



Universidad de  
**San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

Certificación y exportación de limón orgánico argentino  
Estudio del caso de Zamora Citrus

Alumna: Lourdes Lucía Lazarte  
Legajo: 30136  
Mentor: Daniel Friel

Noviembre 2022  
Buenos Aires, Argentina

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de graduación exhibe el potencial que existe para las empresas agropecuarias de Argentina en explorar la posibilidad de llevar a cabo la transición en sus campos hacia la agricultura orgánica. La exportación de bienes etiquetados como “orgánicos” transfiere un valor superior a las empresas, demostrando que es una tendencia en auge y que son cada vez más los países que impulsan el consumo e importación de estos productos en sus supermercados y distribuidoras. A partir del análisis del marco teórico de la literatura pertinente y la revisión de estadísticas e informes oficiales, el estudio de caso dentro de la citrícola Zamora Citrus permite abstraer conclusiones sobre la incursión de una PyME en la agricultura y certificación orgánica, y la posterior comercialización y exportación de limones orgánicos. Dentro del análisis de los factores económicos, políticos y culturales que impactan en la empresa, se encontró que el proceso de exportación depende firmemente de la habilitación de los protocolos fitosanitarios con otros países, que se encuentra bajo la supervisión de los organismos de relaciones exteriores de la Nación. Las condiciones que estos acuerdos expresan y regulan son determinantes para el proceso de transición en las compañías y afecta directamente el cultivo y tratamiento de las plantas como también en el empaquetamiento y promoción de los artículos. A su vez, también describen los beneficios obtenidos de las relaciones comerciales de Zamora Citrus con sus clientes, la intervención de organizaciones estatales en proyectos de investigación y desarrollo y su trabajo en campañas de promoción para el correcto posicionamiento de los limones en mercados extranjeros. Estos hallazgos ilustran el panorama actual de las empresas privadas en el sector agro y su vinculación con las instituciones y agencias locales, permitiendo reconocer sus virtudes y aspectos a mejorar en el contexto en el que operan.

*Palabras clave:* estrategia de exportación – limones orgánicos – empresas citrícolas – certificación orgánica – protocolos fitosanitarios – relaciones comerciales – diferenciación – promoción – posicionamiento internacional.

# Índice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Problemática .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Preguntas de investigación .....</b>	<b>8</b>
1.2.1. <i>Pregunta Central</i> .....	8
1.2.2. <i>Subpreguntas:</i> .....	8
<b>1.3. Objetivos .....</b>	<b>9</b>
1.3.1. <i>Objetivo general</i> .....	9
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	9
<b>1.4. Justificación de las razones de estudio .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Marco teórico .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Estrategias de exportación a partir de la diferenciación del producto</b>	<b>11</b>
<b>2.2. Certificación de limones “orgánicos” .....</b>	<b>12</b>
<b>3. Metodología .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. Tipo de estudio .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2. Estudio de caso: ¿Por qué Zamora Citrus? .....</b>	<b>15</b>
<b>3.3. Técnica de recolección de datos .....</b>	<b>16</b>
<b>4. Análisis del caso Zamora Citrus .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1. Industria del limón y su producción orgánica en la región .....</b>	<b>16</b>
<b>4.2. Descripción de la empresa .....</b>	<b>18</b>
<b>4.3. Agregado de valor a partir de la producción orgánica .....</b>	<b>22</b>
4.3.1. <i>Proceso de certificación</i> .....	22
4.3.2. <i>Evaluación del rendimiento</i> .....	26
<b>4.4. Penetración y competitividad en el mercado internacional .....</b>	<b>30</b>
4.4.1. <i>Instituciones de promoción y programas de incentivos</i> .....	30

4.4.2. Alianzas comerciales e instrumentos de diferenciación de Zamora Citrus .....	36
<b>4.5. Discusión sobre el caso .....</b>	<b>42</b>
<b>5. Conclusiones generales .....</b>	<b>47</b>
5.1. Conclusiones del trabajo.....	47
5.2. Futuras líneas de investigación.....	50
<b>6. Bibliografía .....</b>	<b>53</b>
<b>7. Anexos.....</b>	<b>57</b>



Universidad de  
**SanAndrés**

## **Siglas utilizadas**

**ACNOA:** Asociación Citrícola del Noroeste Argentino.

**AFINOA:** Asociación Fitosanitaria del Noroeste Argentino.

**AAICI:** Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional.

**BRC:** del inglés “Consortio Británico de Minoristas”.

**CACER:** Cámara Argentina de Certificadoras.

**CAPOC:** Cámara Argentina de Productores Orgánicos Certificados.

**EEAOC:** Estación Experimental Obispo Colombres.

**HACCP:** del inglés “Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control”.

**IDEP:** Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán.

**IICA:** Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

**INTA:** Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

**INTI:** Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

**MAGyP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

**MAPO:** Movimiento Argentino de Producción Orgánica.

**NOP:** del inglés “Programa Nacional Orgánico”.

**PyMEs:** Pequeñas y Medianas Empresas.

**SENASA:** Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

**SMETA:** del inglés “Auditoría de Comercio Ético de los Afiliados a Sedex”.

# 1. Introducción

## 1.1. Problemática

Las estrategias empresariales que desempeñan las compañías en países subdesarrollados y emergentes tienden a diferenciarse de aquellas empleadas en países desarrollados. El contexto en las que estas empresas operan es un condicionante para los recursos, acciones y modelos de negocios que disponen. A su vez, esto influye en la manera en la que una empresa de un país emergente decide exportar sus bienes o servicios a países con diferentes entornos institucionales. Estos desafíos han sido abordados por diversos autores, quienes han realizado estudios de casos en distintas industrias. Autores como Artopolous, Friel y Hallak (2013) han demostrado que lo que parece ser el factor clave para una estrategia de exportación exitosa es adoptar nuevas configuraciones y atributos, tanto en el producto como en los procesos de producción, acordes a los gustos y exigencias del mercado externo. Ding, Vorobjovas-Pinta y Grimmer (2021) argumentan sobre los antecedentes asociados a las capacidades de las pequeñas empresas para exportar, basándose en el crecimiento que esta actividad ha tenido en los últimos años. Estos autores trabajan el caso de la exportación de alimentos (como miel, aceites, salsas y aderezos) e identifican seis recursos principales encontrados en los participantes del estudio: “la producción de un producto único, el país de origen, la marca y etiqueta de la empresa, el capital financiero y apoyo gubernamental, los recursos de personal y el acceso a los canales de distribución” (Ding, Vorobjovas-Pinta y Grimmer, 2021, p. 381). Dado que esta exploración se realizó con exportadoras de Australia y Tasmania, sería interesante identificar las cualidades existentes en empresas exportadoras de Argentina. Por este motivo, los mecanismos que las empresas argentinas adoptan para exportar a países desarrollados conforman un campo de investigación que se presta a nuevos hallazgos y que, por ende, todavía merece ser indagado.

Asimismo, persiste aún la ausencia de estudios que examinen la exportación de bienes con atributos diferenciados, como serían los limones “naturales” y “orgánicos”, y qué a su vez exploren los procesos coordinados por las empresas para obtener dicha diferenciación (en este caso, los procesos de certificación). Existen publicaciones que cuestionan la influencia de estas etiquetas en las percepciones y elecciones de los consumidores, especialmente considerando que la atribución de características “orgánicas” y “naturales” en los alimentos ha ganado una reputación considerable en mercados occidentales (Larceneux, Benoît-Moreau y Renaudin, 2012). No obstante, no se ha ahondado lo suficiente sobre la influencia que estos atributos pueden tener a la hora de acceder a mercados extranjeros. Estas etiquetas pueden facilitar la adquisición de nuevos clientes, impulsar la reputación de una marca, y, en líneas generales, favorecer la inserción a un mercado desconocido. Por ello es relevante para este trabajo conocer sobre el proceso de certificación de cualidades que diferencien a un producto y condicionen su posicionamiento internacional. Esta búsqueda de diferenciación que satisfaga la demanda de los mercados externos es acorde a lo expuesto por Rua, França y Ortiz (2018), quienes sugieren que “las PyMEs enfrentan una mayor incertidumbre como resultado del entorno externo que las grandes empresas y, por lo tanto, tienen una mayor tendencia a asumir riesgos e innovar para alcanzar el éxito” (p. 259). Lo que estos autores denominan *orientación emprendedora*<sup>1</sup>, también probará ser relevante para el estudio de caso que se llevará adelante en la empresa seleccionada.

Cabe destacar que la Argentina se caracteriza por ser un jugador mundial muy importante en la industria cítrica. Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, entre los años 2008 y 2018 las exportaciones de limones frescos, jugo y aceite esencial de limón, promediaron los U\$S 550 millones. Los principales destinos de exportación de limones frescos fueron Rusia, España, Italia y Estados Unidos. Este desempeño es posible gracias a las ventajas geográficas

---

<sup>1</sup> “Orientación Emprendedora (OE) es la tendencia de comportamiento, la filosofía de gestión o la práctica de toma de decisiones de una empresa que se caracteriza por la innovación, la proactividad y la voluntad de asumir riesgos” (Rua, França y Ortiz, 2018, p. 260).

que brinda el suelo argentino para la producción de frutas frescas, pero también por las competencias que las empresas han desarrollado a cuentas de interactuar con un contexto complejo, con tanto oportunidades como desafíos. Es por ello que se puede establecer cómo tema de estudio la manera en la que las empresas que tienen a su cargo la producción y comercialización de frutas frescas desarrollan estrategias empresariales que les permiten acceder a mercados internacionales.

Zamora Citrus es una empresa basada en la localidad de Tafí Viejo, en Tucumán, Argentina, que se especializa en producción y empaque de limones frescos. Dado que este sector exhibe un claro indicio hacia un mercado de alimentos orgánicos<sup>2</sup>, es pertinente tomar el caso de una mediana empresa familiar, que además se caracteriza por su fuerte foco en la exportación de limones certificados como “orgánicos” y “naturales”. Esto último, como se evaluará en este trabajo, es lo que compone la más fuerte de sus ventajas competitivas, y constituye a su vez, una de las principales razones de su selección para justificar este trabajo. Además, este proceso invita a indagar sobre las asociaciones o alianzas comerciales que la empresa en cuestión tuvo que gestionar para acceder a la certificación deseada. Por sobre todo, los hallazgos de este trabajo son útiles para comprender los roles de distintas agencias en sus esfuerzos de I+D y promoción de los productos “orgánicos” y “naturales” y cómo estos impactan en el posicionamiento de bienes diferenciados en el exterior. Además, los vínculos comerciales entablados por Zamora Citrus se van a manifestar desde su relación con sus clientes internacionales, principalmente supermercados y, en menor medida distribuidoras y mayoristas. Tal como evidenciaron Artopolous, Friel y Hallak (2013), cumplir “con los estrictos requisitos de los distribuidores extranjeros y establecer relaciones a largo plazo con ellos para asegurar información actualizada sobre los mercados extranjeros” (p. 20) es un factor determinante para incursionar exitosamente en nuevos mercados. Por este motivo, examinar cómo Zamora Citrus se relaciona con

---

<sup>2</sup> Según un informe publicado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), el mercado internacional de alimentos y bebidas orgánicas alcanzó los 118 mil millones de dólares en el año 2019.



agentes del exterior ayudará a ampliar el marco de análisis de este trabajo y de lo ya expuesto en la literatura. La revisión de este caso de estudio sugiere que las acciones y mecanismos de adaptación llevados adelante por la empresa están fuertemente vinculadas a los parámetros pre-establecidos en los acuerdos fitosanitarios fijados para cada uno de los países objetivo. A partir de la coordinación de las empresas del sector privado y los organismos gubernamentales – encargados de ejecutar las relaciones políticas con agentes del mercado externo – es que se configuran los procesos de producción, empaquetado y comercialización de los bienes “orgánicos” y “naturales”, reflejados en las diferentes etiquetas y condiciones de tratamiento previo, durante y post cosecha.

## **1.2. Preguntas de investigación**

### *1.2.1. Pregunta Central*

- ¿Cómo se caracteriza la estrategia de exportación de bienes diferenciados de Zamora Citrus?

### *1.2.2. Subpreguntas:*

- ¿Cómo agrega valor el proceso de certificación “orgánica” en los bienes exportados?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso de certificación de limones “orgánicos” en cuanto a las etapas de producción primaria, empaque y comercialización para la empresa?
- ¿Qué alianzas comerciales o colaboraciones con instituciones (públicas y privadas) le permitieron a Zamora Citrus impulsar su estrategia de exportación?

## **1.3. Objetivos**

### *1.3.1. Objetivo general*

- Describir el proceso de certificación “orgánica” que Zamora Citrus llevó a cabo para su producción de limones y sus consecuencias en su estrategia de exportación.

### *1.3.2. Objetivos específicos*

- Determinar la manera en la que Zamora Citrus se diferenció de sus competidores optando por concentrarse en la producción y comercialización de limones “naturales” y “orgánicos”.
- Describir el proceso de certificación que le permitió a Zamora Citrus clasificar sus limones como “orgánicos” y así agregar valor a su estrategia de exportación.
- Examinar las alianzas de Zamora Citrus con sus clientes internacionales e instituciones públicas y privadas de su región que influenciaron el proceso de certificación y posterior exportación de limones “orgánicos”.

## **1.4. Justificación de las razones de estudio**

El panorama de empresas agroalimentarias en la provincia de Tucumán, Argentina, presenta una propuesta muy interesante para analizar y explorar cómo estas conviven en un contexto cambiante y, por momentos, dificultoso. Entender cómo reaccionan y se adaptan a este implica mejorar nuestro entendimiento de la administración de empresas a nivel global. En las últimas décadas, esta industria tuvo una fuerte inclinación a exportar su producción. La manera en la que algunos

productores adoptaron nuevas prácticas para abordar las demandas de sus clientes internacionales permite profundizar en la comprensión de cómo las estrategias de exportación de empresas de países emergentes deben ajustarse para exportar a países desarrollados.

Argentina ostenta de ser el cuarto productor mundial de limón y el segundo por cantidad de fruta exportada. Acorde al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, entre 2008 y 2018 se exportaron en promedio alrededor de 259.346 toneladas por año. El precio medio de los años analizados fue de alrededor de 900 U\$/tn. A su vez, Tucumán genera el 90% de los limones del país (INTI, 2021), aunque únicamente el 10% de los elaboradores orgánicos del país se encuentran en la región del NOA. El 57% de las ventas orgánicas argentinas son destinadas al mercado externo. Este marco se ofrece como evidencia del potencial que existe para las cítricas de la región en explorar la posibilidad de elaborar producción orgánica.

El objetivo de esta tesis es evaluar entonces cómo Zamora Citrus, a partir de su estrategia de diferenciación de producto y sus asociaciones con participantes de su entorno, lograron una exitosa inserción internacional. Si bien González, Hallak, Scattolo y Tascir (2021) describieron y estudiaron la inserción internacional de compañías dentro del sistema agroalimentario argentino, concentrarse únicamente en una de las empresas inspeccionadas – Zamora Citrus – permitirá examinar algunos aspectos específicos no profundizados en dicha publicación. En particular, se pondrá foco en cómo y por qué motivos la empresa seleccionada accedió a certificaciones especiales que les permitió diferenciarse a nivel producto y obtener una ventaja competitiva en su región. A su vez, en menor medida se tratará el rol que tuvieron las alianzas comerciales de Zamora Citrus con sus clientes internacionales (como supermercados, mayoristas y distribuidores) y con las instituciones públicas y privadas que intervinieron en su estrategia de exportación. Se buscará conformar una referencia para la literatura empresarial en su deseo de

comprender en profundidad cómo las empresas pueden desarrollar competencias únicas determinadas para sus respectivos ecosistemas competitivos.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Estrategias de exportación a partir de la diferenciación del producto**

La literatura empresarial cuenta con numerosos y extensos escritos útiles para introducirnos exhaustivamente en el análisis de una empresa. Empezando por comprender uno de los ejes de este trabajo, las *estrategias competitivas*, Porter (1996) establece como premisa que “una empresa puede superar a sus rivales solo si puede establecer una diferencia que pueda preservar” (p. 62). De allí que tenga tanta relevancia para las compañías a lo largo de las décadas identificar y potenciar aquellas actividades que les permitan satisfacer las necesidades de sus consumidores de una manera única y que implique un valor agregado superior.

Ahora bien, las estrategias competitivas de una empresa pueden originarse en una o más partes de su cadena de valor. Este trabajo se concentrará en las estrategias competitivas que las empresas configuren para internacionalizarse a nuevos mercados a partir de la exportación de productos con algún grado de especialización. En este sentido, “una estrategia de diferenciación denota ofrecer un producto que los clientes perciben como único en el mercado, donde el producto se adapta específicamente a las necesidades de cada cliente, creando así altos niveles de fidelización y satisfacción del cliente” (Chung y Kuo, 2018, p. 261). Por ende, entender cómo una empresa elige una estrategia de diferenciación con motivos de exportación a distintos países merece ser investigado.

Uno de los marcos conceptuales más relevantes utilizados para explicar la internacionalización de las PyMEs es la *teoría del proceso de internacionalización*

de Johanson y Vahlne (1977). Según este modelo, también conocido como el modelo *Uppsala*, “las empresas comienzan exportando a países vecinos o países que tienen una *distancia psíquica* cercana. La distancia psíquica puede explicarse por aspectos que impiden o perturban los flujos de información entre una empresa y un mercado en particular, como las diferencias de idioma, cultura, sistemas políticos y niveles de educación” (Ding, Vorobjovas-Pinta y Grimmer, 2021, p. 377). Aunque parten de supuestos racionales y demostraciones empíricas, este enfoque ha sido cuestionado en la última década por diversos autores, en base a nuevos descubrimientos que amplían el alcance del modelo a compañías con nuevas y más modernas características. Por sobre todo, muchas de las críticas tienen que ver con que el comportamiento de las empresas ha sufrido diferencias sustanciales con respecto a lo expuesto en el contexto en el que se situaban los autores del texto original (Milesi, Moori, Robert y Yoguel, 2007; Johanson y Vahlne, 2002); y, al mismo tiempo, “no explica qué recursos y capacidades se requieren para una actividad exportadora exitosa de las PyMEs” (Ding, Vorobjovas-Pinta y Grimmer, 2021, p. 392). Es entonces primordial destacar que la literatura sobre estrategias de exportación está lejos de encontrar un modelo que pueda englobar la manera en la que una empresa decide exportar, y más aún que pueda establecer los vínculos correspondientes entre la empresa y su funcionamiento interno con sus condiciones externas.

## **2.2. Certificación de limones “orgánicos”**

Es válido cuestionar el valor que puede tener una certificación especial en las preferencias de los consumidores. Existe abundante literatura que investiga la creación de estos atributos especiales a partir de certificaciones, etiquetas o credenciales que puedan ser concedidas a la producción de alimentos orgánicos. Por ejemplo, Bonroy y Constantatos (2015) estudiaron el *efecto diferenciador de la etiqueta*, el cual definieron como “el efecto de la etiqueta sobre la competencia debido a que permite percibir los productos como sustitutos imperfectos” (p. 243). Este efecto diferenciador existe y es cada vez más notable en el sector

agroalimentario, dado que puede ser la razón por la cual empresas del sector trabajan para obtener una certificación específica con el fin exclusivo de ingresar a mercados internacionales.

El diferencial que produce la certificación orgánica en los consumidores también se refleja en la expansión de mercados internacionales de alimentos orgánicos, influenciados además por los sobrepuestos de estos productos (se estima que este sobrepuesto puede alcanzar un 50% por encima del limón tradicional). Argentina continúa siendo uno de los principales exportadores de cítricos frescos orgánicos, pero una de las mayores limitaciones para exportar se manifiesta en el acceso y selección apropiada de certificaciones y etiquetados especiales y en la capacidad para cumplir con otros requisitos específicos del mercado objetivo (requisitos fitosanitarios, cantidad y calidad, empaque, consistencia y programación de entregas)<sup>3</sup>. Conforme a Wald (2015) los procesos y requisitos de certificación en Argentina constituyen una barrera económica que solo pueden cumplir las empresas que puedan afrontar las inversiones tecnológicas necesarias y el costo del proceso de certificación.

Por último, para entender los factores que influenciaron a Zamora Citrus a perseguir la certificación de sus limones como “orgánicos”, es importante evaluar los vínculos con diferentes participantes y agentes del entorno de la empresa, gracias a los cuales pudo hacer posible la certificación. Esto puede abordarse desde las perspectivas de diversos investigadores. Por un lado, Finchelstein (2017) analizó el rol del Estado en la internacionalización de grandes firmas latinoamericanas, evaluando el impacto tanto directo como indirecto de las políticas públicas. En su trabajo demostró que las acciones directas producen un mejor ritmo de internacionalización y esta es, a su vez, más diversificada; mientras que las acciones indirectas generan una internacionalización gradual y limitada geográficamente, debido a que la asignación de fondos se limita a aquellas

---

<sup>3</sup> La certificación de los productos está a cargo de empresas habilitadas y auditadas por el SENASA.

empresas que cumplan con las expectativas del mercado. Por otra parte, Doh, Rodrigues, Saka-Helmhout y Makhija (2017) reúnen el trabajo de varios autores para comprender cómo las empresas con deseos de internacionalización pueden mitigar los vacíos institucionales<sup>4</sup> en países foráneos. Algunas de las sugerencias propuestas pueden ser útiles para el propósito de este trabajo: colaborar con actores locales, crear nuevos arreglos organizacionales, depender de instituciones informales, prestar servicios de instituciones mejores desarrolladas de otros países o influir en los gobiernos para que cambien las instituciones o regulaciones (Doh, Rodrigues, Saka-Helmhout y Makhija, 2017).

De igual manera, es importante definir el concepto de *lazos comerciales* y su trascendencia a la hora de obtener el conocimiento de mercado necesario para exportar. Chung y Kuo (2018) sostienen que “debido a sus estrechos contactos con los consumidores locales, los lazos comerciales pueden proporcionar información que realmente puede reflejar situaciones genuinas del mercado” (p. 263). Estos autores continúan explicando que “esta inteligencia crítica puede ayudar a las empresas exportadoras a formular una estrategia de diferenciación internacional que pueda ser plenamente aceptada por los clientes en los mercados” (Chung y Kuo, 2018, p. 263). Finalmente, y siguiendo la línea de las observaciones de Chung y Kuo (2018), pueden existir efectos negativos de los *lazos políticos* entre la empresa y su entorno institucional. La intención del análisis propuesto también prevé verificar el grado en el que esto es aplicable en la exportación de limón orgánico o si, como contraparte, puede ocurrir un efecto inverso y así existir sinergias positivas.

### 3. Metodología

---

<sup>4</sup> Los autores toman el término *vacíos institucionales* de lo que Khanna y Palepu (1997) señalaron como las condiciones específicas en las que las instituciones no estaban funcionando bien o estaban completamente ausentes, lo que socavaba la función y el funcionamiento del mercado.



### **3.1. Tipo de estudio**

El trabajo de investigación que se llevó a cabo fue de tipo explicativo. Se buscó explicar los fenómenos asociados a la exportación de limones “orgánicos” y “naturales” por parte de una citrícola mediana de la provincia de Tucumán, Argentina. Además, se puso foco en las relaciones indispensables que surgen entre la empresa con sus aliados locales e internacionales. A su vez, parte de la investigación fue de tipo exploratorio ya que se buscó conocer en profundidad el proceso de certificación de la producción orgánica de frutas frescas, obteniendo información sobre un área poco estudiada anteriormente. La forma de pensar tuvo características tanto inductivas como deductivas, ya que se corroboraron teorías o hipótesis sugeridas por otros autores, a la vez que se intentó probar nuevos descubrimientos sobre los campos de investigación que no han sido trabajados en la literatura empresarial.

### **3.2. Estudio de caso: ¿Por qué Zamora Citrus?**

Para abordar las cuestiones planteadas en las secciones anteriores, se realizó un estudio de caso intrínseco en la empresa Zamora Citrus. En el marco de este trabajo, es relevante explorar cómo Zamora Citrus transformó su producción a una producción de limones “orgánicos” y “naturales” para adaptarse a las exigencias de los mercados internacionales que buscaban penetrar. En este trabajo se trató entonces de establecer cómo las relaciones comerciales de la compañía exportadora le permitieron comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes locales y ayudar en la obtención de materiales y servicios de entrega de calidad; al mismo tiempo que se estimuló la lealtad de los clientes – un factor clave para establecer canales de exportación exitosos en el largo plazo. Por otro lado, describir el proceso de certificación desde una citrícola como Zamora Citrus puede marcar un precedente para otras empresas que estén en busca de la misma diferenciación y buscará inducir mejoras en los aspectos regulatorios o institucionales que necesiten mayor atención.



### **3.3. Técnica de recolección de datos**

Esta empresa exhibe un marco ideal para analizar las cuestiones planteadas en los párrafos anteriores. Por ende, el trabajo de campo y las entrevistas que se condujeron dentro de Zamora Citrus permitió la interiorización necesaria para explicar sobre los objetivos propuestos. Además de la revisión documental, se realizaron entrevistas principalmente a la gerente de comercio exterior y responsable de producción, y en segunda instancia a otros directivos, consultores, y especialistas que trabajan en conjunto con la empresa. Se complementó con un extensivo análisis de estadísticas e informes oficiales sobre el sector limonero en la región.

## **4. Análisis del caso Zamora Citrus**

### **4.1. Industria del limón y su producción orgánica en la región**

Entendiendo a los productos orgánicos como aquellos que cuentan con una certificación y un logo o sello en su rotulo que así lo acredite (INTI, 2021), en esta sección se brindará un panorama de la industria del limón orgánico en líneas generales, pero específicamente en el contexto argentino.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación Argentina caracteriza a los alimentos orgánicos como aquellos que:

- Se obtienen a partir de un sistema de producción sostenible que promueve el cuidado ambiental utilizando métodos que reducen la contaminación del aire, suelo y agua.
- Garantizan el bienestar animal y el mantenimiento de la biodiversidad.

- No hacen uso de fertilizantes y plaguicidas sintéticos, al igual que la manipulación genética.
- Poseen un sistema de trazabilidad que asegura la calidad del producto al llegar a manos del consumidor.

Tomando las estadísticas del INTI, podemos evaluar la posición de la Argentina y su producción orgánica – dentro de su región y a nivel mundial –, en el marco de un evidente cambio en el consumo de alimentos a favor del sector orgánico. América Latina representa alrededor del 11% de las tierras orgánicas a nivel mundial, compuesto de por lo menos 217 mil productores orgánicos, y que viene demostrando, a su vez, un crecimiento firme en los últimos años: 3,5% entre 2018 y 2019. Además, Argentina es el segundo país en el mundo con mayor extensión territorial para la producción orgánica, habiendo cerrado el año 2020 con 4,4 millones de hectáreas certificadas (INTI, 2021) y de acuerdo con el SENASA, creciendo un 20% con respecto al año anterior. El 21% de las 7.566 hectáreas cosechadas de fruta orgánica corresponde al limón tucumano (SENASA, 2021).

Teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo, las exportaciones pueden tomarse como un buen indicador de la importancia económica de la producción orgánica. Dado que más del 80% de los comercializadores registrados exporta todo o parte de su producción, es relevante mostrar un panorama de la orientación exportadora que posee esta industria y que ha crecido sostenidamente en la última década. De acuerdo con lo informado por el MAGyP en un reporte del año 2019, el destino de los limones cosechados es, dependiendo de la época del año y de acuerdo a la calidad de la fruta cosechada, un 75% para industria, un 8% para consumo interno (fresco) y el restante 17% se exporta como fruta fresca (MAGyP, 2019). Entre los principales destinos se encuentran: España, Países Bajos, Rusia, Italia, Grecia, Ucrania, Canadá, Francia y EEUU.

Existen diferencias, en cambio, si analizamos las tendencias de exportación de limones orgánicos, que se concentran en menor cantidad de países. El último

reporte del SENASA sobre la situación de la exportación orgánica argentina, demuestra que Estados Unidos – que fue el principal destino de exportación para alimentos y bebidas orgánicas durante el 2019 – dejó de serlo durante 2020 y, en su lugar, la Unión Europea recuperó el primer lugar con el 46% de los productos (SENASA, 2021). Otros destinos relevantes incluyen a Alemania, Francia, y China.

Por último, cada vez más consumidores eligen una alimentación consciente, con menor impacto medioambiental y más saludable nutricionalmente. Países como Suiza, Suecia, Dinamarca y España lideran el consumo de productos orgánicos por persona. El informe especial sobre limón orgánico redactado por el MAPO muestra que los consumidores eligen productos orgánicos para mejorar su salud; como una manera de evitar productos cuyos cultivos involucren pesticidas o fungicidas; por su sabor y calidad superior; y para conservar el medio ambiente. Sin embargo, este mismo informe explica que la mayor debilidad de este sector sigue siendo un consumo irregular, debido a la ausencia de mercados regionales y locales. Por ende, el fomento de consumo orgánico es un desafío interesante que enfrentarán las empresas con esta especialización.

## **4.2. Descripción de la empresa**

Zamora Citrus es una empresa citrícola fundada en 1984 con sede en la localidad de Tafí Viejo, en Tucumán, Argentina, que se especializa en la producción y envasado de limones frescos. La empresa familiar, originalmente fundada por Diego Zamora, hoy está bajo la dirección de su hijo Juan Zamora, quien a su vez opera en conjunto con 3 de sus 4 hijos. Actualmente es una de las principales exportadoras medianas de la región, que cuenta con 10 campos en Tucumán que suman 1200 hectáreas y un establecimiento de empaque con capacidad para 7 mil pallets por temporada (Ver Anexo 1).

Antes de desarrollar su marca propia, abastecieron durante 15 años a la empresa Moño Azul para la exportación de limón fresco. Moño Azul les brindó todo el

conocimiento y experiencia necesaria para que luego Juan Zamora tome la decisión de independizarse y optar por una orientación exportadora con el fin de obtener mejores ganancias y acceder a un mercado no tan saturado como el interno. Esto fue posible gracias a la certificación de su producción de limón como “orgánico” y “natural”. Actualmente el 50% de su producción de limón es de la línea “natural” y el otro 50% es de limón convencional. La cartera de clientes de Zamora Citrus se divide en 30% distribuidores, 20% mayoristas y 50% supermercados. El objetivo de la compañía es llegar al 80% de sus ventas externas a supermercados. Comenzaron a exportar de manera sostenida en 2007 y sus principales destinos de exportación son España, Estados Unidos y Canadá. Las cinco líneas que ofrecen a sus clientes son: limón convencional (con tratamiento químico en el campo y post-cosecha), limón sin tratamiento post cosecha (con tratamiento químico únicamente en el campo), limón sin tratamiento post cosecha sin cera, limón sin tratamiento post cosecha con cera y limón orgánico (sin tratamiento químico durante el campo o post-cosecha). La preferencia de una sobre la otra muchas veces es consecuencia de las particularidades culturales de cada país. Por ejemplo, un supermercado en Suiza entiende que para que los limones sean exhibidos en las góndolas no deben cubrirse con cera, pero funcionalmente no existe diferencia con el limón sin tratamiento post-cosecha, entonces es simplemente un requerimiento para satisfacer las nociones estéticas de los consumidores de dicho país. Así sucede también con España, que elige el limón sin tratamiento post-cosecha, o con Francia que consume el denominado “residuo cero”, o con los países nórdicos que optan por el limón 100% orgánico. Las tendencias de compra de cada país reflejan las tendencias de los consumidores, y así evidencian en qué países se está llevando a cabo una transición plena a lo orgánico y en cuales es aún prematuro. Comprender y abarcar estas diferencias sutiles tiene un gran impacto en la manera en la que la empresa se amolda a los rasgos y valores culturales de aquellos países que, en particular, son vastamente distintos del entorno local (Artopolous, Friel y Hallak, 2013).

Alrededor de 30 empresas en la región cuentan únicamente con producción primaria y empaque, al igual que Zamora Citrus. Sin embargo, solo un grupo reducido se caracteriza por poseer el sello “orgánico” que los diferencia del resto. Ellos son: Paramérica, San Miguel, Citromax, Argenti Lemon, Juan Sigstad, Vicente Trapani y Zamora Citrus. No obstante, la gerente comercial de Zamora Citrus, Luciana Zamora, considera que no clasificarían como competencia directa a ninguno de ellos, principalmente porque ninguno posee los 15 años de experiencia que Zamora Citrus tiene en exportación de limón convencional y natural. En cambio, Zamora Citrus sí encuentra un entorno competitivo frente a las grandes empresas con respecto a la venta de limón convencional. Por ello es que estiman profundizar su especialización en limón orgánico, en donde poseen ventajas y años de experiencia previa con respecto a las productoras que son nuevas y están recién incursionando en este rubro. Además, los directivos de la empresa remarcan que la clave para lo orgánico es contar con producción propia, porque ningún productor tercerizado va a realizar el mantenimiento y el tratamiento especial que requiere la producción orgánica. No es rentable para ellos invertir el tiempo y material en el meticuloso cuidado de los campos y de la fruta, y en los años de transición y de “prueba y error” que caracteriza la producción orgánica durante sus primeros años. Además, en el cultivo y envasado orgánico se prioriza la calidad de la fruta, y no necesariamente el volumen: “en el orgánico pones más calidad, es un proceso más cuidado, lo hacemos en un solo paso, es más artesanal”, explica Juan Zamora.

El proceso de transición hacia la agricultura orgánica comenzó en la empresa hace 15 años, cuando se deciden qué campos están aptos para transicionar a la agricultura “natural” y “orgánica”. Para los propietarios de los campos existen dos opciones: empezar de cero (suponiendo que se cuentan con terrenos vírgenes de cultivos anteriores) o trabajar en los campos donde se cosechó de manera tradicional y transformarlos a orgánicos en un periodo de transición de tres años. Dado que la mayor parte de las hectáreas de Zamora Citrus ya se empleaban en el cultivo de limón convencional (con plantas que podían tener entre 4 a 20 años), comenzaron a transformar progresivamente los campos que se encontraban en

mejores condiciones, es decir, aquellos que no presentaban restos de enfermedades cuarentenarias y químicos que puedan afectar el crecimiento orgánico de la planta. Los lotes más sanos van para el cultivo orgánico y dentro de ellos los más sanos se seleccionan para la fruta de exportación. Los otros lotes que no son muy sanos, según las enfermedades que presentan, deben ser tratados con químicos.

Para hacer una finca orgánica cada campo debe conformarse de manera aislada, a modo tal que se evite la contaminación cruzada. Cada terreno debe estar separado por al menos 20 o 30 metros de cada lado, lo cual quita mucho espacio. Esta es la razón, explica Juan, por la que no muchas citrícolas – especialmente aquellas que arrendan campos a terceros – pueden permitirse la agricultura orgánica. Las zonas constantemente afectadas por lluvias promueven la aparición de hongos, por lo que se buscan zonas más secas, donde preferentemente se hayan cosechado alimentos distintos a los cítricos, como caña de azúcar o cereales. Una vez seleccionada la superficie, se procede a realizar el análisis de suelo y el análisis foliar (de las hojas) para encontrar los componentes que la planta y su suelo puedan carecer: macro elementos como el nitrógeno, potasio, magnesio y calcio; y/o microelementos como el azufre, boro, molibdeno, y el hierro. A partir de allí se buscan los bioestimulantes o productos de calificación orgánica que estimulan a la planta en su crecimiento. Debido a que el consumo de alimentos orgánicos es una tendencia incipiente en el mercado, hoy gozan de diversos tipos de fertilizantes y fungicidas orgánicos que se encuentran avaladas por los protocolos de exportación internacionales, como detalla Juan Zamora:

“Antes había muy pocos elementos, porque en general el mercado era muy pequeño. Hoy hay un mercado que está creciendo y la gente está dispuesta a pagar un poco más, porque sabe que el producto no tiene insecticidas o químicos, que son malos. Hoy hay mucho estudio, no es como antes. Y en países como en Europa o en Estados Unidos hay una industria muy, muy grande que te da sustento, eso casi no existía hace 20 años.”

El avance en materia de bioestimulantes y en productos que controlan hongos y demás elementos perjudiciales es lo que le permite a los limones alcanzar el destino en óptimas condiciones. Mientras otros países solo demoran 24 o 28 días de traslado, desde Argentina los contenedores deben viajar por 35 a 40 días. No obstante, los primeros tres años fueron de “prueba y error”, explican los directivos, donde tuvieron contenedores de frutas completos que llegaron podridos. Es un periodo en el que se busca encontrar un “equilibrio orgánico”, como lo llaman en la empresa, que lleva su tiempo. Se tiene que encontrar un balance entre los nuevos productos orgánicos que se prueban en las plantas y la fauna que existe entre los cultivos. A veces se recurre a predadores que puedan orgánicamente cumplir la tarea de exterminar las plagas de bichos o insectos que afectan a la planta (todo un experimento bajo supervisión de expertos).

### **4.3. Agregado de valor a partir de la producción orgánica**

#### *4.3.1. Proceso de certificación*

En Argentina la producción orgánica está regulada desde 1999 por la Ley 25.127, sus decretos y resoluciones oficiales, en los que se establece que un producto “orgánico, ecológico o biológico” es aquel que posee determinados atributos de calidad diferenciada, garantizados mediante la certificación de una tercera parte. Es decir, la certificación es vista como un valor agregado al producto final, que se establece como un símbolo de confianza entre productores y clientes, permitiendo que se destaque y diferencie de otros productos y pueda acceder a nuevos mercados. La eficacia de los programas de “eco-etiquetado” está determinada principalmente por la obligatoriedad de todas las empresas en brindar la información, en la explicitación detallada de dicha información, en la estandarización de la información presentada y en la percepción del consumidor de la credibilidad de la fuente que proporciona la información (Teisl y Roe, 2005).



Existen cuatro certificadoras habilitadas en la Argentina: Letis S.A., Food Safety, Argencert S.R.L, y OIA (Organización Internacional Agropecuaria). La certificación garantiza que un productor o procesador trabaje de acuerdo con los parámetros de calidad establecidos en normas o protocolos, por ejemplo, la norma NOP requerida para la exportación a Estados Unidos y Canadá. Una vez que la empresa elige seguir el camino de la certificación, debe contactarse con una de las certificadoras mencionadas para recibir asistencia personalizada y el presupuesto del servicio solicitado. En general, los campos deben atravesar un proceso de transición, en donde se eliminan todos los residuos químicos que hayan sido utilizados en cosechas anteriores (no orgánicas). Esto puede demorar entre dos y tres años. La certificadora comienza entonces a inspeccionar y auditar (de manera presencial) que los terrenos estén en condiciones de producir agricultura orgánica. Una vez demostrada esta calidad, a partir de estudios y análisis recolectados por la empresa y la certificadora, se emite el certificado y las etiquetas correspondientes para los nuevos productos “orgánicos” (ver Anexo 2 para una descripción gráfica del proceso).

De acuerdo con Bonroy y Constantatos (2015), en los últimos 30 años se ha visto en aumento la preferencia de los consumidores por los atributos *invisibles* que pueden presentar algunos productos. El carácter “orgánico” certificado en el caso de estudio de este trabajo cumple con las características distinguidas por estos autores, en tanto las preferencias del consumidor “están arraigadas en la creencia de que ciertos tipos de producción proporcionan beneficios privados directos, principalmente relacionados con la salud, o se derivan de cuestiones éticas o ambientales relacionadas con el deseo de los consumidores de pagar más para participar en el esfuerzo colectivo para hacer frente a una externalidad” (p. 239). A su vez, se comprueba la relevancia que tienen las organizaciones certificadoras mencionadas anteriormente, ya que estos atributos invisibles no pueden ser verificados de manera absoluta por los consumidores individuales. La certificación



por parte de terceros es necesaria para apoyar la credibilidad de que estos productos cumplen con las motivaciones que influyen al consumidor.

Un desafío que se plantea en la literatura con respecto a la certificación mediante terceros es la fiabilidad y eficiencia de estos organismos y sus procesos. Si la empresa tiene la libertad de elegir su propia agencia auditora, pueden ocurrir incentivos engañosos (Jahn, 2005). Como las compañías certificadoras son las únicas con el poder de realizar las inspecciones – en base a los estándares de las normas y protocolos externos – el etiquetado engañoso afecta la confianza de los consumidores en el proceso de etiquetado, lo que tiene consecuencias perjudiciales para la aceptación en el mercado de productos genuinamente certificados (Bonroy y Constantatos, 2015). Incluso existen estudios que demuestran que algunos proveedores ven la certificación como una obligación impuesta externamente, y ante la ausencia de otra alternativa, encuentran un incentivo en seleccionar auditores con el menor nivel de exigencia y estándares de inspección (Golan, Kuchler y Mitchell, 2001; Fulton y Giannakas, 2004).

Asimismo, existen barreras específicas en la región que concierne a este trabajo, en particular aquellas que afectan directamente al segmento de las PyMEs, cuyas principales dificultades tienen que ver con una fuerte dependencia tecnológica y de divisas, dificultad de financiamiento, poca capacidad de innovación y gestión empresarial y poca integración de los sistemas productivos (Talamoni, 2021). Los costos de certificación constituyen, según algunos autores, una de las principales barreras financieras para las pequeñas empresas de este sector, que corren el riesgo de ser excluidos o marginados por no poseer la envergadura y el capital para afrontar la inversión tecnológica necesaria para cumplir con los estrictos estándares de certificación (Marcos, 2013). Luciana Zamora lo explica con sus palabras: “las certificaciones son caras y cuando exportas orgánicos se paga un porcentaje de todo tu producto a la certificadora orgánica, se manejan así, te cobran un porcentaje de lo que exportas, entonces no es un monto fijo.” Zamora Citrus gasta aproximadamente USD 100.000 anuales en renovar todas las certificaciones que

posee. Por cada caja vendida deben recaudar al menos USD 3 para cubrir los créditos, las certificaciones, los envases, insumos, y demás costos fijos. Las ganancias obtenidas por encima de los USD 3 por caja es lo que ellos consideran parte de su rentabilidad neta, que destinan a reinvertir en proyectos de la empresa, como un empaque exclusivo para la línea orgánica y el trabajo en los campos de palta. En la campaña anterior Zamora Citrus facturó entre 11 y 12 USD FOB<sup>5</sup> por caja de limón convencional y entre 24 a 26 USD FOB por caja de limón orgánico (ambas cajas en su formato de 18 kilogramos).

Además, como señala Talamoni (2021), los costos de producción se ven distorsionados por los efectos de la inflación, por la evolución de los costos laborales o mano de obra por encima de la devaluación, y por aquellos insumos o servicios cuyos valores se encuentran atados al dólar, concluyendo que, a mayor valor agregado del producto orgánico, mayor el componente “dolarizado”. Una de las principales adversidades que enfrentan los agricultores son las restricciones a la importación de químicos, conservantes, gasoil y repuestos para las maquinarias y vehículos, papel y otros materiales de envasado, entre otros elementos imprescindibles para la producción, empaquetado y comercialización del limón. Los directivos de Zamora Citrus explican que el gobierno está al tanto de esta problemática, y que se realizan reuniones con participantes del sector para visibilizar estos asuntos, pero la mejor solución es anticiparse y, en lo posible, abastecerse con meses de anticipación de aquellos productos que serán difíciles de conseguir una vez iniciada la campaña. En diciembre, comenta Juan Zamora, ya habían sacado un crédito para comprar el 90% de los envases que iban a necesitar ese año, dado que para la exportación orgánica requieren de un papel especial que mantenga la humedad de la caja durante todo el trayecto sin absorberla.

---

<sup>5</sup> El precio FOB refiere al precio “franco a bordo”, que es el precio de la mercancía puesta en el puerto de embarque incluyendo el costo de empaquetado, etiquetado, gastos de aduana (documentos, permisos, requisitos, etc.) y el flete y gastos portuarios originados desde el lugar de producción hasta el puerto.

“En vez de comprar por semana hicimos una compra grande para asegurarnos, tuvimos que alquilar un galpón para guardar todo el envase porque no teníamos espacio, pero sin esos envases nosotros no podemos trabajar. Pasamos de tener 40.000 envases a más de 240.000. Y con los productos químicos lo mismo, cuando se vienen problemas, compro. Prefiero pagar de más antes que no tener.”

No obstante, un punto a destacar es que los costos de producción orgánica en realidad disminuyen con respecto a la agricultura tradicional en aproximadamente un 35%. Contrariamente a lo que se expuso en el párrafo anterior, sería incorrecto asumir que los costos de producción en su totalidad constituyen una barrera económica para los productores orgánicos. La producción convencional requiere de insumos químicos, generalmente importados, y que pueden sufrir de un sobreprecio producto de los ajustes del dólar. Sin embargo, la producción orgánica no requiere casi de ningún producto, ya que se basa en una mantención “natural” de la tierra. Este fue el caso de algunos productores en la provincia que se encontraron en situación de quiebra, sin posibilidades de comprar los productos químicos necesarios para la agricultura convencional, y consecuentemente para sobrellevar su negocio decidieron transicionar a la agricultura orgánica para simplificar estos costos. Además en Tucumán, explica Zamora, los productores de limón gozan de la colaboración de otras industrias vecinas, como la de caña de azúcar, quienes regalan los residuos orgánicos que ellos no utilizan para que sean reciclados como abono para los cultivos de limón.

#### *4.3.2. Evaluación del rendimiento*

Debido al clima subtropical de la provincia, el limón tucumano se caracteriza por un alto contenido en jugo, lo que se traduce en un mejor rendimiento para uso industrial. Esto quiere decir que alrededor del 75% de la producción de limón se comercializa como aceite, cáscara, jugo o pulpa de limón. La industrialización del limón reduce los riesgos comerciales y los costos de producción porque absorbe

fruta que no está en condiciones de ser comercializada como fruta fresca en los mercados externos. Dentro de este sector las grandes empresas tienen la necesidad de integrarse verticalmente, ya que se encargan de la producción primaria, del empaque e incluso poseen plantas de industrialización propias. Algunas de estas empresas de gran tamaño en la región son Citrusmax, Citrusvil y San Miguel.

Por otro lado, las empresas que no tienen la escala para industrializar su producción, deben asegurarse de que sus limones se destaquen en términos de buena apariencia. Esto se logra prestando especial atención a su tamaño, color, forma, aspereza de la piel y aspecto cosmético general. Esto, a su vez, explica porque en el caso concreto de la planta de limón orgánico, solo un 40% de la misma puede rendir como limón fresco y el 60% restante para industria. En cambio, estos números se invierten para una planta de limón convencional: el 40% se destina a la industria y el 60% rinde como fresco. Esto se debe a que el limón orgánico es un producto mucho más delicado, dado que al no poseer fertilizantes o plaguicidas sintéticos, son más vulnerables a la contaminación de ácaros o plagas. Es importante considerar que si bien los rendimientos orgánicos son menores durante los primeros años, aumentan con el tiempo debido a una mayor fertilidad en el suelo.

Asimismo, Luciana Zamora considera que este segmento se ve beneficiado por la aparición de nuevos productos innovadores y que garantizan una mejor calidad en las cosechas: “cinco años atrás vos tenías cuatro productos orgánicos que podías aplicar en campo. Hoy, con toda la tecnología y la ciencia, están apareciendo muy buenos productos orgánicos que están siendo tan eficaces como un producto convencional”. Entonces, el futuro de la producción orgánica no parece tan incierto como lo era en sus comienzos. Ella considera que en cinco años, gracias a la nueva información y tecnología que permite un mejor cuidado de la planta, esta no va a rendir de menos o perder su nutrición, aún más considerando que el limón no es un producto “débil”, como lo sería una frutilla por ejemplo, que tienden a pudrirse con más facilidad. Por ejemplo, hoy se utilizan conservantes biológicos como el ácido

peracético, el bicarbonato y otros productos que actúan específicamente para prevenir enfermedades de manera tal que la planta orgánica tenga la misma resistencia que una convencional. Juan Zamora sostiene que “hoy hay más o menos el 80% de rendimiento y la calidad está al mismo nivel de calidad que el otro producto, el convencional.” Esto era impensado años atrás, donde la baja de producción y calidad era muy marcada con respecto a la agricultura tradicional. La vida útil de una planta de limón puede llegar a 25 años en el caso de una planta vigorosa – de rápido crecimiento –, o hasta 30 años en el caso de una planta de corte injerto suave. Para las primeras, comienzan a llegar a su momento óptimo alrededor del año 8, y a partir del año 20 su rendimiento empieza a decrecer. Lo que sucede entonces es que, con estos conocimientos de antemano, los productores eligen los distintos cortes o variedades que van a emplear dependiendo de los momentos de cosecha que deseen; durante mayo, junio y julio son los mejores meses para recolectar. De esta manera se aseguran abastecerse en todo momento. Con el tratamiento orgánico la vida útil no disminuye, a diferencia de lo que podría suponerse, y Zamora Citrus ya ha tenido experiencias positivas con el desempeño de estos limones:

“Nos pasó puntualmente con la línea de residuo cero que el limón orgánico tenía más vida útil que el limón que mandábamos tratado. El mismo cliente que recibía los dos productos me decía: tu limón orgánico está perfecto, la calidad se conserva y con el limón tratado por ahí había como más problemas de manipuleo, o pérdida de calidad porque llegaban lastimados.”

Por otra parte, la inversión en la producción orgánica se refleja en el valor agregado en el precio final del producto en góndola. El limón que se destina a comercializar en fresco en los mercados exteriores se paga entre un 50% y un 100% más que el limón destinado a la industria. Además, estos márgenes pueden verse incrementados si los productores eligen transformar sus plantaciones de lo convencional a lo orgánico, sumando el valor agregado que se obtiene a partir de la certificación, como se explicó en el apartado anterior. Al existir tanto volumen de

limón convencional – dado su mayor rendimiento – y considerando que los productores orgánicos son aún minoría, la venta de limones orgánicos se produce casi de manera directa y sin competencia. Suele suceder entonces que los limones convencionales producen un exceso de oferta en el mercado y esta saturación en la industria disminuye su valor, provocando pérdidas para las empresas que los comercializan. De acuerdo con Luciana Zamora, éste viene siendo el panorama que enfrentaron los limones tucumanos en los últimos tres años, que se enfrenta a la sobreoferta proveniente de países rivales como España, Sudáfrica y Turquía. De esta manera es que los limones orgánicos empieza a incrementar su valor. A diferencia del limón convencional, “lo orgánico no se rige por un precio de mercado, porque la venta es mucho más especializada”, explica Zamora. Los supermercados fijan prematuramente un precio, al comienzo de cada campaña, que se mantiene estable durante la misma, garantizándoles a los vendedores de orgánicos una ganancia al final de la temporada. Entonces:

“Al abrirse ese consumo en el camino orgánico se obtiene un valor plus que se equipara con esto de que vos tengas un menor rendimiento, pero que el producto final llegado a la venta en la góndola sí vale más que el convencional.”

Zamora Citrus encuentra un balance, por lo tanto, al decidir cuánto destina a la industria (terciarizada, no propia) y cuánto exporta como limón fresco y orgánico. Como muchas fábricas ya les anticipan el sobre stock de limón convencional, tienen que proponerse alcanzar un mayor rendimiento del limón fresco para recuperar lo que se perdió con el convencional. Por esta razón, consideran que la producción y certificación orgánica se justifica en la ganancia asegurada que se obtiene mediante los contratos preestablecidos con los supermercados y, por ende, proyectan que en un futuro cercano sus ventas orgánicas van a representar aproximadamente el 75% de su estructura total.

## **4.4. Penetración y competitividad en el mercado internacional**

### *4.4.1. Instituciones de promoción y programas de incentivos*

La inserción internacional del limón orgánico en mercados extranjeros depende en gran medida de la coordinación de diferentes actores públicos y privados. A continuación se detallará brevemente los principales organismos regionales que intervienen en etapas claves para la apertura de mercados, con especial foco en instituciones de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, y en sus esfuerzos de difusión y promoción de la producción de frutas orgánicas.

Las certificadoras mencionadas en la sección anterior son reguladas por el SENASA, que es el organismo dependiente del MAGyP encargado de supervisar el sector orgánico. El MAGyP es el responsable de diseñar y ejecutar programas y políticas relacionadas con la producción y comercialización orgánica. El SENASA, a su vez, realiza el seguimiento y la auditoría de las certificadoras, y elabora la propuesta normativa para la producción, envasado, etiquetado, comercialización y certificación de productos orgánicos de acuerdo con la normativa vigente en el país en los destinos de exportación.

Existen, por otro lado, múltiples agencias que colaboran con estas instituciones para lograr la apertura de nuevos mercados y para asistir a las empresas a establecer sus marcas en el exterior. Asociaciones como la ACNOA y la AFINOA nuclean a productores y exportadores del noroeste argentino (Catamarca, Jujuy, Salta y Tucumán) para trabajar en implementar las medidas fitosanitarias en los cítricos, mantener y ampliar los actuales mercados de exportación, y mejorar la competitividad dentro del sector. Otras organizaciones del sector privado incluyen a la Federación Argentina del Citrus (Federcitrus) y el MAPO que tienen como objetivo representar a las industrias y productores de fruta fresca del país en instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales. Por último, la CACER busca defender y fomentar las actividades de certificación, inspección y evaluación para



las empresas miembros de la cámara. A partir de este reconocimiento, se propone mejorar el estándar de los productos y el posicionamiento de las empresas argentinas en el mercado global, creando valor en la producción del país.

Una actividad clave para la promoción y posicionamiento de los limones orgánicos en el exterior es la participación en ferias internacionales, dado que son ámbitos privilegiados para aumentar la reputación de la marca y la adquisición de nuevos clientes. Para ello, las empresas reciben asesoramiento, acompañamiento y financiación de parte de organizaciones como el IDEP y desde la Cancillería Argentina a partir de la AAICI. Por ejemplo, desde la AAICI se creó el programa *Argentinas al mundo*, del cual Zamora Citrus es beneficiario, que fomenta el liderazgo y participación de mujeres argentinas en negocios internacionales. Estos organismos de promoción de exportaciones subsidian el espacio de las empresas argentinas en estos eventos – agrupándolas dentro del “Pabellón Argentino” – y colaboran con el diseño de los stands. De esta manera se reducen los costos operativos y de locación para las pequeñas y medianas empresas que se benefician de esta contribución<sup>6</sup>. La feria anual más importante, a nivel internacional, para frutas y verduras es *Fruit Logística*, en Berlín. Otras menciones relevantes son *PMA Fresh Summit* en Estados Unidos, *Asia Fruit Logística* en distintas ciudades asiáticas, *Fruit Attraction* en Madrid, y *Gulfood* en Dubai. Zamora Citrus prioriza la participación en las distintas ferias mencionadas, especialmente en *Fruit Logística* y en *PMA Fresh Summit*. Es el momento en el que pueden relacionarse no solo con sus clientes internacionales sino también con los que arman la tecnología. Los proveedores de las maquinarias también cuentan con sus propios stands en donde exhiben los modelos más avanzados. Aproximadamente el 50% de la maquinaria de Zamora Citrus es de origen estadounidense, y es crucial para ellos presentarse en la feria estadounidense ya que estos proveedores no tienden a viajar a las ferias en otros continentes<sup>7</sup>. En conjunto con el IDEP, Zamora Citrus y las demás

---

<sup>6</sup> El costo total de un stand oscila entre los USD 3000 y USD 4000.

<sup>7</sup> En los últimos años Zamora Citrus también compró maquinaria fabricada en Argentina, y destaca que es un sector que viene creciendo y que facilita a los productores el acceso a maquinaria de campo que anteriormente debía ser necesariamente importada.



empresas argentinas designan los espacios distribuidos acorde a la especialidad regional: limones, arándanos, peras, manzanas, entre otras. Las empresas más grandes, como Citrusmax o San Miguel cuentan con un stand aparte, donde reúnen socios estratégicos de varios países y no se denominan únicamente como una marca “argentina”. Son las empresas pequeñas y medianas las que se favorecen al vincularse con las instituciones o con el gobierno.

Otra de las principales iniciativas que ayudan a promover el consumo orgánico y ecológico en los consumidores es la creación de distintos sellos de calidad, que incrementan la diferenciación de estos productos y facilitan su identificación, además de ser un recurso clave para la exportación (ver Anexo 3). Desde el MAGyP y el SENASA se designó el “Sello Orgánico Argentina” que acredita la certificación de dichos productos (de acuerdo a lo regulado en la ley) y les permiten acceder a precios superiores, especialmente en mercados internacionales, como se explicó anteriormente. Zamora Citrus cuenta con el “Sello Orgánico Argentina” avalado en todas sus cajas. Siempre que los envíos al exterior lleven impresos el sello en la caja recibirán un reintegro del Estado del 0,5%. Es una manera de premiar a los productores que visibilizan y difunden la marca argentina en el extranjero. Las marcas o etiquetas visibles señalan la calidad y beneficios del producto y son poderosas herramientas que influyen en las percepciones y en la intención de compra de los consumidores (Ding, Vorobjovas-Pinta y Grimmer, 2021). Otra marca distintiva de la que pueden gozar algunos productores agropecuarios es el sello “Fairtrade”, que certifica que se cumplen los estándares de comercio justo internacionales. Esta etiqueta, además, establece precios mínimos para todos los productos básicos, lo cual sirve como una red de seguridad para los productores. Entre las tendencias más destacadas en los últimos años, está la demanda por parte de los clientes internacionales de normas de ética que acrediten el compromiso social de los productores agrónomos. El cuidado del medio ambiente y la garantía de seguridad y bienestar del personal y de la comunidad son los principios que deben estar reconocidos por alguno de estos sellos. Zamora Citrus, luego de pasar por las distintas auditorias requeridas para obtener estos reconocimientos, puede acceder

a clientes exclusivos que solicitan a sus proveedores el cumplimiento de estas normas, como son por ejemplo las cadenas de supermercado Whole Foods. Otra norma de calidad de ética social son las normas SMETA, que evalúan las condiciones de trabajo en la totalidad de la cadena de suministros, y por ende, son una excelente garantía para los clientes que contraten con empresas que posean esta certificación. Además, todo lo que sea exportado con estas distinciones reciben una prima de reintegro – del 0,3% – para ser aplicada en una obra positiva para la comunidad. De esta manera reflejan su compromiso ético con el cambio social, por medio de la creación de espacios de trabajo seguros y la utilización de métodos que protejan el medio ambiente. Asimismo, Zamora Citrus cuenta con otras certificaciones valoradas por clientes en los Estados Unidos y en Europa: las normas de calidad BRC y HACCP, y las normas de buenas prácticas y manufactura de campo Global GAP. Esta última, a su vez, incluye una norma de ética llamada Global GRASP, que evalúa aspectos relativos a la seguridad laboral: regula los procedimientos de reclamos de los trabajadores, las horas de trabajo y controla que no haya empleo de menores de edad. La certificación y auditoria de todos estos sellos se renuevan anualmente. Adicionalmente, Zamora Citrus extiende estos requisitos de certificación de procesos a las fincas de terceros con las que trabaja.

Las instituciones que han tenido un gran protagonismo en el desarrollo de investigaciones vinculadas a la elaboración orgánica son el INTA, el INTI, el IICA y, en Tucumán, la EEAOC. La función de estos agentes es proveer asistencia técnica y promover la innovación en tecnología y conocimiento para el sector agroindustrial. Por ejemplo, la EEOAC juega un papel central en asesorar al SENASA sobre posibles tratamientos o sistemas de mitigación de riesgos para obtener las mejores condiciones para los exportadores argentinos en la negociación del protocolo con terceros países. Esta estación también ha sido pionera en el desarrollo de sistemas de embalaje para la exportación (EEAOC, 2020). Muchas veces estas actividades se desarrollan en el marco de las propias investigaciones de las empresas (Hallak, Scattolo y Tascsir, 2021). Es importante señalar que el sector orgánico en el país se encuentra todavía evolucionando, y que persiste aún una brecha tecnológica en

comparación con la agricultura tradicional. Por ello es que cobra tanto protagonismo la tarea de todas estas instituciones de investigación y desarrollo, mientras que la inversión y el apoyo del Estado se torna cada vez más necesario para el crecimiento de este sector.

Como se estableció previamente, el negocio de la producción orgánica genera su máximo beneficio cuando los productores deciden exportar a mercados extranjeros. Es relevante entonces para este trabajo mencionar algunas limitaciones o barreras que puedan surgir en este proceso, y posteriormente, los incentivos y negociaciones que pueden mejorar el panorama actual y asistir a los pequeños y medianos productores en este nuevo camino. Los costos de exportación pueden ocasionar que algunos productos orgánicos sean retirados del sistema para ser ofrecidos como convencionales. Estos costos están claramente influenciados por un contexto macroeconómico caracterizado por un alto grado de inestabilidad e incertidumbre. Según Talamoni (2021), existen dificultades relacionadas con el transporte interno y en la infraestructura y logística de apoyo a la exportación y, adicionalmente, la conservación y diseño del producto que pueden encarecer la exportación. Más aún cuando se trata de productos perecederos, como el limón, se debe intentar reducir al mínimo el margen de error porque demoras en las navieras o en cargar los contenedores implican pérdidas significantes para la empresa. Además, algunos mercados son muy exigentes en tanto a la apariencia y calidad de los productos, por lo que una mala cosecha o un encargo que llegue dañado perjudica todo la compra. Esto puede desincentivar a pequeños productores durante los primeros años, esto es, hasta que puedan ganar el conocimiento y experiencia suficiente para exportar con éxito. También pueden derivarlos a vender su producción a fábricas (donde la apariencia no es relevante) para su uso industrializado. Por otro lado, el reintegro del 0,5% mencionado en esta sección es relativamente bajo si lo comparamos con otros sectores, por ejemplo el automotriz, que recibe un reintegro del 12%, o si se compara con otros países con mejores incentivos fiscales (Talamoni, 2021). Por ello, es válido cuestionar la política arancelaria en relación a la comercialización de alimentos orgánicos.

La política exterior del gobierno influye directamente en las posibilidades de este sector para acceder a mercados extranjeros: “la asistencia del gobierno puede contribuir a crear conciencia, interés y evaluación en las etapas iniciales del proceso de internacionalización” (Ding, Vorobjovas-Pinta y Grimmer, 2021, p. 388). Estos autores evidencian que, ante la ausencia de sistemas de apoyo gubernamentales, las PyMEs tienden a enfrentarse a barreras para la exportación. Los acuerdos entre los países son convenios gubernamentales que se podrían ver afectados si se manifestara una crisis política entre la Argentina y alguno de los principales destinos de exportación de limón. Sumado a que con cada cambio de mandato pueden ejercerse diferentes enfoques y regulaciones que afectan al sector, los países extranjeros tienden a cerrarse si encuentran que no hay cooperación política desde la Argentina para enviar sus productos. De acuerdo con Finchelstein (2017), Argentina tiene el peor desempeño en términos de internacionalización, en comparación con sus países vecinos Chile y Brasil. Este autor señala a la inconsistencia en las políticas públicas, la inestabilidad institucional del país y sus reducidas capacidades como las principales causas detrás de este suceso; hechos que ya han sido evaluados también desde la mirada de los directivos de Zamora Citrus. A su vez, la política exterior juega un rol fundamental, no solamente para mantener los vínculos ya establecidos con los países destino nombrados, sino para buscar nuevos contratos y abrir las puertas del comercio exterior a nuevos mercados. Por ello, y ante la posibilidad de que los funcionarios elegidos en estos cargos no estén debidamente capacitados o desconozcan en gran medida como llevar a cabo una gestión apropiada, los ejecutivos del sector privado y los principales productores están cada vez más intentando involucrarse y acompañar las decisiones políticas que se tomen sobre el sector, nucleados en algunas de las asociaciones mencionadas en este apartado.

Por otra parte, además de los instrumentos de promoción mencionados en esta sección – la creación de sellos de calidad y la participación en ferias internacionales – se suman otros incentivos que fomentan la transición de los pequeños y medianos

productores hacia la agricultura orgánica. Desde el gobierno de la nación, y a través de la ya mencionada “Ley de promoción de productos orgánicos” (Ley 25.127), busca incentivar la producción y exportación de estos alimentos diferenciados modificando las alícuotas de los derechos de exportación para los productos que revistan la condición de ecológicos, biológicos u orgánicos. De esta manera en el decreto N° 1060/20 se fijó en 0% la alícuota del derecho de exportación para los productos que estén debidamente certificados y autorizados por el organismo competente. Esto corrige la modificación que sufrió esta ley en el 2018 que eliminaba el decreto que eximía a los productos orgánicos de los derechos de exportación, producto de una necesidad de recaudación tributaria (Talamoni, 2021). Hoy el gobierno nacional entiende que la producción y exportación orgánica es una alternativa válida y con un potencial de desarrollo que merece acompañar desde distintas políticas de estado. Otra de ellas es el “Plan estratégico Argentina Orgánica 2030” que tiene como objetivo lograr mayor producción, con más cantidad de productores y generación de más puestos de trabajo con arraigo territorial (ver más objetivos en Anexo 4). Por lo demás, los gastos de exportación deben considerarse una inversión, dado que las frutas orgánicas gozan de una ventaja competitiva frente a las frutas convencionales en tanto a su fijación de precios. Los productos orgánicos, como se explicó previamente, recuperan la inversión a través de contratos pre-establecidos con clientes internacionales que marcan un precio estable en el tiempo.

#### *4.4.2. Alianzas comerciales e instrumentos de diferenciación de Zamora Citrus*

Estudiadas ya las principales herramientas de promoción e incentivos que colaboran con el posicionamiento de los productos orgánicos argentinos en el exterior, queda evaluar en profundidad cómo algunas de ellas influyen en la gestión de Zamora Citrus y cómo estas conforman una red de alianzas comerciales que potencian su estrategia de exportación.

Zamora Citrus trabaja con una sola línea orgánica denominada *Premium*. Para comercializar el limón convencional utilizan tres líneas diferentes: *Premium*, *Media* y *C*. Estas son trabajadas con los insumos químicos que evitan cualquier posibilidad de que la fruta llegue a destino podrida. En cambio la línea orgánica, que debe ser tratada con un cuidado mucho más especial, no puede trabajarse con otra calidad por riesgo a ser contaminada. El trabajo del asesor de calidad se convierte en una figura clave para garantizar que la planta orgánica sea aprovechada al máximo y evitar la disminución de rendimiento – algo que no sucede tanto con las plantas tradicionales que pueden ser utilizadas en su totalidad. Zamora Citrus trabaja con investigadores de la Universidad de Tucumán para que desempeñen este control de calidad, y son ellos los que les advirtieron en una primera instancia durante la transición orgánica cuales eran los campos con mayor potencial para estos cultivos de especialidad. Se aseguran de que una vez cosechados, los limones estén estacionados durante 7 días para examinar qué se va manifestando, es una manera de anticiparse a la aparición de alguna plaga u otra evidencia que pueda perjudicar la calidad de la fruta.

Zamora Citrus necesitó 5 años de investigación para obtener el limón considerado “natural”, es decir, el limón sin tratamiento post-cosecha. Esto significó que debieron transformar muchos de sus procesos a lo largo de su cadena de producción, empaque y canales de comercialización. Por ejemplo, para el empaque adoptaron nuevas prácticas para la limpieza de la fruta: el limón ahora se limpia con un desinfectante natural que no contiene cera ni fungicida. Para todos estos cambios Zamora Citrus recurrió a la asesoría de un productor español y otro alemán y creó una alianza con la Universidad Nacional de Tucumán, donde han estado realizando pruebas de laboratorio desde entonces. Adicionalmente, se creó un grupo de investigación integrado por una ingeniera fitopatóloga, un ingeniero agrónomo y dos encargados de empaque, los cuales evalúan constantemente los procesos y resultados de campo y empaque. También son los encargados de testear que los nuevos productos en el mercado que son ofrecidos a Zamora Citrus sean aptos para el crecimiento orgánico del limón. La fitopatóloga es la responsable de tomar



muestras una o dos veces al mes para diagnosticar los tratamientos que necesiten las plantas, que varían todos los años según el clima. Entre los asesores externos, Zamora Citrus cuenta con un ingeniero de suelos especialista y un ingeniero agrónomo con 10 años de experiencia investigadora en la EEAOC. En el campo cuentan con un ingeniero en nutrición de la planta, que les avisa si está bien alimentada la planta, si hay alguna carencia de nutrientes o si se está poniendo algo de más. Además, la EEAOC se encarga de formar recursos humanos especializados que hoy están disponibles como asesores externos para muchas PyMEs como Zamora Citrus. Para el trabajo de investigación de campo, Zamora Citrus cuenta con la interacción de su equipo de asesores con la EEAOC. Por último, todas las pruebas de laboratorio que Zamora Citrus no puede realizar internamente se realizan en los laboratorios de la EEAOC. Zamora Citrus destaca el trabajo de sus investigadoras ya que, cuando se descubre una enfermedad, se dedican a estudiar y buscar los antecedentes que puedan existir en otro país. Encontrar soluciones en los análisis llevados a cabo en otros países es posible gracias a la gran interrelación mundial que hay hoy en términos de investigación científica para la agricultura. Por todo ello es que se debe reconocer el trabajo de estas organizaciones de I+D y su vinculación con las empresas del sector para proporcionarles la tecnología necesaria en su transición a la agricultura orgánica.

Como cada país tiene una certificación exclusiva, no es común que acepten la nomenclatura utilizada en otros protocolos. Por ejemplo en Europa, Zamora Citrus no puede exportar bajo la etiqueta de “orgánico” debido a que el protocolo de la Unión Europea establece que los productores orgánicos están obligados a usar cloro en sus cultivos. Como esa no es una alternativa viable para los demás estándares, optan por exportar bajo la marca de “residuo cero”. Actualmente se está buscando cambiar esta normativa a través de Federcitrus y ACNOA, y acompañados de las empresas productoras de orgánicos como Zamora Citrus, dado que este protocolo es considerado “antiguo” y merece ser actualizado bajo nuevas técnicas, como el uso de bicarbonato u ozono, que cumplen la misma función que el cloro, pero si son considerados orgánicos. Como se mencionó

anteriormente, cada país tiene sus propias preferencias, generalmente asociadas a factores culturales, que caracterizan su manera de comprar la fruta. Los autores Calantone, Kim, Schmidt y Cavusgil (2006) postulan que, si una empresa depende de sus actividades de exportación como fuente principal de sus ingresos y beneficios, tiene mayor probabilidad de adaptar su producto de manera más agresiva a las diferencias identificadas en los mercados extranjeros. Zamora Citrus se adapta a los requisitos de sus clientes y muchas veces personaliza cada orden para ellos, desde la variedad del limón hasta el tipo de envasado que necesitan. Por ejemplo, en Europa es muy común comercializar con bins de exportación, pero en Estados Unidos prefieren el empaquetado en cajas chicas; por ende, Zamora Citrus trabaja con ambos formatos.

Por otro lado, Estados Unidos y Canadá exige el cumplimiento de las normas NOP, que están próximas a ser avaladas mediante la revisión del protocolo fitosanitario que demuestre el correcto y eficaz uso de productos alternativos a los fungicidas frente a las enfermedades cuarentenarias. Los estudios realizados por Zamora Citrus, y con el acompañamiento de la EEOC, ya han sido presentados a SENASA y a Federcitrus. Incluso otras empresas del sector, que no se especializan en la producción orgánica, mostraron interés en la aprobación de este protocolo porque a partir de ella se consolidaría una oportunidad de diferenciación favorable para el crecimiento de esta industria. Las normas NOP se caracterizan por ser transaccionales, es decir, requieren la certificación de toda la cadena de producción. El cliente debe recibir un acta que verifica que, vía una certificadora, se clasificaron cómo orgánicos los campos de los que provienen la fruta exportada. Es un protocolo mucho más exigente que el de los europeos, cuyo análisis se basa únicamente en que no se encuentre la presencia de “residuos”, y no estudia en profundidad la trazabilidad de esa fruta. Idealmente, explica Luciana Zamora, se debería buscar una forma de unificar todos estos protocolos y que se pueda uniformar las técnicas o productos que se pueden utilizar en los campos orgánicos y que no varíen de país en país.



Otro aspecto importante a destacar en el entramado de relaciones comerciales establecidas por Zamora Citrus es las relaciones a largo plazo que mantiene con sus clientes extranjeros y el impacto que estos tienen en su política de exportación. Una parte importante del éxito de Zamora Citrus en su internacionalización proviene de las frecuentes visitas a las instalaciones comerciales o productivas de sus clientes. Esto les permite conocer mejor a cada cliente, escuchar sus necesidades y mejorar su propuesta de valor buscando nuevas alternativas de personalización en cada caso. Durante los primeros viajes de exportación pudieron anticipar qué clientes trabajaban mejor, con cuales continuar y estrechar los lazos comerciales y aprender de los errores que cometieron en el proceso. Fue también de esta manera que los clientes más sofisticados de Zamora Citrus en Europa – cadenas de supermercados en Francia y Alemania – impulsaron a la empresa a iniciar esta forma de producir fruta más “natural”. La primera venta de limón orgánico de Zamora Citrus fue una distribuidora de Canadá, a quien ya vendía limón convencional desde hacía 15 años. La relación comercial previa, el vínculo de confianza establecido entre ellos y el conocimiento de las posibilidades técnicas de uno y otro dieron la garantía para avanzar en esta dirección. La empresa se consolidó entonces como la primera en su región en perseguir esta manera de diversificarse, dando inicio al proceso de investigación y desarrollo del que después se beneficiarían otros productores agropecuarios.

Por otro lado, es interesante mostrar cómo algunos de estos clientes ayudan a la empresa a superar las barreras culturales propias de los intercambios en países complejos y desconocidos para los productores argentinos, como China, India o los países árabes. En estos casos Zamora Citrus trata de entrar a estos mercados con un socio que ya conoce, ya sea de Estados Unidos o de Europa, y es en conjunto con ellos y gracias a su experiencia previa que pueden minimizar la distancia cultural y entablar relaciones con nuevos clientes que serían casi inaccesibles sin aprovechar esta conexión. Por ejemplo, para su primera exportación a China fue llevada a cabo a partir de la relación preexistente entre Zamora Citrus y dos de sus clientes: un mayorista holandés con oficinas en China y un mayorista

estadounidense. Zamora Citrus sabía que aliarse con ellos sería la única forma viable de acceder a este mercado en el corto plazo. La experiencia previa de ambos clientes en el país y la información compartida entre ellos permitió a Zamora Citrus reducir las diferencias culturales con el mercado chino y conocer progresivamente sus prácticas y costumbres. Guiado siempre por sus clientes, Zamora Citrus supo identificar los aspectos de calidad priorizados por los chinos tanto en lo estrictamente relacionado con la fruta como en materia de envasado, presentación de las cajas, presentación de la documentación a las autoridades sanitarias y formas de control de calidad. Así, Zamora Citrus también obtuvo más información, por ejemplo, sobre precios de mercado y parámetros de calidad. Algo similar sucede en el caso de las exportaciones a Rusia y Ucrania, donde el equipo de Zamora Citrus es acompañado de un vendedor ucraniano que tiene amplia experiencia y conocimiento de ambos mercados. “Con él pude encontrar ese equilibrio de la cultura nuestra y la de ellos”, explica Luciana Zamora, “nos va muy bien, pero a través de él, porque yo no hablo directamente con el cliente ruso o ucraniano”. El lo acompaña en las ferias, en los stands y en todas las reuniones con los clientes, haciendo los encuentros más “amenos”, ayudando a traducir y a integrarse. Es un trabajo que se logra mucho mejor con la asistencia de este tipo de comerciantes en lugar de hacerlos solos o mediante un traductor que desconozca de la industria.

Por último, una tarea importante de los directivos de la empresa es entablar relaciones con agentes locales cuya función es vital para la logística de la exportación. El panorama argentino en tanto a las navieras, puertos, y terminales de salida del país en general se ve constantemente perjudicado por paros sindicales, por lo cual delegar responsabilidades a los terceros encargados de trasladar y asegurar los contenedores para su exportación es cada vez más difícil. Incluso, agrega Luciana Zamora, idealmente estos buques deberían partir de otros puertos del país – menos congestionados –, como Zárate o Rosario, para evitar el “caos” que se genera en la terminal T4 de Puerto Madero. Al conocer esta realidad, Zamora Citrus supervisa en cada momento el despacho de los contenedores, y se asegura que ante cualquier inconveniente los costos extras les sean retribuidos.

Se concluye que es imprescindible la eficaz vinculación de las PyMEs, como Zamora Citrus, con organismos públicos y privados que desempeñen las tareas de investigación y desarrollo, de promoción, y las negociaciones fitosanitarias necesarias para la apertura de nuevos mercados. Sus aportes son esenciales para comprender y definir los escenarios futuros en términos de destinos, productos y canales comerciales, mientras que le permiten la oportunidad a las empresas de pequeña y mediana envergadura de diferenciar su producción optando por la agricultura natural y orgánica.

#### **4.5. Discusión sobre el caso**

El presente estudio de caso sobre la citrícola tucumana Zamora Citrus permite entender las claves del éxito en su incursión en la exportación de limón orgánico. A su vez, se evaluaron los riesgos que presupone esta oportunidad de negocio y los espacios a mejorar en el entorno social y macroeconómico de las PyMEs del sector agropecuario argentino. Con el objetivo de ser especialistas en el manejo del limón, con una relación directa y personal con sus clientes, y comprometida con sus valores de calidad, sustentabilidad y desarrollo, Zamora Citrus mantiene una diferencia con las grandes citrícolas de la región al ser los primeros en comercializar una línea de limón orgánico en el exterior.

Zamora Citrus demuestra, en línea con lo expuesto por Ding, Vorobjovas-Pinta y Grimmer (2021), que para muchas empresas los recursos y capacidades intangibles contribuyen en mayor medida al rendimiento comercial en comparación con los recursos tangibles. El valor “natural” y “orgánico” que la citrícola atribuye a su fruta para exportación es percibido positivamente por sus clientes en el exterior y es esta impresión la que los impulsa a crecer y direccionar su estrategia comercial hacia esta especialización. La implementación de nuevas prácticas comerciales, materializadas en las cinco líneas que clasifican al limón según el tratamiento recibido, se acomodan a las demandas de los clientes extranjeros. Lo mismo sucede

con los distintos empaquetados, etiquetas y formatos en los que los presentan. A diferencia de los casos estudiados por Artopolous, Friel y Hallak (2013), Zamora Citrus se asesoró con consultores y con sus propios clientes internacionales para desarrollar su línea orgánica, aprovechando una oportunidad de exportación a partir de la transformación de su producción convencional a orgánico (y sus otras variedades intermedias).

Como en Wald (2015) y Marcos (2013) se analizó extensivamente los costos de producción y certificación que puedan acumular los agricultores que decidan apostar por esta alternativa. A partir del testimonio de la responsable de producción de Zamora Citrus se establece que los costos de certificación tienen un valor elevado, en tanto las renovaciones de cada certificado y de cada sello que impulsa la distinción del producto en las góndolas internacionales implican para la empresa importantes montos fijos y variables. Por consiguiente, lo recaudado por cada caja exportada debe ser la suficiente para cubrir dichos costos, y únicamente lo que esté por encima de lo que la empresa considere justo para cubrirlos es lo que se considera “rentabilidad neta” y lo que finalmente puede ser utilizado para otros proyectos de inversión. No obstante, obtener un margen de ganancia significativo es posible debido a que las empresas venden su producción orgánica en el exterior a un precio superior. Se ha mencionado a lo largo de todo el trabajo que la etiqueta de alimento “orgánico” no solamente tiene valor en tanto a su percepción saludable y a que implica un mayor cuidado ambiental, sino que también se transfiere a una etiqueta de precio mayor al de la alternativa convencional. Por otra parte, el contexto macroeconómico de la Argentina implica una barrera financiera para PyMEs en cualquier parte del país y de cualquier rubro. Zamora Citrus menciona las dificultades que posee para la importación de insumos varios y la distorsión de precios que existe a causa de la devaluación de la moneda local frente al dólar estadounidense. Sin embargo, estos aumentos y restricciones impactan en mayor medida en el cultivo y comercialización de limón convencional, y no tanto en lo orgánico. Por ende los costos de producción, en cuanto a lo necesario para el crecimiento y mantención de las plantaciones, es menor al del cultivo tradicional

dado que los productores ahorran en fertilizantes importados, conservantes, pesticidas y demás químicos. Entonces, es plausible concluir que mientras el productor esté en condiciones de realizar la inversión inicial, la comercialización de bienes orgánicos es un negocio rentable y es posible recuperar lo invertido cada año en certificaciones y sellos.

Contrario a una de las premisas principales del modelo *Uppsala* por Johanson y Vahlne (1977), el patrón de exportación encontrado en Zamora Citrus no prioriza una menor *distancia psíquica*, es decir, sus primeros mercados extranjeros no fueron aquellos que presentaban una mayor similitud con el entorno local. Su portafolio de clientes está conformado por supermercados, distribuidoras y mayoristas de diversos orígenes: Estados Unidos, Canadá, España, Francia, Noruega, Suiza, Rusia, Ucrania, China, destinos disimiles entre sí y que presentan amplias diferencias culturales, lingüísticas y comerciales con la Argentina. Tal como en Calantone, Kim, Schmidt y Cavusgil (2006), se llega a la conclusión de que no existe necesariamente una correlación entre un mejor desempeño de la empresa exportadora con la elección de aquellos países que presentan similitudes culturales y comerciales con respecto al propio.

Se podría asignar a Zamora Citrus la caracterización de *pionero de exportación* según lo definido por Artopolous, Friel y Hallak (2013). La citrícola fue la primera en la región en explorar la certificación y posterior exportación de fruta orgánica a países desarrollados, impulsada por la ventaja competitiva de poseer mayor conocimiento de estos mercados extranjeros que su competencia. Tras demostrar un modelo rentable de exportación orgánica, las demás empresas en el sector pueden aprender de sus prácticas y beneficiarse de este expediente. Zamora Citrus toma el rol de difusión activa a partir de su trabajo en conjunto con ACNOA y Fedecitrus, presentando los informes y avances en materia de tecnología y certificación, con la intención de actualizar los protocolos fitosanitarios para facilitar el acceso a más países foráneos a partir de la constitución de un expediente basado en su proceso de certificación y exportación.

Se encontró únicamente una de las estrategias presentadas en Doh, Rodrigues, Saka-Helmhout y Makhija (2017) en tanto Zamora Citrus se beneficia de las relaciones estrechas con el estado y otras organizaciones similares para acceder a recursos que de otro modo serían escasos. Esto se materializa en los esfuerzos de regulación por parte del SENASA en la certificación orgánica y la creación de otros sellos distintivos de calidad, y en los avances en I+D de entidades como la EEOAC, el INTA, el INTI, y el IICA. En base a las estadísticas oficiales estudiadas a lo largo de este análisis, se observa que el crecimiento y evolución de este sector estuvo acompañado por un marco regulatorio y políticas públicas específicamente orientadas a la distinción y promoción de los productos orgánicos a nivel internacional. Esto es también concluyente con la visión de *red empresarial* de Johanson y Vahlne (2002), siendo Zamora Citrus beneficiaria de una red de relaciones comerciales que acumula el conocimiento de las actividades de sus propios socios y, a su vez, de los socios vinculados a estos. A partir de estas redes Zamora Citrus es capaz de penetrar en aquellos mercados que presentan distancias culturales y sociales, como se mencionó en párrafos anteriores y que, en general, son consideradas como barreras de exportación. Los casos descritos en China, Ucrania y Rusia demuestran como Zamora Citrus se ampara del conocimiento, contacto y experiencia de vendedores locales y otros comerciantes internacionales que ya tuvieron éxito previamente en sus propios proyectos de exportación en estos mercados.

Por lo tanto, como en Artopolous, Friel y Hallak (2013) y Chung y Kuo, (2018), los lazos sociales y comerciales de Zamora Citrus – clientes, distribuidores, proveedores y competidores – facilitan el flujo de información y la transmisión de conocimiento necesario para la adopción de nuevos productos y prácticas comerciales. El apoyo de estas redes creadas a partir de la buena relación con los supermercados y distribuidoras de los países destino ayudó a los directivos a comprender las necesidades y deseos actuales y futuros de los clientes locales: el consumo de fruta orgánica. A partir de esta información crítica Zamora Citrus



concentró sus esfuerzos en la investigación y posterior desarrollo de su línea orgánica, exclusivamente enfocada para la exportación. Además, pudo sobreponerse a barreras culturales en países como China, Rusia y Ucrania, colaborando con vendedores especializados y con experiencia en estos territorios. La construcción de su estrategia de diferenciación internacional es entonces acorde a lo reportado por Chung y Kuo (2018). Por otra parte, si bien estos autores postulan que los lazos políticos, entendidos como “los lazos ejecutivos de una empresa con funcionarios del gobierno local, incluidos líderes políticos en varios niveles de gobierno, funcionarios en oficinas de la industria y reguladores y de apoyo organizaciones” (Chung y Kuo, 2018, p. 261), impactan de manera negativa en la estrategia de diferenciación internacional, no tendrían tal efecto en el caso de Zamora Citrus. Pese a que el entorno político-económico de Argentina dista de ser óptimo por distintas circunstancias ya ahondadas en el presente trabajo, existen incentivos y programas de origen gubernamental que ayudan a las empresas del sector agropecuario a exportar su producción. Mencionamos principalmente la colaboración con asociaciones como la EEOAC y la Universidad Nacional de Tucumán para las tareas de investigación y desarrollo; con SENASA, ACNOA y Fedecitrus para las negociaciones protocolares y el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios extranjeros; y el AAICI y el IDEP para las tareas de promoción y financiamiento en ferias internacionales. La participación activa, de parte de los directivos de Zamora Citrus y de las demás empresas del sector, en las reuniones y conferencias con las instituciones mencionadas permiten visualizar las problemáticas existentes y ayudan a los dirigentes políticos a mejorar su gestión en vistas a una mejor inserción internacional de los limones tucumanos.

En resumen, se analizó a lo largo de este trabajo cómo Zamora Citrus logró una ventaja competitiva al decidir especializarse en la producción orgánica para la exportación y a través de las alianzas realizadas con clientes internacionales y con instituciones tanto públicas como privadas de su región. En lo posible, la coordinación dentro de las diferentes partes mencionadas en este sector continuará



mejorando el desempeño de las exportaciones de Zamora Citrus y otras empresas de cítricos en el país.

## **5. Conclusiones generales**

### **5.1. Conclusiones del trabajo**

Utilizando la literatura disponible y las estadísticas oficiales, en este trabajo de graduación se ilustró como la producción citrícola constituye una gran sector en nuestro país y presenta una gran oportunidad de negocio en la especialización orgánica. Incluso para aquellas citricolas de mediana envergadura, se estudió el potencial crecimiento que experimentan al introducirse en nuevos mercados en el exterior. Se realizó un estudio de caso en la empresa Zamora Citrus, basada en la provincia de Tucumán, con el objetivo de describir en profundidad su estrategia de exportación basada en la comercialización de un bien diferenciado: limón con certificación “orgánica”.

A partir de la interiorización en esta empresa se explicó: cómo y por qué optaron por certificar parte de su cultivo de limón bajo la etiqueta de orgánico, cómo fue el proceso de certificación y los costos iniciales y de renovación, cómo adaptaron sus campos e instalaciones para cumplir con los requisitos necesarios, el rendimiento, los costos y las ventajas de la planta cultivada bajo un tratamiento orgánico (comparado con el tratamiento convencional), su trabajo con instituciones y consultores de I+D (tanto locales como extranjeros), las nuevas prácticas comerciales empleadas (en tanto al marketing y empaquetado de los nuevos productos orgánicos), y las relaciones a largo plazo con sus clientes y con funcionarios que ayudan a facilitar los procesos de logística, como el cargo de contenedores en los puertos o el trato con las navieras. A su vez, se desarrollaron aspectos y problemáticas relativas al contexto social y macroeconómico que impactan en la operatividad de la empresa: el posicionamiento y reconocimiento a

nivel nacional e internacional del limón argentino, las motivaciones detrás del consumo de alimentos orgánicos, el incremento en el valor y precio del limón orgánico en góndolas internacionales, la importancia de las agencias de promoción y las instituciones (privadas y gubernamentales) que buscan la apertura de nuevos mercados y actualizar los protocolos fitosanitarios, y los desafíos o limitaciones que persisten y que enfrentan a diario las PyMEs del sector.

La certificación orgánica se ha identificado como un recurso clave que le permite a las compañías agropecuarias exportar sus productos a clientes exclusivos que de otra manera serían inaccesibles. Además, cumplen con la función de indicarle al consumidor que se trata de alimentos cosechados de manera sustentable y libres de agentes que típicamente son percibidos como nocivos para la salud (pesticidas, fungicidas, conservantes, entre otros). Por ende, la certificación orgánica, y aún más si esta es acompañada por otros sellos de calidad como los mencionados en este trabajo, promueven la creación de una marca que se identifica con un producto de alta calidad, saludable y sustentable. Si bien los costos de producción, certificación y exportación pueden verse distorsionados por el contexto inflacionario y las cambiantes restricciones en las importaciones, la inversión se ve recuperada gracias al “sobrepeso” que están dispuestos a pagar por los productos orgánicos en supermercados o distribuidores internacionales. Por otro lado, si bien la planta orgánica tiende a parecer más débil o delicada, en los últimos años se vieron favorecidas por la aparición de nuevos conservantes y bio estimulantes que permiten su crecimiento orgánico, y a su vez, ayudan a mejorar su rendimiento. Por ende, en términos de nutrición, la planta orgánica posee casi el mismo rendimiento que una planta convencional, lo que era poco probable años atrás. Se espera que en los próximos años los agricultores se sigan beneficiando de estos avances tecnológicos y el cultivo orgánico únicamente mejore su calidad y resistencia (pensado especialmente para enfrentar los largos viajes a los destinos de exportación).

Existe un acompañamiento y un estímulo a la producción y certificación orgánica si se tiene en cuenta las campañas e iniciativas de promoción impulsadas por instituciones en la región y por la alta valoración de los clientes internacionales (reflejadas en el precio, en la concurrencia a ferias internacionales y en la colaboración brindada a las citrícolas para internacionalizarse). Asimismo, existe un trabajo activo desde el gobierno para mejorar los protocolos fitosanitarios y obtener la entrada a nuevos destinos interesados en los alimentos orgánicos. Durante la primera etapa del proceso de internacionalización (exportación), las empresas tienden a establecer vínculos estrechos con los gobiernos locales o centrales (Ding, Vorobjovas-Pinta y Grimmer, 2021). Algunas de las acciones generadas en consecuencia de estos vínculos son la reducción al 0% en la alícuota del derecho de exportación para los productos certificados como “orgánicos” o el reintegro del 0,5% por caja para las empresas que exporten bajo el “Sello Orgánico Argentina”.

La contribución distintiva de este trabajo de investigación refiere a los mecanismos de adaptación de una empresa de mediana envergadura para ajustarse a los protocolos fitosanitarios impuestos por las agencias gubernamentales de otros países. Si bien existe un diferencial positivo percibido por el cliente (y reflejado en su intención de pagar un precio mayor por ello) en las etiquetas y sellos que verifican su calidad de “orgánico”, la exportación de la producción orgánica está estrechamente vinculada a la facilidad y accesibilidad que tenga el productor para ajustarse a los protocolos, regulaciones y requisitos de los países objetivos. Se demostró, a partir de la experiencia de Zamora Citrus, que existen discrepancias en la redacción de los protocolos entre varios países mencionados (España, Estados Unidos, Francia, etc.), y que estas impactan en el tratamiento durante y post cosecha de la fruta y posteriormente en los embalajes y etiquetados acordes.

Contrario a lo que la literatura propone en cuanto a adaptar los procesos de producción y diseño del producto a las características culturales y necesidades de cada cliente (Artopolous, Friel y Hallak, 2013; Chung y Kuo, 2018) o a mitigar la *distancia psíquica* al momento de internacionalizarse (Johanson y Vahlne, 1977),

en este trabajo se comprobó que es asimismo primordial la aprobación de los protocolos fitosanitarios y que en base a estos acuerdos preestablecidos (producto del intercambio entre el gobierno y el sector privado) surge la necesidad de implementar los cambios correspondientes. Por ende, este estudio complementa la literatura de Chung y Kuo (2018) en que la internacionalización de las PyMEs está fuertemente condicionada por los lazos políticos entre los países, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y empresas del sector privado. En este caso, la redacción y aprobación de los protocolos fitosanitarios estuvieron ligadas a estas interacciones.

Por consiguiente, Zamora Citrus demostró la posibilidad de éxito para otras PyMEs que deseen exportar exitosamente fruta distinguida como “natural” y “orgánica”. Se puede extraer de este caso de estudio los mecanismos adoptados y las cualidades necesarias para exportar producción agrícola a países desarrollados, principalmente la información recolectada sobre el proceso de transformación de campos, certificación oficial, y las alianzas con clientes e instituciones locales y globales. La estrategia de exportación de bienes diferenciados, en base a lo evidenciado en Zamora Citrus, se caracteriza por la atención y dedicación al cuidado de sus plantas de limón (en especial aquellas bajo el tratamiento “natural” y “orgánico”), las constantes tareas de investigación y de vinculación con instituciones de I+D que les brinden el apoyo y soporte necesario, la asistencia e interacción de las agencias de promoción y el acceso a los beneficios promovidos desde el gobierno, y por último, los viajes al extranjero para establecer relaciones comerciales con sus clientes. A partir de ellas, la empresa convirtió la especialización en el cultivo orgánico de limón en su ventaja competitiva, y obtuvo el máximo provecho al gestionar los certificados oficiales para acceder a mercados nuevos que animan a cada vez más proveedores a optar por esta alternativa sustentable y saludable para los consumidores.

## **5.2. Futuras líneas de investigación**

Los mecanismos que las empresas argentinas adoptan para exportar a países desarrollados conforman un campo de investigación que demuestra un creciente interés reflejado en los intentos de conformar una literatura pertinente abalada por conceptualizaciones teóricas y demostraciones empíricas. Si bien este trabajo de graduación presenta limitaciones, los hallazgos principales pueden ser útiles para los investigadores que deseen profundizar o extender el alcance de estas conclusiones hacia otros tópicos interesantes.

Explorar la exportación de bienes diferenciados permite abstraer conclusiones que contradicen lo establecido en la literatura empresarial. Entendiendo que la agricultura orgánica se diferencia de la agricultura tradicional por su modo de producción y elaboración, consiguientemente concede a las frutas orgánicas, como el limón, una posición privilegiada en su comercialización. Las ventajas que se estudió del limón orgánico en el exterior pueden replicarse en frutas, verduras y legumbres similares, como también derivados que requieran de más elaboración, como la producción de miel o vinos. Como se evidenció en este trabajo, la certificación orgánica depende específicamente de los protocolos fitosanitarios de los países con quienes los productores deseen exportar. Por ello, sería interesante encontrar el grado en el que persiste esta dependencia en la exportación de otros bienes orgánicos. A su vez, podría realizarse un estudio comparativo entre las actividades de difusión y promoción y la creación de sellos distintivos para otros productos “naturales” y “orgánicos” y cómo estos se asemejan o diferencian de los descriptos en este trabajo para el limón orgánico.

Como en Wald (2015) y Marcos (2013), este trabajo contribuye al reconocimiento de las barreras económicas que enfrentan las PyMEs exportadoras, entendiendo que para acoplarse a los protocolos existentes de exportación – y no tan solo a las características culturales – implica un constante flujo de capital dedicado a la adquisición y renovación de los sellos y certificados que se ajustan a los parámetros establecidos. Aunque excede el propósito de esta investigación, podrían examinarse las limitaciones financieras de los pequeños productores (excluidos de

este análisis) y cómo estas podrían perjudicarlos en la comercialización de otros bienes orgánicos al marginarlos de los circuitos de comercio oficiales.

Por último, podría profundizarse en las razones por las que el consumo orgánico no tiene la difusión y el impacto relevante en el mercado local. Si bien se mencionaron actividades e incentivos de promoción y concientización para la exportación de frutas orgánicas, no se ha estudiado en este trabajo aquellas que puedan realizarse para promover el consumo interno. A raíz de este estudio se puede considerar que la agricultura orgánica argentina manifiesta un enorme potencial para seguir creciendo, siempre con el acompañamiento y vinculación constante entre las organizaciones estatales – en sus labores de investigación y desarrollo, apertura de mercados y promoción de los bienes – y las empresas privadas del sector.



## 6. Bibliografía

ACNOA. Recuperado en noviembre de 2021, de <https://acnoa.com.ar>

AAICI. Recuperado en noviembre de 2021, de <https://www.inversionycomercio.ar>

Artopolous, A., Friel, D., y Hallak, J.C. (2013). Export emergence of differentiated goods from developing countries: Export pioneers and business practices in Argentina *Journal of Development Economics*. 105: 19-35.

Boletín Oficial de la República Argentina, N° 97117/21. (2021). Ley 25.127. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/254433/20211215>

Bonroy, O., y Constantatos, C. (2015). On the Economics of Labels: How Their Introduction Affects the Functioning of Markets and the Welfare of All Participants. *American Journal of Agricultural Economics*, 97(1), 239–259.

Brenna, M. (2019). Cadena de Limón. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

CACER. Recuperado en abril de 2021 de <http://www.cacer.org.ar/institucionales.php>

Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., y Cavusgil, S. T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison. *Journal of Business Research*, 59(2), 176–185.

Chung, H.F.L. y Kuo, T. (2018). When and how managerial ties matter in international competitive strategy, export financial and strategic performance framework: A standardized or customized approach? *European Journal of Marketing*, Vol. 52 No. 1/2, pp. 260-278.



Ding, H., Vorobjovas-Pinta, O., y Grimmer, L. (2021). Identifying Firm Resources and Capabilities for Successful Export: The Case of Regional SME Premium Food Producers, *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 33:4, 374-397.

Doh, J., Rodrigues, S., Saka-Helmhout, A., y Makhija, M. (2017). International business responses to institutional voids. *Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillan; Academy of International Business, vol. 48(3), pages 293-307, April.

EEOAC. Recuperado en noviembre de 2021, de <https://www.eeaoc.gob.ar/>

Federcitrus. Recuperado en noviembre de 2021, de <https://www.federcitrus.org>

Finchelstein, D. (2017). The role of the State in the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business*. 52.

Fulton, M., y K. Giannakas. (2004). Inserting GM products into the Food Chain: The Market and Welfare Effects of Different Labeling and Regulatory Regimes. *American Journal of Agricultural Economics* 86 (1): 42-60.

Golan, E., F. Kuchler, y L. Mitchell. (2001). Economics of Food Labeling. *Journal of Consumer Policy* 24 (2): 117 – 184.

González, A., Hallak, J.C., Scattolo, G., y Tascsir, A. (2021). Coordinación de los sistemas agroalimentarios en Argentina y capacidad de desarrollar la competitividad a medida. Instituto Interdisciplinario de Economía Política (IIEP).

IDEP. Recuperado en noviembre de 2021, de <https://idep.gov.ar>

INTI. Recuperado en noviembre de 2021, de <https://www.inti.gob.ar>

Jahn, G., Schramm, M., y Spiller, A. (2005). The Reliability of Certification: Quality Labels as a Consumer Policy Tool. *Journal of Consumer Policy*. 28. 53-73.

Johanson, J. y Vahlne, J. (2002). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 8.

Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32.

Larceneux, F.; Benoît-Moreau, F. y Renaudin, V. (2012). Why Might Organic Labels Fail to Influence Consumer Choices? Marginal Labelling and Brand Equity Effects. *Journal of Consumer Policy*. 35. 85-104.

MAGyP. Recuperado en noviembre de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/agricultura>

MAGyP. (2019). Cadena del limón. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Secretaría de alimentos y bebidas. Dirección nacional de alimentos y bebidas. Dirección de cadenas alimentarias.

MAPO. Recuperado en marzo de 2022, de <https://www.mapo.org.ar>

Marcos, M.F. (2013). El consumo de alimentos orgánicos en redes de comercio justo: el caso del galpón de Chacarita. VII Jornadas Santiago Wallace de Investigación en Antropología Social, UBA, November 27-29, Buenos Aires.

Milesi, D., Moori, V., Robert, V., y Yoguel, G. (2007). Developing competitive advantages: successful export SMES in Argentina, Chile and Colombia. CEPAL review. 2007. 25-43.

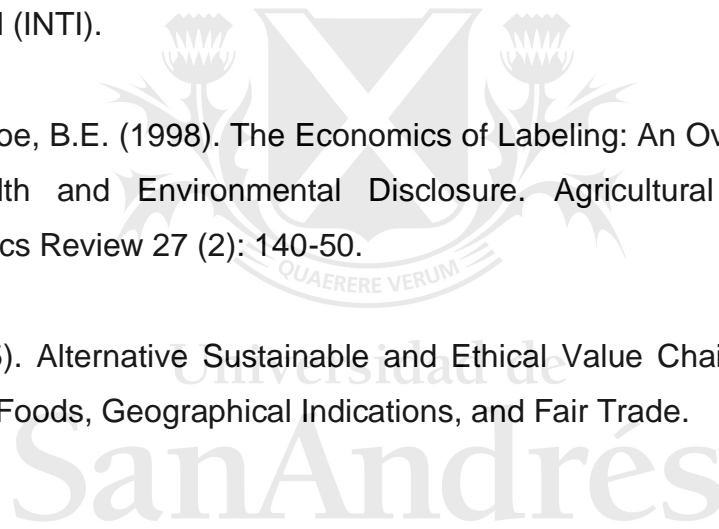
Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61–78.

SENASA. Recuperado en marzo de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/senasa>

Talamoni, S. (2021). Características y actuales tendencias en el mercado de alimentos orgánicos. Edición N° 2: “El agregado de valor: principal desafío de los elaboradores de productos orgánicos”. Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI).

Teisl, M.F., y Roe, B.E. (1998). The Economics of Labeling: An Overview of Issues for Health and Environmental Disclosure. Agricultural and Resource Economics Review 27 (2): 140-50.

Wald, N. (2015). Alternative Sustainable and Ethical Value Chains in Argentina: Organic Foods, Geographical Indications, and Fair Trade.



## 7. Anexos

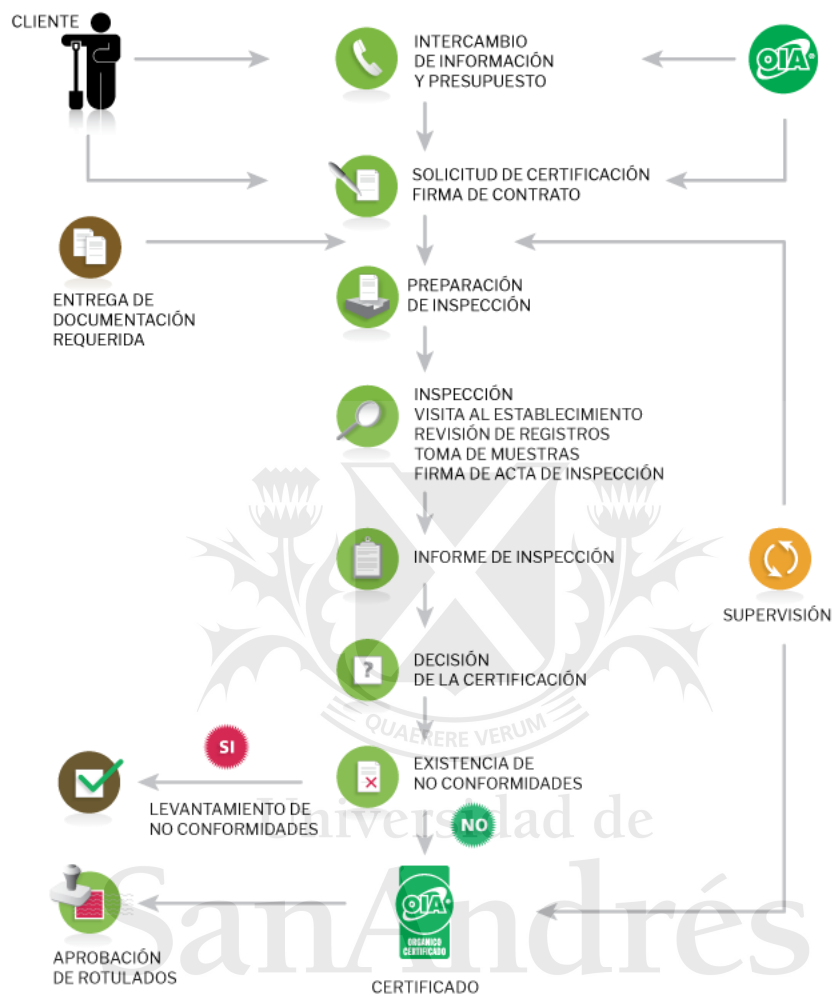
### Anexo 1: establecimiento y packaging de Zamora Citrus







## Anexo 2: Proceso de certificación



Fuente: OIA

### Anexo 3: Sellos

Sello “Fairtrade International”:



**FAIRTRADE**

Fuente: Fairtrade International

Sello “Orgánico Argentina”:



Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca



## **Anexo 4: Objetivos del “Plan Estratégico Argentina Orgánica 2030”**

1. Estimular la investigación, desarrollo, difusión, transferencia y adopción de innovaciones tecnológicas orientadas a la Producción Orgánica.
2. Promover instrumentos fiscales, comerciales, financieros y de competencia para la Producción Orgánica,
3. Promover formas organizativas (primarias e industriales), como redes productivas por cadenas de valor, clúster, consorcios, cooperativas, fundaciones, entre otras, que permitan el desarrollo del sector orgánico en la región.
4. Incrementar la cantidad de productores y elaboradores/procesadores de productos orgánicos. Más producción con más productores.
5. Aumentar el volumen, destinos y participación de productos orgánicos exportados, en especial aquellos con mayor valor agregado.
6. Fomentar el desarrollo y disponibilidad de insumos necesarios para la Producción Orgánica.

Fuente: Boletín Oficial de la República Argentina

Universidad de  
**San Andrés**