, se denomina “*jugo de limón*” al producto obtenido por concentración del jugo de distintas variedades de limón que cumpla con las exigencias del Código Alimentario Argentino Art. 1046 Resol.2067/89. Los principales destinos son la elaboración de bebidas gaseosas, las bebidas para diluir a base de jugo, los polvos con sabores frutales, los jugos puros y las aguas saborizadas.

2. Se denomina *aceite esencial de limón o aceite natural de limón*, al producto volátil obtenido del epicarpio fresco del fruto por expresión o raspado.¹⁵ Es el principal subproducto de la elaboración de jugo concentrado, las pulpas congeladas, cáscaras deshidratadas, pellets, entre otros, son subproductos de menor valor comercial. Dicho aceite se utiliza como aromatizante y saborizante en la industria de la alimentación, cosméticos, perfumes y productos de limpieza.

3. Por último, la *cáscara deshidratada* se obtiene del prensado y separación de la emulsión jugo-aceite del fruto, para posteriormente triturarla, disolverla y secarla.¹⁶ Este producto, se utiliza para la fabricación de pectina - aglutinante requerido como insumo en la industria farmacéutica y alimenticia.

El volumen de fruta fresca requerido en la etapa de industrialización varía en función de los distintos subproductos recientemente mencionados, así es como para 1 Kg de jugo concentrado se necesitan 17 Kg de fruta fresca, para obtener 1 Kg de cáscara deshidratada hace falta 19 Kg de fruta fresca y por último para 1 Kg de aceite esencial se debe contar con 200 Kg de fruta fresca¹⁷.

¹⁶ Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Op. Cit.

¹⁷ Ibídem.

1.5 **Análisis FODA del sector**

El objetivo principal de este análisis es examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el sector en el cual compiten.

Fortalezas

- Clima, la región del NOA está dentro de los requerimientos de temperatura, humedad, precipitación y altitud necesarios para el desarrollo adecuado del limón.
- Suelo, óptimo en la región del NOA para este tipo de plantación.
- Estacionalidad, la cosecha es contra estacionaria respecto a la cosecha de España o Estados Unidos.
- Política exportadora de Estado, que a través de sus diferentes organismos e instituciones fomentan y facilitan la agro exportación, tales como SENASA y fundación Exportar.
- Calidad, las empresas productoras de limón más importantes de Tucumán cuentan con el sello de calidad para limones de exportación denominado all lemon tested and certified for export.
- Tecnología de avanzada, lo que se ve reflejado en rendimientos más altos y mayor calidad en los productos.
- Nuestro país cuenta con el Sistema de Trazabilidad “SITC”, que permite a la autoridad nacional fitosanitaria y extranjeras, al productor y al exportador, conocer los tratamientos que se le brindan a la fruta desde la unidad de producción, pasando por la planta de empaque hasta el puerto de destino, lo que otorga al importador alto grado de seguridad respecto al producto adquirido.
- Tucumán integra la barrera fitosanitaria del NOA, constituyendo una zona libre de cancriosis (enfermedad endémica causada por una bacteria que afecta a los cítricos), paralelamente la producción goza de un certificado de origen que facilita su colocación en mercados con elevadas exigencias de calidad y sanidad.
- Reconocimiento internacional de la calidad del producto tucumano.

Oportunidades

- Aumento de consumo de frutas frescas y alimentos naturales en Europa, Estados Unidos, Canadá, Japón y otros países.
- Fenómenos meteorológicos extremos en México y Brasil que afectan los cultivos y abren ventanas de exportación.
- Fuerte posibilidad de reingreso al mercado estadounidense debido a que el Instituto Politécnico y Universidad Estatal de Virginia que, a pedido del Departamento de Agricultura de los EEUU, a través del Servicio de Inspección de Salud Animal y Plantas (Aphis), elaboró un documento que, en definitiva, considera que es beneficioso para la economía de ese país la importación de limones argentinos.¹⁸
- Posible apertura del mercado japonés.
- Desarrollo de nuevos usos del limón para abrir nuevos mercados.

Debilidades

- Mayor distancia geográfica con los países de mayor demanda como ser el caso de Rusia (principal importador de limones argentinos).
- Argentina no posee tratado de libre comercio para ingresar con mayor facilidad al mercado de los Estados Unidos o Canadá a diferencia de México.
- Nuestro país no goza de condiciones de acceso preferenciales en ningún mercado en particular.
- Costos fijos altos
- Localización alejada del puerto: elevados costos en flete.

Amenazas

- Dificultades meteorológicas o climáticas que puedan perjudicar la cosecha.
- Posibilidad en un escenario futuro a que las tierras puedan ser ocupadas por un cultivo más rentable.

¹⁸ AGUAYSOL M., Diario La Gaceta, Domingo 24 de julio de 2011 “EEUU evalúa el reingreso de limones”. Disponible en: <http://www.lagaceta.com.ar/nota/447005/Economia/EEUU-evalua-reingreso-limones.html> fecha de captura: 1/12/2011.

- Bolivia es un productor discontinuo de limones, motivo por el cual no exporta de forma significativa, pero si lo hiciera podría ser una gran amenaza.
- Caída de precios internacionales
- Alta tasa de crecimiento de la superficie plantada con riesgo de producción de volúmenes con dificultades para ser ubicados.
- La competencia agresiva de países como Australia, Sudáfrica y, en la misma región, Chile y Perú, que cuentan con políticas gubernamentales que incentivan al sector; entre ellas pueden mencionarse líneas de crédito internas o la entrada sin arancel a la Unión Europea.
- La crisis actual de la Unión Europea podría afectar la demanda y los precios del limón.

1.6 Competidores a nivel mundial

Hablar sobre los diferentes competidores en el plano mundial de producción de limones es muy delicado, ya que cada país comercializa una determinada clase de limón, lo que provoca que cada país compita no solo con los países que producen su misma clase de limón sino que a la vez, compite también con todos los países productores de cualquier clase de limón, debido a que al final todos cumplen la misma necesidad.

Otro aspecto importante que se puede destacar de la competencia de limones, es el hecho de que cada país produce de acuerdo a una determinada estación del año, lo que hace posible la exportación de contra estación.

El mercado internacional de limones es un mercado altamente competitivo, una de las razones es la cantidad existente de países productores que compiten con Argentina, como es el caso de: Estados Unidos, México, India, España, Brasil y Turquía.

La actividad industrial limonera tiene diferentes características según el país que se considere. En algunas regiones la industria es el eje de la actividad limonera como es el caso de nuestro país o Brasil, mientras que en países como México, India y algunas áreas productoras de España la producción primaria es la que tiene la mayor participación.

España cuenta con la ventaja competitiva de formar parte de la Unión Europea, es decir que se encuentra particularmente beneficiada por la consolidación de la Unión Europea como mercado común. Además el aumento de las barreras fitosanitarias provocan la disminución de la importación de limones desde países extra zona.

La producción de limones en este país, afecta a Argentina debido a la cercanía que tiene con los principales compradores de limones argentinos como ser el caso particular de Rusia.

En el caso de México, su ventaja competitiva más fuerte es la posibilidad de exportar limones a Estados Unidos y Canadá, no solo por su cercanía geográfica sino que es debido a que estos 3 países conforman el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), o también conocido como NAFTA en sus siglas en inglés. Este país cuenta además con buenas condiciones climáticas, geográficas y con mano de obra barata.

Al hablar de Brasil, debemos hacer referencia al estado de Sao Paulo ya que es el mayor productor brasileiro. Según la Asociación Brasileña de Productores y Exportadores de Limón (ABPEL), hoy en día, un poco más del 9% de la producción brasileira es exportada en principal medida gracias al éxito que la “caipirinha” (tradicional trago brasileiro, realizado con aguardiente y limón) ha tenido en Europa. La popularidad de esta preparación ha hecho que las exportaciones de frutas frescas aumentaran 25 veces en los últimos nueve años.

Otro competidor importante es Estados Unidos, al hablar de la producción de este país, debemos mencionar que California es el principal productor de limones con el 85% de la cosecha total de EEUU, el resto es producido en Arizona¹⁹. La producción de dicho producto en 2010 fue de 23.5 millones de cajas o 940.000 toneladas, lo cual permitió un aumento del 9% a comparación de la última temporada²⁰.

Argentina se encuentra todavía, imposibilitada para poder exportar limones a este país debido a barreras sanitarias y paraarancelarias planteadas por el gobierno norteamericano y por el APHIS –organismo sanitario de Estados Unidos-.

¹⁹ United States Department of Agriculture. “California is the major US Lemon producer”. Disponible en: <http://www.ers.usda.gov/news/CAcitrus.htm>. Fecha de captura: 06/02/2012.

²⁰ Hayley Boriss (2011). “Citrus Profile”. Agricultural Marketing Resource Center. Disponible en: http://www.agmrc.org/commodities_products/fruits/citrus/citrus_profile.cfm Fecha de captura: 06/02/2012.

El área productora de limones más importante de Turquía es la llamada región de Cukurova. Esta región produce más del 90% de los limones turcos. Turquía produce dos variedades de limones: el Interdonato y la variedad Lamas²¹.

En el año 2011 dicho país fue el principal productor de lima y limón con el 15% de la producción mundial²².

En cuanto a la productividad este país es el productor con mayor productividad, y su tendencia hace prever importantes rendimientos para los próximos años, aunque sea bajo el porcentaje de su producción que se industrializa.

India es un competidor interesante ya que su producción de limas y limones se destina al consumo interno y tan solo el 0.2% es exportado. Si en algún momento dicho país querría realizar ventas al exterior, contaría con una capacidad productiva suficiente para hacerlo.

En el año 2007 India fue el principal productor de lima y limón con el 15% de la producción mundial²³.

1.7 **Evolución de la situación del sector**

En las últimas décadas, las presiones competitivas y los cambios tecnológicos en un mercado interno abierto y globalizado sometieron a la industria a un proceso de reestructuración.

La estrategia de expansión de las empresas pasó por diversas etapas. En principio, hubo una creciente integración vertical, luego una importante concentración de capital en las etapas de producción primaria e industrial y, por último, se produjo una asociación con importadores y distribuidores a gran escala en los países de destino de la fruta fresca y productos industrializados. Esta última estrategia permitió que los productores tuvieran el control del mercado de materia prima y de los canales de comercialización de los productos, tanto en el mercado interno como en el internacional.

Se produjeron además, diversos cambios en el sector, en primer lugar se dio un proceso de concentración de la tierra y de desaparición de pequeños productores, en segundo lugar un aumento paulatino de la unidad económica mínima eficiente

²¹ Jahir Lombana (2007). "Producción de limones Interdonato en Turquía". Disponible en: http://www.freshplaza.es/news_detail.asp?id=1846 Fecha de captura: 02/02/2012.

²² Area de Economía Fundación del Tucumán. "Análisis Regional". Disponible en: <http://www.fundaciondeltucuman.org.ar/uploads/archivos/1305065690.pdf> Fecha de captura: 07/02/2012

²³ Ibídem.

(más de 50 has.) y, por lo tanto hubo una desaparición del productor minifundista (menos de 10 has.). Los productores medianos, es decir aquellos que cuentan de 50 a 300 has., y los grandes productores (más de 300 has.) dan cuenta de alrededor del 90% de la producción provincial.

Al observar todos estos datos podemos concluir que el sector presenta un alto grado de concentración, en donde solo cuatro empresas agroindustriales explican casi el 50% de la superficie implantada. Ante esta situación el 94% de los productores chicos venden su producción a los canales de empaque y de industria²⁴.

Al encontrarse dicho sector en pleno auge y crecimiento, se pueden plantear desafíos que darían como resultado mayores oportunidades de éxito, como podría ser la apertura a nuevos mercados, la mejora en los sistemas de control de calidad y trazabilidad, aumentar la investigación y desarrollo en nuevos productos industriales, promover acciones para incrementar el nivel de consumo de fruta fresca en el mercado interno, contar con más políticas públicas y programas de apoyo a los pequeños productores.

²⁴ Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Op. Cit.

Capítulo II

EXPORTACIONES DESDE TUCUMÁN AL MUNDO DE LIMÓN Y SUS DERIVADOS

A solo 6 décadas desde su nacimiento, la limonicultura se ha transformado en el primer sector exportador agroindustrial del NOA. En efecto, en los años 40, la explosiva incidencia de la podredumbre de la raicilla en los montes de naranjo hizo que los productores empezaran a cambiar los naranjos por limoneros, los que no eran afectados por la plaga. Esta tendencia se afianzó en los 50 y se generalizó en los 60 con el comienzo de la industrialización del limón y ante la realidad de las primeras experiencias de exportación de fruta fresca. Desde esa época, que se puede considerar el comienzo de la moderna limonicultura, afianzó fuertemente la industrialización y la exportación de fruta fresca y derivados industriales, manteniendo hasta nuestros días un sostenido ritmo de crecimiento y modernización que convirtieron al NOA en una de las zonas de limonicultura más competitiva del mundo, ubicando a la Argentina como el país de mayor producción de limones, poseedor del primer distrito industrializador de limones y segundo exportador de fruta fresca a nivel mundial.

Hablamos solamente de las exportaciones tucumanas de limón y sus derivados, debido a que las condiciones ambientales de la provincia hacen posible obtener un limón de excelentes características tanto en su contenido de jugo, tersura de piel y aroma que lo hacen apetecible por los mercados externos, además por lo antes dicho, el 90% de las exportaciones se originan en dicha provincia, lo que permite que Argentina sea el segundo exportador mundial de limones detrás de España.

Tucumán posee ventajas competitivas y comparativas que le generan condiciones favorables para aumentar sus exportaciones de frutas cítricas. En un mercado internacional altamente competitivo, los países compradores se vuelven cada vez más exigentes en calidad, que conduce a que en los mercados mundiales se implementen sistemas de aseguramiento y requerimientos fitosanitarios para garantizar la calidad en la comercialización de los cítricos, imponiendo nuevos desafíos a la producción nacional. Por este motivo, actualmente el SENASA junto

con el INTA, EEAOC, universidades y gobiernos provinciales, municipios y asociaciones de productores lleva adelante el Programa de Sanidad Citrícola, que busca mejorar la condición fitosanitaria de las plantaciones de cítricos, para que su producción pueda aumentar en cantidad y calidad, y aspirar a ingresar en los mercados compradores más restrictivos.

En este segundo capítulo vamos a describir la participación de las exportaciones de limones y derivados de Tucumán en el mercado mundial durante el período 2000-2011. Para ello, primero hablaremos de los mercados internacionales y de la demanda internacional, luego comenzaremos a examinar las exportaciones tucumanas del sector, individualizando año por año los montos y los volúmenes, las distintas posiciones arancelarias, y los distintos países de destino y por último hablaremos de la importancia del aspecto sanitario, del transporte internacional y del embalaje apto para la exportación.

2.1. Demanda internacional y nuevos mercados internacionales

La exportación pasó a convertirse en el destino principal del limón fresco tucumano a partir de la década de los noventa del siglo pasado, punto de inflexión que llevó a la provincia a convertirse en uno de los principales exportadores mundiales de este cítrico. El porqué debe ponerse en relación con un estrechamiento del mercado nacional, por lo que la apertura de nuevos mercados, ya internacionales, era necesaria si se quería seguir creciendo²⁵. Sin embargo, no cualquier tipo de fruta fresca puede ser vendida en este nicho de mercado tan rentable, sino que ésta debe necesariamente ser de excelente calidad, y en contra estación con respecto a los productores europeos (básicamente España).

Pero no sólo eso; para introducir la fruta en el mercado de los países desarrollados la producción debe cumplir una serie de requerimientos sanitarios y fitosanitarios, cuyo logro puede entrar en conflicto con los métodos de producción prevalecientes en las zonas productoras de los países terceros, como fue el caso de la Argentina en general, y Tucumán en particular. Para solventar esta situación y cumplir con las normas de entrada son necesarias grandes inversiones, lo que trae como consecuencia probable que los productores que se esfuercen por cumplir con esos requerimientos se conviertan en altamente dependientes de los nichos del mercado externo más rentables²⁶, puesto que son los únicos que ofrecen al

²⁵ Ortiz, S., y Aparicio, S. (2007): "How labourers fare in fresh fruit export industries: lemon production y Northern Argentina". *Journal of Agrarian Change*, vol. 7 n°3, pp.387.

²⁶ Henson, S., y Loader, R. (2001): "Barriers to agricultural exports from developing countries: the role of sanitary and phytosanitary requirements". *World Development*, vol. 29, n°1, pp. 93.

productos unos precios suficientes como para amortizar la inversión. Los problemas vienen cuando se produce un cierre o unos menores requerimientos de fruta por parte de esos mercados, lo que puede dejar fuera del negocio a un porcentaje de los productores.

La Unión Europea, Rusia y los EEUU (junto con Canadá y Japón) son los históricos principales mercados compradores de cítricos. En los últimos años han aparecido mercados emergentes demandantes de estos cítricos, principalmente en medio oriente y Asia, generando mayor dinamismo y oportunidades al comercio internacional. En este segundo grupo se destacan Arabia Saudita, Ucrania, Emiratos Árabes Unidos, Hong Kong y China, Indonesia, Vietnam, Corea del Sur, Singapur y Malasia, entre otros.

Este nuevo contexto de la demanda mundial se explica, en parte, por los incrementos en los niveles de consumo de alimentos y su necesidad de constante abastecimiento y como consecuencia del crecimiento sostenido de las economías en estos países en los últimos años. Por otra parte, como consecuencia de los aumentos en la oferta mundial y la necesidad de encontrar nuevos espacios y mercados. Dentro del grupo de países que han aumentado fuertemente su oferta de limones a nivel internacional en condiciones de contra-estación, además de Argentina, figuran Turquía y Sudáfrica.

Esta aparición de nuevos actores ha modificado las relaciones tradicionales de abastecimiento, generando nuevas oportunidades de negocios, pero elevando el nivel de complejidad y competencia.

Por último, es importante señalar que el consumo de frutas, en especial cítricos, va direccionado con las tendencias globales de alimentación, que priorizan alimentos ricos en vitaminas, minerales y fibras, de fácil ingesta y precio accesible, por lo que es de esperar que su consumo siga creciendo dentro de los próximos años.

2.2. Comportamiento de las exportaciones tucumanas del limón y sus derivados desde el año 2000 al 2011.

Antes de comenzar es importante aclarar que las exportaciones de cítricos en fresco, está condicionada por la industria productora de jugos, especialmente en el caso de los limones. Esto puede provocar que, pese a que un país incremente la producción de limones, puede que su comercio de limones en fresco haya disminuido producto del crecimiento en la industrialización.

A nivel mundial la Argentina es la primera productora de limones, seguida por EEUU, España, Italia, Turquía, Egipto, China, Sudáfrica, México y Brasil.

Del total de la producción argentina, aproximadamente el 28% se empaca como fruta fresca cuyo destino principal es la exportación (21%) y el resto para el mercado interno (7%). El 72% de la fruta producida se destina a la industrialización, produciéndose con ella más de 50 mil toneladas de jugo concentrado, mas de 3 mil toneladas de aceite esencial y más de 48 mil toneladas de cáscara deshidratada. La mayor parte de los productos industrializados se destina a la exportación afianzándose en los últimos 10 años una tendencia creciente a la exportación. Esto es lógico puesto que el limón es un producto de consumo inelástico.

2.2.1. Exportaciones de limón y subproductos industriales año 2000-2003

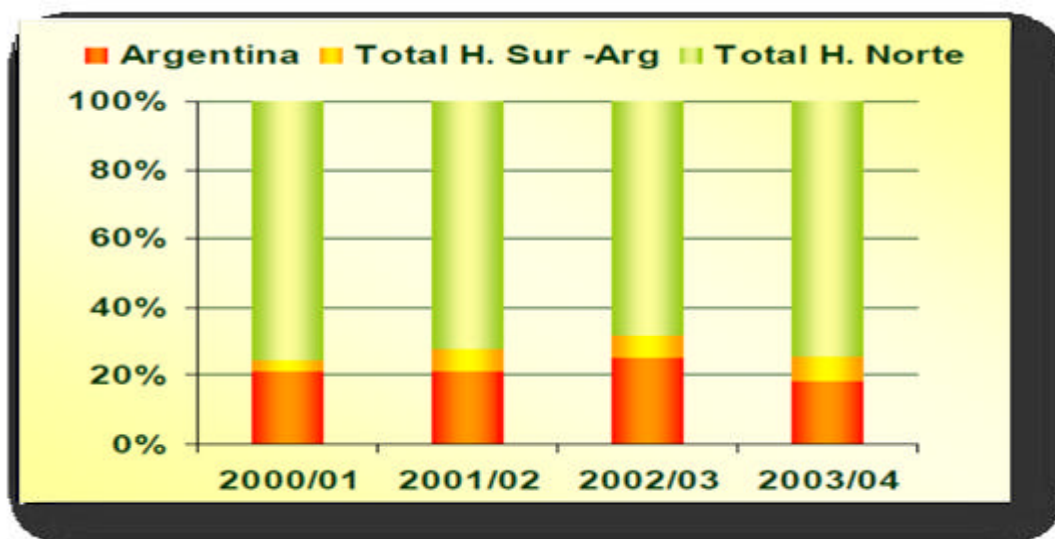
Entre los años 2000-2003 el valor promedio de las exportaciones de fruta fresca, aceite esencial, jugo concentrado y cáscara deshidratada de limón con origen en Tucumán, fue de 200 millones de dólares (según datos del INDEC), lo que implica el 50% de las exportaciones realizadas por la provincia. En la campaña 2003 las condiciones climáticas en Tucumán (sequia) provocaron una disminución de la producción, sin embargo las exportaciones de fruta fueron de 259.011 toneladas, un 6% por arriba de las del 2002²⁷.

Durante estos años Argentina comercializó en promedio el 21,6% de las exportaciones mundiales de limón²⁸. Estos porcentajes disminuyeron lentamente en la última campaña, consecuencia de la sequia acontecida en Tucumán, principal zona productora del país.

²⁷ Pérez D., Mazzone C., Fandos C., Soria F. Estación experimental agroindustrial Obispo Colombres “Reporte Agroindustrial: cultivo de limón producción y exportación de limón y subproductos desde tucumán entre 2000-2003. Disponible en: <http://www.eaoc.org.ar/noticias/boletin.asp?id=6> Fecha de captura:3/11/2011.

²⁸ Ibídem.

Figura 1. Exportación mundial de limón fresco 2000/01-2003/04



Fuente: EEOC en base a datos del USDA .

Fruta fresca: en el Nomenclador común del MERCOSUR este producto ocupa la posición arancelaria 0805.50.00.

Entre los años 2000 y 2003 en promedio el 86,4% de las exportaciones argentinas de limón se originaron en Tucumán. La provincia a principios de los 90' comercializaba 40.000 toneladas de limón en el mercado externo, el promedio del 2000-2003 fue de 227.462 t, en este trienio las exportación fueron crecientes. El valor promedio FOB Bs. As. De las exportaciones de limón tucumano para dicho período fue de 90.662.218 millones de dólares. Es importante señalar que el valor FOB Bs. As. de la tonelada de fruta fue decreciente entre 2000-2002, presentando un incremento en el 2003²⁹.

En aquellos años en promedio el 19,6% de la fruta se destinó a Rusia que es el principal destino seguido por los países de la Unión Europea.

Aceite: en el Nomenclador común del MERCOSUR este producto ocupa la posición arancelaria 3301.13.00.

En el período 2000-2003 el 90,5% de las exportaciones de aceite esencial de limón de Argentina provinieron de Tucumán. En el mismo período se exportaron en promedio 3.444 toneladas de aceite esencial por un valor de casi 50 millones de dólares anuales. Las exportaciones de aceite fueron crecientes del 2000 al 2002 y disminuyeron levemente en el 2003. El precio FOB Bs. As. de la tonelada de aceite fue decreciente entre 2000-2003.

²⁹ Ibídem.

Estados Unidos sigue siendo el principal comprador del aceite esencial producido en Argentina; otros importadores importantes son: Alemania, Italia, Holanda y el Reino Unido.

Jugo concentrado: en el Nomenclador común del MERCOSUR este producto ocupa la posición arancelaria 2009.39.00.

Entre el período ya mencionado, en promedio Tucumán exportó 33.500 toneladas de jugo concentrado por valor de 33 millones de dólares anuales, durante el 2003 se exportaron 29.720 toneladas. Este valor representó el 83,3% del volumen y del jugo concentrado exportado por Argentina. Cabe destacar que hasta el 2001 las exportaciones tucumanas de jugo concentrado representaron el 91,6%.

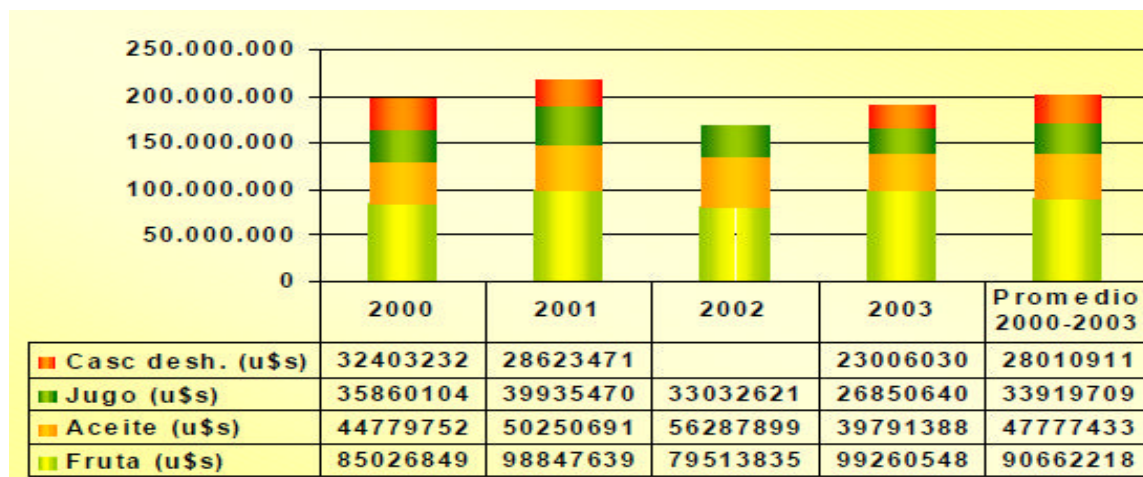
El jugo se vende principalmente a la Unión Europea y Estados Unidos siendo también importantes compradores Japón y Australia.

Cáscara deshidratada: este producto según en Nomenclador común del MERCOSUR, ocupa la posición arancelaria 0814.00.00.

Las exportaciones argentinas de este producto estuvieron en promedio entre el 2000 y el 2001, en 37 millones de dólares, correspondiéndole a Tucumán poco más de 30 millones. No contamos con datos para el año 2002; pero en el año 2003 dicha provincia exportó 37.000 toneladas por valor de 23.006.030 millones de dólares. El valor FOB de la tonelada de cáscara exportada por Tucumán estuvo a razón de 600 u\$/t casi más del doble del valor FOB de la tonelada de cáscara deshidratada exportada por el país.

El producto en cuestión, se exporta a Alemania y Dinamarca principalmente.

Figura 2. Exportaciones tucumanas de limón y subproductos, U\$S FOB Bs. As., 2000-2003



Fuente: EEOC en base a datos del INDEC.

2.2.2. Exportaciones de limón y subproductos industriales año 2004-2005

Durante la campaña 2005 el sector citrícola tucumano incremento los volúmenes de producción y exportación de fruta. El valor de la exportación de fruta superó el logrado en la campaña 20004, principalmente por el adelanto en la campaña exportadora como consecuencia de las bajas temperaturas que en febrero de aquel año afectaron las plantaciones cítricas de España.

Fruta fresca: entre los años 2000 y 2004 en promedio el 89,7% de las exportaciones argentinas de limón se originaron en Tucumán. La provincia a principios de los 90' comercializaba 40.000 toneladas de limón en el mercado externo, el promedio del 2000-20004 fue de 246.320 toneladas. En este último período las exportaciones tucumanas de limón crecieron a un ritmo de 11,53% en promedio por año y el valor de las mismas lo hizo con una tasa de 9,35%.

Durante el 2005 las exportaciones continuaron creciendo destinándose al exterior 329.491 toneladas de limón, equivalentes a 133 millones de dólares (FOB Argentina)³⁰.

El precio por tonelada, por el contrario, tuvo una tasa de crecimiento negativa para el mismo período, influenciada principalmente por los bajos valores registrados

³⁰ Pérez D., Mazzone L., Fandos C. y Soria F. Estación experimental agroindustrial Obispo Colombes. "Reporte Agroindustrial: campaña de limón 2005 producción y exportación de limón y subproductos desde Tucumán. Disponible en: <http://www.eaoc.org.ar/noticias/boletin.asp?id=23>. Fecha de captura: 01/02/2012.

en los años 2002 y 2003. Debemos destacar que los precios promedios anuales del 2004 y 2005 son semejantes y un 12% inferiores al promedio del año 2000.

Entre 2004 y 2005 el principal destino de la fruta tucumana fue España (19%), seguida por Rusia (16% este país había sido el principal comprador del limón argentino del trienio 2001-2003), Italia (12%), Holanda (10%), Grecia (9%) y Bélgica (8%). Se exportó en menor medida a Polonia, Ucrania y otros países de la Unión Europea, Japón y algunos países de Asia.

Jugo concentrado: hasta septiembre del 2005 las toneladas exportadas por la provincia se encontraban en 21,3% por arriba de lo exportado en igual período durante la campaña 2004. En cambio, el valor del producto exportado se ubicó un 8,8% por debajo del valor logrado hasta septiembre del 2004 y un 94,8% por debajo del promedio 2000-2003³¹.

En los años 2004 y 2005 el jugo tucumano se vendió principalmente a Holanda y Estados Unidos, siendo también compradores Japón, Israel, Francia, Alemania, Italia y Australia.

Aceite: las exportaciones de aceite tucumano fueron crecientes del 2000 al 2002 y disminuyeron del 2003 al 2005, ubicándose en esta última campaña en los niveles del 2000, 2.800 toneladas.

En la campaña 2004-2005, Estados Unidos continuó siendo el principal comprador del aceite esencial, otros importadores importantes son: el Reino Unido, Puerto Rico, Holanda, Francia y Brasil.

Cáscara deshidratada: entre los años 2000 y 2002 Tucumán exportó en promedio por año 44.000 toneladas de este producto, que implicaban aproximadamente el 50% de las exportaciones argentinas de este rubro. Desde el 2003 el porcentaje correspondiente a Tucumán disminuyó hasta ubicarse en un 30%, los motivos por los cuales se dio este cambio fueron dos: por un lado porque el volumen enviado desde Tucumán se redujo y por el otro lado porque las exportaciones del país se incrementaron. Si se comparan los años 2004 y 2005 hubo una caída del 12% del volumen exportado por dicha provincia en el 2005.

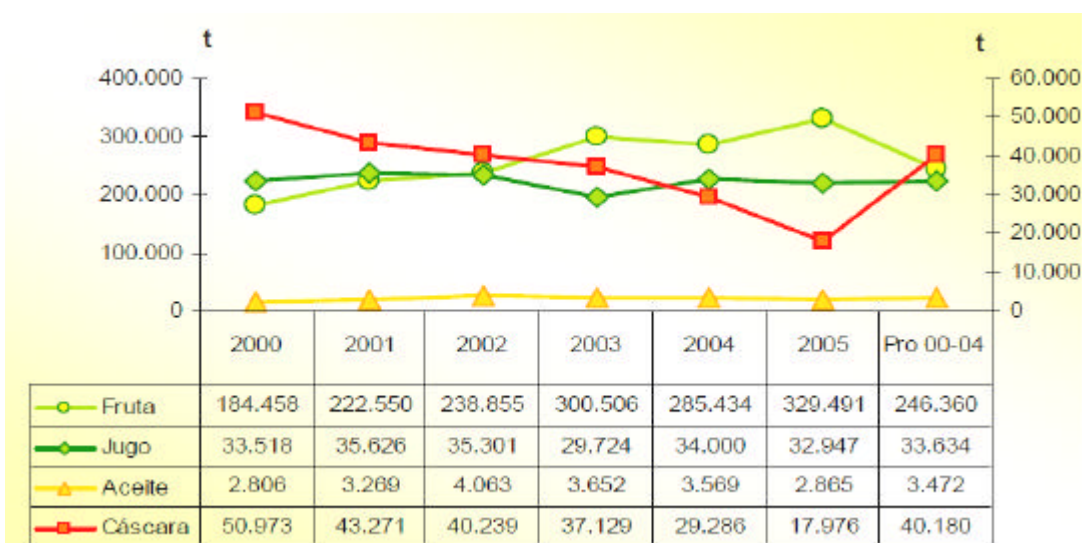
El precio promedio por tonelada de cáscara que en el 2000 era de 636 U\$/tonelada, en los últimos años fue decreciente con una tasa promedio del 1,8%

³¹ Ibídem.

anual. El promedio hasta septiembre del 2005 fue de 486 U\$/tonelada, un 18,2% inferior al valor para igual período del año 2004³².

En dichos años Dinamarca continuó siendo el principal destino de la cáscara deshidratada exportada por Tucumán. Otros destinos fueron Alemania, México, Francia y en menor medida Polonia y Estados Unidos.

Figura 3. Exportaciones tucumanas de limón, jugo concentrado, aceite esencial y cáscara deshidratada de limón 2000-2005



Fuente: EEOC en base a datos del INDEC. Nota el 2005 incluye sólo 9 meses

Durante el 2005 el adelanto en la campaña exportadora como consecuencia de la ola de frío que en febrero del 2005 afectó las plantaciones cítricas de España posibilitó la obtención de mejores precios por los productores de fruta de exportación. Sin embargo, la crisis en el sector se acentuaba debido a la elevada producción, al incremento en los gastos, a los bajos precios que percibió la fruta que se destinó a la industria y al aumento en las exigencias internacionales. Fue por lo antes expuesto que en el año 2005 se dieron resultados económicos positivos en el caso de productores de exportación y negativos para los productores de fruta destinada al mercado interno y a la industria.

2.2.3. Exportaciones de limón y subproductos industriales año 2006

Entre los años 2000-2006 el sector atravesó diferentes situaciones, la campaña citrícola 2006 fue una de las más críticas de la citricultura tucumana. Tanto los envíos de fruta al exterior como al mercado local sufrieron una abrupta caída de

³² Ibídem.

sus precios, causada principalmente por los grandes volúmenes de frutas volcadas por otros países productores en los principales mercados.

En el año 2006 Argentina produjo alrededor de 1,25 millones de toneladas de limón y exportó 311.764 toneladas por un valor de 118,6 millones de dólares³³.

Fruta fresca: durante el año 2006 el volumen de las exportaciones tucumanas cayó un 15,7% con respecto a la campaña anterior, destinándose al exterior 279.684 toneladas de limón, equivalentes a 106,4 millones de dólares (FOB Argentina)³⁴.

Contando desde el año 2000 hasta el año 2006 inclusive el precio de la fruta exportada fue decreciente, debido a un crecimiento de la producción que no fue acompañado por el consumo.

En el 2006 alrededor del 71% de las exportaciones se dirigieron a 5 países. El principal destino fue Rusia con el 24,2%, seguido por Italia (14,8%), Holanda (13,5%), Grecia (10,1%) y España (8,7%). Se exportó en menor medida a Ucrania, Polonia, otros países de la Unión Europea, Japón y algunos países de Asia.

Jugo concentrado: en el año analizado, la provincia exportó 39.615 toneladas de jugo, un 9,2% menos que durante la campaña 2005³⁵.

El precio por tonelada de jugo concentrado exportado durante la última campaña fue un 5% superior al de la campaña anterior.

El principal destino del jugo tucumano de aquel año fue Holanda, seguido por Estados Unidos. Otros compradores fueron Japón, Israel, Alemania, Francia y Australia, los mismos que en últimos seis años.

Aceite: en el 2006 las exportaciones alcanzaron 4.228 toneladas, un 10,2% menos que en el año anterior, por un valor equivalente a 79 millones de dólares.

El precio promedio anual (FOB Tucumán) de la tonelada de aceite fue decreciente entre el 2000-2003 y creciente entre 2004-2006. El promedio del 2006 fue el precio más alto del período por tonelada de aceite esencial, con un valor de 18.682 U\$S/T³⁶.

³³ Pérez D., Mazzone L., Fandos C. y Soria F. Estación experimental agroindustrial Obispo Colombres. "Reporte Agroindustrial: campaña de limón 2006 producción y exportación de limón y subproductos desde Tucumán. Disponible en: http://www.eeaoc.org.ar/up-load/upload/RC_limón_18.pdf. Fecha de captura:01/02/2012.

³⁴ Ibídem.

³⁵ Ibídem.

³⁶ Ibídem.

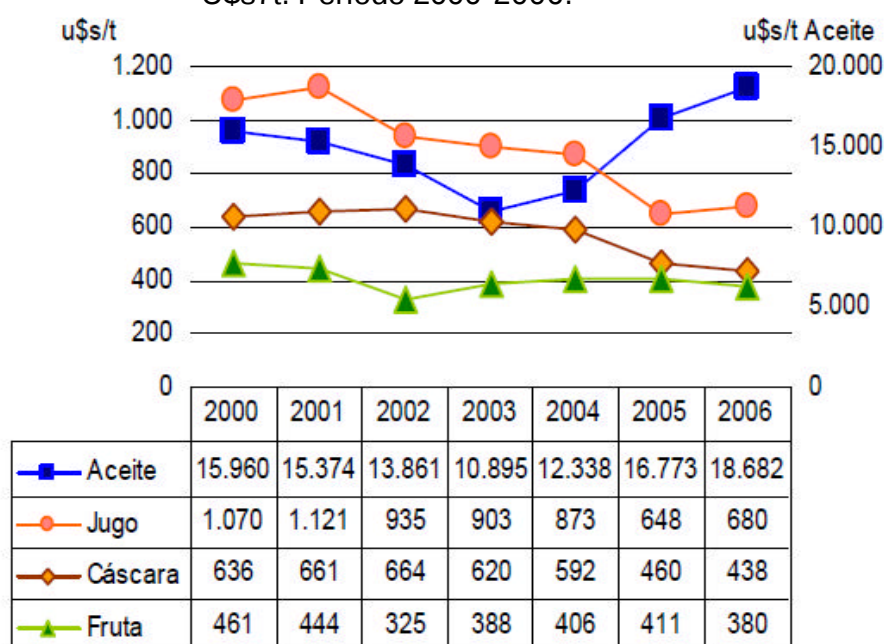
Durante 2006 Estados Unidos continuó siendo el principal comprador del aceite esencial producido en Argentina, además podemos mencionar a otros importadores tales como: Reino Unido, Puerto Rico, Brasil, Holanda, Irlanda y Francia.

Cáscara deshidratada: durante el año analizado se exportaron 67.260 toneladas de cáscara deshidratada por un valor de 22,7 millones de dólares. Si comparamos los años 2005 y 2006 hubo un aumento del 29,4% del volumen exportado por Tucumán en el 2006.

El precio por tonelada de cáscara es en promedio un 56% mayor cuando el origen es la provincia de Tucumán. El promedio del 2006 fue de 438 U\$/T un 4,9% inferior al valor para el año 2005³⁷.

En la campaña 2006 Alemania recuperó el primer lugar que había perdido durante las dos campañas anteriores como principal destino de la cáscara deshidratada exportada por Tucumán. Otros destinos fueron Dinamarca, México, República Checa, Francia y en menor medida Polonia, Brasil, España, Estados Unidos y Bulgaria.

Figura 4. Exportaciones de limón y subproductos de Tucumán, valor FOB en U\$/t. Período 2000-2006.



Fuente: EEOC en base a datos del INDEC.

³⁷ Ibídem.

2.2.4. Exportaciones de limón y subproductos industriales año 2007

En el año 2007, el SENASA registró envíos de limón en fresco desde la Argentina de 358.524 toneladas, lo que generó, ingresos por U\$S 161,3 millones, lo cual significa un crecimiento del 10% del volumen y del 13% en divisas, con respecto al año 2006³⁸. En la campaña 2007 la producción de limones de Tucumán llegó a 1.350.000 toneladas, lo que significó alrededor del 90% del total de producción de nuestro país. De esa cantidad se exportaron en condición de fruta fresca 340.000 toneladas³⁹.

Según la Asociación Tucumana del Citrus (ATC) en el año 2007 el mercado ruso le compró a la provincia más de 76.000 toneladas de limones, lo cual equivale a más de U\$S 35 millones. Además de Rusia, en el año 2007 la fruta tucumana se exportó a Holanda, 53.183 toneladas (U\$S 23,176 millones); a Italia, 45.636 toneladas (U\$S 20,005 millones); Grecia, 30.650 toneladas (U\$S 13,950 millones); y Ucrania, con 12.619 toneladas (U\$S 10,633 millones), entre otros⁴⁰.

Jugo concentrado: en 2007, la producción nacional alcanzo las 57 mil toneladas. Durante el período 1998-2007, la elaboración de jugo registró una tasa promedio de crecimiento anual de 4%⁴¹.

En promedio el 70% de la producción argentina de jugo concentrado de limón se exporta por vía marítima a través del puerto de Buenos Aires. Durante el año 1998 y hasta 2007, el volumen exportado aumentó 60%, mientras que el precio FOB por tonelada creció en promedio 1% anual. En el 2007 se vendieron al exterior 57.000 toneladas de jugo, por un valor de 46,5 millones de dólares⁴².

El 45% ingresó a la Unión Europea a través de los Países Bajos, el 11% se vendió a Japón, el 8% a Israel y el 7% a los Estados Unidos. En 2007, la tonelada de

³⁸ Sección Economía, diario LA GACETA del día 17 de marzo de 2008. "Una nueva disposición de Rusia genera inquietud en la citricultura". Disponible en:

http://www.lagaceta.com.ar/nota/262556/Economia/nueva_disposicion_Rusia_genera_inquietud_citricultura.html
fecha de captura: 03/01/2012.

³⁹ Fabián Seidan (2008). "Limones: la cara visible de Tucumán en el mundo". EN: Revista Producción agroindustrial del NOA. Disponible en:

http://www.produccion.com.ar/ver_notas.php?edicion=Mar_Abr2008&numero=171&id=103 Fecha de captura: 03/01/2012.

⁴⁰ Sección Economía, diario LA GACETA del día 17 de marzo de 2008. "Una nueva disposición de Rusia genera inquietud en la citricultura". Disponible en:

http://www.lagaceta.com.ar/nota/262556/Economia/nueva_disposicion_Rusia_genera_inquietud_citricultura.html
fecha de captura: 03/01/2012.

⁴¹ Iván Bruzone. En: "Revista Alimentos Argentinos", Publicación de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, realizada por la Subsecretaría de Agroindustria y Mercados. Disponible en:

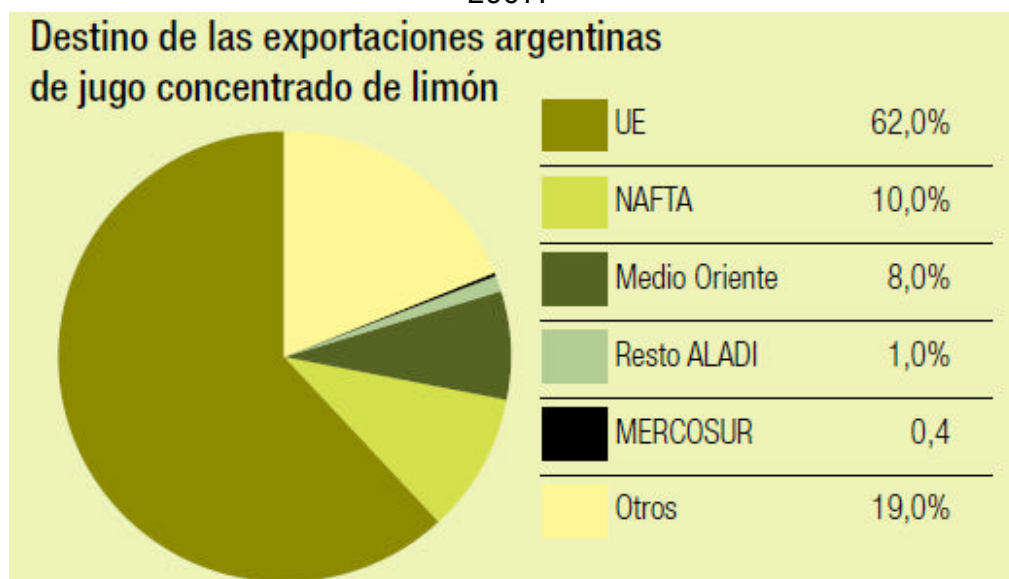
http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/revista/ediciones/pdf/revista_AA_43.pdf Fecha de captura: 03/01/2012.

⁴² Ibídem.

jugo argentino que ingreso por los Países Bajos, obtuvo un precio promedio FOB de U\$S 1.032, 50% superior al año anterior, en tanto que Japón pagó U\$S 1.624⁴³.

La comercialización al exterior de jugo concentrado se realiza a granel, tambores de plástico o de chapa de 307 Kg., o en bins de 1.535 Kg. netos, en ambos casos en bolsas de polietileno que contiene el jugo. Para el transporte del producto se utilizan vapores Reefer a una temperatura de -20 °C.

Figura 5. Destino de las exportaciones de jugo concentrado de limón, año 2007.



Fuente: Dirección Nacional de Alimentos en base a datos del INDEC.

Aceite: En el año 2007 se exportaron 3.503 toneladas de aceite esencial, por un valor de 101,4 millones de dólares⁴⁴.

El precio FOB promedio por Kg. de aceite esencial argentino con destino a Estados Unidos fue de U\$S 29, igual que el de los Países Bajos. El Reino Unido pagó U\$S 27 y el volumen adquirido por Brasil representó un ingreso de U\$S 28 por Kg⁴⁵.

Este producto se comercializa al exterior en tambores triples estañados o de acero inoxidable con una capacidad neta de 180 Kg., y es transportado en barco, acondicionado en contenedores a temperatura ambiente.

⁴³ Ibídem.

⁴⁴ Iván Bruzone. En: "Revista Alimentos Argentinos", Publicación de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, realizada por la Subsecretaría de Agroindustria y Mercados. Disponible en: http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/revista/ediciones/pdf/revista_AA_46.pdf Fecha de captura: 04/01/2012.

⁴⁵ Ibídem.

Casi el total de la producción argentina de aceite esencial de limón se exporta vía puerto de Buenos Aires. El aceite enviado al NAFTA representa el 55%, en tanto que un 30% se embarca con destino a la Unión Europea. También se destacan como destinos China (5%), México (3%) y Canadá (2%).

2.2.5. Exportaciones de limón y subproductos industriales año 2008-2009

Durante estos dos años podemos mencionar que en el año 2009, el limón tucumano tuvo que adecuarse a la crisis económica mundial, lo que ocasionó una disminución del volumen de fruta exportada y un incremento de la fruta destinada a la industria. Por otra parte ese mismo año, la producción sufrió una serie de inconvenientes climáticos que hicieron descender el volumen de fruta producida.

Es innegable marcar el impacto que ha tenido la crisis mundial del 2009, sobre todo si tenemos en cuenta que tuvo un fuerte impacto en los principales compradores mundiales de cítricos en contra estación: España y Rusia. Este escenario, sin lugar a dudas ha “endurecido” las condiciones comerciales y poder de negociación para los países abastecedores tradicionales como emergentes, donde las condiciones de escala, acceso a los mercados y competitividad terminan siendo determinantes sobre la continuidad del negocio. El hecho de que nuestro país haya disminuido sus niveles de producción a partir del 2009 evidencia el impacto de lo anteriormente dicho.

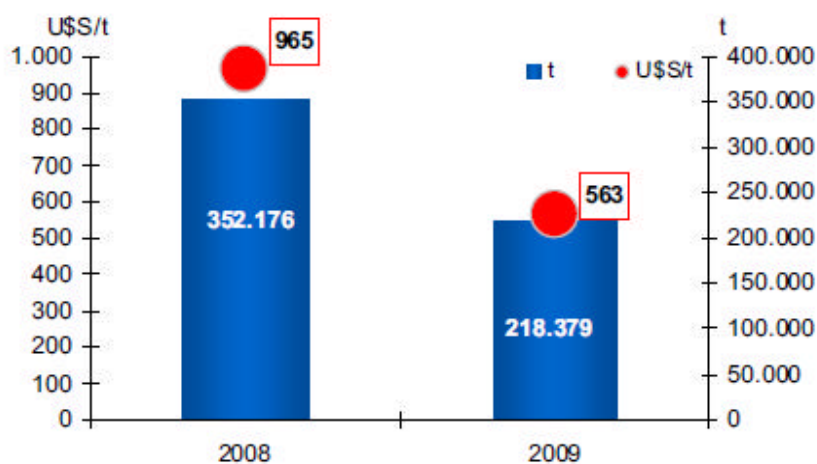
En el año 2008 alrededor del 70% de la producción de limón se dirigió a la industria para la elaboración de jugo concentrado, aceite esencial, aromas y cáscara deshidratada, que se exportan en su totalidad. El 30% restante tiene dos destinos: la exportación (entre el 80 y 90%), de la fruta de mejor calidad, y el resto al mercado interno.

Fruta fresca: en el año 2009 se exportaron 218.379 toneladas de limón a un valor de 563 U\$/t, valores inferiores un 38% y 42% respectivamente a los del año 2008, según datos suministrados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC)⁴⁶.

En los dos años mencionados, los principales destinos de fruta fresca procedente de Tucumán fueron: Países Bajos, Rusia, e Italia, entre otros.

⁴⁶ Virginia P., Daniela P., Dardo F., Carmia F. y Hernán S. Estación experimental agroindustrial Obispo Colombes. “Reporte Agroindustrial: Indicadores de la Agroindustria limonera de Tucumán durante los años 2008, 2009 y perspectivas para el año 2010. Disponible en: http://www.eeaoc.org.ar/upload/upload/RA_limon0510_40.pdf . Fecha de captura:01/02/2012.

Figura 6. Exportaciones de limón en t. y U\$/t desde Tucumán durante los años 2008 y 2009



Fuente: EEOC en base a datos del INDEC.

Aceite: Tucumán exportó en 2009, 4.065 toneladas de aceite esencial a un valor de 27.758 U\$/t, siendo el subproducto que más creció en volumen, un 43%, aunque el valor de la tonelada exportada disminuyó un 3% con respecto al año 2008. Durante el año 2008 se exportaron 2.833 toneladas de aceite esencial a un valor de 28.942 U\$/t⁴⁷.

Los principales destinos del aceite esencial de Tucumán durante el período 2008-2009 fueron: Estados Unidos, Reino Unido y China.

Jugo concentrado: durante el año 2009 Tucumán exportó 40.110 toneladas a 2.462 U\$/t, valores un 20 y 11% superiores a los del año 2008, respectivamente. Es decir que en el año 2008 Tucumán exportó 33.386 toneladas a 2.208 U\$/t⁴⁸.

Los principales destinos del jugo concentrado correspondiente a los años 2008-2009 fueron: Países Bajos, Estados Unidos y Japón.

Cáscara deshidratada: en el año 2008 se exportaron 55.219 toneladas a un valor de 537 U\$/t. mientras que en el año 2009 se exportaron 51.130 toneladas a un valor de 551 U\$/t, el volumen exportado con relación al año 2008 disminuyó un 7%, pero su valor se incrementó un 3%⁴⁹.

Durante estos dos años los principales destinos de la cáscara deshidratada fueron: Alemania, Francia, Dinamarca, entre otros.

⁴⁷ Ibídem.

⁴⁸ Ibídem.

⁴⁹ Ibídem.

Comparando las exportaciones del año 2009 con las del año 2008 podemos concluir que:

- Las ventas de limones al exterior durante el año 2009 sufrieron una caída, tanto en volumen exportado como en el valor del mismo, como consecuencia de la crisis financiera internacional que provocó una menor demanda de limón desde los principales países importadores y la sobreoferta de los otros países exportadores.
- En cuanto a los subproductos del limón, durante el año 2009 se incrementó el volumen exportado de aceite esencial (43%) u jugo concentrado (20%) y disminuyó un 7% el volumen exportado de cáscara deshidratada. El valor por tonelada experimentó una suba del 11% para el jugo concentrado y un 3% la cáscara deshidratada, en tanto que el valor del aceite esencial disminuyó un 4%

2.2.6. Exportaciones de limón y subproductos industriales año 2010

Durante la campaña del año 2010 se pudo observar que tanto el valor como el volumen exportado de fruta resultaron superiores, al igual que el valor por tonelada de jugo concentrado, de aceite esencial y de cáscara deshidratada. El volumen de los subproductos exportados fue menos en dicha campaña.

Fruta fresca: en el año 2010 el volumen de fruta fresca exportada fue de 231.027 toneladas y por un valor promedio de 726 U\$S/t, esto demuestra que a comparación del 2009, hubo un incremento del 6% en el volumen y del 29% en el valor promedio de la tonelada, a pesar de las condiciones climáticas poco favorables para el cultivo durante el año⁵⁰.

Durante enero-mayo del 2010 los precios internacionales del limón fresco aumentaron significativamente por la escasez de fruta en nuestro país y en sus principales competidores (España, Estados Unidos y México).

En la campaña 2010, el 61% de las exportaciones de fruta fresca se dirigió a los Países Bajos (Holanda y Bélgica), lo sigue España y Rusia ambos con un porcentaje del 16%, luego Italia con el 15% y Grecia llega al quinto lugar con un 6%.

⁵⁰ Paredes V., Pérez D., Rodríguez G., Salas H. y Figueroa D. Estación experimental agroindustrial Obispo Colombres. "Reporte Agroindustrial: Producción y exportación tucumana de limón en el año 2010. Comparación de los gastos de una plantación de limón entre las campañas 2009/2010 -2010/11. Disponible en: http://www.eeaoc.org.ar/upload/upload/RA54_limon.pdf . Fecha de captura:01/02/2012.

Jugo concentrado: el volumen exportado de jugo concentrado desde Tucumán, en la campaña 2010 fue de 28.432 toneladas, un 29% menos que en la campaña 2009. El valor promedio de la tonelada, en cambio, se incrementó un 58% (3.886 U\$S FOB/t) con respecto a esa campaña⁵¹.

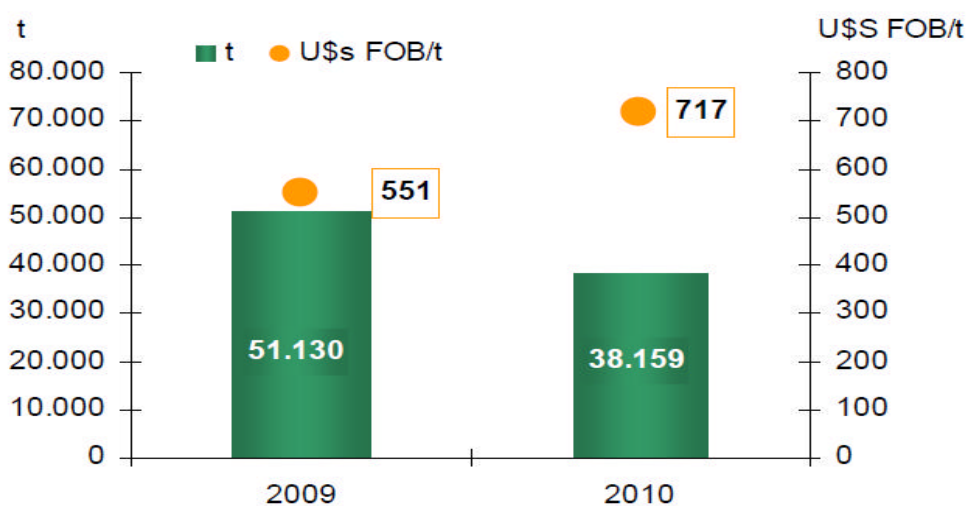
En la campaña 2010 el 74% de las exportaciones del jugo concentrado de Tucumán fueron absorbidas por los Países Bajos (Bélgica y Holanda), Estados Unidos y Japón.

Aceite esencial: en el año 2010 Tucumán exportó 3.623 toneladas de aceite esencial, un 11% menos que en la campaña anterior. El valor promedio de la tonelada de aceite esencial fue de 28.698 U\$S FOB/t, un 3% más que en 2009⁵².

Los destinos principales de la exportación de aceite esencial tucumano en la campaña 2010 fueron: Estados Unidos como principales destino, Reino Unido, Puerto Rico e Irlanda.

Cáscara deshidratada: el volumen exportado de cáscara deshidratada desde Tucumán en 2010 fue de 38.159 toneladas, un 25% menos que lo exportado en 2009. Al mismo tiempo el valor promedio de la tonelada (717 U\$S FOB/t) presentó un incremento del 30%⁵³.

Figura 7. Exportación de cáscara deshidratada en tonelada y U\$S FOB/t desde Tucumán. Años 2009 y 2010.



Fuente: EEAC en base a datos del INDEC.

⁵¹ Ibídem.

⁵² Ibídem.

⁵³ Ibídem.

El 74% de las exportaciones realizadas en 2010 tuvieron como destino Alemania, Dinamarca y Francia.

2.3. **Consideraciones finales**

La crisis en el sector es cada vez más importante lo que puede observarse en la caída que experimentaron las exportaciones de fruta, jugo y aceite en los años 2006, 2009 y 2010. La elevada producción, el incremento de los gastos, los bajos precios de la fruta que se destinó a la industria, y el incremento en los costos de transporte determinaron que se dieran resultados económicos positivos entre algunos productores que exportan, y negativos para los productores que destinan su fruta al mercado interno y a la industria. Como consecuencia de estos factores negativos, una pequeña parte del total de área con citrus, se incorporaron a otros cultivos (granos y caña), que por el momento resultan más rentables.

Tucumán continúa siendo el centro productor e industrializador de limón más importante del mundo, pero no es formador de precios debido a que los grandes centros de comercialización son abastecidos fundamentalmente por grandes productores, como España, quienes saturan el mercado por su cercanía a los mismos provocando la caída de los precios.

El sector debe buscar nuevas posibilidades y trazar estrategias para su producción, atendiendo demandas específicas. Hay que tener en cuenta que el valor de la exportación de fruta representa casi el 50% del valor de las exportaciones de la agroindustria del limón en Tucumán, por lo que es necesaria la regulación de los volúmenes exportados para no producir una brusca caída de los precios por inundar el mercado europeo con fruta. Para mantener y abrir nuevos mercados es importante que el sector productivo siga incrementando el control de calidad y la trazabilidad, cumpliendo con las normas exigidas por los países importadores de nuestros productos.

La principal conclusión que podemos presentar en base a este tema, es que nuestro país, pese a poseer un status fitosanitario y calidad de producto suficiente como para satisfacer las demandas más exigentes, no ha alcanzado acuerdos comerciales que permitan expresar esa ventaja competitiva. A diferencia de Sudáfrica por ejemplo, nuestro país posee cerrado el mercado norteamericano para el envío de limones frescos, no tienen ningún tipo de preferencia dentro de la Unión Europea, y ha acordado protocolos sanitarios con los principales países asiáticos de imposible cumplimiento comercial.

Para hacer un resumen de cada uno de los años anteriormente analizados, podemos destacar que en el período 2003-2009 las exportaciones de limones tucumanos crecieron, en monto, a una tasa promedio acumulativa anual del 10%, alcanzando en 2008 su nivel más alto (609 millones de dólares)⁵⁴. En 2010, registraron una suba casi del 9% luego de la importante caída registrada en 2009 debido, en parte, a que la crisis internacional provocó una menor demanda de limón de los principales importadores y a la sobreoferta experimentada por los países competidores de Argentina y la consecuente caída de los precios.

Por últimos debemos mencionar que desde el año 2000 al 2010 los destinos elegidos tanto para el limón en fresco como para los subproductos, (jugo concentrado, aceite esencial y cáscara deshidratada) fueron los mismos en cada uno de los años analizados, lo cual brinda al limón tucumano la posibilidad de expandirse a nuevos mercados.

⁵⁴ Serie “Producción Regional por Complejos Productivos”. Complejo Citrícola: “Limón”. Disponible en: http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo_Citricola_%20Limon.pdf Fecha de captura 03/07/2011.

Capítulo III

VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL CITRÍCOLA TUCUMANO

En los capítulos anteriores se describió en primer lugar a la oferta argentina de limones teniendo en cuenta el tamaño del sector, la producción local y los competidores a nivel mundial; y luego el mercado internacional del sector, considerando lo productivo y las cantidades exportadas en el período 2000-2010. En este último capítulo analizaremos las características de los determinantes de las ventajas competitivas del modelo de Porter: Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas e industrias relacionadas y de apoyo; aplicadas al sector agroindustrial citrícola tucumano nos permitirán conocer el entorno en el que han de competir las empresas locales, cuan competitivas son estas empresas y si estamos ante una presencia o ausencia de ventajas competitivas.

3.1 **Determinantes de la ventaja nacional**

¿Por qué alcanza una nación el éxito en un sector en particular? La respuesta se encuentra en cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en el que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de ventaja competitiva⁵⁵:

1. Condiciones de los factores: la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
2. Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
3. Sectores afines y de apoyo: la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan

⁵⁵ PORTER M. E. (1990). "La ventaja competitiva de las naciones". 6ta edición. Buenos Aires. Vergara. pp. 108-113.

y gestionan las campañas, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

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 otra⁵⁶”. Por otro lado, el gobierno puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional a partir de las decisiones que tome.

Porter explica que “las empresas consiguen ventaja competitiva cuando su base central permite y apoya la más rápida acumulación de activos y técnicas especializados; cuando su base central les permite una mejor información continuada de las necesidades de productos y procesos y, como consecuencia de ello, unos mejores conocimientos de por dónde han de orientar su actuación. Las empresas consiguen ventaja competitiva cuando las metas que persiguen los propietarios, los directores y los empleados sirven de base para un decidido compromiso y unas inversiones sostenidas. En último extremo, las naciones tienen éxito en unos sectores en particular porque su entorno doméstico es el más dinámico y el más estimulante, e incita e impulsa a las empresas a modernizar y ampliar el ámbito de sus ventajas con el transcurso del tiempo⁵⁷”.

Tucumán es el mayor productor mundial 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 tucumanos puedan ofrecer una alta calidad de cítricos, obteniéndose la combinación ideal de dulzura y acidez, junto a una excelente apariencia y color”.

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 la innovación, la mejora continúa 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.

⁵⁶ PORTER M. E. Op. Cit pp 178

⁵⁷ PORTER M. E. Op. Cit. pp. 108 -113.

3.2 **Condiciones de los factores**

La economía de un país necesita, entre otras cosas, de una dotación de recursos para realizar la actividad encaminada a satisfacer las necesidades individuales o colectivas de sus ciudadanos. A estos recursos se los denomina factores productivos.

Los factores productivos o inputs son los recursos (esto es, el trabajo, la tierra, las maquinas, las herramientas, los edificios y las materias primas) empleados por las empresas o unidades económicas de producción para elaborar bienes y servicios⁵⁸.

Los factores más importantes para la ventaja competitiva en la mayoría de los sectores, especialmente en los sectores más vitales para el crecimiento de la productividad en las economías avanzadas, no son cosa que pueda heredarse sino que se crean dentro de una nación, mediante procesos que difieren considerablemente de unas a otras naciones y entre los sectores de éstas. Quizá resulte sorprenderte la afirmación de que la abundancia de factores puede minar más que mejorar la ventaja competitiva⁵⁹.

El sector limonero tucumano 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 y recursos humanos.

Factor 1: Tierra

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

Indudablemente la planta del limón ha encontrado uno de los mejores hábitats del mundo en los pedemontes húmedos y cálidos de las sierras del Aconquija y de Medina en Tucumán. Una excelente combinación de suelos desarrollados, fértiles y bien drenados con clima húmedo y bajísima incidencia de heladas permitió el

⁵⁸ Mochón F., Beker V. Tercera Edición. "Economía: principios y aplicaciones". Buenos Aires. McGraw-Hill Interamericana. Pp. 4

⁵⁹ PORTER M. E. Op. Cit. pp. 113-129.

crecimiento de la superficie plantada y la obtención de cultivos de altos niveles de productividad, superiores a los de los países competidores.

Es necesario un gran capital para invertir en fincas que tengan los atributos agros ecológicos apropiados para la producción de limones. Los limones crecen en condiciones de humedad y en un suelo con una combinación de nutrientes y minerales, Tucumán posee esos atributos y por tal motivo es allí donde se producen la mayor cantidad de limones.

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

Factor 2: Requerimientos de Capital

Para poder acceder a la compra de fincas, el capital es un recurso indispensable, sin embargo no es difícil de conseguir. Hay empresas que se han financiado con capitales nacionales y otras con capitales extranjeros, por ejemplo empresas como Citromax son americanas. La alta rentabilidad del sector fomenta las inversiones extranjeras.

En cuanto a inversiones domésticas, hay empresas tucumanas 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".

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. A pesar de ello, para los empresarios que conocen el negocio y saben que es rentable, las condiciones políticas no son una barrera para invertir sino que para ellos prevalece más la rentabilidad del negocio.

En conclusión, el capital de inversión inicial es alto para todas aquellas empresas que quieran iniciarse en el sector. No obstante existen también empresas que actúan como traders y no tienen esta necesidad de capital, ya que su trabajo es solamente comprar la fruta a buen precio y luego la venden a un precio mejor.

El negocio limonero también requiere de capital de trabajo por la estacionalidad del mismo, es decir que es aquel capital que va a ser utilizado para la contratación de personal que realice las tareas durante el proceso productivo. Las empresas se adeudan entre marzo y septiembre de cada año, por el requerimiento de financiamiento de su capital de trabajo para afrontar la estacionalidad del ciclo cosecha-producción. En 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.

Factor 3: Recursos de Conocimiento

La mayor dotación de conocimientos científicos y técnicos que importan para la producción de limones, se sitúan en Tucumán. Entre diversas instituciones se destacan las cámaras, las diversas Estaciones Experimentales Agropecuarias del INTA y las asociaciones.

La asociación tucumana del citrus expone en su sitio web noticias y actualidad del sector, del país y del mundo. Además agrupa a un conjunto de empresas que ofrecen allí mismo sus servicios de empaque para exportación y de empaque para comercializar en el mercado interno. Finalmente ofrece información de mercado, información sobre congresos, noticias varias y recetas⁶⁰.

La información que ofrece el INTA se relaciona con elevar la rentabilidad de la explotación citrícola por el incremento cualitativo y cuantitativo de la producción, mediante el mejoramiento del material vegetal y de las prácticas culturales y con un control económico de plagas y enfermedades que lo afectan⁶¹. La estación experimental vinculada al sector es aquella denominada Estación Experimental Agropecuaria Obispo Colombres.

⁶⁰ ASOCIACION TUCUMANA DEL CITRUS. Disponible en: <http://www.atcitrus.com/> Fecha de captura: 21/03/2012.

⁶¹ INTA. Estación Experimental Agropecuaria Obispo Colombres Tucumán. Disponible en: <http://www.eaoc.org.ar/> Fecha de captura: 20/03/2012.

Innovaciones Tecnológicas

La conjunción de la introducción y adaptación de tecnologías, el desarrollo local de las mismas y su importante trabajo de extensión y transferencia, configuraron un factor decisivo para aumentar los rendimientos, ampliar el área cultivada, mejorar la calidad de la fruta, ampliar el período de la oferta de las mismas y disminuir los costos de producción. Entre otras cabe mencionar la introducción/creación y difusión de nuevos portainjertos y variedades, incorporación de materiales libres de virus y difusión de tecnologías de viveros, desarrollo y transferencia de nuevos sistemas de plantación, labores culturales como control de malezas, conservación de suelos, manejo sanitario y nutricional, fertilización y riego.

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 propias equipadas con la última tecnología de procesamiento y empaque, estas maquinas no son desarrolladas en el país, sino que 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 de 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 Tucumán, 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.

Otro aspecto a mencionar es la importancia del embalaje para la comercialización de la fruta al exterior. El embalaje generalmente utilizado para acondicionar la fruta cítrica de exportación es el pallet: esqueletos de maderas estandarizados utilizados como plataforma de acondicionamiento de mercaderías e indispensables para la logística de transporte internacional. Todo pallet, bins, embalaje o esqueleto de madera utilizado en el tráfico internacional de mercaderías

requiere el cumplimiento de la norma internacional para Medidas Fitosanitarias (NIMF) N°15, de marzo de 2002 de la FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO), que establece las medidas fitosanitarias para reducir el riesgo de introducción de plagas cuarentenarias en los países⁶².

A nivel local, es el SENASA el encargado de controlar en puerto de entrada y/o salida el cumplimiento de dicha norma. Este estricto control nos hace contar con una ventaja competitiva a la hora de exportar limones, ya que nuestros clientes en el exterior saben que están comprando un producto que viaja embalado de acuerdo a normas específicas internacionales.

Problemas fitosanitarios

La permanente amenaza de enfermedades cuarentenarias como la cancrrosis y la macha negra, constituyen hoy por hoy las mayores limitantes potenciales para la expansión aún mayor en el mercado internacional de fruta fresca. Mantener bajo control de enfermedades de este tipo es una cuestión estratégica para el sector. Sin embargo, debido al desarrollo alcanzado por el complejo agro industrializador, el sector en su conjunto tiene un sólido cimiento que permite mirar al futuro con optimismo.

Otro aspecto a mencionar de estos problemas es la importancia que tienen a la hora de exportar. Debido a que el comercio internacional de cítricos esta fuertemente condicionado por aspectos y normativas relativas a temas de calidad y sanidad. Es amplia la variedad de enfermedades o problemas de sanidad y/o calidad que pueden aparecer, tanto en la producción como en la comercialización de limones. Como es sabido, las frutas y los cítricos en particular, son alimentos con un ciclo de vida corto donde estas cuestiones suelen convertirse en una de las claves para el éxito de su comercialización.

Según la normativa internacional que rige el comercio internacional respecto a los temas sanitarios y fitosanitarios, Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la Organización Mundial del Comercio, en su artículo 2°, establece que “los miembros tienen derecho a adoptar las medidas sanitarias y fitosanitarias necesarias para proteger la salud y la vida de las personas y de los animales o para preservar los vegetales, siempre que tales medidas no sean incompatibles con las disposiciones del presente acuerdo”. Esto implica que cada país posee la potestad de exigir el cumplimiento de las obligaciones que considere

⁶² Depósito de documentos de la FAO. “Directrices para reglamentar el embalaje de madera utilizado en el comercio internacional. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/007/y4838s/y4838s00.htm> Fecha de captura: 15/03/2012.

necesarias para asegurar la inocuidad de los alimentos que ingresen a su mercado, siempre que dichas exigencias tengan un sustento científico o comprobable. A más de 15 años de vigencia de este acuerdo, el comercio internacional sigue condicionado por la falta de armonización de normas y protocolos sanitarios entre los países, motivo por el cual la vigencia de acuerdos comerciales y/o sanitarios entre los países se convierte en pieza clave para la comercialización.

Nuestro país posee una fortaleza ya que desde el año 2010 el limón tucumano esta libre del Huanglongbing (HLB) más conocido como “chicharrita de los cítricos”⁶³. Sin embargo esta ventaja no permite fortalecer la comercialización de limones como consecuencia de negociaciones internacionales débiles. Como ejemplo más evidente está el no reconocimiento al status sanitario de nuestro país por parte de uno de los principales importadores de limones, los Estados Unidos. A su vez, están los países del este asiático con los que se ha negociado protocolos sanitarios de imposible cumplimiento comercial. Este panorama se transforma en una debilidad para nuestro sector toda vez que nuestros principales competidores, España y México, poseen los principales mercados abiertos para sus cítricos.

Todo esto hace muy dinámico el comercio internacional, y eleva el rol de los gobiernos para el sostenimiento de las relaciones comerciales. A diferencia de otros alimentos (principalmente los productos primarios, como los elaborados y envasados para su consumo final), para que exista comercio internacional sustentable, es preciso de un estado activo y relaciones gubernamentales pertinentes, sobre todo entre países en desarrollo.

Factor 4: Recursos humanos. Mano de obra

La actividad limonera es de mano de obra intensiva.

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/km²⁶⁴. Esta provincia posee la mayor densidad poblacional del país, Buenos Aires tiene una densidad poblacional de 50,7 hab/km², de esta manera, presenta una ventaja ya que no se puede poner una empresa citrícola en un lugar donde no haya gente. Aunque el negocio limonero no tiene alta participación en el PBI argentino, socialmente es relevante ya que es un agente de distribución de riqueza muy importante.

⁶³ Sección de Tucumán, diario Eldiario24.com del día 21 de septiembre del 2010. “El limón de Tucumán está libre del HLB”. Disponible en: <http://www.eldiario24.com/nota.php?id=206789> Fecha de captura: 13/03/2012.

⁶⁴ Sitio oficial de la provincia de Tucumán. Disponible en: <http://www.tucuman.gov.ar/nprovincia/rsociodemo.php> Fecha de captura: 22/03/2012

La cosecha es la actividad que demanda mayores volúmenes de mano de obra específicamente de tipo estacional, alcanzando los 30 mil obreros por temporada⁶⁵. La forma de pago estipulada, como en la mayoría de las llamadas “producciones regionales”, es a destajo o por tanto. Este mecanismo implica que se paga de acuerdo con lo recolectado, por lo cual presiona sobre el salario obligando a aumentar la productividad, sin dejar de lado que el limón de exportación exige muchas veces que varios sean tirados, por lo tanto disminuya el jornal de los obreros.

En épocas de cosecha, los trabajadores deben ser trasladados hasta la finca y luego ser transportados de vuelta, ya que es una actividad zafrera, 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 interzafrera. 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 argumentaba 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”⁶⁶.

En cuanto a la fijación de salarios, anualmente se realiza una negociación con la UATRE. Estos han percibido aumentos significantes en los últimos años, pasaron de recibir \$280 en el año 2002 a \$1875 en 2009. Para el inicio de la cosecha 2011, ya hubo un acuerdo entre los peones del limón y la patronal. La Unión Argentina de

⁶⁵ “El sector limonero logró cerrar acuerdos salariales”. NorteEconomico.com.ar. Tucumán 08/4/2011. Disponible en: <http://www.norteeconomico.com.ar/detalle.php?a=el-sector-limonero-logro-cerrar-acuerdos-salariales&t=9&d=235> Fecha de captura: 27/03/2012.

⁶⁶ Julia Egan. (2009). “Proceso de trabajo y organización obrera en la producción citrícola de Tucumán, 2005-2009”. Centro de Estudio e Investigación en Ciencias Sociales. Disponible en: <http://www.razonyrevolucion.org/tornadas09/> Fecha de captura: 21/03/2012

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 pesos⁶⁷. El jornal estará compuesto de dos partes: una variable de 72,80 pesos, de los cuales 64,40 peso serán remunerativos, y 8,40 pesos no remunerativos, y otra fija de 33,90 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.

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.

Factor 5: Infraestructura

Como ya mencionamos anteriormente, la producción de limones está concentrada en la provincia de Tucumán y los puertos de exportación utilizados para la salida de la fruta son Campana, San Pedro, Rosario y Buenos Aires. De acuerdo a los datos del INDEC correspondientes a los despachos de fruta fresca citrícola a lo largo del año 2010, el 50% del total exportado se embarca por el puerto de Buenos Aires. Los volúmenes exportados más significativos se dirigen a Europa y lo realizan por las aduanas de Buenos Aires, Campana, San Pedro y Rosario; las exportaciones hacia el mercado asiático se efectúan principalmente a través del puerto de Buenos Aires y Clorinda, y en el caso de países de Sur América, los volúmenes relevantes parten desde Buenos Aires. Hay que destacar que en la década de los 90' (a partir de la incorporación de capitales privados incentivados por el estado) mejoró notablemente la infraestructura y servicios de cadena de frío, transporte y embarques desde plantas industriales hasta puerto de destino. Sin embargo, en la actualizada Argentina no posee una eficiente red de transporte para facilitar la logística, tanto de la fruta como de otros productos agrícolas como la soja y la caña de azúcar.

Las malas condiciones también se dan en los caminos de zona de producción, (aquellos que se utilizan para ir desde las fincas hasta las empresas) los que empeoran notoriamente, encareciendo el transporte primario.

⁶⁷ "La citricultura acordó un incremento salarial del 30%". Diario La Gaceta. Tucumán, 8/04/2011. Disponible en: <http://www.lagaceta.com.ar/nota/430028/Economia/La-citricultura-acordo-un-incremento-salarial-del-30porciento.html> Fecha de captura: 21/03/2012

El limón fresco y sus derivados industriales se canalizan desde el noroeste por vía terrestre, camión o tren. La línea de ferrocarril Nuevo Central Argentino va desde el Norte de Argentina hacia Buenos Aires en tres días, tiene un costo sustancialmente menos que los camiones pero tardan más tiempo. Los camiones demoran en llegar a Buenos Aires entre 18 y 20 horas a un costo muy alto. Los limones son una fruta noble, que puede aguantar casi 2 meses en la heladera pero es necesario que el transporte esté refrigerado.

Durante el año 2009, los empresarios limoneros pagaban entre \$120 y \$125 por el transporte de cada pallet (cajas en las que entran unos 1.200 kilos de cítricos). Esto significa que, por cada camión enviado a Buenos Aires y a las demás aduanas (entre 1.100 y 1.200 kilómetros desde Tucumán), debían abonar entre \$2.400 y \$2.750, ya que en cada vehículo entran entre 20 y 22 pallets. A partir del año 2010 el precio orientativo es de \$137 por pallet, lo que implica que deberán pagar por camión entre \$2.750 y \$3.000, o más. No obstante, cada empresa citrícola y cada compañía transportista de cargas podrán acordar el precio en forma independiente.

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.

Habiendo descripto que es lo que sucede con cada uno de los factores de la producción en el sector citrícola tucumano, destacamos los siguientes aspectos que conforman o no ventajas nacionales. Dijimos que los recursos físicos de mayor importancia son el suelo y el clima, ya que deben darse ciertas condiciones para que los limones crezcan, y no solo eso sino que también den buenos rendimientos. Si bien este recurso es heredado, ofrece una ventaja competitiva para nuestro país, ya que no en todo el mundo se dan estas condiciones.

El capital 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.

La principal ventaja que se obtiene de los recursos de conocimiento es que, además de estar a la altura de las necesidades, las fuentes se encuentran cerca de las personas que lo necesitan. Es decir, el personal con mayor capacitación respecto al sector estudiado se localiza en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de la Estación Agropecuaria de Tucumán y otras asociaciones y federaciones, que se dedican a realizar estudios y aportar conocimientos a los productores e industriales.

En relación a los recursos de conocimiento, además de las innovaciones tecnológicas favorables, debemos destacar el rol de las empresas en cuanto a su buen desempeño en el desarrollo de mercados, el conocimiento de sus necesidades, la gestión comercial, lograr ser proveedores confiables y de calidad, estos 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 debido al fácil acceso a la mano de obra. Sin embargo, surgen grandes complicaciones al gestionar la estacionalidad de su trabajo.

El último recurso es la infraestructura, la red vial presenta importantes problemas para el sector, ocasionándoles una desventaja, dados los altos costos y la escasa capacidad de transporte.

Finalmente vemos que algunos recursos son fuentes de ventajas competitivas, pero que otros presentan grandes desventajas para el sector. Se lograrán ventajas competitivas solo en la medida que las empresas puedan gestionar los problemas mencionados en forma eficiente.

3.3 Condiciones de la demanda

En este segmento analizaremos las características de la demanda interior, justamente tomando en cuenta tres atributos en particular: su composición y su magnitud. “El significado de los dos últimos dependen del primero. La calidad de la demanda interior es más importante que la cantidad a la hora de determinar la

ventaja competitiva”⁶⁸. Por lo tanto, el objetivo de este segmento es verificar en qué medida es posible atribuir una ventaja competitiva del sector a la demanda interna.

La demanda interna se orienta exclusivamente al limón en fresco y al jugo de limón concentrado. Como contrapartida del aumento de las exportaciones y la industrialización, se contrajo el envío de fruta en fresco al mercado interno, aproximadamente solo el 5% del limón producido en Tucumán se vende en el mercado interno. Esta reducida importancia relativa al 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 del 50% del consumo total. El Mercado Central de Buenos Aires (MCBA), es el principal mercado concentrador de las frutas y hortalizas comercializadas en el país. Aunque cada vez más es mayor la proporción que se comercializa directamente con las grandes cadenas de supermercados.

Dentro de la demanda interna, el consumo aparente del limón es de casi 1,2 kilogramos por año por habitante. Esto nos ayuda a darnos cuenta lo poco relevante que es la demanda doméstica para las empresas.

En los años 2008 y 2009 los mayores ingresos de limón al MCBA sucedieron en los meses de septiembre a abril, momentos en que también se registraron los precios más altos. En 2009, el mínimo precio promedio mensual (0,84 \$/Kg.) se registró en julio y el máximo (2,85 \$/Kg.) en noviembre. En cuanto al volumen de limón ingresado al MCBA, en el año 2009 Tucumán fue la provincia que registró mayores ingresos, sobre un total de 32.153 toneladas, su aporte fue del 53%, le siguieron en orden de importancia Entre Ríos, Jujuy, Corrientes, Salta, entre otras⁶⁹.

Podemos mencionar a la empresa Ledesma (que posee diferentes unidades de negocio) como líder del mercado interno de limones en Argentina, ya que destina un mayor porcentaje de su producción de limones al mercado interno. Aprovechando que su marca se posiciona como Premium en otras unidades de negocio como el papel y el azúcar, vende limones de primera calidad en el mercado interno. Sin embargo en la mayoría de las compras, los consumidores toman su decisión de compra en base al precio.

⁶⁸ PORTER M. E. Op. Cit. pp. 129.

⁶⁹ Virginia P., Daniela P., Dardo F., Carmia F. y Hernán S. Estación experimental agroindustrial Obispo Colombes. “Reporte Agroindustrial: Indicadores de la Agroindustria limonera de Tucumán durante los años 2008, 2009 y perspectivas para el año 2010. Disponible en: http://www.eeaoc.org.ar/upload/upload/RA_limón0510_40.pdf . Fecha de captura: 01/02/2012.

El consumidor nacional es un consumidor muy poco informado acerca de las características del producto, desconoce que existen variedades y no sabe diferenciar la calidad a la hora de elegir el producto. 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.

Evidentemente la demanda interna es muy pequeña en comparación a la externa, además las preferencias de consumo en la Argentina dependen del precio ya que los argentinos no son consumidores exigentes de dicho producto. En consecuencia, no es posible atribuir una ventaja competitiva del sector a la naturaleza de la demanda interna.

3.4 Sectores conexos y auxiliares

En tercer lugar, evaluaremos los sectores conexos y auxiliares definidos por Porter. El autor menciona que el acceso rápido y preferencial a insumos que sean internacionalmente competitivos pueden llevar al surgimiento de nuevos sectores competitivos. Para distinguir la presencia de los distintos sectores proveedores y conexos, consideraremos los distintos actores que intervienen en el sector primario y en el sector industrial.

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. Nuestro país ocupa el séptimo lugar como productor mundial de cítricos, con alrededor de 2.645.000 toneladas. El sector citrícola es uno de los más dinámicos del agro.

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. Algunos productores se han integrado hacia adelante, por ejemplo, la empresa Latin Lemon, que está constituida por cuatro empresas que poseían sus fincas y vendían sus limones a otras empresas para que sean exportados; 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.

La integración vertical permite controlar los atributos principales de la fruta, como el color, tamaño, la calidad 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 en el empaquetamiento se define cómo va a llegar la fruta a destino.

Como ya mencionamos anteriormente, el destino de la producción de las explotaciones limoneras tucumanas es variado, estando en relación con la calidad de la fruta obtenida. Así, la de mayor calidad se orienta a la comercialización como producto en fresco en el mercado internacional; no obstante, y dado el nivel de exigencia de los países importadores, la fruta debe, para ser aceptada, haber pasado previamente por una serie de labores tendientes a homogeneizar calibres y a mejorar su presentación, tales como lavado, encerado, empaquetado, etc., comercializándose generalmente en cajones de 18 kgrs. Estas labores se realizan en la propia provincia en plantas empacadoras, que se nutren de fruta proveniente tanto de sus propias explotaciones – como consecuencia de procesos de integración vertical descendente – como, de otros productores. Este tipo de fruta de alta calidad se obtiene generalmente en las explotaciones con más de 50 hectáreas, desde el momento en que son las que tienen capacidad económica suficiente como para realizar las inversiones necesarias para su obtención, en este sentido, y ante las exigencias de unos mínimos de calidad en la fruta por parte de las empacadoras, todo aquel productor que no los alcance queda automáticamente excluido de este circuito comercial. Existen empresas que son traders y compran toda la fruta, y otras que compran un 70% como Ledesma o un 30% como 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.

La participación en el mercado internacional se vuelve de difícil acceso incluso para los productores medianos, dado que la inversión necesaria para montar una empacadora propia es tan elevada que se resuelve como prohibitiva y, además, el umbral necesario para rentabilizarla es también muy elevado. Es aquí donde aparece la figura del intermediario, el más común es el propietario de una planta empacadora que a su propia producción une la adquirida a otros productores (siempre que sea fruta de alta calidad) encargándose de su preparación y comercialización, proceso éste último en el que el acceso a la información es de crucial importancia.

La última opción es el procesamiento industrial de la fruta. Es este destino el que mayoritariamente tiene la producción de las explotaciones más pequeñas, producción que, dada su baja calidad no puede competir en otros mercados; su venta a granel a las industrias cítricas, o la colocación de determinados contingentes en el mercado local, son generalmente las únicas alternativas que este estrato de productores tiene.

Sin embargo, la actividad citrícola tucumana parece estar atravesando por algunas dificultades en los últimos años, derivadas de tres elementos principales: una sobreproducción de fruta para exportación (por lo tanto de excelente calidad); el crecimiento de cadenas de distribuidores minoristas, que, como reflejo de los gustos de sus clientes exigen no sólo calidad de la fruta, sino trazabilidad y buenas prácticas culturales, de gestión medioambiental, etc.; y, por último, cierta saturación de los mercados de los derivados industriales del limón. En relación con el primero de los elementos, debe tenerse en cuenta que ya en la segunda mitad de la década de los noventa el mercado europeo occidental, principal destino de la fruta fresca tucumana hasta entonces, comenzaba a mostrar signos de saturación, por lo que el precio de la fruta pagado a los productores argentinos comenzó a decaer; el problema se ha venido resolviendo vía apertura de nuevos mercados (Europa del Este, al tiempo que se continua trabajando para abrir los mercados de Estados Unidos, Japón y China), coordinando puntualmente las exportaciones para evitar sobreoferta de fruta, etc. Por otro lado, desde finales de los noventa las cadenas de supermercados comenzaron a tomar gran fuerza, por lo que los distribuidores progresivamente han ido tratando con ellas en lugar de confiar en los grandes mercados de distribución; consecuencia de ello es que el exportador se las tiene que ver con un número grande de comparativamente pequeños pero poderosos clientes, cada uno con sus propias necesidades de entrega del producto, que reflejan los gustos concretos de sus clientes finales. En relación con ellos, desde finales de los ochenta estas grandes cadenas de supermercados han optado, entre otras estrategias referidas a la compra de fruta fresca, por externalizar toda una serie de funciones (relativas a la calidad, característica de la fruta y su presentación, etc.) hacia lo que podríamos denominar “proveedores preferidos”; para alcanzar este estatus los proveedores tienen que ser capaces de abastecer con productos fitosanitariamente comprobados, envasados y conservados sin romper la cadena de frío dentro de las 24 horas desde que se recibe el pedido. Los requerimientos necesarios para que el importador pueda cumplir con estos requisitos imponen, a su vez, requerimientos a los propios productores, que, de no cumplirlos, no serán tenidos en cuenta por estos importadores⁷⁰.

Un ejemplo de estas exigencias que se trasladan directamente a los productores son las derivadas de las progresivas demandas por parte de los consumidores europeos en relación con las practicas medioambientales y la propia salud individual, reflejo de lo cual ha sido el desarrollo del protocolo denominado GlobalGap, una normativa que trata de incorporar las mejores prácticas agrícolas que no ponen en riesgo la seguridad alimentaria del producto y la protección con respecto a patógenos. Denominado hasta septiembre de 2007 EurepGap,

⁷⁰ Gibbon, P. (2001). “Upgrading primary production: a global commodity chain approach”. World development, Vol. 20, n° 2, pp. 345-363.

ciertamente su cumplimiento no es condición imprescindible para la entrada del producto, pero sí es necesario para poder colocar la fruta en los nichos más rentables del mercado. Por lo tanto, no sólo basta con producir limón de excelente calidad, sino que además el propio proceso de producción debe atenerse a unos protocolos estrictos⁷¹.

Todo ello no es sino la muestra de que el proceso de concentración de la tierra, y de poder de decisión, en el complejo agroindustrial limonero tucumano se ha incrementado de manera muy notable. Es más, como ya indicamos, las cuatro citrícolas más importantes de la provincia (S.A. San Miguel, Citrusvil S.A., Citromax S.A.C.I y V. Trapani S.A.), dan cuenta por sí solas prácticamente de la mitad de la actividad correspondiente al total de la provincia.

En la zona productiva tucumana se han desarrollado e instalado una importante cantidad de empresas proveedoras de insumos agrícolas e industriales y de servicios ya que la agroindustria limonera tiene una tendencia firme a la tercerización de labores agrícolas, de cosecha y poscosecha y de reparación del parque industrial.

Un proveedor relevante es el de las cajas. No hay empresas integradas en la producción de packaging. 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, sino 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 ubicadas en Buenos Aires ya que en general no se trabaja con empresas tucumanas. No es un proveedor que presente problemas en el sector.

A partir de marzo del año 2012 comenzaran a promover un sistema que revolucionará el empaque de cítricos. El empaque de cítricos en bandejas, cajas y envases de cartón está dispuesto a ser totalmente automatizado por primera vez, con el lanzamiento de una máquina única de llenado de bandeja, que elimina casi en su totalidad los residuos de producto y aumenta el rendimiento de la línea de empaque; se trata de una innovación española que muy pronto estará en

⁷¹ “En el NOA hay 25.000 hectáreas citrícolas certificadas”. Diario La Gaceta. Tucumán, 1/05/2008. Disponible en: <http://www.lagaceta.com.ar/nota/imprimir/269619/>. Fecha de captura: 21/03/2012

condiciones de cruzar el Atlántico para llegar a las tierras tucumanas. Un informe difundido por el sitio español freshplaza.es, asegura que el sistema llamado FlexaPac, puede empacar 60 redes de fruta por minuto, sustituyendo al actual enfoque de mano de obra en mesa giratoria, el cual necesita mayor personal, hay pérdida de bolsas de fruta a causa de su caída accidental, o el producto es dañado cuando es empacado en las bandejas, que resulta en costosas sanciones aplicadas por el distribuidor⁷².

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 y camiones que la lleven al puerto o a los trenes. En Argentina, el transporte puede presentar problemas por varios motivos, entre ellos podemos mencionar el bajo desarrollo y mantenimiento de las rutas, los paros constantes de diferentes sindicatos que al cortar rutas y caminos hacen que los camioneros deban desviarse de la ruta asignada lo que conlleva a un aumento del costo del flete, como así también los paros de los propios camioneros. En general las empresas del sector terciarizan el transporte. El tema de los fletes es un problema para el sector porque influye directamente en el encarecimiento de los costos de la producción, sobre todo porque es medido en dólares. El flete es un componente importante tanto en lo que hace a flete corto como el de distancia, a los puertos.

Otro problema importante son los caminos secundarios (aquellos que van de la finca a la empresa) los cuales les falta mantenimiento, agravándose aún más en épocas de lluvias. Al no hacerse el mantenimiento adecuado, durante su transporte la fruta sufre golpes lo que provoca una pérdida de la calidad industrial y de exportación.

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 variedad de proveedores. En consecuencia, no son un recurso crítico que implique complicaciones en el cuidado de las plantaciones.

⁷² “Promueven un sistema que revolucionara el empaque de cítricos”. Diario NorteEconomico.com.ar. Tucumán, 16/03/2012. Disponible en: <http://www.norteeconomico.com.ar/detalle.php?a=promueven-un-sistema-que-revolucionara-el-empaque-de-citricos&t=1&d=686> Fecha de captura: 21/03/2012

Las entidades más destacables en el sector cítrico en el NOA son ATC (Asociación Tucumana del cítrico), AFINOA (Asociación Fitosanitaria del Noroeste argentino) y a nivel nacional Federcitrus. ATC vincula a los productores cítricos e industriales y desarrolla una intensa actividad en todo lo vinculado a las mejoras del sector y la inserción del limón tucumano a nivel mundial. AFINOA es la responsable de mantener la barrera fitosanitaria que permite que el NOA sea zona declarada libre de cancroso. Si bien las empresas privadas desarrollan investigaciones y desarrollo de técnicas en forma particular, existe un importante apoyo por parte de 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.

El objetivo del análisis de dicho determinante era evaluar en qué medida los sectores proveedores y conexos facilitaban una ventaja competitiva en el sector. En los 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 los cortes de ruta de los sindicatos, los paros de los camioneros, como por el mal estado de las rutas. Los proveedores de productos de empaques 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 cítrico 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 fortalece el desarrollo de una ventaja competitiva del mismo.

3.5 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El último determinante hace referencia al contexto donde se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior⁷³. Analizaremos aspectos como la estrategia, estructura y competencia de las empresas en el mercado local.

⁷³ PORTER M. E. Op. Cit. pp. 157

La estructura empresarial en Tucumán está compuesta por alrededor de 720 productores, 22 packings y 10 plantas industriales. En el complejo agroindustrial limonero, por su dinámica exportadora importante, se han desarrollado empresas con capacidad de competir tanto en el mercado interno como externo, con nivel organizativo suficiente como para acomodarse a las exigencias del comercio internacional. Sin embargo, junto con las grandes empresas integradas, coexisten empresas pequeñas y algunas medianas (independientes o parcialmente integradas) que operan en la producción primaria y/o empaque y/o comercialización interna, cuya situación no es tan solvente como las grandes empresas integradas. En estos sectores se observan procesos de descapitalización, bajos niveles de inversión y deficiencias en la organización de la producción. En términos generales esta situación es resultado de la reestructuración productiva y concentración de capital, quedando estas empresas al margen de los mercados más importantes, del financiamiento internacional y de las modernas tecnologías.

Por lo antedicho, se podría inferir en que el número de productores seguramente ha disminuido por la desaparición de las explotaciones más pequeñas. Esto último, como consecuencia de la incorporación de nuevas prácticas de manejo que requirieron de un aumento en las escalas de producción para lograr economías de escala. Así la unidad económica del limón en la década del 90 estuvo en 30 hectáreas, hoy supera las 50 hectáreas por lo que no existen prácticamente productores minifundistas de limón en Tucumán. Según la Secretaria de Programación Regional de la Nación la estratificación aproximada de la distribución actual de los productores de limón de Tucumán es la siguiente:

- Productores de más de 300 hectáreas: comprende aproximadamente una decena de agentes e incluye a las agroindustrias. Junto con el estrato mediano explican entre el 80% y el 90% de la producción de la provincia. Es importante destacar que la mayor parte de la superficie implantada con limón en Tucumán pertenece a las fábricas citrícolas radicadas en la provincia. Por ejemplo S.A San Miguel cuenta con 5.389 hectáreas, Citrusvil con 5000 hectáreas, Citromax con 4000 hectáreas y Trapani con 1200 hectáreas, sumando en total 16389 hectáreas.
- Productores de 50 hasta 300 hectáreas: la explotación más frecuente en este tramo se encuentra entre las 150 y las 200 hectáreas.
- Productores de menos de 50 hectáreas: en muchos casos son agentes que cuentan con cierta estructura productiva propia (un tractor chico,

una pulverizadora, una máquina para la aplicación de herbicidas y una cortadora de pasto).

En cuanto a la estrategia de comercialización, según la dimensión económica de los productores varían las estrategias de diversificación de cultivos. Los grandes productores se diversifican con otros citrus (naranja y pomelo), y frutales. En cambio, los pequeños y medianos productores, suelen combinar la producción de limón con caña de azúcar y hortalizas.

Debemos hablar también de innovaciones organizacionales, dentro de las cuales se distinguen aquellas que implican asociaciones de agentes económicos y las referidas a nuevas formas de organización, como la formación de consorcios de exportación y la contratación de buques charters para eliminar los tiempos de espera y reducir costos de transporte, la realización de acuerdos directos con distribuidores y cadenas de supermercados en los países de destino, lo que les permitió al mismo tiempo reducir los costos de intermediación y penetrar los mercados con mayor facilidad con aliados locales.

El dinamismo del complejo agroindustrial limonero del NOA atrajo la incorporación de capitales nacionales e internacionales externos al sector, tanto para la instalación de nuevas empresas industrializadas como para la adquisición de paquetes accionarios de empresas preexistentes, generando mayor profesionalización gerencial, incorporación de más y mejor tecnología y la apertura a nuevos mercados.

A la hora de distinguir la presencia de ventaja competitiva en lo que se refiere a la estrategia y estructura de las empresas debemos hacer hincapié en la relación de los métodos de dirección y las técnicas de organización y como éstos influyen en el sector.

Como mencionamos anteriormente, las empresas más grandes son las que concentran la mayor cantidad de hectáreas. Como aspecto positivo destacamos que son empresas que tienen su visión colocada en el mercado exterior, por lo tanto exportan la mayor parte de la producción y realizan mejoras en los procesos y en el producto para lograr mejor competitividad. En la dirección de estas empresas encontramos personas con conocimientos específicos en ingeniería y administración lo cual ayuda a lograr una mejor toma de decisiones. En algunos casos el o los dueños de las empresas, tienen más de un negocio, por lo tanto suelen delegar responsabilidades con mayor facilidad.

Además, observamos a un sector comprometido con las actividades que emprende, siempre con el objetivo de invertir para incrementar la producción y mejorar la productividad. Las empresas también se concentran en diversificar el producto, principalmente para lograr características bien definidas. Estas señales de compromiso impulsan la ventaja competitiva.

En lo que respecta a la rivalidad dentro del mercado directo, encontramos 5 fuerzas competitivas que desatan una enérgica competencia en el sector. De las 5 mencionadas por Porter, descartaremos el poder negociador de los proveedores y de los clientes⁷⁴, ya que estos fueron tratados en anteriores determinantes. En primer lugar describiremos el comportamiento de estas fuerzas, para luego poder identificar la presencia de la ventaja competitiva.

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, Citrimax, 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. Las que tienen mayores volúmenes y mejores rendimientos económicos son San Miguel, Citrusvil, Argenti Lemon, FGF Trapani y Citromax.

S.A. San Miguel, se fundó en 1954 por la familia Mata, en la ciudad de San Miguel de Tucumán. En 1993 un nuevo grupo de accionistas tomó el control de la compañía y designó un nuevo management. 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. En 1999 la compañía diversifica su propuesta al adquirir el 33% de las acciones del Grupo Caputto que producía y distribuía cítricos dulces en Uruguay. En 2007 cambia la estructura accionaria de S.A San Miguel, Luis Roque Otero Monsegur y el Grupo Miguens Bemberg aumentan su participación en la sociedad. Al año siguiente se adquieren 2 empresas de Sudáfrica en sociedad con otra empresa sudafricana.

La empresa en la actualidad cuenta con 19 fincas propias y 17 arrendadas, posee 5.600 hectáreas en Tucumán, 1.500 hectáreas en Uruguay y 400 hectáreas en Sudáfrica. En cuanto a las exportaciones, un 98% de su producción se dirige hacia

⁷⁴ PORTER M. E. (1990). "La Ventaja Competitiva de las naciones" 6ta edición. Buenos Aires: Vergara. Pp. 63-107.

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, por tal motivo es el primer exportador de cítricos de Argentina. Además empaca por día 1.900 toneladas de cítricos y procesa por día 2.500 toneladas de fruta⁷⁵.

Citrusvil pertenece al grupo Lucci, que tiene distintas unidades de negocio en relación a la agroindustria. 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.⁷⁶

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 negocio basada en la producción de uvas para, al igual que Citrusvil, diversificarse.⁷⁷

En cuarto lugar está FGF Trapani, posee únicamente 800 hectáreas y exporta en forma estimada 19.000 toneladas anuales de limones frescos. Es una trader con una gran capacidad de desarrollo comercial, esto implica que tiene grandes proveedores de fruta fresca a diferencia de 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 en la ganadería y exporta también mandarinas y naranjas.⁷⁸

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 4 empresas radicadas en diferentes países. Ofrecen una canasta de productos diversificada.⁷⁹

⁷⁵ Pagina web oficial de la empresa S.A San Miguel. Disponible en: <http://www.sa-sanmiguel.com/>. Fecha de captura: 10/07/2012.

⁷⁶ Pagina web oficial de la empresa Citrusvil. Disponible en: <http://www.citrusvil.com.ar/>. Fecha de captura: 10/07/2012.

⁷⁷ Pagina web oficial de la empresa Argenti Lemon. Disponible en: <http://www.argentilemon.com/demo/index2.htm>. Fecha de captura: 10/07/2012.

⁷⁸ Pagina web oficial de la empresa FGF Trapani. Disponible en: <http://www.fgftrapani.com.ar/web/>. Fecha de captura: 10/07/2012.

⁷⁹ Pagina web oficial de la empresa Citromax. Disponible en: <http://www.citromaxflavors.com/ar/>. Fecha de captura: 10/07/2012.

Estas 5 mayores empresas constituyen el 66% del total exportado, todas exportan más de 1.000 pallets por año. El resto, se corresponde a las 43 empresas restantes. Tres de las cinco mayores exportadoras poseen otras unidades de negocio, 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 lo mismo, algunas tienen más desarrollada la industria y ofrecen una gran variedad de productos. Por ejemplo, S.A San Miguel, provee de nueve variedades de jugo concentrado.

Como mencionamos anteriormente, varias empresas del sector no venden solo 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 empresas 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.

Finalmente nos encontramos con los competidores potenciales, que son aquellos que todavía no integran el mercado pero pueden llegar a hacerlo en un futuro, atravesando las barreras de entrada al mercado. La presencia de economías de escala en el mercado actúa como barrera de ingreso, y como consecuencia un nuevo empresario del sector limonero deberá optar entre la alternativa de ser un pequeño productor o con un alto volumen de producción. Luego deberá decidir qué tipo de inversión desea realizar, y si esta implica o no tener su propia finca o su propia planta de elaboración. Analizando esta y otras barreras se podrá determinar qué posibilidades tienen de ingresar al sector ciertas empresas.

Algunos de los sectores a analizar con mayor atención son los mismos clientes u proveedores de las empresas, que tengan la posibilidad de integrarse hacia adelante o hacia atrás. La ventaja que tiene este sector en particular, es que se puede identificar el ingreso de nuevos participantes con mucho tiempo de anticipación, ya que para obtener la primera cosecha de limones, es decir, la primera producción de limones, se necesita esperar a que la planta alcance cierto tamaño y que dé frutos, y este periodo ronda entre los 5 y 10 años, dependiendo el tipo de plantación.

La rivalidad doméstica crea presiones para que las empresas mejoren e innoven, y se acosen entre sí para reducir costos, mejorar la calidad y crear nuevos productos. De esta forma, las ventajas no permanecen siempre a favor de una

empresa determinada. Para concluir con el análisis de la rivalidad doméstica, especificamos que si bien existe un gran número de competidores en el mercado local, el aspecto de mayor importancia para la creación de ventaja competitiva es la rivalidad efectiva entre las empresas. Decimos entonces que algunas empresas nacionales están preparadas para enfrentar la rivalidad a nivel mundial.

3.6 El papel de la casualidad y el gobierno

Finalizando el análisis del sector agroindustrial limonero tucumano, nos abocamos a estas dos últimas variables, que pueden influir de forma muy importante en la ventaja nacional.

Los acontecimientos casuales suceden fuera del control de las empresas y generan discontinuidades que pueden dar nueva forma a la estructura del sector, brindar oportunidades a nuevas empresas y cambiar la posición competitiva de las empresas. Los acontecimientos casuales alteran principalmente las condiciones en el diamante y producen impactos en diferentes naciones.⁸⁰

Un tema tan alejado del sector limonero tucumano como es la expropiación de YPF, crea sin embargo un acontecimiento casual, debido a que dos agrupaciones de productores (limoneros) de Murcia y Alicante le exigieron al gobierno español que limite las importaciones del limón argentino. Exigieron al gobierno que amplie las medidas aprobadas por la expropiación de YPF con la prohibición de la entrada de limón argentino. Según las organizaciones españolas, estas medidas son imprescindibles debido a la alarmante crisis que atraviesa el sector limonero español.⁸¹

El gobierno en todos sus niveles, puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional, influyendo positiva o negativamente, con las políticas en cada uno de los determinantes.

El estado argentino interviene de diferentes maneras en el sector. 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

⁸⁰ PORTER M.E. Op. Cit. pp. 178

⁸¹ “Los españoles llevaron a la Comisión Europea su furia contra el limón tucumano”. Diario Contexto. San Miguel de Tucumán, 27/04/2012. Disponible en: http://www.contexto.com.ar/nota/73538/Los_espa%C3%B1oles_llevaron_a_la_Comisi%C3%B3n_Europea_su_furia_contra_el_lim%C3%B3n_tucumano.html Fecha de captura: 19/07/2012.

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 es el mediador más importante en las paritarias, donde se negocian salarios con gremialistas, interviene además 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. 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 además 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.

La ADUANA gestiona los distintos documentos de exportación. Por último, el objetivo del Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán 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 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.

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.

3.7 Consideraciones finales

Hasta ahora hemos explicado los determinantes individualmente, sin embargo la ventaja nacional proviene de la interacción de las partes y de cómo cada una de ellas refuerza y repercute en las otras.

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 tucumano. Y en consecuencia, comprender porque el sector limonero tucumano en su conjunto resulta competitivo en el mercado global de limones.

En primer 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 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 tucumanos 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. Sin embargo, otros recursos presentan grandes desventajas para el sector, como la gestión de mano de obra y la infraestructura que complica el transporte de la fruta. Las empresas que puedan lidiar con estos problemas son las que serán líderes del sector.

En segundo lugar se estudio 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 ventajas existentes. El entendimiento de la demanda interna obliga a pensar que en Argentina se representa a aquel segmento de consumidores interesados en adquirir limones a bajos precios, ignorando la calidad y cualidad del producto en cuestión.

Luego, se analizaron los sectores conexos y auxiliares. Se concluyó que el sector citrícola 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 citrícola en su conjunto acompaña el desarrollo del limón, y favorece el posicionamiento de los cítricos argentinos en los diferentes mercados. La Estación Obispo Colombres es un sector conexo crítico que genera innovaciones genéticas de las frutas e investiga soluciones para las amenazas productivas que se presentan.

En cuarto lugar se evaluó la estructura, estrategia y 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.

Finalmente, se evaluó el papel de la casualidad y el gobierno. El Estado se relaciona con el sector limonero tucumano de diversas maneras, aunque no tiene un rol activo en el desarrollo del mismo. Su participación no genera 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 agroindustrial limonero tucumano presenta una ventaja competitiva sostenible a nivel mundial, dadas las ventajas en los determinantes. Sin embargo, es necesario aclarar que dicho sector 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.

CONCLUSIONES

En esta investigación nos planteamos conocer cómo se comportan los determinantes de las ventajas competitivas en el sector agroindustrial limonero tucumano, y cuál es la participación del sector en el mercado mundial. Por tal motivo, nuestra hipótesis sostiene que durante el período 2000-2012 tanto el limón como sus derivados elaborados en Tucumán fueron competitivos en los mercados mundiales, y que en el sector agroindustrial limonero tucumano se cumplieron los determinantes que propone Porter, y además comprendemos que la producción agroindustrial tucumana participó en el mercado internacional en forma creciente.

Las exportaciones desde Tucumán a nivel mundial se manifestaron en múltiples direcciones debido a que a cada producto, (tanto el limón fresco como sus derivados industriales) le corresponden distintos destinos (ciudades). En el caso del limón fresco, las exportaciones se dirigieron a los Países Bajos (Holanda y Bélgica), lo sigue España y Rusia, luego Italia y Grecia llega ocupando el quinto lugar.

Las exportaciones en el caso del jugo concentrado de Tucumán fueron absorbidas por los Países Bajos (Bélgica y Holanda), Estados Unidos y Japón.

Los destinos principales de la exportación de aceite esencial tucumano fueron: Estados Unidos, Reino Unido, Puerto Rico e Irlanda.

Por último, en el caso de la cascara deshidratada, las exportaciones tuvieron como destino Alemania, Dinamarca y Francia.

La pregunta central de la tesis definía: cómo se comportaron los determinantes de Porter en el sector agroindustrial limonero tucumano, y como se fue dando el desarrollo de las exportaciones de limones y sus derivados en los últimos 10 años.

Para poder responder esta pregunta se analizó si el sector agroindustrial limonero tucumano presentaba una ventaja competitiva. La descripción de las características del sector, sus ventajas y desventajas era necesaria para comprender cuál era el contexto competitivo del sector. Este análisis se realizó en base al diamante de Porter que evalúa los 4 determinantes que explican el surgimiento de una ventaja competitiva de un sector en una nación.

Se concluyó que el sector agroindustrial limonero tucumano presenta una ventaja competitiva, la cual se debe a ventajas en tres de los cuatro determinantes, estructura, estrategia y rivalidad de las empresas, condiciones de los factores y en los sectores conexos y de apoyo.

Al analizar la estructura, estrategia y rivalidad de las empresas, las conclusiones fueron que este determinante explicaba la presencia 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 tucumanas 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 comerciales y de logística de las empresas explican este desarrollo a nivel competitivo.

Más aún, las 11 mayores empresas exportadoras han trabajado en conjunto para garantizar la calidad del limón argentino. Han creado la garantía ALL LEMON TESTED & CERTIFIED FOR EXPORT. Esto no solo 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.

Al hablar de las condiciones de los factores, 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 tucumano. Estos recursos son los de conocimiento, como por ejemplo las innovaciones constantes en los procesos productivos. En cuanto a las innovaciones, las empresas tucumanas se caracterizan por estar actualizadas tecnológicamente y por trabajar constantemente en el mejoramiento de los procesos productivos.

En cuanto al último determinante se evaluaron los sectores conexos y de apoyo. Las conclusiones fueron que este determinante explica la presencia de una ventaja competitiva del sector. Esto se debe a que el sector agroindustrial limonero tucumano 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 solo exportan limón, sino también otros cítricos dulces. Más aun, la Estación Experimental Obispo Colombes promueve el desarrollo del sector a través de 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 competitiva en el sector agroindustrial limonero tucumano.

El complejo agroindustrial limonero ha mostrado un excelente desempeño competitivo hasta ahora y presenta un muy buen potencial competitivo hacia el futuro, basado en su desempeño exportador y su vocación para incorporar nuevos

mercados permanentemente y en su fuerte basamento industrializador. Las mayores amenazas a futuro pasan por las políticas agroindustriales de los países y/o regiones de destino y por el rumbo de la política agroindustrial de Argentina. Los mayores desafíos del sector pasan por lograr una mayor integración vertical y horizontal, el manejo y control de problemas fitosanitarios en particular de aquellos que afectan la comercialización internacional y la búsqueda permanente de nuevos mercados.

RECOMENDACIONES

Para cerrar con el análisis del sector, optamos por presentar posibles soluciones a los planteos que surgieron en las conclusiones del trabajo.

Como se mencionó a lo largo del trabajo, el mercado mundial de cítricos ha demostrado un fuerte dinamismo a lo largo de estos últimos 10 años. Países en desarrollo han incrementado sus niveles de producción y consumo como respuesta a un crecimiento de sus economías y de ingreso de sus habitantes.

Sin embargo, este proceso se ve afectado a partir del 2008 cuando entran en crisis y recesión las principales economías del hemisferio norte, que son los tradicionales compradores de cítricos del sur en condiciones de contra estación. A partir de entonces, nos encontramos con un comercio empujado por la oferta y mayoritariamente commoditizado, donde factores como la escala, costos de producción, logística, calidad y diferenciación y acceso a los mercados se convierten en materias de alto impacto a la hora de evaluar estratégicamente la competitividad del sector.

Uno de los aspectos más importantes que se puede presentar es que nuestro país, pese a poseer un status fitosanitario y calidad del producto suficiente como para satisfacer las demandas más exigentes, no ha alcanzado acuerdos comerciales que permitan expresar en ventaja competitiva. A diferencia de Sudáfrica, nuestro país posee cerrado el mercado norteamericano para el envío de limones, no tiene ningún tipo de preferencia dentro de la Unión Europea, y ha acordado Protocolos Sanitarios con los principales países asiáticos de imposible cumplimiento comercial. De esta forma, la principal recomendación es la de trabajar fuerte y sistemáticamente junto con las autoridades de gobierno pertinentes, a fin de fortalecer las condiciones de acuerdo a los mercados a través de las negociaciones internacionales.

Otra recomendación importante, son las actividades de promoción comercial, especialmente dentro de los mercados de importación no tradicionales, que permiten conocer mejor a los compradores, los canales de comercialización, las características de los consumidores para solidificar el espacio ocupado en ese mercado, como a su vez disponer de una rápida capacidad de adaptación a cualquier cambio.

Para concluir, planteamos a continuación una serie de desafíos que tendrán que enfrentar en un futuro el sector agroindustrial limonero tucumano:

1. Desarrollar una planificación coordinada del sector para la oferta de fruta fresca en el mercado externo.
2. Apertura de nuevos mercados.
3. Mejorar los sistemas de control de calidad y trazabilidad.
4. Desarrollar un programa de sanidad que encuentre soluciones para el control de las plagas que afectan a este producto.
5. Aumentar la investigación y desarrollo en nuevos productos industriales.
6. Mejorar la oferta de productos industriales.
7. Promover acciones para incrementar el nivel de consumo de fruta fresca en el mercado interno.

LISTADO DE ABREVIATURAS

AFINOA: Asociación Fitosanitaria del NOA

ATC: Asociación de Transportistas Tucumán

EEAOC: Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres

FEDERCITRUS: Federación Argentina del Citrus

FOA: Food and Agriculture Organization (Naciones Unidas)

FOB: Free on Board

HLB: Huanglongbing (Enfermedad de los Cítricos)

INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

MCBA: Mercado de la ciudad de Buenos Aires

NAFTA: North American Free Trade Agreement

NEA: Nordeste argentino

NIMF: Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias

NOA: Noroeste argentino

PBI: Producto Bruto Interno

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria

SITC: Sistema Informático de Trazabilidad Citrícola

TLCAN: Tratado de Libre Comercio de América del Norte

UATRE: Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores

USDA: United States Department of Agriculture

YPF: Yacimiento Petrolíferos Fiscales

BIBLIOGRAFÍA:

Libros

CEJAS O., LANZA P. (2006). "Dirección estratégica: desarrollo de las estrategias en ambientes de turbulencia". Buenos Aires; Nobuko.

MONCHON F., BEKER V. Tercera Edición. "Economía: principios y aplicaciones". Buenos Aires; McGraw-Hill. Interamericana.

PORTER M. E. (1990). "La ventaja competitiva de las naciones". Buenos Aires: Vergara.

Diarios

AGUAYSOL M. "EEUU evalúa el reingreso de limones". Diario La Gaceta, Tucumán. 24 de Julio de 2011

DIARIO CONTEXTO, "Los españoles llevaron a la Comisión Europea su furia con el limón tucumano". Tucumán. 27 de abril de 2012

DIARIO NORTEECONOMICO.COM.AR, "El sector limonero logro cerrar salariales". Tucumán. 08 de abril de 2011

DIARIO LA GACETA, "La citricultura acordó un incremento salarial del 30%". Tucumán. 8 de abril de 2011

DIARIO LA GACETA, "En el NOA hay 25.000 hectáreas cítricas certificadas". Tucumán. 1 de mayo del 2008

DIARIO NORTEECONOMICO.COM.AR,. "Promueven un sistema que revolucionará el empaque de cítricos". Tucumán. 16 de marzo del 2012

SECCION ECONOMIA, Diario La Gaceta,. "Una nueva disposición de Rusia genera inquietud en la citricultura". Tucumán. 17 de Marzo de 2008

SECCION DE TUCUMAN, Diario ELDIARIO24.COM, "El limón de Tucumán esta libre del HLB". Tucumán. 21 de septiembre del 2010

Revistas

Revista Alimentos Argentinos. "Cadenas Alimentarias: Jugo concentrado de limón". 2008. Buenos Aires.

Revista Análisis Regional. "Sector Cítrico". 2011. Tucumán.

Revista Producción agroindustrial del NOA. "Limones: la cara visible de Tucumán en el mundo". 2010. Tucumán.

Informes especiales

DANIEL PÉREZ. (2001). "Los citrus del Noroeste argentino: su cadena productiva".

DEPOSITO DE DOCUMENTOS DE LA FAO. (2002). Secretaria de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria. "Directrices para reglamentar el embalaje de madera utilizado en el comercio internacional".

DOMINGUEZ J., BASSO L., SOLIS O., PETRI G., COLAMARINO I. (2010). "Cítricos". Informe sectorial de las cadenas de origen agrícola y forestal.

FERNANDO SEGOVIA. (2003). "Potencial y Limitantes de la Producción de Cítricos en Argentina".

GIBBON P. (2001). "Upgrading primary production: a global commodity chain approach".

HARLEY BURNS. (2011). "Citrus Profile". Agricultural Marketing Resource Center.

HENSON S. Y LOADER R. (2001). "Barriers to agricultural exports from developing countries: the role of sanitary and phytosanitary requirements".

JAHIR LOMBANA. (2007). "Producción de limones interdonato en Turquía".

JUAN JOSE NATERA RIVAS Y ANA ESTER BATISTA ZAMORA. (2006). "El complejo agroindustrial limonero de la provincia de Tucumán. Ejemplo de producciones no tradicionales y de desaparición de los pequeños productores".

JUAN DOMINGO SAL. (2003). "Análisis del desempeño y del potencial competitivo de la agroindustria limonera del NOA".

JULIA EGAN. (2009). "Proceso de trabajo y organización obrera en la producción citrícola de Tucumán, 2005-2009". Centro de Estudio e Investigación en Ciencias Sociales.

MAZZONE L., PEREZ D., FANDOS C., SORIA F. "Reporte Agroindustrial: cultivo de limón producción y exportación desde Tucumán". Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA. Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. (2006). "Informe: lemon".

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA. Proyecto de Promoción de las Exportaciones de Agroalimentos Argentinos. (2011). "Estudio comparativo de condiciones de accesos a mercados: Cítricos frescos".

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS. Secretaria de Política Económica. (2011). "Serie: Producción Regional. Complejo citrícola".

MOLINA N., TAIRARIOL D., RAMIREZ A. (2011). "Economía del Limón en la Nordeste Argentino en la campaña 2010: competitividad de la cadena, situación del mercado y costos de producción".

ORTIZ S. Y APARICIO S. (2007). "How labourers fare in fresh fruit export industries: lemon production in northern Argentina".

PAREDES V., PEREZ D., SALAS H., FIGUEROA D. (2009). "Reporte Agroindustrial: producción y exportación tucumana de limón en el año 2010. Comparación de los gastos de una plantación de limón entre las campañas 2009/2010-2010/2011". Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres.

PEREZ D., MANZONE C., FANDOS C., SORIA F. (2007). "Reporte Agroindustrial: campaña de limón 2004-2006 producción y exportación de limón y subproductos desde Tucumán".

SALAS H., PAREDES V., FIGUEROA D., CARMIA F. (2009). "Reporte Agroindustrial: indicadores de la agroindustria limonera de Tucumán durante los años 2008, 2009 y perspectivas para el año 2010". Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres.

SANCHEZ J., CORTES A. (2006). "El transporte de cítricos en la Argentina en el año 2005".

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. "California is the major US lemon producer".

Sitios web

ARGENTI LE MON www.argentilemon.com

ATC www.atcitrus.com

CITROMAX www.citromax.com.ar

CITRUSVIL www.citrusvil.com.ar

FEDERCITRUS www.federcitrus.org.ar

FGF TRAPANI www.fgftrapani.com.ar

INDEC www.indec.gov.ar

INTA www.inta.gov.ar

S.A SAN MIGUEL www.sa-sanmiguel.com

SITIO OFICIAL DE LA PROVINCIA DE TUCUMAN www.tucuman.gov.ar