Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura de Administración de Empresas

Trabajo de Graduación

Nuevas alternativas de expansión internacional del mercado citrícola argentino

S.A San Miguel A.G.I.C.I. y F. y la lima en Brasil

Autor: Francisco Cánepa
N° Legajo: 20047
Mentor: María Fernanda Tamborini

Noviembre de 2018

Índice

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Problemática……..…..…….....3

1.2. Justificación…….……..……5

1.3. Objetivos de la investigación…….……6

1.4. Metodología……..7

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Cadena de valor……..…….....11

2.2. Competitividad……..……..12

2.3. Modelo de negocios Canvas ……..……..13

2.4. Internacionalización de empresas……..…...……16

CAPÍTULO 3: CITRÍCOLA SAN MIGUEL

3.1. Reseña histórica de S.A. San Miguel……..20

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

4.1. Cadena de valor de San Miguel……...……..25

4.2. Competitividad en la nueva unidad de negocio……...28

4.3. Modelos de negocio de las limas…...……..……..…....31

4.4. San Miguel se internacionaliza……..…..…..…..…39

CONCLUSIONES……...…...…...…...…...…...…...…...……41

ANEXOS…….……45

BIBLIOGRAFÍA……..…….……...51

Universidad de SanAndrés

CAPÍTULO 1: "INTRODUCCIÓN"

1.1 Problemática

La demanda mundial de la lima fue incrementando en las últimas décadas. Acorde a un informe realizado en 2007 por La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO por sus siglas en inglés), la evolución del consumo per cápita mundial promedio de la lima aumentó de 1,75 kg/Habitante a un poco más de 2,10 Kg/Habitante entre 1990 y 2005. A su vez, un estudio realizado por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), reveló, que en la temporada 2011/mediados de 2012, hubo una importación mundial de casi un millón y medio de toneladas de limones y limas principalmente a Estados Unidos, Europa y Medio Oriente (Ver anexo 1). En este año, México lidera la producción mundial de limas y limones con 2.580 toneladas y a su vez lidera la tabla de exportaciones enviando 770 toneladas de limas y limones fuera del país. Los dos mercados que más importan son Estados Unidos, liderando con un ingreso de 700 toneladas de mercadería, y la Unión Europea que importa 500 toneladas de limones y limas.

Existen muchos países destacados por producir y exportar lima, según el USDA, entre ellos se destacan Méjico, Estados Unidos, Brasil, India (gran productor, pero no así exportador) y Perú entre otros países tropicales como Colombia, Ecuador, y países latinoamericanos que se aproximan a la línea del Ecuador. (Ver Anexo 2). La producción global de limones y limas, según USDA, está estimada en Global por casi 7,686 toneladas métricas en julio 2018. Según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), en 2017 Brasil dispuso de más de 5 millones de hectáreas destinadas al cultivo y poco menos de cincuenta mil se utilizaron para el cultivo de la lima.

Por otra parte, acorde a las estadísticas que provee la Federación Argentina del citrus (Federcitrus, 2018), la Argentina es el octavo productor mundial de frutas cítricas y el primero de limón, con 1, 675 millones de toneladas en el año 2017, seguido por España y los Estados Unidos. Más precisamente, la

provincia de Tucumán tiene el 73% de la superficie de plantación de limones del país, con exactamente 39.180 hectáreas y en total aporta el 84% de los limones del país. No obstante, del total de la producción, poco menos de 250.000 toneladas fueron destinadas a la exportación ya que más de 1 millón de toneladas se utilizan para el procesamiento.

En el informe de actividad citrícola argentina emitido por Federcitrus en mayo de 2018, el cuadro de destino de las exportaciones indica que, en el año 2017, Rusia fue el país que más limones argentinos importó con un total de 42.295 toneladas, seguido por España con poco más de 38.500 toneladas. En términos de porcentaje, La Unión Europea recibe el 54% de las exportaciones de limones argentinos.

Por lo tanto, a pesar de tener una posición privilegiada como productor y exportador de cítricos a nivel mundial, Argentina no se encuentra en condiciones de producir lima de valor en el mercado ya que no cuenta con los factores climáticos adecuados para el cultivo de dicha fruta[1].

Teniendo en cuenta que Argentina se encuentra en Sudamérica, dentro del hemisferio sur, y que el volumen de producción de lima que tiene Brasil que según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística en el año 2011 alcanzó una producción de 1.126.736 toneladas anuales, el país vecino se posiciona como el principal mercado a ingresar. Hay que considerar que el mercado interno brasileño, a diferencia del argentino, es considerable y la exportación al exterior es mínima comparada al volumen que queda en el mercado interno (Ver Anexo 2).

Hay que tener en cuenta que la mayoría de los países americanos que se dedican a la producción de lima tiene a Estados Unidos como su principal y, dependiendo el caso, único destino. Según la publicación de abril 2018 en la página web de Fresh Plaza, estos exportadores han prestado poca atención al mercado europeo, donde solo unas cuantas empresas están exportando sus

[1] Las limas deben manipularse con cuidado, ya que son bastante más delicadas que sus parientes los limones. Pierden agua fácilmente, por lo que se secan con rapidez, arrugándose y perdiendo su jugosidad. Además, tienen tendencia a

limas. Las fluctuaciones en el volumen las provocarán los exportadores y no los productores.

Por lo tanto, relacionando la falta de producción de lima de calidad que existe en la Argentina con los grandes volúmenes que se cosechan en Brasil, permite la posibilidad de que empresas del sector limonero argentino con una estructura y los canales de comercialización adecuados puedan compensar la falta de producción para incursionar en la exportación de la lima brasileña.

De hecho, la oferta y la demanda fluctúa levemente acorde a aspectos puntuales de cada país que produce la fruta. “Los niveles de producción y de comercialización de la lima no varían mucho año a año, por no decir nada. Sí dependen de ciertos factores climáticos que no alteren los niveles de producción y de que los precios de mercado que justifiquen la exportación de la fruta para cada país de acuerdo al contexto político, social y económico interno.” Alexander Morhac, Gerente Comercial de Fruta Fresca de S.A. San Miguel en la península Ibérica.

1.2 Justificación

Argentina es uno de los mayores exportadores de limones del mundo. La industria de los cítricos ha ido desarrollando una ventaja competitiva a nivel internacional y es uno de los sectores más dinámicos del agro. Sin embargo, su oferta se ve limitada debido a los factores climáticos de las distintas regiones y para competir a nivel mundial con una vasta cartera de productos, es necesario incursionar en países cuyos factores climáticos favorezca el cultivo en masa de cítricos dulces o limas. No obstante, esta industria ha gestado una propuesta de valor apreciable por el mercado mundial y ha desarrollado estrategias para comerciarlas efectivamente.

A pesar de las constantes fuerzas que amenazan la estabilidad política, económica y social en nuestro país, este sector supo adaptarse a las mismas y superar las barreras que impiden la fluidez del comercio internacional. A través de

estrategias de comercio exterior exitosas, se han convertido en proveedores confiables y de alta calidad en mercados desarrollados. Más aún, a través del desarrollo de nuevos mercados, esta industria está en expansión. (Podestá, 2011)

De acuerdo a la Actividad Citrícola establecida en la página web de Federcitrus, los números del año 2017 indican que la producción argentina de limones representa un 19,01% del total mundial, siendo también la encargada de abastecer más del 11% del limón como fruta fresca a nivel global. Considerando la posición que tiene el país en el mundo, en números de producción y exportación de fruta, la posibilidad de expandir la cartera de productos cítricos es interesante de cara al futuro.

No debe dejarse de lado que en un escenario internacional cambiante y complejo, el estudio de esta industria y la estrategia implementada por una empresa líder de la misma, ayuda a comprender la complejidad que se presenta al querer presentar una propuesta de valor. En otras palabras, tal como lo expresa Porter “los acontecimientos casuales suceden fuera del control de las empresas… creando discontinuidades que pueden desbloquear o dar nueva forma al sector” (Porter, 1991).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo General

- *Analizar cuáles de los recursos y competencias que tiene S.A. San Miguel A.G.I.C.I. y F. Puedieron haber ayudado a la empresa a incursionar en el sector de limas de Brasil entre 2012 y 2017.*
- *Analizar y entender que necesita San Miguel para actuar internacionalmente y ser exitoso.*

Objetivos específicos

- Definir los recursos y las competencias de la empresa.
- Describir los canales de comercialización de S.A San Miguel A.G.I.C.I. y F.
- Analizar la estructura de S.A. San Miguel A.G.I.C.I. y F. para comprobar si es la adecuada para este tipo de incursión.

- Identificar las ventajas comparativas utilizando el método del Diamante de Porter.
- Identificar la oportunidad de negocio y las partes de la cadena de valor en las cuales San Miguel tiene mayores fortalezas para llevar a cabo el negocio.
- Identificar las distintas dimensiones del negocio de la lima y sus aspectos para la implementación utilizando el modelo Canvas.

1.4 Metodología

Tipo de estudio

Esta tesis es un tipo de estudio descriptivo, ya que busca comprender cuáles son los atributos característicos de la industria de la lima brasileña, y en específico los recursos y competencias de S.A. San Miguel A.G.I.C.I. y F. que puedan ayudar a la empresa a incursionar en el sector de limas de Brasil.

El estudio de caso

La investigación se hizo a partir de un estudio de caso, de la empresa S.A. San Miguel A.G.I.C.I. y F., líder en la industria citrícola. La razón que justifica su utilización es el deseo de comprender un fenómeno o evento individual, grupal, organizacional o social, dentro de su propio contexto, a partir de la observación y análisis de sus principales características, y mediante el empleo de diversas fuentes de evidencia. Ello permite, a su vez, tanto la verificación de la teoría existente sobre dicho fenómeno como el planteamiento de nuevos marcos teóricos que mejoren su comprensión. (Urbano: 2007). El estudio de caso sirve como instrumento para profundizar en el conocimiento de la industria, ya que se estudiará el mercado de la lima brasileña a nivel mundial, y a su vez, cuáles son los recursos y competencias de la empresa que puedan ayudar a la empresa a incursionar en el sector de la lima en cuestión.

Es necesario aclarar que a partir del estudio de caso no se llegaron a generalizaciones teóricas. De lo contrario, se concluyeron generalizaciones

parciales válidas a la luz del caso de estudio, que a su vez están acotadas por el marco teórico definido. Además, el autor Stake (1999) nombra características claves para usar en este trabajo de los estudios cualitativos, entre las cuales están:

- Énfasis en la interpretación, se trata de lograr mayor comprensión del caso.
- Se aprecia singularidad y complejidad del caso de estudio.
- Los investigadores cualitativos destacan la comprensión de las complejas relaciones entre todos.
- La comprensión de la experiencia humana es una cuestión de cronología, más que de causas y efectos.
- Los investigadores cualitativos perciben lo que ocurre en clave de episodios y testimonios, representan los acontecimientos con su propia interpretación directa y con sus historias.
- Las variables se definen por criterios de experiencia más que por criterios de operatividad.
- Los temas son de enfoque progresivo

Universidad de SanAndrés

Técnicas de recolección de datos

Se realizaron tanto investigación primaria como secundaria. En el caso de secundaria, utilizando información provista por bases de datos, la Asociación Tucumana de Citrus, la Federación Argentina de Citrus, el departamento de agricultura de los Estados Unidos (USDA), bases de datos del gobierno de Brasil (IBGE – SIDRA) y revistas nacionales e internacionales. También, de investigaciones provistas por la empresa y otros estudios realizados sobre la industria citrícola.

En cuanto a los datos de mercado, se buscaron fuentes diversas para avalar las cifras relevadas por la empresa. Crucé datos para llegar a cifras

aproximadas de la realidad, aunque no se afirma que sean del todo exactos. El análisis de datos me permitió tener un entendimiento de la dirección del mercado y la industria. Si bien los datos corresponden a períodos hasta el año 2012, dado el producto y su estabilidad de demanda, la situación no ha cambiado significativamente en el último lustro.

Además de la fuente secundaria, se realizó una búsqueda primaria a partir de una serie de entrevistas con Alejandro Moralejo, Director Comercial de fruta fresca, Martín Brasesco y Alexander Morhac, Gerentes Comerciales de fruta fresca de la región ibérica, Axel Hagelin, Gerente Comercial de fruta fresca de medio y lejano oriente, Tomás Urdapilleta, Gerente Comercial de fruta fresca de la región de Norteamérica y Juan Olivera Wells, Gerente Comercial de fruta fresca de la región del reino unido y los países escandinavos (todos empleados de la empresa S.A. San Miguel A.G.I.C.I. y F.) al igual que Juan Miguens, Ex Gerente de Estrategia y nuevos modelos de negocio y Fernando Manuel Seoane quien fue CEO de la empresa hasta el año 2013. También hubo contacto directo con personal de la empresa de las diferentes áreas para hacer preguntas específicas sobre las diferentes actividades relacionadas con el comercio exterior y la internacionalización de la empresa tanto a Uruguay como a Sudáfrica.

¿Por qué S.A. San Miguel A.G.I.C.I. y F.?

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

La empresa fue fundada en 1954, pero ha sufrido diversos cambios para poder adaptarse a la demanda externa. Desde el año 2000, la compañía ha ampliado su cartera de productos a naranjas y mandarinas al introducirse en Uruguay y en 2008 en Sudáfrica, a partir de la demanda del mercado. En 2017 se expandió al Perú, donde comenzó su incursión en la comercialización de uvas y palta.

Compite con otras grande citrícolas argentinas, pero ha mantenido su liderazgo por años. Es por esta razón que es interesante estudiar a la empresa. Se buscará entender cuáles sus recursos y competencias pueden ayudar a la misma a incursionar en un nuevo país, y así seguir ampliando su oferta.

En el año 2017, la empresa tuvo una facturación cercana a los 230 millones de dólares, de acuerdo a datos de la propia empresa a comienzo de 2018. Del total de la facturación, el 54% corresponde al negocio de exportación de fruta fresca mientras que el restante responde a las ventas de productos alimentos procesados. Dentro del negocio de fruta fresca, el limón es el de mayor facturación ya que representa el 46% de las ventas.

El empleo, en línea con el crecimiento de la empresa está en alza. Sin embargo, en este tipo de industrias el crecimiento en la facturación es mayor al del empleo teniendo en cuenta la tercerización del trabajo en época de cosecha y las economías de escala. Hoy en día la empresa cuenta con aproximadamente 1400 empleados fijos durante todo el año, pero el número de empleados sube a 5500 teniendo en cuenta las épocas de cosecha que varían dependiendo del calendario de producción de cada uno de sus productos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

CAPÍTULO 2: "MARCO TEÓRICO"

Marco Teórico para realizar el estudio

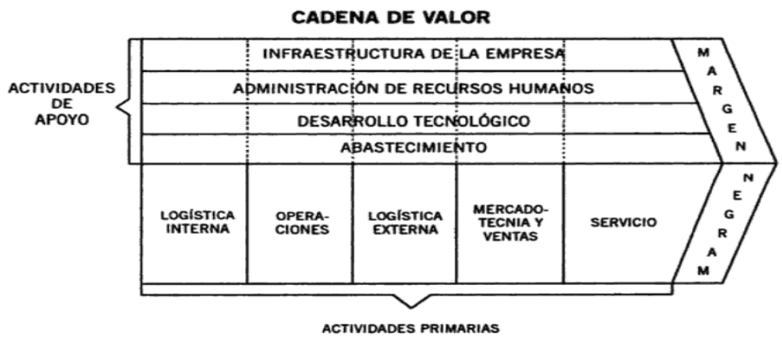
Para el desarrollo de un marco teórico adecuado se investigarán los siguientes temas:

1- El estudio de la Cadena de Valor basado en la teoría de Michael Porter.
2- El estudio de la Competitividad de San Miguel basado en el Diamante de Michael Porter
3- El estudio del modelo de negocio basado en el Business Canvas Model de Alexander Osterwalder
4- Internacionalización de las empresas vista desde su definición y diversos enfoques, como el de Johanson y Wiedersheim-Paul y la definición de las cuatro etapas, al igual que las condiciones que plantea Monreal Pérez para llevar a cabo una exitosa internacionalización.

Estas cuatro herramientas complementadas nos permitirán obtener una mirada amplia sobre el modelo de negocio, sus virtudes y defectos en sus distintos eslabones, su competitividad y sus desafíos al internacionalizarse. Una vez hecho el análisis de cada uno de estos componentes, podremos tener una mirada más elaborada sobre las condiciones en las cuales San Miguel debe (o no) desarrollar esta unidad de negocio. A continuación, se detalla cada una de las herramientas teóricas nombradas que serán utilizadas en este trabajo.

2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor sirve como una herramienta para analizar y describir las fortalezas dentro de una organización. Según Porter (1991), dentro de cada organización se distinguen actividades críticas y actividades de apoyo. Porter argumenta que, para poder establecer una estrategia de internacionalización, se deben analizar cuáles son las actividades internas críticas sobre las cuales hay que mejorar o eliminar para que la estrategia se ejecute efectivamente.



Fuente: M. Porter.

El análisis de la cadena de valor de S.A. San Miguel A.G.I.C.I. y F. sirve para poder identificar todas aquellas actividades críticas de la organización y cómo coordinarlas para poder ejecutar una estrategia de internacionalización efectiva. De esta manera se podrán identificar cuáles son los recursos y competencias que podrían ayudar a S.A. San Miguel A.G.I.C.I. y F. a expandir su oferta y de esta manera intentar mejorar su posicionamiento como citrus player a nivel global.

2.2 Competitividad

La competitividad de San Miguel en el mercado de la lima puede ser evaluada de acuerdo a los cuatro determinantes que definen el contexto del análisis del diamante de Porter. Ser competitivo en este mercado depende de las condiciones de los factores productivos, la estrategia de la empresa y su rivalidad, las condiciones de la demanda y las industrias de apoyo.

En primer lugar, el autor evalúa las condiciones de los factores productivos incluyendo el capital, la infraestructura, la mano de obra y la innovación tecnológica. Un país con una importante dotación de factores de producción necesarios para la producción, tiene una ventaja comparativa frente a otros al producir el mismo producto. Dejando de lado la dotación inicial Porter aclara que “el ritmo al que se crean, perfeccionan y se especializan…” también es importante y constituye la ventaja comparativa.

Por otra parte, las condiciones de la demanda también son un determinante fundamental del contexto. En particular, la magnitud y el crecimiento de la

demanda son factores fundamentales en el atractivo y la posibilidad de desarrollar el negocio. Sin embargo, la exigencia e información de los clientes también son componentes claves al determinar el nivel de esfuerzo por innovar y mejorar de forma constante.

En tercer lugar, las industrias de apoyo constituyen un pilar fundamental para facilitar el funcionamiento de una empresa en dicho contexto. Por ejemplo, en la ausencia de un proveedor clave (ej., productores de limas), es determinante en el éxito del modelo de negocio. Otros componentes claves, tales como el financiamiento, la seguridad jurídica y las condiciones macroeconómicas, también son factores claves en especial en mercado emergentes como los nuestros.

Por último, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas son otro factor determinante a considerar. En particular, la competencia interna (o en este caso de exportadores), es un motor para mejorar la calidad del producto y sus servicios adjuntos.

Fuente: M. Porter.

2.3 Modelo de Negocios Canvas

El modelo de negocio Canvas, también llamado lienzo de modelo de negocio, es una herramienta en forma de cuadro creada por Alexander Osterwalder (2004), y sirve para desarrollar nuevos planes de negocio o detectar los ya existentes dentro de una empresa u organización.

El modelo Canvas consta de 4 conceptos que describen una organización: Infraestructura, Oferta, Clientes y Finanzas; y a su vez cuenta con 9 puntos clave que sirven para graficar y definir el plan de negocios.

Dentro de la infraestructura de la organización podemos divisar 3 de esos puntos clave: Actividades clave, Recursos clave y Socios clave. En la Oferta, el único aspecto que se decanta es la Propuesta u Oferta de valor. El concepto Clientes engloba el Segmento de clientes, los Canales y las Relaciones con los clientes. Mientras que, en el último de los conceptos, Finanzas, encontramos la Estructura de costos y la Fuente de Ingresos,

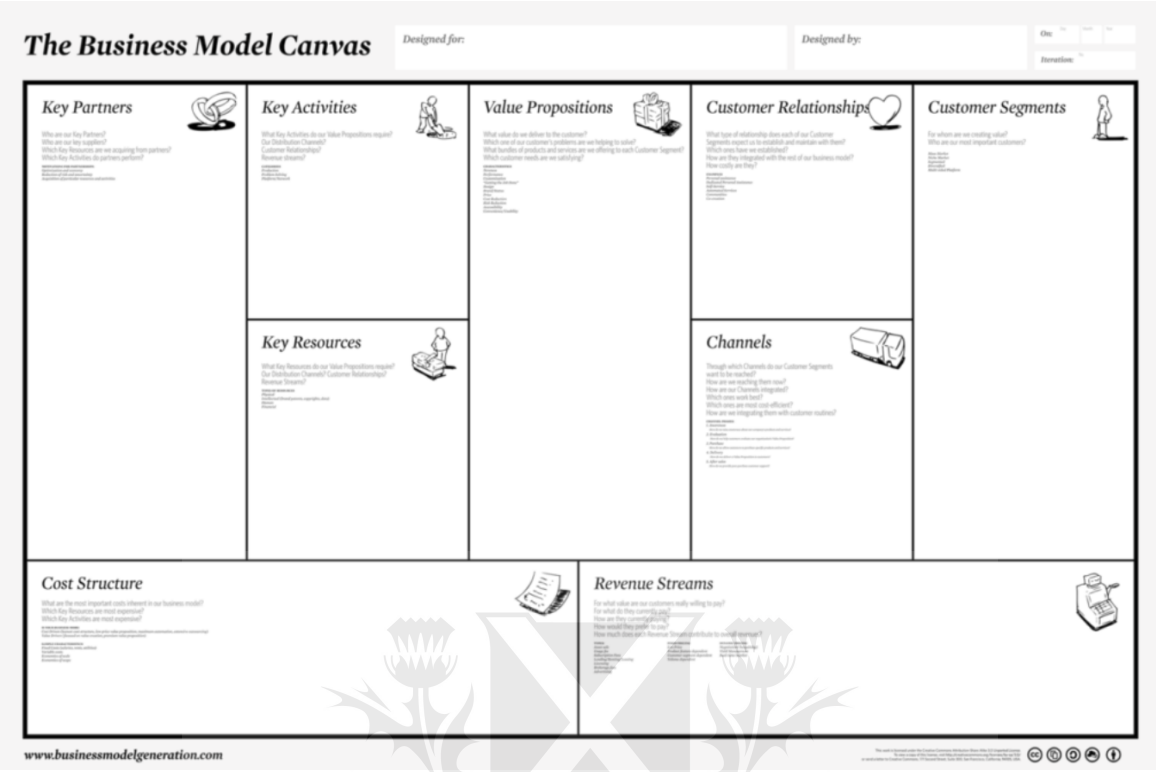
Para hacer un canvas, primero se rellenan los módulos del lienzo de la parte derecha. Estos bloques hacen referencia a la parte externa de la compañía, al mercado. El que se rellene esta parte inicialmente no es casualidad, la razón por la que se trabaja de esta manera es que primero debes conocer y analizar el entorno en el que opera o va a operar tu empresa, identificando inicialmente tu segmento de clientes, qué es lo que vas a ofrecerles, cómo vas a llegar a ellos, qué relación vas a mantener con ellos y finalmente cómo van a pagarte.

A continuación, explicaré cada uno de los 9 puntos que se destacan en el modelo Canvas y aplicaré los datos correspondientes para este nuevo modelo de negocio de San Miguel y la lima brasileña:

1. Segmento de clientes: Para determinar tu nicho de mercado hay que responderse a uno mismo, a quien se le está generando valor.
2. Propuesta de Valor: Para definir tu propuesta de valor es crítico saber qué problema ayudas a solucionar a tus clientes.

3. Canales: Es fundamental identificar cuál va a ser el medio por el que vas a hacer llegar la propuesta de valor al segmento de clientes objetivo.
4. Relación con clientes: Establecer cuáles van a ser tus relaciones con cada cliente. Haciendo foco en donde comienza y acaba la relación.
5. Flujo de ingresos: Hay que tener en claro cómo se va a ganar dinero con el negocio.
6. Recursos Clave: ¿Qué necesitas para llevar a cabo la actividad de tu empresa? Los recursos pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales.
7. Actividades Clave: Cuáles son las actividades nucleares para tu empresa. Es importante tener claro este bloque porque es a lo que se dedicará tu empresa.
8. Socios Clave: Enumerar los agentes con los que se necesita trabajar para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio (alianzas estratégicas, proveedores, etc.)
9. Estructura de Costos: Después de analizar las actividades clave, los recursos clave y asociaciones clave, hay que reflexionar sobre los costos fijos y variables que tendrá la empresa u organización por realizar el modelo de negocios que se esté tratando de implementar.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés



2.4 Internacionalización de empresas

A partir de que las empresas norteamericanas comenzaron a buscar un proceso de inversión extranjera, se comenzaron a estudiar diversas teorías para definir las razones por las cuales las empresas buscan internacionalizarse. A pesar de que existan diversas definiciones sobre la internacionalización de empresas, una de las definiciones más completa es la que la define como el proceso por el cual las empresas incrementan su consciencia de las influencias, tanto directas como indirectas, de las transacciones internacionales y establecen y conducen transacciones con otros países[2] (Monreal Pérez, 2009).

Este fenómeno puede analizarse desde distintos enfoques. En este caso en particular, se puede analizar desde la perspectiva del proceso y de la estrategia.

Dentro de la primera, podemos utilizar la *teoría de Uppsala* la cual se basa en la teoría del comportamiento de la empresa, siguiendo un enfoque conductista

[2] La definición es de Beamish (1990)

en el que un agente dotado de información imperfecta, delinea estrategias en un entorno incierto, en función de sus propias capacidades organizacionales y de las posibilidades que le brinda el medio en el que actúa (Alonso y Donoso, 1998).

Durante el proceso de internacionalización existen dos determinantes claves que inciden durante todas las etapas por las que la organización atraviesa a lo largo del proceso en cuestión. Los determinantes son el conocimiento y el compromiso con el mercado. El primero crece a medida que la empresa se involucra de forma creciente en los mercados exteriores permitiéndole acceso a nuevas oportunidades y reduciendo la incertidumbre (Rialp, 1999). El segundo va a estar ligado a la cantidad de recursos que la organización pueda destinar a cada una de las actividades específicas provenientes de las diferentes etapas.

Bajo este modelo es de esperar que cuanto mayor sea el conocimiento sobre un mercado, más fuerte será el compromiso de recursos en dicho mercado (Johanson y Vahlne, 1977).[3]

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), definieron cuatro etapas en la internacionalización que se diferencian por el grado de conocimiento y compromiso con el mercado: actividades no regulares de exportación, exportación vía representantes independientes, establecimiento de subsidiarias de ventas en el extranjero y, por último, el establecimiento de unidades de producción en el extranjero. Además, introdujeron el concepto de distancia psicológica para referirse a los factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado. La entrada exterior tendería a producirse por el país psicológicamente más próximo al país de origen, dado que éste representaría un menor grado de incertidumbre para la empresa (Rialp, 1999).

[3] El gradualismo puede estar atenuado por factores internos (tamaño, actividad y motivaciones de la empresa) y externos (estabilidad del mercado y grado de globalización de la industria), Petersen y Pedersen (1999).

No obstante, existen diversas críticas hacia este enfoque ya que no todas las empresas tienen la misma estructura, tamaño y recursos y por ende pueden optar por diversas formas de internacionalizarse. Johanson y Vahlne (1990), explican que las etapas pueden variar en los casos en los que la empresa cuenta con suficientes recursos como para internacionalizarse más rápido, cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas (y el conocimiento del mercado es más accesible) y cuando la empresa tiene experiencia considerable en mercados similares.

Dentro de la perspectiva de estrategia, la empresa se internacionaliza para conseguir un objetivo explícito que es la creación de valor y alcanzará dicho objetivo a través del desarrollo, transferencia y uso de sus recursos y capacidades (Monreal Pérez, 2009).

La teoría de las capacidades organizacionales sostiene que existen recursos que poseen las empresas que son valiosos, únicos y difíciles de imitar y constituyen una fuente de ventaja competitiva sostenible (Peng, 2001). Por lo tanto, según esta teoría, dependiendo de que sus recursos y competencias ayuden a competir y adaptarse de manera exitosa, una empresa va a tomar la decisión de internacionalizarse.

Según Monreal Pérez (2009), para que la empresa alcance una exitosa internacionalización deben darse determinadas condiciones: a) poseer una determinada posición en cuanto a recursos (Penrose, 1959); b) que dichos recursos generen capacidades organizacionales que a su vez sean fuente de ventajas competitivas y; c) que la gestión de dichas ventajas de lugar a unas rutinas compatibles con aquellas necesarias para triunfar en un mercado en particular (Johanson y Vahlne, 1977; Wernerfelt, 1984). Como sucede con la teoría de la perspectiva de procesos, esta teoría también recibe críticas por los problemas de medición que presenta y que dificultan su uso en investigaciones empíricas (Madhok, 1997).

Resumen del marco teórico

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

CAPÍTULO 3:
"CITRÍCOLA SAN MIGUEL"

En esta investigación, se analizará como objeto de estudio el caso puntual de la empresa citrícola S.A. San Miguel A.G.I.C.I. y F. definiendo sus recursos y competencias. Complementariamente se estudiará el mercado de la lima brasileña mediante sus índices de producción y exportación de modo tal que ayude a definir la posibilidad de que S.A. San Miguel A.G.I.C.I. y F. incursione en la lima brasileña como una oportunidad de negocio.

3.1 Reseña histórica de San Miguel

Tal como lo describe la empresa misma en su página web, "Hoy San Miguel es una de las empresas fruti-hortícolas más importantes del mundo. Siendo el principal exportador de limón de Argentina y del hemisferio sur, supo consolidarse a través de los años como una empresa productora, industrializadora y líder a nivel global."

La Sociedad Anónima San Miguel nace en la década del 50', cuando comercializaba caña de azúcar, cítricos, tomates y fruta en Tucumán. Paradójicamente, el limón sólo interesaba para comercializar durante el verano, ya que era la época donde adquiere un buen precio de mercado.

En la década del 60, la empresa vislumbra la oportunidad de incursionar en el negocio de la industrialización de limón, produciendo jugos concentrados y aceites esenciales, entre otros. A raíz de esta nueva estrategia de negocio, San Miguel utilizó como referencia el know how de Trinaranjus, empresa que producía jugos con la materia prima de San Miguel, y tomó la decisión de adquirir maquinarias para la realización de los nuevos productos. Este crecimiento en la cartera de productos vino de la mano con la compra de una propiedad en la calle Lavalle 4001 (San Miguel de Tucumán) para comenzar a producirlos. Esto provocó su despegue industrial y su ingreso definitivo al mercado citrícola local e internacional.

Las inversiones pasaron a ser moneda corriente en la empresa. En 1963, San Miguel realizó su primera industrialización del limón. Este nuevo modelo de negocio incitó a los dueños a tomar la decisión de reducir los cultivos destinados a la caña de azúcar y reorientarse hacia los cítricos. Cabe recordar que la caña de azúcar en ese momento representaba el 50% de la cosecha de la empresa)

Siguiendo con la política de crecimiento y de expansión, en 1964 San Miguel instaló un packing importado y realizó su primer embalaje de fruta. La empacadora estaba situada en la planta de Lavalle 4001 donde se elaboraban los jugos, los aceites y el citrato de calcio.

Entre 1964 y 1968, San Miguel comenzó una etapa de adquisición de tierras que progresivamente dedicaría a la producción de limones: El Sunchal (1965), San Antonio (1966) y Santa Isabel (1966), entre otras. Para poder llevar a cabo el notorio crecimiento en la rama de productos industrializados de frutos cítricos, la empresa invirtió en maquinaria extranjera. De esta forma, San Miguel se hizo dueña de nuevos concentradores, extractores y súper centrífugas para la clasificación de jugos. Sin embargo, la adquisición más significativa fue el deshidratador de cáscara de limón, que representaba un 60% de la materia prima y hasta ese momento era descartada.

A fines de la década del 60, acorde a su crecimiento, San Miguel siguió con la política de inversiones y se hizo propietario de la finca Monte Grande en Famaillá. Esta plantación de cítricos contaba con 1.342 hectáreas en una de las zonas más fértiles de la provincia de Tucumán y, por ende, se trataba de una de las fincas más extensas del mundo dedicadas al cultivo de limón. Además, en 1968 San Miguel realizó su primera exportación de cáscara, acentuando su perfil de empresa pujante e innovadora.

A comienzos de la década del 70, San Miguel exportó 300.000 cajas de fruta fresca a Europa, más precisamente Polonia. Esto fue posible gracias a la instalación de una nueva empacadora de mayores dimensiones a la anterior. Mediante esta proyección comercial en el exterior, San Miguel tomó la decisión de

instalar oficinas comerciales en Buenos Aires con el fin de facilitar la gestión de las exportaciones a los países del viejo continente. La presencia en y cerca de los puertos de salida era fundamental teniendo en cuenta los volúmenes de fruta que se exportaban y la fuente de ingreso que significaban a la empresa.

Ya en la década del 90, con el fuerte crecimiento de la economía, San Miguel volvió a adquirir nuevas tierras. En este caso, fueron las fincas Caspinchango y Las Salinas lugar donde hoy se registra un número de cultivo de más de 44.000 limoneros.

En 1997, fuera de pensar solamente en la producción y exportación de cítricos, San Miguel obtuvo la autorización para cotizar en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. De esta manera afianzó su capitalización presentándose en el mundo bursátil con una valuación de 130 millones de dólares.

El nuevo milenio llegó de la mano de una crisis económica argentina. En este marco, San Miguel mantenía su rol como líder nacional en la producción y exportación de cítricos y para mantenerse en ese lugar optó por ampliar su planta procesadora. Esta decisión le permitía a la empresa poder responder a la demanda mundial de sus productos. Las constantes políticas de expansión que adoptó San Miguel dieron fruto ya que le permitieron incrementar de manera considerable las ventas como también lograr la apertura de nuevos mercados.

Fue precisamente en el año 2000, con el arrendamiento en la República Oriental del Uruguay de Milagro S.A, cuando se dio un paso fundamental en la incursión a nuevos horizontes. En este caso, el crecimiento no estuvo enfocado en nuevos canales de venta, si no en nuevos canales de producción y a su vez nuevos productos cítricos y de mayor calidad. Milagro S.A era una de las empresas líderes en la producción y comercialización de cítricos en su país por lo que San Miguel, con esta decisión, alimentaba el objetivo de crecer, expandirse y reafirmar el liderazgo en el negocio citrícola, hasta llegar a ser uno de los principales proveedores globales.

La adquisición del 100% del capital accionario de Milagro S.A se produjo en 2033, es decir, tres años después. De esta manera, San Miguel consolidó su participación en el mercado de fruta uruguayo donde pudo desarrollar 26 invernáculos generando una capacidad potencial de 75.000 plantas anuales.

En 2007, San Miguel alcanzó un récord histórico de ingresos llegando a facturar alrededor de 200 millones de dólares, justificando las políticas de expansión y crecimiento que fueron desarrolladas a lo largo del tiempo. Continuando con su plan de expansión internacional, la oportunidad en este caso se ubicaba fuera del continente americano, más precisamente en Sudáfrica, primer exportador de frutas cítricas frescas del hemisferio sur.

Al final de la década, se instaló la primera estructura comercial en suelo sudafricano (Port Elizabeth). A partir de allí, con un sostén físico dentro del país, San Miguel adquirió la finca River Bend, significando 400 hectáreas de plantación de cítricos. Este crecimiento tuvo un fuerte impacto positivo para la empresa en varios aspectos. Primero, su ubicación en Sudáfrica le permitió fortalecer su posición como proveedor líder de cítricos de contra estación desde el hemisferio sur. A su vez, amplió considerablemente el volumen de su producción. Redujo los tiempos de entrega de determinados productos. Mejoró sustancialmente la calidad de sus productos aumentando a su vez la variedad de los mismos. Y de esta manera pudo cumplir con requisitos de nuevos clientes, como también fortalecer los vínculos ya existentes.

Mejores noticias llegaron en el año 2013, cuando los Estados Unidos de América confirmó la apertura de su mercado a los cítricos uruguayos. Esto resolvía uno de los mayores inconvenientes de la empresa, ya que había visto imposibilitada la exportación de limones argentinos hacia el gigante norteamericano a raíz de la prohibición del ingreso de la fruta por políticas fitosanitarias. Así, San Miguel pudo iniciar desde Uruguay sus primeras exportaciones a uno de los mercados más importantes del hemisferio norte.

Con la clara intención de seguir expandiendo sus horizontes, en 2017 San Miguel compró Agrícola Hoja Redonda SA, principal productora de mandarinas de Perú. Esta inquisición significó la apertura a la comercialización de frutas frescas fuera de la rama de los cítricos ya que además de su negocio de mandarinas, AHR SA se destacaba en la producción de paltas y uvas, negocio también adoptado por la empresa argentina. De esta manera, San Miguel aseguró su presencia en 4 de los 6 países más relevantes del hemisferio sur en exportación de cítricos de calidad premium.

En resumen, la empresa se describe a sí misma de la siguiente manera "con una trayectoria que excede los 60 años transcurridos desde su constitución formal en 1954, San Miguel es hoy una empresa frutihortícola, productora, industrializadora y líder en la exportación de cítricos a nivel global, con sedes en Argentina, Uruguay, Sudáfrica y Perú. Es el principal exportador de limón de la Argentina y del hemisferio sur, y está en el podio de los industrializadores para la obtención de alimentos procesados".

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

CAPÍTULO 4:
"ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO"

En el siguiente capítulo desarrollaremos las cuatro herramientas para el estudio detalladas en el capítulo 3. Estas herramientas nos permitirán obtener una comprensión detallada de la unidad de negocios propuesta y las condiciones bajo las cuales esta debe ser implementada en caso que deba hacerse. En primer lugar, explicaremos las distintas etapas de la cadena de valor en las que participa San Miguel, identificando ventajas y desventajas que podrían trasladarse a esta nueva unidad de negocio y potencialmente indicar condiciones recomendadas para su implementación. En segundo lugar, explicaremos mediante el Diamante de Porter, aquellas ventajas comparativas y competitivas de la empresa en este mercado, indicando condiciones que deben ser enfatizadas y otros riesgos que deban ser mitigados. En tercer lugar, utilizaremos el modelo canvas para desmenuzar el modelo de negocios e identificar sus componentes al detalle. Por último, explicaremos las condiciones para esta expansión internacional de la empresa. En adición, la complementariedad de estas herramientas y su amplitud, nos permitirán tener una idea formada sobre esta unidad de negocios y su aplicación.

4.1 Cadena de Valor de San Miguel

San Miguel opera en la cadena de valor del limón. A diferencia de las intervenciones de la empresa en la cadena de valor del limón, San Miguel participará únicamente en algunas etapas de la cadena de valor de la lima. Sin embargo, su expertise y experiencia en otras etapas de la cadena de valor son fundamentales en su competitividad en la industria de la lima.

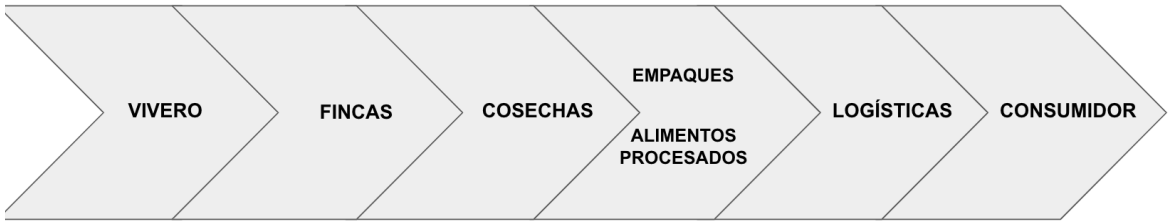
San Miguel cuenta con un área dedicada a las **actividades primarias** de la cadena de valor. Tal como explica el autor, estas actividades primarias incluyen, logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y servicio (ver recuadro a continuación). En esta área, llamada Supply Chain, se trabaja con la logística de producción y exportación de los cítricos. Esto incluye, la gestión de las

compras, el mantenimiento de los stocks de insumos, el transporte entre las unidades productivas y hacia el puerto. La etapa posterior, incluye la logística de exportación desde los distintos puertos (San Pedro, Zárate y Buenos Aires) hacia los destinos. Adicionalmente, San Miguel cuenta con un equipo encargado de administrar los procesos de exportación en conjunto con las autoridades locales (Aduana, Senasa entre otros).

Poniendo en práctica el término de cadena de valor de Porter, podemos hacer un análisis minucioso de las distintas actividades que se realizan en el proceso de generación de valor. Las actividades primarias, aquellas directamente relacionadas con la elaboración y comercialización del producto, incluye varias etapas. La primera etapa en la cadena de valor de la lima es la de Vivero[4]. En esta etapa, se producen las plantas que luego son llevadas a las fincas. En esta etapa las plantas reciben diversos cuidados: injertación, selección genética y riego. En la segunda etapa, se procede a la plantación luego de una adecuada preparación de los suelos y del tratamiento y cuidado de las plantas. Esta etapa es fundamental para lograr que la fruta esté en condiciones de ser cosechada. La tercera etapa contempla el proceso de la cosecha. Esta etapa, existen dos procesos dependiendo el destino (ej., fruta fresca o procesamiento); con alicate o manual. En este caso, se prevé que el negocio en una primera etapa estaría concentrado en el destino de fruta fresca.

Tal como explica Michael Porter, “la cadena de valor implica percibir a la empresa no como una unidad, sino como una suma de actividades que se realizan para, a partir de una materia prima, obtener un producto determinado y llegar con él al cliente” (Dvoskin: 2004, Pág. 196). Al analizar estas distintas actividades por separados, con la mirada en el mercado de lima, podemos apreciar que la experiencia en algunas de estas actividades pueden ser claves al posicionarse en este mercado.

[4] Cadena de valor del Limón, San Miguel



Analizando las actividades por separado, podemos comprender que hay actividades en las que San Miguel tiene cierta ventaja. San Miguel tiene una amplia experiencia en estas tres primeras etapas en la industria del limón, lo cual podría ser de utilidad al optimizar el proceso de buscar y efectuar compras con productores en Brasil. En particular, esta experiencia podría ser útil para trabajar junto a proveedores y optimizar procesos de calidad y disminución de costo. Sin embargo, dadas las condiciones climáticas, la lima no podría ser producida por San Miguel, siguiendo sus procesos de forma independiente tal como lo hace con el limón. En consecuencia, San Miguel debería evaluar si interceder en la cadena de valor al momento del empaque/alimentos o luego en el proceso de logística anterior al momento de llegar al consumidor. Esta disyuntiva debería considerar las oportunidades de terciarización del proceso en Brasil, las complicaciones y costos logísticos, el valor agregado del empaque entre otros factores.

Por otra parte, utilizando las herramientas del análisis del ‘diamante’ de Porter, podemos identificar algunas ventajas comparativas nacionales que pueden ser fundamentales en este negocio. Podestá (2011), utiliza esta herramienta para el sector limonero argentino concluyendo que este tiene una “ventaja competitiva dada la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, las condiciones de los recursos y los sectores conexos y de apoyo”.

4.2 Competitividad en la nueva unidad de negocio

En este caso, utilizaremos la herramienta para analizar esta nueva unidad de negocio. El primer determinante a estudiar, son el **entorno la estrategia y la rivalidad de la empresa**. Según Porter, la rivalidad doméstica determina el grado de innovación y una potencial derivación de una ventaja nacional. En este caso, los rivales de San Miguel son otras empresas tanto brasileñas como peruanas, ya que no hay otros productores de lima del hemisferio sur vendiendo en contra estación en los destinos objetivo (hemisferio norte). Relativo a estos competidores regionales, hay que considerar que SM es la empresa líder del sector en la región, dada su escala exportadora y su rentabilidad, lo cual constituye una primera ventaja.

En torno a la **diferenciación del producto**, hay diversas herramientas que son utilizadas en el contexto de la comercialización de un commodity. Por ejemplo, algunos competidores utilizan condiciones de pago, branding y servicios complementarios para agregarle valor a producto (ej., distintos volúmenes y empaques) y diferenciarse. Estos elementos son de una particular importancia en este contexto, y San Miguel cuenta con la ventaja de contar con una marca fuerte y reconocida. Sin embargo, el trabajo con proveedores va a resultar determinante ya que en este caso esta parte de la cadena se tercerizaría, lo cual impone un riesgo para cumplir con contratos de ventas en caso de no elegir aquellos proveedores correctos. Adicionalmente, San Miguel se encuentra bien posicionada para ofrecer condiciones de pago dada su escala relativo a otros competidores en la región.

La herramienta de Porter también contempla un análisis de las **condiciones de los factores (tierra, capital, trabajo, know-how, infraestructura),** identificando ventajas comparativas y competitivas**.** Recordemos que las ventajas comparativas, se refieren a ventajas entre país que se dan por la condición de los factores. En cambio, las ventajas competitivas, se refieren a la diferenciación de los productos y la ventaja en cuanto a costos. Argentina no tiene

ventajas comparativas dadas las condiciones agroecológicas de la lima en el país. Brasil tiene una ventaja comparativa significativa, dado el clima en el país vecino.

Con respecto al CAPEX y el capital de trabajo, al involucrarse como trader y no como productor, San Miguel no necesitaría conseguir importantes inversiones de capital, para por ejemplo acceder a fincas. Esto le permitiría a San Miguel, tener una gran flexibilidad de acción en este mercado sin estar sujeto a importantes activos fijos. Sin embargo, para generar réditos, habría que conseguir buenos precios tanto de venta como de compra, para generar un retorno.

Adicionalmente, el laboratorio de investigación es uno de los recursos físicos que podría ser fuente de una ventaja (a través del desarrollo de plantas de calidad y control de adversidades). Sin embargo, dada la naturaleza del negocio, esta ventaja podría ser materializada solo en el caso de lograr una alianza con productores brasileños que podrían potencialmente incorporar estos conocimientos.

Por otro lado, San Miguel puede capitalizar su experiencia comercial. Según Fernando Seoane ex director ejecutivo de la firma “el factor clave en el éxito comercial es tener alguien con gran conocimiento del mercado objetivo”. Adicionalmente, dado que en este caso el foco en la producción sería relativamente menor, el foco en la parte comercial podría priorizarse. En particular, San Miguel ha sabido interpretar distintos mercados con distintas valoraciones mediante, por ejemplo, distintas categorías o submarcas. Por ejemplo, en Rusia y Oriente son más sensibles al precio, mientras que Europa valora más la calidad (ej., Alemania prioriza la seguridad alimentaria). Interpretar y manejar mercados mediante su know-how comercial es una ventaja competitiva clave de la empresa para el mercado de la lima.

Adicionalmente, el hecho que San Miguel tenga fincas fuera del país (ej., Sudáfrica y Uruguay), podría ser fuente de una ventaja al conocer otros marcos regulatorios y contextos para operar, lo cual va a ser necesario en el caso de la lima. En este trabajo, la autora también destaca la importancia de la marca de la

empresa al entrar en nuevos mercados con una reputación de confiabilidad. Este es un aspecto clave, dado que San Miguel deberá colocar este nuevo producto en el mercado, contando con una ventaja inicial. Por otra parte, la escala de San Miguel, la cual se viene sosteniendo por más de 60 años, es una ventaja considerable. Esto tiene una incidencia fundamental al plantear planes de inversión de largo plazo, tasas de inversión y replantación[5] - aunque menos relevante para la lima- más altas, relativo a otros actores de menor escala. "Los acontecimientos casuales suceden fuera del control de las empresas. Crean discontinuidades que pueden desbloquear o dar nueva forma a la estructura del sector y brindar la oportunidad de que las empresas de una nación ocupen los puestos de las de otra" (Porter: 1991).

Con respecto a la demanda interna, podríamos remarcar que no existen actores argentinos participando como traders en el mercado de la lima a gran escala, "En Argentina, las condiciones climáticas no se presentan favorables para la producción de lima de calidad. Si bien en la región mesopotámica hay algunas plantaciones, y de hecho existe una empresa en misiones que se dedica a su cultivo y la venta, no suponen competencia para la lima que se demanda en los mercados del hemisferio norte. Lisa y llanamente Argentina no juega en lima." Sostiene Alex Morhac, gerente comercial de fruta fresca de San Miguel, en una de las entrevistas realizadas en la empresa durante la investigación.

Por otra parte, dado el volumen y la participación de San Miguel en el sector de los cítricos, los competidores regionales son relativamente más pequeños. Esta condición podría presentar una desventaja dado que podría disminuir el impulso de la empresa para innovar, incrementar su productividad y mejorar continuamente. Sin embargo, las condiciones de los compradores en muchos de los mercados del hemisferio norte, presentan altas expectativas mismo, aumentando la presión sobre la calidad del producto y el cumplimiento de los contratos. No obstante, Brasil cubre los huecos del mercado canadiense

[5] Se calcula que los árboles tienen una vida útil y que cumplida esta, los niveles de producción bajan. Por lo que es necesario replantar para no decrecer.

cuando el suministro mexicano es insuficiente. Debido a motivos fitosanitarios, el país no tiene permitida la exportación a Estados Unidos.

Por último, en cuanto a industrias adyacentes e imprevistos hay varios aspectos por remarcar. El contexto del mercado brasileño, el cual es fundamental para la compra de la lima, transita momentos de alto conflicto socioeconómico y condiciones macroeconómicas que se han estabilizado en el último tiempo, pero que siguen sujeto a una relativa inestabilidad. Cómo explica Sebastián Borja Silva en su columna del diario El Comercio, “en un mundo caracterizado por la permanente interacción comercial, cuando una economía como la brasileña tiene problemas, trae sin duda consecuencias directas e indirectas a terceros países. Brasil es la economía más grande e importante de la región.”

Sin embargo, este aspecto puede ser una ventaja para San Miguel como empresa argentina. Se entiende que el impacto negativo de una crisis brasileña pueda repercutir en empresas que exportan mercadería dentro del gigante sudamericano. No obstante, San Miguel busca comprar producto de Brasil y no vender el suyo dentro. A su vez, como también manifiesta Borja Silva, “solamente el 27% de empresas piensa aumentar su inversión, frente al 31% que va a reducirla.” La industria de la lima se mantiene fuerte en Brasil, sin embargo, cuando se trata de inversiones a futuro, las condiciones coyunturales, podrían estar afectando el futuro de la industria a largo plazo. Citando nuevamente a Porter, “los acontecimientos casuales suceden fuera del control de las empresas, crean discontinuidades que pueden desbloquear o dar nueva forma a la estructura del sector”. (Porter: 1991, Pág. 178)

4.3 Modelo de Negocio de las limas

Al tratarse de una nueva unidad de negocio, el modelo de lienzo es necesario para identificar ciertos aspectos de la empresa y determinar el desarrollo de la oportunidad. En el caso de San Miguel, a continuación, observamos cómo se compone cada uno de los cuadrantes del modelo y la profundización de cada aspecto:

SEGMENTO DE CLIENTES DE SAN MIGUEL: (Business to Business)

- Brokers
- Mayorista
- Category Manager
- Proveedor de servicio
- Supermercado / retail

San Miguel tiene un segmento de clientes con los que opera negocio a negocio (B2B). Sin embargo, la empresa busca que estos negocios se desarrollen con clientes que luego vendan el producto al consumidor (B2C). Hay que tener en cuenta la composición de la cartera de clientes para poder diversificar el riesgo. No obstante, en caso de incursionar en el negocio de la lima brasileña, San Miguel compraría y vendería mercadería por ende no correría el riesgo de quedarse con materia prima sin vender.

Los brokers son los agentes que cobran comisión por generar el vínculo entre vendedor y comprador. La estrategia de San Miguel es alejarse de este tipo de cliente ya que la política de la empresa busca vender a negocios que tengan venta directa con el consumidor. No obstante, la existencia de brokers con redes de contactos muy fuertes dentro del mercado, imposibilita a San Miguel la opción de descartarlos como clientes.

Los mayoristas significan un porcentaje muy grande de ventas (ver anexo 3). Son clientes que luego optan por dos caminos: distribuir a otros vendedores como también vender directamente a consumidor. Esto depende de la red de clientes y los modelos de negocios de cada uno. Lo que sucede en este caso es que los mayoristas garantizan un gran volumen de demanda, pero también existe una mayor volatilidad en el precio. El valor queda sujeto a la demanda de los clientes del mayorista como también del precio de mercado del producto.

Los category manager son contratados por los supermercados para que se encarguen de la selección de productos. De esta manera, se garantizan que la

elección de la fruta esté en manos, en este caso, de especialistas en cítricos. “Nosotros operamos con el agente y no con el supermercado. Es quién toma la decisión de comprarnos a nosotros o a otro proveedor. Por eso el vínculo se genera con él y no con el supermercado.” Describe Alexander Morhac, Gerente Comercial de Fruta Fresca de S.A. San Miguel en la península Ibérica.

Proveedor de servicio o service provider refiere a una empresa designada por el supermercado, que gestiona la importación y fraccionamiento de la mercadería. Si bien, San Miguel negocia y acuerda directamente con el supermercado para pautar el programa de entregas incluyendo la cantidad y el precio del producto, la factura se la hace a esta empresa intermedia y, por ende, el pago de la mercadería también lo realiza el proveedor de servicio. Simplemente es puesto al tanto del contrato que hay que respetar para luego encargarse de controlar la calidad del producto y de hacer los destríos que crea necesarios antes de pagar por la mercadería y entregarla al supermercado de destino.

Por último, el supermercado o retail. Este cliente representa el ideal de lo que busca San Miguel ya que es lo más cercano a un modelo de negocio B2C (business to consumer). Estratégicamente es fundamental para la previsibilidad ya que hay una escasa volatilidad tanto en la demanda como en el precio y también se destaca el hecho de que no cuenta con agentes intermedios.

PROPUESTA DE VALOR DE SAN MIGUEL:

- Líder de hemisferio sur en comercialización de productos cítricos frescos e industrializados.
- Parámetros de calidad del producto, venta a pedido.
- Experiencia de San Miguel en todas las fases de cadena de valor (limón)
- Estructura para asumir costos
- Fuerte red de comercialización con clientes definidos para ofrecer el nuevo producto dentro del catálogo.

La propuesta de valor de la empresa radica en las ventajas competitivas que tiene para poder implementar este nuevo modelo de negocio. San Miguel se posiciona como líder del hemisferio sur en la comercialización de productos cítricos frescos e industrializados.

Cuenta con experiencia en todas las fases de la cadena de valor de cítricos, por ende, garantiza los parámetros de calidad del producto. A su vez, cuenta con una fuerte estructura para asumir costos y con una estrategia para disipar el riesgo ya que compraría y vendería mercadería.

Por último, tiene una amplia y fuerte red de comercialización con clientes definidos a quienes podrá ofrecerles la lima como nuevo producto dentro de la cartera de los mismos.

CANALES DE SAN MIGUEL:

- Venta directa (supermercados, mayoristas y otros)
- Venta indirecta (retailers)
- Publicidad impresa (catálogos para clientes y para ferias internacionales)
- Relación personalizada (visita a clientes, presencia en ferias internacionales, videollamadas)

La ventaja de San Miguel en este caso, es que la propuesta de un nuevo producto no modifica la manera en que se promociona el resto de la cartera. Existen diversas ferias internacionales donde cada empresa destinada al rubro de la comercialización de frutas se presenta para ofrecer sus productos al resto. Es un canal que genera relaciones comerciales de gran valía.

A su vez, la empresa cuenta con una revista mensual que se le entrega a cada uno de sus clientes donde menciona la cartera de productos como también información relevante de la empresa que sirve para posicionarse en el mercado.

Por último, las ventas se ejecutan mediante relaciones personalizadas. “Los contratos se cierran mediante varias formas. Por lo general uno viaja a la sede del

cliente para poder garantizar confianza y poner un rostro al compromiso asumido. No obstante, cuando las relaciones con el cliente son fuertes y se mantienen estables, puede suceder que los contratos se negocian mediante video llamadas, sin la necesidad de viajar físicamente. También, es fundamental el intercambio de mails para poder documentar los pedidos y en caso de imprevistos o confusiones tener donde respaldarse." Martin Brasesco, Gerente Comercial de Fruta Fresca de S.A. San Miguel en la península Ibérica.

RELACIONES CON CLIENTES:

- Fortalecer los vínculos establecidos ofreciendo un nuevo producto en el catálogo.
- Mantener y garantizar la calidad del producto.
- Mitigar el riesgo de no concretar la venta (garantía de producto en cantidad y calidad, garantía de red de comercialización de acuerdo a lo establecido con el cliente)
- Costos (compra de producto, conservación, traslado, control de calidad, entrega en puerto o a cliente)

La relación con los clientes está establecida ya que San Miguel comercializa diversos productos y en su mayoría cítricos. No obstante, es importante entender que abastecer a los clientes ya existentes con un nuevo producto puede fortalecer vínculos como también generar nuevos compradores.

La experiencia de San Miguel en el rubro garantiza la calidad del producto, y la posición de la empresa como líder del rubro permite que los clientes tengan confianza. La empresa cuenta con la infraestructura adecuada para costear cualquier imprevisto, como también para tener varios proveedores de lima y no depender de la cantidad o la calidad de tan solo un proveedor.

FUENTES DE INGRESO

- Venta de producto a pedido.
- Venta de remanente rechazado.

- Distintos métodos de pago acorde al contrato firmado con cada cliente

La oportunidad de negocio en este caso puntual no necesita de una fuerte inversión económica. Teniendo en cuenta que la idea de la empresa radica en la compra y venta de la lima, no hace falta invertir en las fases previas sujetas a la producción de la fruta, que lleva mayor tiempo y mayor aporte de capital. San Miguel podrá garantizarse la venta del producto incluso antes de tenerlo, por ende, la financiación de la compra de lima puede estar solventado de esa forma.

Además, si bien la venta del producto es a pedido de clientes, suele suceder que haya un rechazo de la mercadería a raíz de algún reclamo sobre la calidad de la fruta. A pesar de no completar la venta pautada, el mercado permite que haya facilidad para relocalizar la mercancía y no perder la venta. Lógicamente el precio se verá disminuido, pero se evita el riesgo de perder la mercadería por completo.

RECURSOS CLAVE DE SAN MIGUEL:

- Estructura sólida desde todas las áreas de la empresa. No hay necesidad de generar una expansión física de gran magnitud (control de calidad, mantener relaciones comerciales).
- Know-how en la producción y comercialización de productos cítricos.

San Miguel cuenta con una estructura sólida en todas las áreas de la empresa. Al tratarse de una operación de compra y venta de mercadería y no de un posicionamiento físico dentro de Brasil, no se necesita un desarrollo de gran magnitud. De hecho, los dos aspectos que deberían atenderse son los del control de la calidad del producto y de mantener las relaciones comerciales con los proveedores de lima para tener una mejor posición en las prioridades del proveedor al momento de destinar su fruta.

A su vez, la empresa cuenta con el know how en lo que respecta comercialización y producción de frutos cítricos. Por ende, no solo evita el riesgo de incursionar en una oportunidad ajena a los conocimientos de la empresa, sino

también puede ofrecer sus conocimientos para ayudar a mejorar la eficiencia de los productores de la lima. De esta forma, San Miguel se puede posicionar como comprador y además como consultor de sus proveedores, fortaleciendo sus vínculos comerciales y garantizando una mejora sustancial del producto que va a comprar para luego vender.

ACTIVIDADES CLAVE DE SAN MIGUEL:

- Desarrollo y mantenimiento de la red de clientes.
- Establecer nuevos puertos de salida dentro de los canales de comercialización (vía Brasil).
- Desarrollar marketing de nuevo producto.

San Miguel se dedicará a desarrollar y mantener la red de clientes. Teniendo en cuenta la gran variedad de clientes y mercados a los cuales la empresa exporta y comercializa fruta, ampliar la cartera de productos implica desarrollar nuevas ventas con clientes nuevos o ya existentes.

A su vez, al tratarse de un nuevo punto de origen de la fruta, es fundamental establecer nuevos puertos de salida que se adecúen a los canales de comercialización más eficientes que puedan existir en territorio brasileño. Esto puede suponer una ventaja en relación a tiempos de entrega ya que los puertos brasileños, en comparación con los argentinos, mantienen una distancia menor con los puertos de los mercados del hemisferio norte.

Por último, al tratarse de un nuevo producto dentro de la cartera de San Miguel, la empresa debe realizar una campaña de marketing para promocionar la lima a sus potenciales clientes. Esto implica una nueva confección de catálogos.

SOCIOS CLAVE DE SAN MIGUEL:

- Productores brasileños
- Depósitos refrigerados
- Empacadores.

- Clientes de la lima en hemisferio norte.

Para poder llevar a cabo el desarrollo de esta nueva unidad de negocio hay que remarcar cuales van a ser los agentes que permitan la incursión. No solo analizando los proveedores de la lima, sino también los potenciales compradores.

El primer o los primeros socios clave que tendrá la empresa serán los productores brasileños de lima. Es fundamental que haya diversos para poder apaciguar el riesgo de no conseguir producto y tener la posibilidad de negociar el precio de compra.

Al tratarse de fruta fresca, hay que considerar la refrigeración de la lima una vez que abandona su lugar de origen. La disponibilidad de depósitos refrigerados es fundamental para evitar que la mercadería pierda su calidad o en el peor de los casos se pudra. A su vez, si bien los barcos que trasladan la mercadería los diversos puertos del mundo tienen un alto grado de eficiencia en cuanto a tiempos de salida y llegada, no se puede correr el riesgo de que la fruta no se embarque y tampoco se conserve en el lugar correspondiente.

La fruta deberá empacarse para ser entregada y no todos los productores de fruta se dedican al empaque de sus productos. Esto significa que San Miguel deberá trazar vínculos comerciales con empacadoras brasileñas para tercerizar la tarea y garantizar que la entrega del producto ya venga lista para ser vendida a un potencial cliente.

En último lugar, otro socio fundamental para la realización del nuevo modelo de negocio es el cliente. San Miguel cuenta con un amplio espectro de clientes a lo largo y ancho del hemisferio norte, por ende, encuentra una facilidad para promocionar y vender el producto.

ESTRUCTURA DE COSTOS DE SAN MIGUEL:

- Compra de producto. Gastos de logística y distribución. Salarios correspondientes. Tasas e impuestos de acuerdo a la jurisdicción.

- Gastos en marketing por actualización de catálogo de productos.
- Gasto por capacitación.

La empresa presenta una estructura de costos impulsada precisamente por los costos. Al tratarse de un commodity como la lima, la demanda del producto no fluctúa acorde a las modas como podría suceder con los artículos de tecnología. Por lo tanto, se busca reducir de la mayor manera todos los costos fijos que puedan existir, de modo tal que se maximicen las ganancias.

En principio, el primer gasto principal sería la compra del producto. Luego, tener en cuenta los gastos en salarios correspondientes a los nuevos empleados. Un factor a tener en cuenta es el costo sujeto a tasas e impuestos acorde a la jurisdicción que se decide operar.

Otro aspecto a considerar es el costo que supone la actualización del catálogo de productos como también el marketing sujeto a la promoción de la lima.

Por último, en caso de tener que capacitar a los nuevos empleados, esto acarrea un gasto que no se puede descartar. Hay que tener en cuenta que, si bien se trata de una fruta cítrica, la lima significa un nuevo producto y Brasil un nuevo mercado.

4.4 San Miguel se internacionaliza

Esta unidad de negocio implica un intento de la empresa por internacionalizarse. Este fenómeno puede analizarse desde distintos enfoques. En este caso en particular, lo analizaremos desde la perspectiva del proceso y de la estrategia. En términos del proceso y a partir de la teoría de Uppsala, podríamos interpretar que San Miguel basándose en información imperfecta y en un contexto incierto, implementa estrategias con un alto nivel de incertidumbre y de acuerdo a las posibilidades del entorno. (Alonso y Donoso, 1998).

Según esta teoría, hay dos determinantes claves que inciden a lo largo del proceso de internacionalización, el conocimiento y el compromiso con el mercado. En este caso, tanto el conocimiento como el compromiso con el mercado, en un principio serían leves dada la baja experiencia y la baja inversión inicial. Se espera

que el conocimiento pueda crecer a medida que la empresa se involucre en estos mercados (Rialp, 1999). Con respecto al compromiso, este podría ir en aumento, dependiendo de las perspectivas futuras de rentabilidad.

De acuerdo a Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), a medida que el conocimiento y el compromiso de mercado van creciendo, el método de exportación difiere. En este caso la operación de San Miguel podría comenzar con una exportación vía representantes independientes y en el futuro establecer una unidad de producción en Brasil.

Desde el punto de vista del conocimiento, la búsqueda de los proveedores en Brasil podría reducir la distancia psicológica que obstaculiza los flujos de información. Sin embargo, la diferencia de idioma podría representar un mayor grado de incertidumbre para la empresa (Rialp, 1999).

De acuerdo a Johanson y Vahlne (1990), la estructura el tamaño y los recursos de una empresa de la envergadura de San Miguel podría acelerar la internacionalización apoyada en su experiencia en mercados similares. Por otro lado, según la teoría de las capacidades organizacionales, hay recursos difíciles de imitar por otros competidores (por ejemplo, su experiencia y escala). De esta forma, esto facilita la internacionalización.

Por otra parte, la internacionalización de San Miguel podría catalogarse dentro de la perspectiva de estrategia, ya que la empresa se internacionaliza para conseguir un objetivo explícito que es la rentabilidad y alcanzará dicho objetivo a través del desarrollo, transferencia y uso de sus recursos y capacidades (Monreal Pérez, 2009).

Por otra parte, según Monreal Pérez (2009), San Miguel podría alcanzar una exitosa internacionalización debido a su buena posición en cuanto a recursos sin embargo debería lograr que dichos recursos generen capacidades organizacionales que a su vez sean fuente de ventajas competitivas y que la gestión de dichas ventajas de lugar a unas rutinas compatibles con aquellas

necesarias para triunfar en un mercado en particular (Johanson y Vahlne, 1977; Wernerfelt, 1984).

Conclusión y consideraciones generales

La conclusión del estudio del caso nos permite creer que la incursión en el negocio de la comercialización de la lima es posible. Dadas las ventajas competitivas de San Miguel que fuimos desarrollando a lo largo del trabajo, se puede comprender que incursionar en un nuevo producto que responda a la misión de la empresa, “Ser la compañía líder de fruta cítrica fresca del hemisferio sur,” justifica de forma rentable esta posible política de expansión, crecimiento e internacionalización. Analizando la rentabilidad de cada uno de los productos de San Miguel, se puede interpretar que la oportunidad tiene de donde sostenerse para llevarse a cabo.

Tal como pudimos ver en el análisis del diamante de Porter, los sectores afines y auxiliares en el mercado de la lima brasileña presentan algunos riesgos considerables que deben ser tenidos en cuenta, llámese crisis jurídica, inestabilidad macroeconómica y conflictos político-sociales.

Sin embargo, teniendo en cuenta los componentes del modelo de negocio y las características de la empresa en cuestión dan a entender que la incursión puede ser llevada a cabo de manera exitosa. Queda evidenciado que la oportunidad no necesita de una fuerte inversión de capital y a pesar que así lo requiriese, San Miguel cuenta con un respaldo económico acorde para implementar este tipo de políticas de desarrollo y expansión, como también para poder lidiar con imprevistos o crisis circunstanciales. Un dato significativo es la fuerte red de comercialización ya establecida que tiene la empresa. “San Miguel produce el 15% del limón del mundo,” cuenta Alejandro Moralejo. La posición de la empresa es de conocimiento mundial, por ende, la expansión de su cartera de productos significa un potencial aumento en ganancias y una mejor posición como comercializador de frutos cítricos.

No obstante, la empresa debería tomar ciertos recaudos para en dicho contexto lograr capitalizar las oportunidades de negocio presentes. En particular, tendría que estar atento a sus fuentes de financiamiento y establecimientos de contratos para reducir riesgos de tipo de cambio, inflación y demás que puedan atentar contra la rentabilidad del negocio. Queda evidenciado que la crisis política, social y económica que atraviesa Brasil hace ya unos años, tiene que ser un punto a considerar para sacar provecho de una mejor negociación de precios con productores de lima, como también para aprovechar la falta de inversión de las empresas locales y posicionarse como un socio clave.

Por otra parte, San Miguel debería diversificar tanto sus proveedores como sus clientes para mitigar riesgos reputacionales y de cumplimientos de contrato. No puede correr peligro de quedarse sin producto para entregar al igual que depender de un solo productor que pueda cambiar el precio de la lima y perjudicar a San Miguel aumentando la estructura de costos a asumir.

A su vez, la empresa deberá tener en cuenta estrategias de marcas, que puedan reducir riesgos de imagen y transferir riesgo a clientes para anticipar imprevistos. Si bien la empresa tuvo diversas marcas a lo largo de su historia para poder diferenciar productos por tamaño, calidad y destino, hoy la política interna busca unificar la marca, pero separar en categorías. De esta manera se puede exportar a diversos mercados a precios diferentes y no correr el riesgo que los clientes emitan quejas o reclamos por mercadería que supone ser la misma, pero es vendida a diversos precios dependiendo el destino y el comprador.

Por último, comprendiendo la historia de la empresa, y sus constantes políticas de crecimiento, desarrollo, inversión y expansión, la oportunidad se presenta acorde a los objetivos de San Miguel. Teniendo en cuenta que fue incursionando en el negocio de los limones, para luego introducirse en el mundo de los cítricos dulces y llegar al punto de aumentar su cartera de productos con palta y uva del Perú, la inclusión de la lima no difiere del camino que fue tomando la empresa. Además, analizando que el crecimiento de esta cartera vino de la mano con la expansión de San Miguel en otros países como Sudáfrica, Uruguay y

Perú, tener que establecer políticas de internacionalización no es un conflicto, por el contrario, significa un progreso.

Limitaciones del estudio y futuras investigaciones

El trabajo de investigación se vio limitado en varios aspectos. En primer lugar, no se pudo encontrar la cantidad de información necesaria como para poder brindar datos actualizados sobre el negocio de la lima en Brasil. Si bien los datos de la empresa San Miguel y los números correspondientes a la exportación de los demás cítricos se encuentran con facilidad y claridad, no sucede lo mismo con la lima. En la gran mayoría de las fuentes de información no se diferencia el producto del limón común, por ende, dificulta extraer datos precisos. De esta manera cuesta identificar los números correspondientes a la producción, exportación e importación del producto. Hubo que realizar estimaciones de acuerdo al país de producción y al clima del lugar para poder deducir ciertos aspectos. En cuanto a las fuentes de información de Brasil, resultó difícil encontrar información sobre empresas que se dediquen a la producción de la fruta y aún más identificar las particularidades del mercado de la lima. A su vez, el idioma presentó otro obstáculo más.

En el futuro sería interesante poder expandir la investigación para determinar distintas cuestiones. En primer lugar, poder determinar la rentabilidad real del negocio, buscando precios del producto en diversas regiones de Brasil y analizando gastos y potenciales ingresos que sirvan para determinar su rentabilidad. A raíz de este estudio, se puede interpretar que San Miguel está en condiciones cualitativas de aprovechar la oportunidad ya que cuenta con los recursos y los conocimientos para hacerlo. Habría que desarrollar el proyecto cuantitativamente para concluir si es rentable o no. También, se podría profundizar sobre proveedores en Brasil y su capacidad para producir, teniendo en cuenta que esto podría ser un problema fundamental en el negocio. Además, otra opción que podría ser llevada a cabo sería la de asentar a la empresa San Miguel físicamente en Brasil. Entendiendo que la citrícola argentina ya se expandió

internacionalmente a Uruguay, Sudáfrica y Perú, incursionar en Brasil supone un interesante desafío. Hay que tener en cuenta que se trata del segundo productor de frutos cítricos del mundo por detrás de china y, por ende, el más importante del hemisferio sur.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexos

Anexo 1: Importación de limones y limas a nivel mundial.

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	Jan 2011/12	Jul 2011/12
Imports						
United States	424	398	401	394	430	475
EU-27	515	405	471	418	400	410
Russia	191	203	211	222	220	190
Saudi Arabia	46	125	84	105	105	100
Canada	58	58	65	78	75	85
Ukraine	55	58	62	64	65	60
United Arab Emirates	51	60	56	54	56	55
Other	96	95	83	87	87	77
Total	1,436	1,402	1,433	1,422	1,438	1,452

Fuente: USDA- Lemons and Limes, Fresh: Prod, Supply and Dist. (1,000 Metric Tons)

Lemons and Limes, Fresh: Production, Supply and Distribution in Selected Countries
(1,000 Metric Tons)

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	Jan 2017/18	Jul 2017/18
Imports						
United States	481	563	615	698	700	715
European Union	380	399	561	520	500	520
Russia	209	207	186	213	225	230
Saudi Arabia	85	103	121	128	135	140
Canada	99	87	102	96	100	100
United Arab Emirates	85	94	91	88	90	95
Japan	51	51	51	53	55	53
Ukraine	54	44	41	47	50	50
Hong Kong	66	48	37	47	45	45
Mexico	3	2	3	3	3	3
Other	4	4	8	8	5	5
Total	1,517	1,602	1,816	1,901	1,908	1,956

Foreign Agricultural Service/USDA
Office of Global Analysis

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Anexo 2: Números de la producción, exportación e importación de cítricos a nivel global y local.

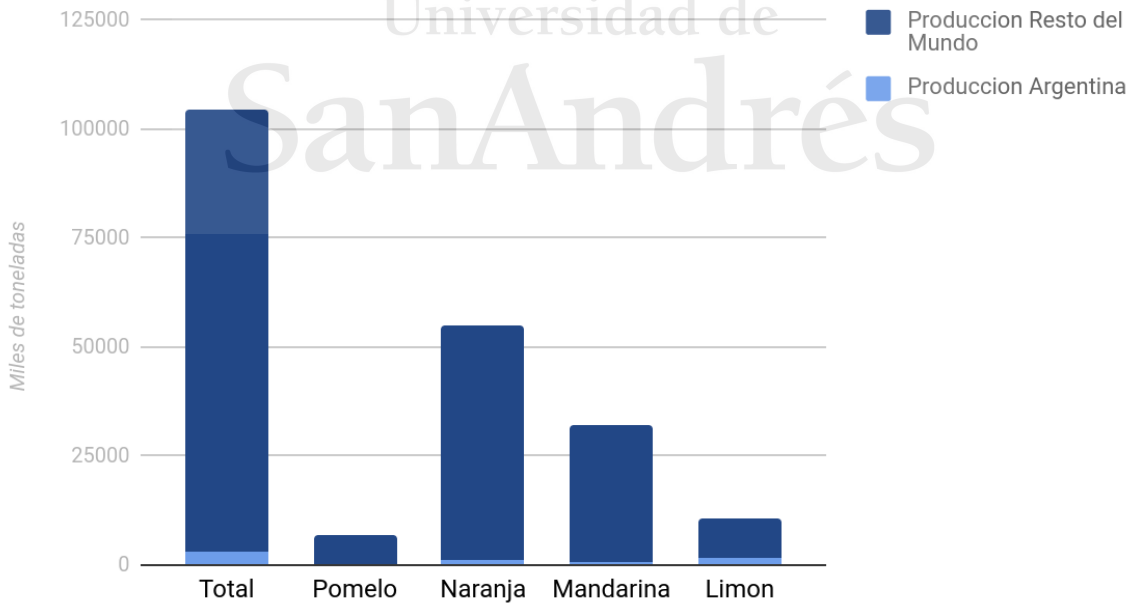
Total production, exports and ex. value (2008) for countries eligible to ship lemons and limes to the United States

Country 1/	Production	Total exports	Export value
	1,000 metric tons		*1,000 US$*
Mexico	1.987,45	487,09	242.315,00
Peru	211,16	1,71	1.275,00
Guatemala	117,84	4,97	2.620,00
Colombia	74,30	3,51	2898,00
El Salvador	55,95	4,45	913,00
Haiti	28,00	nd	nd
Jamaica	24,36	nd	nd
Costa Rica	24,23	0,08	61,00
Honduras	10,33	0,41	53,00
Ecuador	5,75	6,34	1.025,00
Dominican Republic	3,23	1,55	1.788,00

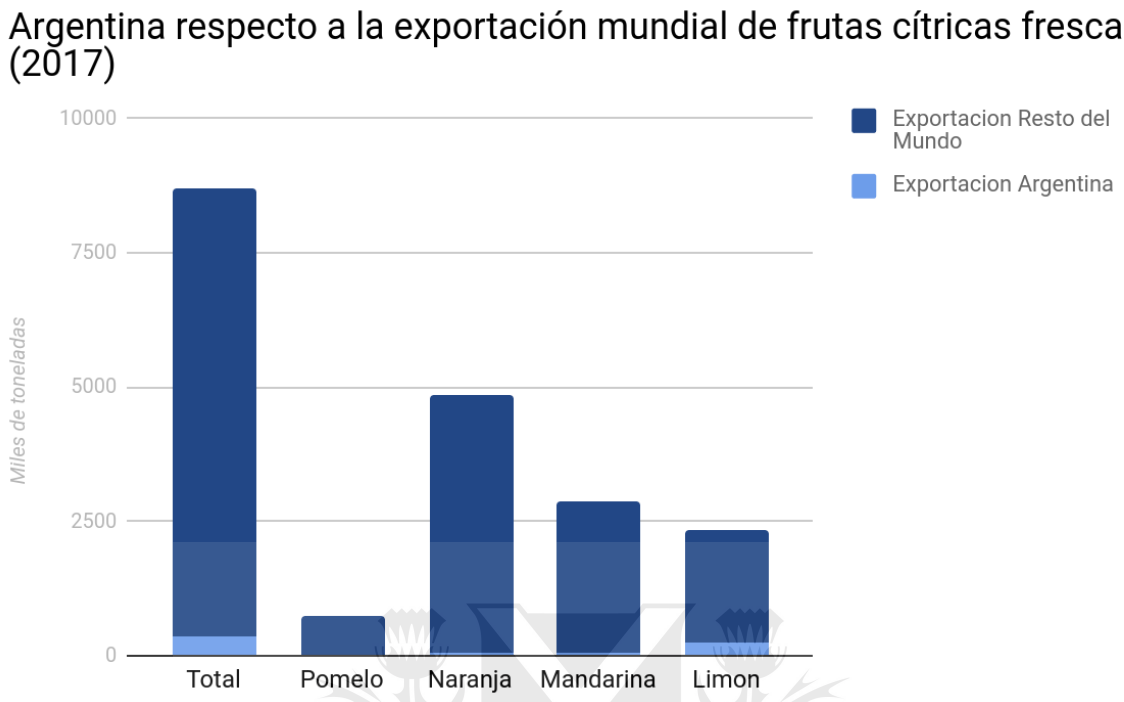
Otros (LatinoAmérica)= 16.38 production

Fuente: USDA's Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS).

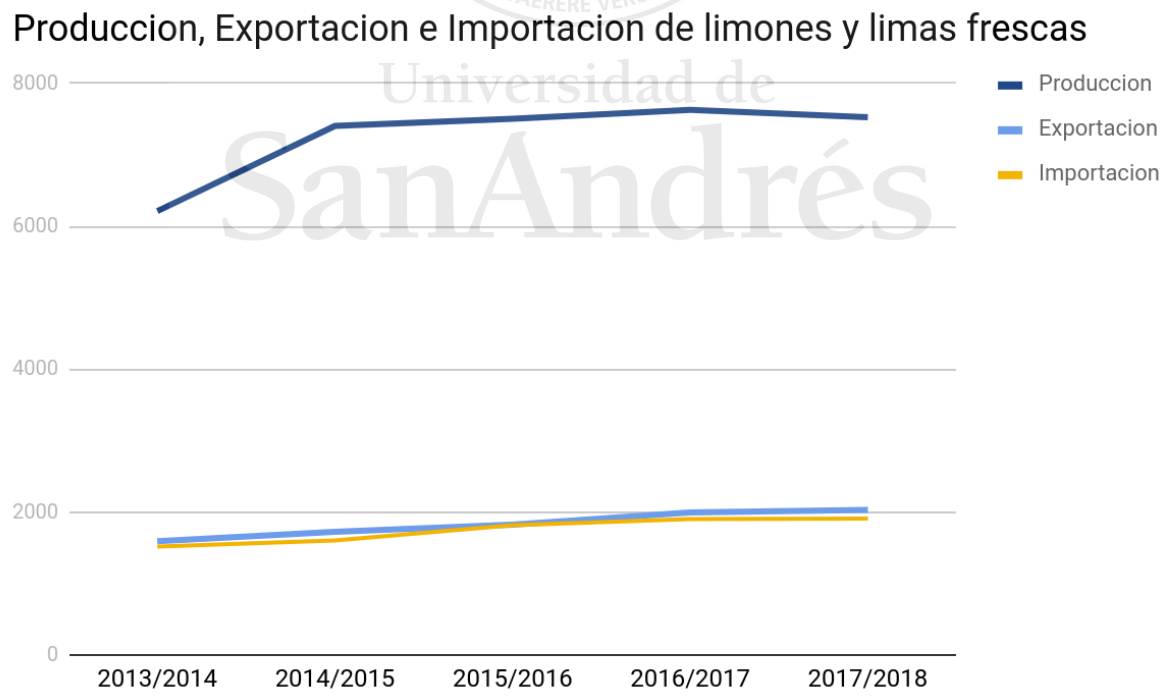
Argentina respecto a la producción mundial de frutas cítricas frescas (2017)



Fuente: USDA, SHAFFE, INTA, SENASA, 2017



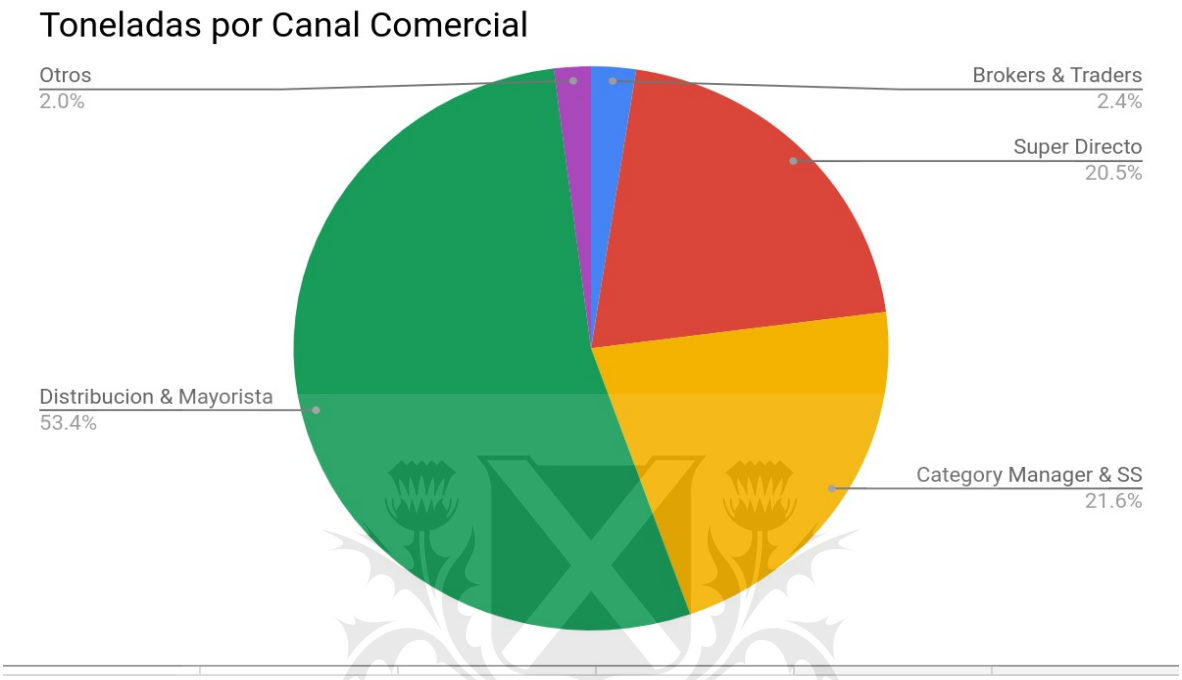
Fuente: USDA, SHAFFE, INTA, SENASA, 2017

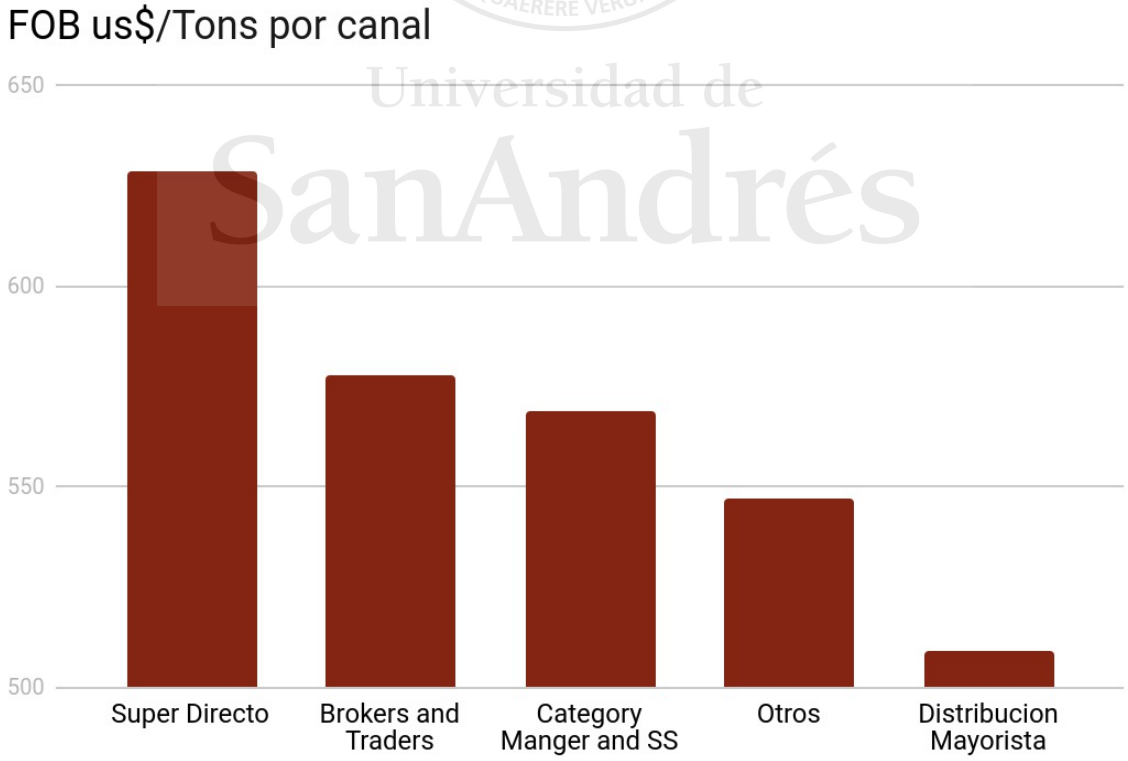


Fuente: Foreign Agricultural Service/USDA, 2018 (Toneladas métricas / Período)

Anexo 3: Destino de exportaciones a segmento de clientes (Fruta fresca)

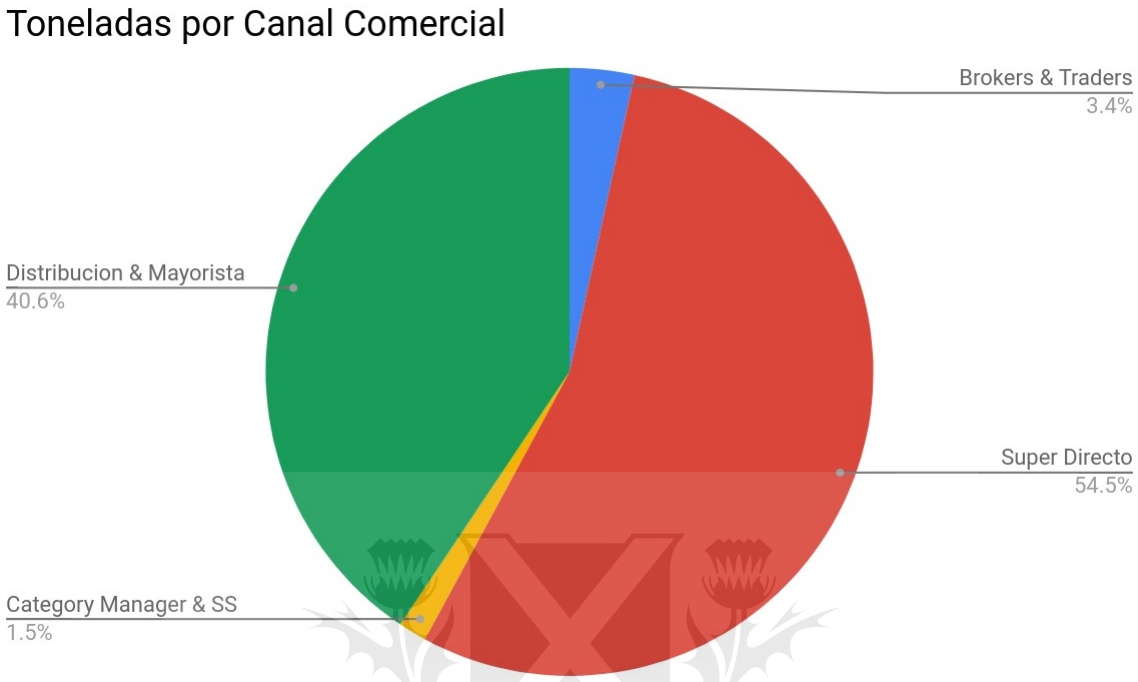
Mercado de las Naranjas

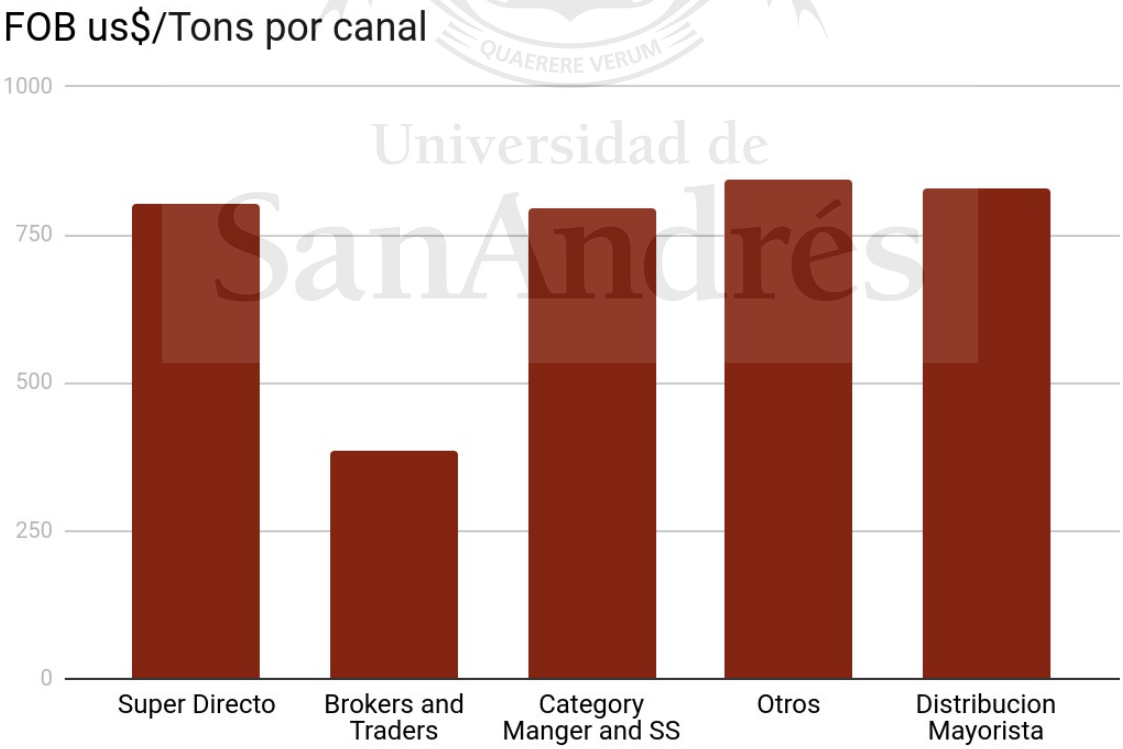




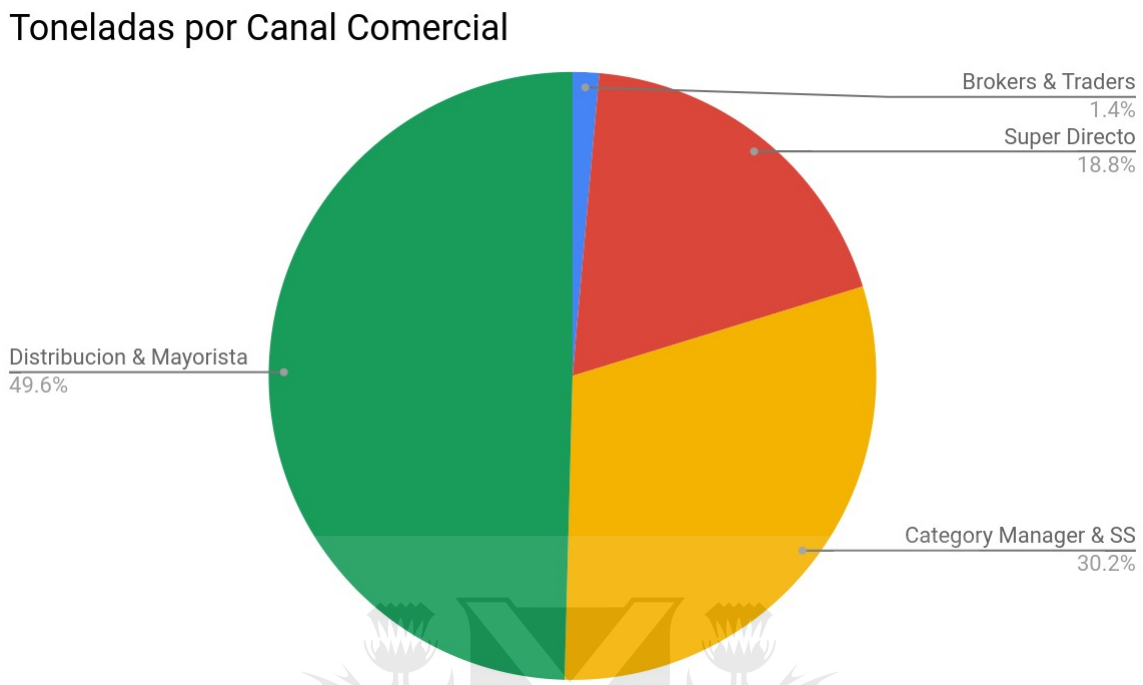
QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

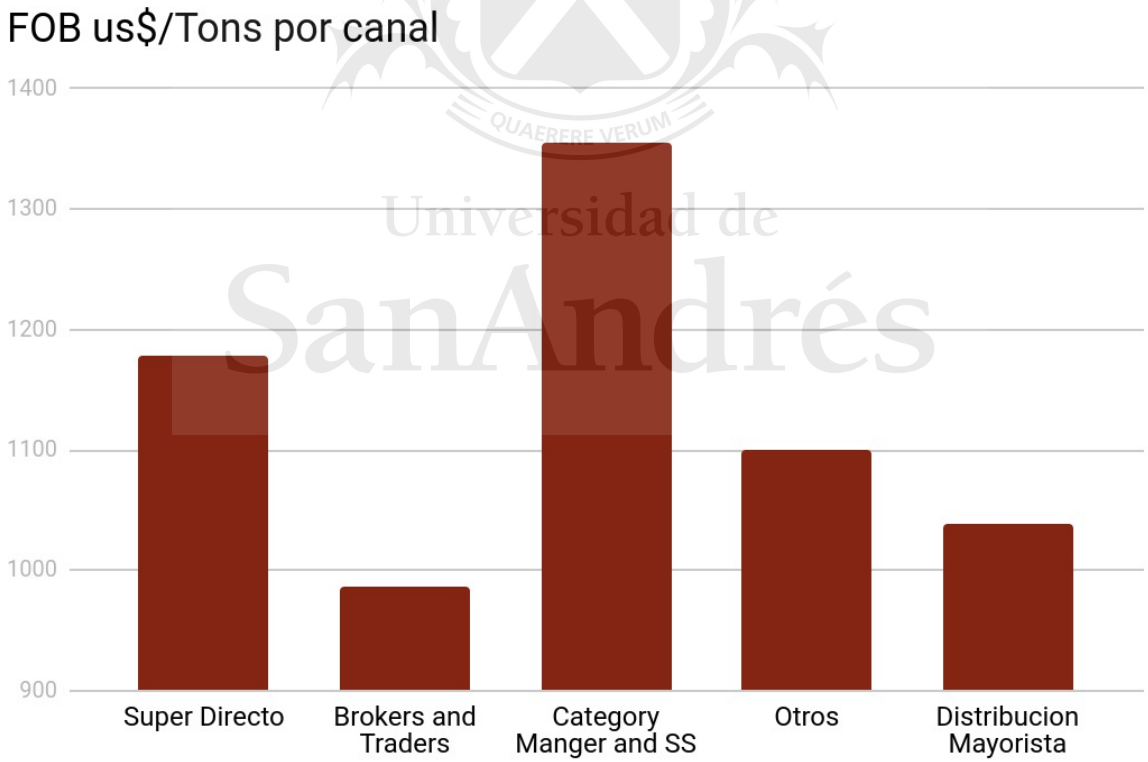
Mercado de las Mandarinas





Mercado de los Limones





Fuente: S.A. San Miguel (área comercial Fruta Fresca)

Bibliografía

- Alonso, J.A; Donoso, V. (1998). Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales. Ed. ICEX, Madrid.

- Dvoskin, R. (2004). Módulo de clase, pág. 196.

- Johanson J. y Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the film: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8 (1), 23-32.

- Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F. (1975) “The internationalization of the Firm-Four Swedish Cases”. Journal of Management Studies, vol.12, n.3, pp. 305-322.

- Madhok, A. (1997). “Cost, value and the foreign market entry mode: the transaction and the firm. Strategic Management Journal, vol. 18, n.1, pp. 39-61.

- Penrose, E. (1959). The theory of growth of the firm. Ed. Oxford University Press, Oxford, Reino Unido.

- Petersen, B.; Pedersen, T. (1999). Fast and Slow Resource commitment to Foreign Markets. What causes the difference? Journal of International Management, 5 (2), 73-91.

- Porter M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Vergara, Buenos Aires.

- Porter M., (2008) “The five competitive forces that shape strategy”, Harvard Business Review, January 2008. Vol. 86, No. 1., pp. 78-93

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

- Rialp, A. (1999). Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura. Información Comercial Española, n.781, pp. 117-128.

- Urbano Pulido David, Toledano Garrido Nuria (2007). "El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas; cuestiones preliminares". Revista *OIKOS*, año 11, Nº24, diciembre de 2007, pp. 145-160.

- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, vol.5, pp. 171-180.

Documentos Online:

- Animal and Plant Health Inspection Service, Fresh Fruit and Vegetable Import Manual (2014). U.S. Department of Agriculture. Recuperado de: http://www.aphis.usda.gov/import_export/plants/manuals/ports/
- Areas destinada a colheita. Brasil (2017). IBGE. Recuperado de: https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/1613 - resultado
- Borja S. (2018). La crisis en Brasil. Diario El Comercio online. Recuperado de: https://www.elcomercio.com/opinion/crisis-brasil-opinion-latinoamerica.html
- Citrus: World Markets and Trade (2018). U.S. Department of Agriculture Recuperado de: https://www.fas.usda.gov/data/citrus-world-markets-and-trade
- Dansa, M. (2018). Ministerio de Agroindustria. Presidencia de la Nación. Dirección de planeamiento y áreas de mercado. Recuperado de: https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecua
- La Actividad Citrícola Argentina (2018). FederCitrus. Recuperado de: https://www.federcitrus.org/wp-content/uploads/2018/05/Actividad-Citricola-2018.pdf

- Mireia, M (2015). Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio. Recuperado de: https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/
- Página Web de la empresa San Miguel. (2018). Recuperado de: http://sanmiguelglobal.com
- Resumen del mercado global de la lima. (2018). Fresh Plaza. Recuperado de: http://www.freshplaza.es/article/115291/Resumen-del-mercado-global-de-la-lima/

Bibliografía consultada:

- Podestá, Lucía (31 de mayo 2011). "*Estrategia como fuente de Ventaja Competitiva en el Sector Limonero argentino. Caso SA San Miguel: sus Recursos y Competencias.*"

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés