



# Citrargén en Rusia

**John Ickis, Profesor Pleno de INCAE**

**Luis Sanz, Profesor Pleno de INCAE**

**Guillermo Edelberg, Profesor Emérito de INCAE**

Porque hoy más que nunca, es claro que el futuro crecimiento está en los países emergentes, y en particular en los BRIC. El caso Citrargén en Rusia está hoy más vigente que nunca. Esta experiencia de una empresa Argentina tratando de establecer una posición en el mercado ruso para un producto en principio no diferenciado nos puede enseñar mucho sobre lo que nos espera si queremos conquistar los mercados BRIC.

Because today more than ever it is clear that future growth is taking place in emerging countries, particularly in Brazil, Russia, India, and China (BRIC), the Citrargén case study in Russia is more valid than ever. This experience of an Argentinean company trying to find a place in the Russian market for a product that is—in principle—undifferentiated can teach us much about what awaits us if we wish to enter the BRIC markets.

**Palabras Clave:** nuevos mercados, BRIC, modelos de negocio

**Keywords:** new markets, BRIC, business models

“**E**n una misma calle de San Petersburgo uno puede ver a un general de la ex Unión Soviética con todas sus condecoraciones en el pecho, porque van así, orgullosos de lo que son; a una persona que maneja un Mercedes de último modelo tocando bocina a todo el mundo, a un coche Lada polaco de 1970 totalmente destruido y a una señora pidiendo limosna; todo esto con un fondo de grandes monumentos estilo París, lo cual resulta impactante. Al llegar al hotel, una joint venture 5 estrellas entre una empresa danesa y el municipio, nos recibe en la puerta un empleado, con aspecto de guardia de seguridad, quien lleva un detector de metales. Lo primero que hice al llegar a la habitación fue comenzar a hacer, de manera inconsciente, flexiones de brazo, algo que había dejado de hacer desde hacía seis meses, porque sentía que debía estar preparado para todo. A las nueve de la noche, San Petersburgo parece una ciudad abandonada”.

En febrero de 1997, Miguel Santos, subgerente financiero de Citrargén, el mayor exportador argentino de limones, se encontraba de regreso en Buenos Aires repasando los hechos: un cliente ruso había comenzado negocios con Citrargén durante 1996. Cuando finalmente la relación comercial parecía estabilizarse, luego de un año en el que acontecieron toda clase de situaciones inusuales, un competidor argentino le hizo una agresiva oferta al cliente, quien pidió al señor Santos renegociar los términos de venta.

Santos explicó la razón por la cual él, un integrante del departamento financiero, atendía a este importante cliente: “Por el modo de organización de Citrargén, quien inicia un tema lo sigue y lo termina”.

### **La industria mundial del limón**

La producción mundial de limón ascendió a 3,7 millones de toneladas durante la época de siembra

## ***A las nueve de la noche, San Petersburgo parece una ciudad abandonada***

1996-97, el 72% de las cuales provino del hemisferio norte. Argentina produjo unas 750.000 toneladas, equivalentes a un 20% del total mundial y un 72% del total producido en el hemisferio sur. La producción mundial de limones para el período 1991-97 se presenta en el anexo 1; el volumen de su industrialización, en el anexo 2; el limón industrializado como porcentaje de la producción total, en el anexo 3; y la producción de fruta fresca, en el anexo 4. En el anexo 5 se compara la producción total de fruta fresca con las cantidades exportadas en el período 1996-1997.

Si bien el limón y los cítricos en general se cultivan en regiones de clima tropical, subtropical o templado, la producción de óptima calidad para consumo en fresco e industrialización exige un entorno en donde prevalezca una humedad moderada y pareja a lo largo del año, suficiente luz solar, inviernos frescos y veranos cálidos. Estas condiciones se encuentran en pocos lugares del mundo a determinadas latitudes: en el hemisferio norte en España, Italia, Estados Unidos (California y Arizona) y Turquía; y en el hemisferio sur en Argentina y, en menor proporción, en Uruguay y Sudáfrica.



### La industria limonera en Argentina

Argentina, con 18.000 toneladas despachadas en 1996-97, era el segundo exportador mundial de limones. En cuanto a limón industrial, Argentina se encontraba a la par de Estados Unidos como el primer procesador mundial, con unas 445.000 toneladas sobre un total mundial de 1.373.000 toneladas. Además, exportaba otros cítricos, como se aprecia en el Cuadro 1. Existían en el país unos 400 galpones de empaque para frutas cítricas y diez plantas industriales. Se estimaba que la producción total del sector cítrico ascendía a US\$450 millones.

**CUADRO 1**

**Argentina: Exportaciones de cítricos (en miles de toneladas)**

Variedades	1994	1995	1996	Variación	
				95/96	94/96
Limones	95	111	164	48	73
Naranjas	81	81	90	11	11
Pomelos	26	35	34	-3	31
Mandarinas	29	27	36	33	24
<b>Total</b>	<b>231</b>	<b>254</b>	<b>324</b>	<b>28</b>	<b>40</b>

Las condiciones naturales otorgaban a la provincia de Tucumán —en el noroeste del país, donde se centralizaba el 90% de la producción argentina de limones— un lugar privilegiado en el selecto grupo de regiones aptas para el cultivo de limón de óptima calidad en el mercado mundial. El promedio anual de lluvia oscilaba entre 1.000 y 1.300 milímetros, las temperaturas promediaban 25 grados centígrados en verano, había riesgo mínimo de heladas en la zona de piedemonte, suelos de buena calidad con un alto contenido orgánico y una buena disponibilidad de mano de obra para los períodos de cosecha.

Los altos rendimientos de la provincia, comparables con los de California y Arizona, a un costo

de producción más bajo y con menores riesgos climáticos, se debían a estas condiciones favorables y a las técnicas de producción. Además, los precios de la tierra eran menores que en otras zonas productoras.

La superficie cultivada de cítricos en Tucumán era de unas 28.000 hectáreas, de las cuales 25.000 correspondían a limoneros. Las naranjas, los pomelos y las mandarinas eran cultivos menos importantes que el limón, y se cultivaban en variedades de maduración temprana y tardía. En 1996 había mil productores, 24 plantas de empaque y seis plantas fabriles en actividad, y en la época de alta cosecha se ocupaban unas 15.000 personas. Las plantas contaban con capacidad instalada para procesar 460.000 toneladas por año en unos doscientos días de molienda, y los galpones de empaque de alta tecnología disponían de una capacidad de 240.000 toneladas por año. El cuadro 2 resume la molienda de limón de las principales compañías argentinas.

**CUADRO 2**

**Argentina: Molienda de limón (en miles de toneladas molidas)**

Compañía	1994	1995	1996
Citrargén	73,0	108,6	110,9
Empresa 2	77,0	105,8	96,0
Empresa 3	62,6	68,7	79,5
Empresa 4 (1)	45,1	57,7	69,7
Empresa 5	51,8	68,6	57,3
Empresa 6	36,8	39,4	40,3
Empresa 7	26,0	10,0	0
<b>Total</b>	<b>372,3</b>	<b>458,8</b>	<b>453,7</b>
<b>Participación de mercado de Citrargén (2)</b>	<b>32%</b>	<b>36%</b>	<b>40%</b>

(1) Adquirida por Citrargén recientemente.

(2) Incluye la empresa 4. Adicionalmente a las cifras detalladas, Citrargén procesó en fábricas de terceros durante 1996 y 1995 aproximadamente 1.000 y 7.000 toneladas respectivamente.

Argentina exportaba limón fresco de abril a septiembre, época de gran consumo en los países importadores, cuando los productores del hemisferio norte contaban con poca cantidad para abastecer el mercado. El cuadro 3 muestra datos de exportación para las principales compañías argentinas.

Mientras que el porcentaje promedio de fruta destinada a la industrialización mundial era un 40%, en Argentina este porcentaje ascendía al 62%. Si bien la tendencia mundial era que el productor y el exportador de fruta se desligaban de la industria, las favorables condiciones de Tucumán propiciaban la integración vertical de las actividades de producción, empaque, industrialización y exportación.

CUADRO 3

**Argentina: Exportación de limón, fruta fresca (en miles de cajas de 18 kilos)**

Compañía	1994	1995	1996
Citrargén	1.799,0	2.280,0	3.309,8
Empresa 2	1.033,4	781,3	1.247,0
Empresa 3	829,5	730,0	1.201,0
Empresa 4 (1)	576,8	693,9	1.104,6
Empresa 5	174,2	254,3	466,7
Empresa 6	155,9	165,7	371,9
Empresa 7	946,8	792,3	1.734,6
<b>Total</b>	<b>5.485,6</b>	<b>5.697,5</b>	<b>9.435,6</b>
<b>Participación de mercado de Citrargén (2)</b>	<b>36%</b>	<b>44%</b>	<b>47%</b>

(1) Adquirido por Citrargén recientemente.

(2) Incluye la empresa 4. Adicionalmente a las cifras detalladas, en 1996 Citrargén vendió 700.000 cajas en el mercado interno con destino exportación, y la empresa 4 vendió 150.000 cajas de la misma forma. En caso de computarse las cajas, la participación de mercado ascendería al 48%.

### La compañía

Citrargén, al igual que otras empresas familiares, había tenido comienzos muy modestos. Fundada en 1946 en la provincia de Corrientes como un almacén de ramos generales, su propietario, un



comerciante del lugar, había recibido el encargo de suministrar comida a los trabajadores de un camino en construcción.

La empresa vial había quebrado y Citrargén denominada en sus comienzos de otra manera había recibido, como forma de pago por los servicios prestados, veinte hectáreas de tierra plantada de limones, con las cuales se había iniciado en el negocio de la industria cítrica.

En 1996, la compañía se encontraba totalmente integrada, abarcando todos los aspectos que iban desde el cultivo hasta el empaque o industrialización y posterior comercialización de limones frescos y de sus productos industriales. El limón era una fruta utilizada principalmente como condimento e insumo para productos industriales. En este sentido, la compañía se dedicaba también a la producción de jugos concentrados, turbios y clarificados, aceite esencial de limón y cáscara de limón deshidratada.

Los concentrados de jugos se utilizaban como saborizantes en la industria de bebidas no alcohólicas y gaseosas. Los jugos que no habían sido sometidos a procesos de filtración servían para la elaboración de limonada o cualquier bebida opaca o con color, en tanto que los jugos filtrados (clarificados) se utilizaban en bebidas transparentes. El aceite de limón se utilizaba en la fabricación de bebidas no alcohólicas, gaseosas y gaseosas colas, en tanto que los aceites con un contenido citral y de terpeno más elevado se utilizaban en la industria farmacéutica y de cosméticos.

La cáscara de limón era uno de los más importantes productos frutales utilizados en la fabricación de pectina, un hidrato de carbono que se encuentra

naturalmente en todas las frutas y verduras. El uso de la pectina se había extendido en la industria alimenticia como espesante y texturizante (jamones, jaleas, yogures, etc.), así como en la industria farmacéutica, principalmente como aglutinante.

A partir de 1993 un nuevo inversionista tomó el control de la empresa, instalando un presidente con amplia experiencia como ejecutivo en una empresa internacional de la comercialización de granos, cuya meta era recuperar el liderazgo del sector. Desarrolló una política comercial agresiva para aprovechar integralmente la capacidad productiva y exportadora de Citrargén, adquirió nuevas plantaciones e hizo inversiones en maquinaria agrícola e industrial. Estas acciones fueron acompañadas por un cambio de la cultura organizacional, de una agencia familiar a una gerencia profesional.

A finales de 1996 la compañía adquirió a uno de sus proveedores de materia prima y a uno de sus principales competidores, apuntalando de esta forma el crecimiento de sus operaciones y su participación en el mercado. El anexo 7 presenta información financiera seleccionada de Citrargén.

## Comercialización

Hasta 1993 Citrargén poseía dos clientes principales en el exterior: un comerciante en Rotterdam (Holanda), que vendía el 80% de sus exportaciones, y un productor español, ubicado en el sur de Francia, que vendía el resto. Entre 1994 y 1996 la compañía multiplicó sus destinos en Europa, logrando presencia en el Reino Unido, Francia, Holanda, Bélgica, Alemania, Suiza y Rusia mediante la red de comercialización de uno de sus nuevos accionistas. También comenzó a vender directamente a clientes en Dinamarca, Portugal, España, Rusia y Polonia. Además se desarrolló el mercado del sudeste asiático, el canadiense y se efectuaron operaciones esporádicas con el Oriente Medio. En consecuencia, las exportaciones de Citrargén crecieron a US\$65,5 millones en 1996 (ver cuadro 4). La gerencia de la compañía confiaba en que las importaciones del hemisferio norte aumentarían en el futuro, especialmente el nuevo mercado de Rusia, donde la población consumía té con limón.

Citrargén estaba decidida a involucrarse cada vez más en la comercialización de sus productos mediante la asociación con sus distribuidores. Esta estrecha vinculación con el cliente le otorgaría a Citrargén un importante canal de información sobre las necesidades del mercado. Como consecuencia natural de este proceso, la compañía logró aumen-

**CUADRO 4**

**Citrargén: Facturación de la venta de productos de limón (en miles de toneladas molidas)**

Ventas netas	1994			1995			1996		
	Agrícola	Industria	Total	Agrícola	Industria	Total	Agrícola	Industria	Total
Mercadeo interno	6.867	5.030	11.897	6.618	5.101	11.719	10.201	5.038	15.239
Mercadeo externo	18.214	17.781	35.995	24.497	27.966	52.463	36.761	28.794	65.555
Reembolsos *	1.012	1.237	2.249	1.457	2.087	3.544	2.179	2.076	4.255
<b>Total</b>	<b>26.093</b>	<b>24.048</b>	<b>50.141</b>	<b>32.572</b>	<b>35.154</b>	<b>71.270</b>	<b>49.141</b>	<b>35.908</b>	<b>85.049</b>

\* Reembolsos de impuestos pagados, como incentivo a las exportaciones. Nota: incluye nuevas adquisiciones.

tar en forma considerable el volumen de exportaciones y obtener mejores precios promedio, a la vez que desarrolla nuevas formas de presentación del producto; además de las cajas de 18 kilos, Citrargén tenía el envase plateau de 7, 10, 14 y 15 kilos, como también el limón sin tratamiento, el limón filmado y el limón embalado en bolsas de 500 gramos y un kilo para la venta en supermercados. Citrargén tenía varias marcas registradas en sus distintos mercados; también vendía a clientes que usaban marcas privadas.

La compañía había colocado limones de distintas características de calibre y color, que se adaptaban a las exigencias particulares de cada país de destino. Los mercados de Estados Unidos y Japón se encontraban vedados a la fruta argentina, debido a la aplicación de barreras fitosanitarias, por lo que se negociaba la apertura de dichos mercados. Durante 1996 se logró acceso al mercado chileno. El cuadro 5 resume las ventas de Citrargén de productos industriales.

**CUADRO 5****Citrargén: Ventas de productos industriales (en toneladas)**

	1994	1995	1996
Aceite esencial	497	662	693
Jugo turbio	4.519	7.603	7.961
Jugo clarificado	3.538	3.763	3.085
Cáscara deshidratada	7.084	9.069	9.267

\* Nota: incluye nuevas adquisiciones.

Citrargén vendía sus jugos por medio de importadores que se encargaban de distribuirlos a los principales fabricantes de bebidas gaseosas en Estados Unidos, Canadá, Europa y Japón. El jugo sin filtrar que se exportaba a Europa representaba el 70% del volumen de ventas en el extranjero.



Si bien la entrada de jugos a Estados Unidos poseía un arancel ad-valorem que oscilaba entre el 30% y el 40% del precio, las importaciones a ese país habían crecido mucho en los últimos años, convirtiendo a Argentina en el principal proveedor, con casi un tercio del volumen importado total. El precio en este mercado era muy volátil, debido a la falta de coordinación en las ventas desde Argentina. Para afrontar esta situación, Citrargén había optado por firmar contratos de abastecimiento de largo plazo.

En el mercado interno Citrargén vendía un promedio anual de 600.000 cajas; aproximadamente un 18% del consumo argentino de limones frescos. De este total, un 70% se colocaba por medio de mayoristas en Tucumán, Córdoba, Mendoza y Buenos Aires, mientras que el 30% restante se vendía directamente a cadenas de supermercados e hipermercados en Buenos Aires. El jugo concentrado en el mercado local se colocaba por medio de diez embotelladoras, y usualmente los precios eran más atractivos que el de las exportaciones FOB, por cuanto reflejaban el valor equivalente de las importaciones en función de los precios internacionales de los productos básicos.

### Producción agrícola

La compañía dividía sus operaciones en cuatro áreas: agrícola y compra de frutas a terceros, cosecha, empaque de fruta fresca e industria (el anexo 8 muestra esquemáticamente la distribución de estas operaciones). Citrargén obtenía un 58% de las frutas de fincas de su propiedad; era política de la compañía mantener el porcentaje de abastecimien-

to propio entre un 40% y 60% del total, para minimizar los riesgos de cosecha y atenuar el impacto de las fluctuaciones de los precios en el mercado.

En las zonas norte y sur de la provincia de Tucumán, la compañía poseía campos con una superficie de 14.421 hectáreas, 5.389 de las cuales correspondían a fincas productivas. La dispersión geográfica de las distintas fincas y el hecho de contar con riego artificial en 1.032 hectáreas de superficies plantadas disminuían los riesgos climáticos de la compañía en forma considerable. La compañía contaba con modernos sistemas de riego por microaspersión y subaspersión, con el fin de contrarrestar los menores índices de pluviosidad existentes en las fincas ubicadas al norte.

Citrargén había fijado como política mantener un 30% de plantas en edades no productivas (entre uno y cinco años), con la intención de asegurar la reposición de las viejas y el crecimiento de la compañía. En promedio el limonero alcanzaba niveles mínimos de producción comercial después del cuarto año de plantado, llegando a su producción máxima entre el décimo y décimo segundo año. A partir del décimo quinto año la producción declinaba marcadamente, y las plantas debían ser reemplazadas entre el vigésimo tercero y vigésimo quinto año. La edad promedio de las plantaciones de Citrargén era de diez años en 1996.

La compañía contaba con un banco de germoplasma con todas las variedades conocidas, y cultivaba masivamente solo aquellas variedades que

mejor se adaptaban a las condiciones de las fincas propias. También contaba con un vivero para la propagación de plantas, cuya capacidad potencial era de 100.00 plantas, suficiente para satisfacer las necesidades de nuevas plantaciones propias. La compañía había desarrollado plantas mediante combinaciones de injerto-portainjerto que cuadruplicaban la productividad por metro cúbico de copa de árbol.

La cosecha de limones se realizaba mediante el despojo manual de la fruta, pero de diferentes maneras, ya fuera para destinarla al proceso de empaque o al de industria. El limón destinado a la industria era arrancado del árbol con la mano por los cosecheros, mientras que cuando se destinaba a empaque se cortaba manualmente con tijeras, para preservar la integridad de la fruta. El destino de los limones era determinado a priori por el staff técnico del Departamento de Cosecha, quienes realizaban un análisis de las diferentes fincas y comparaban estadísticas de años anteriores en cuanto a rendimientos y calidad del limón obtenido.

### Procesamiento

Citrargén tenía dos líneas de procesamiento: una para el empaque de fruta fresca y otra para productos industriales elaborados a partir del limón. El empaque de fruta fresca significaba la transformación de la materia prima (limón) en un producto terminado de consumo. Los mercados internacionales exigían alta calidad en el embalaje y en la presentación de la fruta, cantidades de embarque confiable, constancia y rapidez en la entrega, y a veces una variedad de envases. Algunos clientes estaban pagando extra por una marca conocida o por la capacidad de enviar otras frutas, como naranjas.

El proceso de empaquetamiento se iniciaba con el volcado de la fruta para su lavado, aplicándosele luego un tratamiento con fungicidas que prevenía



las enfermedades de poscosecha. A continuación la fruta que había sido preseleccionada se clasificaba según los parámetros establecidos para cada cliente y mercado (color, tamaño y calidad), para luego ser sometida a un proceso de encerado, que evitaba la pérdida de humedad de la fruta y adicionalmente le proporcionaba un brillo que mejoraba su presentación. El resto de la fruta era destinada al proceso industrial. Recientemente, Citrargén había mecanizado e informatizado todo el proceso de selección de la fruta.

El proceso industrial comenzaba con la recepción y pesaje de la fruta en la planta industrial, la descarga y almacenaje en silos usando elevadores y cintas transportadoras. Los limones luego fueron introducidos en máquinas extractoras, donde se separaban los tres productos finales que producía la fábrica: aceite esencial, jugo turbio y cáscara deshidratada. Los jugos obtenidos a partir del exprimido de la pulpa pasaban luego por una fase de centrifugación y concentración. El grado de concentración y acidez podía variar dependiendo de las especificaciones del comprador. A su vez, del jugo turbio se podía obtener un producto de mayor precio: el jugo clarificado. Los jugos se envasaban generalmente en tambores de 250 kilos y se conservaban congelados en cámaras de frío.

El aceite esencial se obtenía de las vesículas oleosas ubicadas en la parte externa de la cáscara. Luego de la extracción por presión, el aceite era sometido a un tratamiento de centrifugación y desecación. El aceite esencial se envasaba generalmente en recipientes de 175 y 180 kilos y se conservaba, sin congelar, en cámara de frío.

Como subproductos de la extracción de jugos concentrados y aceites quedaban la corteza, membranas, parte de la pulpa y las semillas, que some-

tidas a un proceso de triturado, prensado y secado permitían obtener cáscara deshidratada, la cual se envasaba con una prensa en bolsas de 50 kilos y se almacenaba a temperatura ambiente.

La planta industrial de Citrargén fue construida en 1963 y posteriormente ampliada y remodelada en varias ocasiones, contando con una superficie cubierta de 10.000 metros cuadrados. Durante 1996 se procesaron industrialmente 111.000 toneladas de frutas y se alcanzó una capacidad de molienda de 850 toneladas al día.

Para poder aprovechar la materia prima disponible se contrataron servicios de molienda a otras plantas. Citrargén contaba con una capacidad de almacenaje en frío de 5.000 tambores de 250 kilos, que equivalían aproximadamente a 1.250 toneladas de jugo y con galpones propios para casi mil toneladas de cáscara.

Para incrementar la cantidad de fruta producida y reducir el descarte generado por el proceso de empaque, como consecuencia del mayor volumen de procesamiento por el incremento de la capacidad instalada, se estaba implementando un proyecto de ampliación de la fábrica. El objetivo era alcanzar una capacidad de molienda de 125.000 a 128.000 toneladas/año.

### **Perspectivas de la compañía**

La gerencia de Citrargén creía que sus perspectivas de crecimiento en el mercado internacional eran atractivas, debido a la tendencia hacia regímenes alimenticios más sanos, que privilegiaban el consumo de productos frescos y naturales. Según un estudio realizado en Estados Unidos el crecimiento previsto para las ventas de bebidas no alcohólicas sería del 52% entre 1996 y 2001, similar al 51% obtenido durante los cuatro años precedentes.

## ***El limón y los cítricos en general se cultivan en regiones de clima tropical, subtropical o templado***

El propósito de la compañía era y seguirá siendo obtener el valor más alto posible para sus accionistas. Para ello, se trabajaría intensamente en mejorar los costos de producción, proceso, logística y comercialización, sabiendo que efectivamente todavía quedaba mucho ahorro por lograr. Además, se mantendría una adecuada relación entre capital y deuda.

### Una llamada desde el Caribe

Citrargén, al igual que otros exportadores argentinos de limón, exportaba su fruta a los países de Europa oriental antes de los años 70. La calidad de la fruta no había llenado los requisitos de los mercados más sofisticados de Europa Occidental. A medida que los productos argentinos mejoraban las prácticas agrícolas y las tecnologías de procesamiento, abandonaron paulatinamente los mercados originales para desplazar el destino de las exportaciones hacia el oeste.

En 1994, comenzó a aparecer una especie de “nuevos empresarios” rusos, jóvenes de 25 años que juntaban algo de dinero, viajaban a Rotterdam y les compraban fruta fresca a los distribuidores holandeses. Contrataban a camioneros que transportaban el producto a Rusia. Lo vendían a muy buen precio y entonces regresaban a Rotterdam y reinvertían las ganancias, aumentando gradualmente su volumen. De esta manera, la marca Citrargén, igual que otras, comenzó a ser conocida nuevamente en Europa oriental y en Rusia.

Los distribuidores holandeses muchas veces ni siquiera veían la fruta, pues solo estaban en el medio contactando a los compradores y a los vendedores, garantizando el pago y la entrega, por lo que cobraban una comisión que podía ascender hasta el 15%. Esto no dejaba un gran margen para el exportador argentino, que además no tenía contacto con el cliente final.

A finales de 1995, los camioneros comenzaron a negarse a ir hasta Rusia, por los frecuentes asaltos en la carretera. Se decía que “la mafia rusa” se había introducido en el comercio de la fruta fresca una vez que apreciaron la oportunidad de hacer ganancias en divisas fuertes. Los jóvenes empresarios fueron sustituidos entonces por ex funcionarios comunistas que se convirtieron en empresarios al estilo occidental. En un principio estos empresarios siguieron comprando la fruta a los distribuidores en Rotterdam.

En agosto de 1996, a finales de la temporada, Miguel Santos atendió una llamada de Gran Caymán, de una persona que se identificó como representante para América Latina de Ruslim, una compañía rusa de comercialización altamente diversificada. Esta empresa conocía la marca Citrargén, que según decían gozaba de gran prestigio en Rusia. Ruslim estaba interesada en importar directamente limones en grandes volúmenes, de buena calidad aunque no premium.

La llamada había sido transferida a Santos porque hablaba inglés perfectamente y ya había viajado una vez a Rusia, así que conocía algo del país. Cuando el presidente le informó que había quedado a cargo de las negociaciones, Santos comentó: “En Rusia el negocio es una mezcla de marketing, relaciones humanas y crédito. Ellos creen más en la cara de la persona que los trata que en la marca. El crédito también es parte fundamental del negocio, ya que en el precio no hay discusión. Las empresas



rusas en general tienen márgenes asombrosamente altos, llegaban a marcar hasta un 100% del costo, debido a la escasez de productos. Esto les compensa por los elevados costos de la distribución”.

“Cuando se planteó el negocio, nos preguntamos: ¿tenemos la fruta? Sí la tenemos. ¿Es una oportunidad para estar presentes en Rusia? Sí. ¿Quién es el cliente? Se llama Ruslim. Averiguamos quién era Ruslim y nos informaron que era la más grande “trading” en Rusia. Crediticiamente, nadie aseguraba nada”.

Citrargén decidió entonces establecer condiciones especiales para esta negociación, en los siguientes términos: les pedimos que pusieran ellos el barco. Nos contestaron que no era problema porque estaban acostumbrados a “chartear” su propio barco. Para asegurar el cobro establecimos las siguientes condiciones de pago: 50% diez días antes de la fecha de embarque de la fruta, el otro 50% contra fax de la lista de embarque. Esto les pareció muy agresivo y propusieron lo siguiente: 50% diez días antes, 45% contra fax de la lista de embarque, y un 5% sujeto a que la fruta llegara bien.

Citrargén recargó el 5% en el precio del producto y lo envió. El primer embarque fue de mil palets. El barco tardaría 45 días en llegar a Rusia y a Citrargén le preocupaba cuál sería la compañía transportista, debido a la calidad de la fruta. Resultó que era una compañía con la que Citrargén usualmente trabajaba. Además, Ruslim también estaba embarcando mil palets de naranjas en el litoral argentino. La compañía que le vendió las naranjas dio buenas referencias de Ruslim.

### Los primeros embarques

Los primeros dos envíos de limones, cada uno de mil palets, llegó en buenas condiciones y los pagos fueron recibidos satisfactoriamente. “Todo parecía perfecto”, recordó el señor Santos. El tercer

embarque fue por 1.500 palets. Ruslim hizo el primer pago de 50% y el segundo pago del 45%, pero el 5% quedó abierto cuando llegó el pedido del cuarto embarque. Ruslim pidió 1.500 palets, luego lo redujo a 700 palets. Miguel Santos repasaba la respuesta de Citrargén y la reacción de Ruslim: “Le dijimos a Ruslim que no había problema, que el embarque se reduciría a 700 palets. También le dijimos que no se preocuparan si su mercado no andaba bien, que nosotros colocaríamos esa fruta en otra parte. La gente de Ruslim no lo podía creer, ya que ellos eran conscientes de los problemas que podía causar la reducción de su pedido. Lo usual en la industria hubiera sido que Citrargén no aceptara la reducción. Lo que les dijimos era que nosotros hacíamos lo que correspondía en una relación comercial a largo plazo: estábamos allí para vender limones los próximos treinta años y esperábamos que ellos estuvieran también para comprarlos”.

Este incidente le permitió a Citrargén comprender que Ruslim no tenía programación. Era un mercado totalmente spot: sabían lo que iban a comprar pero no sabían cuándo. Sobre este cuarto embarque también quedó abierto el 5%. Sin embargo, treinta días después se recibió el 5% adecuado de los dos últimos embarques.

A los cinco días el dueño de Ruslim visitó Buenos Aires junto con el representante de Gran Caymán, quien era la persona con la que Miguel Santos había estado negociando todo el tiempo por teléfono y fax. Santos recordaba: “El presidente de la compa-



ña y yo nos reunimos con ellos en muestras oficinas en el puerto de Buenos Aires y luego fuimos a almorzar. El dueño tenía unos 55 años, solo hablaba ruso y había dirigido una fábrica de plataformas de misiles nucleares intercontinentales en la URSS. El representante de la empresa para Latinoamérica, con quien yo me entendía, tenía unos cuarenta años. Hablaba buen inglés y además había aprendido español con las tropas cubanas destacadas en Angola. Aunque pareciera paradójico, si bien eran dos personas con gran cultura general, carecían totalmente de modales. Los ejecutivos de Citrargén deseaban establecer una relación de largo plazo con Ruslim. Por ser una compañía de “trading” grande, Ruslim estaba en toda clase de negocios, así que a nosotros nos interesaba la posibilidad de convertirnos eventualmente en representantes de ellos en Argentina”.

### Problemas con un distribuidor holandés

Cuando todo parecía que iba viento en popa, un importador holandés con el que Citrargén manejaba otros tres clientes más pequeños en Rusia le dijo a la compañía: “Uno de mis clientes en Rusia no quiere que ustedes trabajen más con Ruslim, porque le quita negocios a él. También te lo digo yo como importador, que te manejo el triple de la cantidad que te manejaba Ruslim”.

El presidente de Citrargén le preguntó al importador holandés si él era capaz de colocar los 4.000 palets de Ruslim a los precios facturados. Cuando

éste dijo que no, la respuesta de la empresa fue que entonces no le podía prohibir hacer negocios con Ruslim. La decisión de Citrargén fue crear una marca diferente para cada uno: le dejó Citrargén a Ruslim y creó una nueva para los clientes rusos del importador en Rotterdam.

En los meses siguientes, el representante de Ruslim en el Caribe viajó varias veces a Buenos Aires y Miguel Santos fue a San Petersburgo: “Fui acompañado por un agrónomo nuestro, porque el dueño de Ruslim quería desarrollar plantaciones de limón, naranja y mandarina en la República de Georgia. Quería que un técnico en el cultivo de limones les asesorara y nos llamaron. Volamos a San Petersburgo y de ahí fuimos a Tblisi, capital de la República de Georgia, donde hablamos con el ministro de agricultura. El viaje técnicamente fue un fracaso, porque las condiciones agrológicas no eran las adecuadas. Pero nuestro cliente, Ruslim, quedó de maravilla con el gobierno de Georgia. Esto le abrió las puertas de su dueño, que tenía un mapamundi en su oficina. Se paraba enfrente de él y decía: ‘Este es mi negocio; qué puedo importar a Rusia, que puedo exportar desde Rusia’”.

En 1997, el volumen proyectado era de 5.000 palets, pero el señor Santos sabía que Citrargén tendría que ser flexible. Y contaba una anécdota ocurrida durante el año anterior: “Hubo un embarque de 500 palets. Como el dueño de Ruslim tenía una participación en una fábrica de urea y quería exportar ese producto, propuso pagar el embarque con un trueque, ya que la urea se utilizaba como agroquímico en el cultivo de limones. Hablamos con nuestros agrónomos y ellos nos dijeron que era muy delicado, que podía quemar las plantas si el contenido de diuret no era aceptable. No quisieron hacerse responsables. Entonces dijimos a Ruslim que nos mandara las muestras y el análisis de calidad y aquí lo íbamos a evaluar. La compañía fabri-



cante de la urea respondió enviándonos un análisis de calidad, pero dijo que no era necesario mandar ninguna muestra, que era una compañía seria que exportaba a todas partes del mundo. Aun cuando hubieran falsificado el análisis de calidad que recibimos, tenía que estar equivocado por cinco veces para que la urea saliera mal: el contenido de diuret aceptable era de 1 y el análisis decía 0,2. Todavía a niveles mayores a 1 el producto podría servir para otros cultivos como granos, pero como Citrargén no los producía, entonces, en el peor de los casos tendríamos que revender el producto”.

Citrargén decidió arriesgarse y aceptar la urea, a pesar de que Ruslim no estaba dispuesta a aceptar devoluciones. El producto resultó ser muy bueno, y a un precio 30% menor al que Citrargén lo compraba regularmente en el mercado.

### La amenaza de la competencia

Justo entonces apareció otra compañía argentina ofreciéndole a Ruslim precios más bajos y mejores condiciones de crédito: 80% contra el fax de la lista de embarque y 20% hasta el arribo de la mercancía en buen estado. Miguel Santos resumía la reacción de Ruslim de la siguiente forma: “Ruslim nos dijo que todavía esperaba trabajar con nosotros, que no quería depender de un solo proveedor. También nos pidió que renegociáramos los términos y quedó muy claro que lo más difícil serían las condiciones de crédito. Ruslim nos preguntó: ‘¿Cómo es que esta compañía que no nos conoce nos da estas condiciones de crédito y ustedes, con los que operamos sin problemas el año pasado, nos ofrecen algo peor?’”.

### La decisión de Citrargén

Miguel Santos sabía que tenía que buscar una respuesta a la amenaza competitiva que fuera aceptable para ambas partes. El precio de Citrargén a

Ruslim era de US\$1.000 por palet, FOB puerto de embarque (Buenos Aires), mientras que, según Ruslim, la competencia le había ofrecido un precio de US\$800 el palet. Santos estaba seguro de que los costos de otras empresas argentinas no podrían ser significativamente menores que los costos de Citrargén. En cuanto a los términos de pago, el costo financiero de Citrargén era aproximadamente del 10% anual.

Mientras analizaba la oferta de la competencia y la comparaba con las condiciones de Citrargén, Miguel Santos se preguntaba si la competencia argentina estaría dispuesta a afrontar riesgos similares a los asumidos por Citrargén el año anterior. También cuantificó la importancia del mercado ruso para la compañía: las exportaciones a Rusia representaban un 15% de las exportaciones totales de fruta fresca de Citrargén, de lo cual un 5% correspondía a Ruslim y el 10% restante se vendía por medio del importador holandés. Santos creía que Citrargén podría colocar buena parte de este volumen en otros mercados, en caso de ser necesario. ❖

---

#### John Ickis

Profesor Pleno de INCAE  
john.ickis@incae.edu

#### Luis Sanz

Profesor Pleno de INCAE  
luis.sanz@incae.edu

#### Guillermo Edelberg

Profesor Emérito de INCAE  
guillermo.edelberg@incae.edu

---

Este material es reproducido por el INCAE para servir como base de discusión en clase, no como ilustración del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

**ANEXO 1**

**Producción mundial de limón (en miles de toneladas)**

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Producción hemisferio norte</b>						<b>(1)</b>
Chipre	58	48	45	40	38	33
Gaza	8	8	8	8	8	8
Grecia	120	169	169	167	130	125
Israel	36	18	18	26	20	20
Italia	713	746	746	565	699	610
Marruecos	20	20	20	20	20	20
España	555	743	743	545	437	435
Turquía	429	420	420	470	420	450
<b>Total Europa, Oriente Medio, Norte de África</b>	<b>1.939</b>	<b>2.172</b>	<b>2.169</b>	<b>1.841</b>	<b>1.772</b>	<b>1.701</b>
Japón	2	2	2	2	2	2
México	5	7	10	11	11	11
Estados Unidos	695	855	893	814	900	921
<b>Total hemisferio norte</b>	<b>2.641</b>	<b>3.036</b>	<b>3.074</b>	<b>2.668</b>	<b>2.685</b>	<b>2.635</b>
<b>Hemisferio sur</b>						<b>(2)</b>
Argentina	530	590	550	741	700	750
Sudáfrica	60	51	50	63	71	80
Brasil (3)	53	53	63	67	70	75
Australia	36	35	35	34	35	40
Chile (2)	25	30	40	50	70	90
<b>Total Hemisferio Sur</b>	<b>704</b>	<b>759</b>	<b>738</b>	<b>955</b>	<b>946</b>	<b>1.035</b>
<b>Total Mundial</b>	<b>3.345</b>	<b>3.795</b>	<b>3.812</b>	<b>3.623</b>	<b>3.631</b>	<b>3.670</b>

**ANEXO 2**

**Industrialización de limón a nivel mundial (en miles de toneladas)**

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Producción hemisferio norte</b>						<b>(1)</b>
Chipre	10	8	5	5	5	5
Grecia	18	38	22	22	11	12
Israel	15	2	5	6	2	2
Italia	195	250	280	240	260	250
España	89	143	90	105	65	65
Turquía	43	43	44	47	42	45
<b>Total Europa, Oriente Medio, Norte de África</b>	<b>370</b>	<b>484</b>	<b>446</b>	<b>425</b>	<b>385</b>	<b>379</b>
Estados Unidos	280	424	464	355	429	430
México	5	7	10	11	11	11
Total hemisferio norte	655	915	920	791	825	820
<b>Hemisferio sur</b>						<b>(2)</b>
Argentina	350	448	380	463	430	445
Sudáfrica	20	20	19	18	21	22
Brasil (3)	49	50	60	66	69	70
Australia	15	15	15	15	16	16
<b>Total hemisferio sur</b>	<b>434</b>	<b>533</b>	<b>474</b>	<b>562</b>	<b>536</b>	<b>533</b>
<b>Total mundial</b>	<b>1.089</b>	<b>1.448</b>	<b>1.394</b>	<b>1.353</b>	<b>1.361</b>	<b>1.373</b>

(1) Estimación del Departamento de Agricultura de Estados Unidos. (2) Estimación efectuada por la compañía. (3) Incluye únicamente el estado de São Paulo.

## Comentarios al caso

Luis J. Sanz  
Ph.D., decano asociado de INCAE Business School

### ¿Por qué Citrargen en Rusia 13 años después?

Porque hoy más que nunca, es claro que el futuro crecimiento está en los países emergentes y en particular en los BRIC. La crisis que inició a finales del 2008 (y que parece no terminar) contribuyó a acelerar esta tendencia. Más aún, para sobrellevar mejor la crisis China comenzó un cambio muy importante en su estrategia de desarrollo: el estímulo de su mercado interno. Es decir, los BRIC ya no son necesariamente nuestra competencia por los mercados de los países desarrollados, sus mercados locales pueden presentar oportunidades interesantes para todos. Y eso significa que las empresas latinoamericanas necesitan desarrollar estrategias para penetrar estos mercados.

Por supuesto, cualquier estrategia para establecer una posición en estos mercados pasa por una comprensión cabal del ambiente de negocios y los intereses de los consumidores. Para ello es necesario que como países de cultura occidental hagamos un esfuerzo por entender culturas diferentes a la nuestra. Por supuesto, quizás Rusia nos resulte un poco más familiar, pero no cabe duda que tenemos grandes distancias culturales que salvar con países como India y China. Pero aún el caso del cercano Brasil vamos a tener que mejorar nuestro portuñol.

Por eso es que el caso Citrargen en Rusia está hoy más vigente que nunca. Esta experien-

cia de una empresa Argentina tratando de establecer una posición en el mercado ruso para un producto en principio no diferenciado nos puede enseñar mucho sobre lo que nos espera si queremos conquistar los mercados BRIC. Por razones de confidencialidad, Citrargen es un nombre disfrazado. Pero la empresa era al momento uno de los líderes en la producción de limones en Argentina, que a su vez era el principal exportador de esta fruta en el hemisferio sur. Interesantemente, el crecimiento de varios países latinoamericanos se debe al *boom* de los *commodities*, impulsado por el crecimiento de los países BRIC.

Además del factor cultural, cada uno de estos países tiene sus particularidades. Aunque China es la segunda economía del mundo en tamaño, Brasil todavía tiene un PIB per cápita más alto. Por tanto, para ciertos productos puede resultar un mercado más atractivo. De la misma manera, las oportunidades en India y en Rusia tendrán sus particularidades. Así que lo mejor que podemos hacer es comenzar a familiarizarnos con lo que los países BRIC tienen que ofrecer nos. Tanto lo bueno como lo malo, tal y como le sucedió a Citrargen en Rusia. ❖

