

01H.12227 5309 - e Redelico 44325
C22

PLAN DE MARKETING

Consorcio Patagónico de Exportación

EXPORTACIÓN DE BULBOS DE TULIPÁN A HOLANDA Y BRASIL



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
INFORME FINAL



Elaborado por: Lic. Leonardo Luis Claps, UEM - INTA EEA Santa Cruz

11 de diciembre de 2003

PARA PRODUCTORES E INVERSORES DE LAS PROVINCIAS DE SANTA CRUZ Y CHUBUT
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES, SECRETARÍA DE ESTADO DE LA PRODUCCIÓN DE LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ
Y CORPORACION DE FOMENTO DE LA PROVINCIA DE CHUBUT

ÍNDICE de CONTENIDOS

Extracto del Contenido del Estudio.....	4.
Visión.....	5.
Misión.....	5.
 Plan de Marketing – Bulbo de Tulipán Patagónico Calidad Exportable	
1. Situación actual.....	6.
1.1. Situación y oportunidad del mercado.....	6.
1.2. Objetivos que se pretende obtener con el producto en el corto, mediano y largo plazo.....	7.
2. Marketing Estratégico.....	8.
2.1. ¿Consumidor o clientes?	8.
2.1.1. Perfil de la demanda.....	9.
2.1.2. Necesidades.....	9.
2.1.3. Los hábitos de compra y uso.....	10.
2.2. Mercado.....	10.
2.2.1. Desarrollo Histórico del mercado.....	11.
2.2.2. Tamaño del mercado por país.....	11.
2.2.3. Nivel de demanda y estacionalidad.....	11.
2.2.4. Posición de los emprendedores en el mercado y lo que se pretende alcanzar.....	12.
2.2.5. Segmentación del mercado.....	12.
2.2.6. Características del producto en el mercado.....	13.
2.2.7. Características de punto de venta referentes al mercado.....	14.
2.2.8. Características de la promoción referentes a cada mercado.....	15.
2.2.8.1. Estrategias de posicionamiento.....	15.
2.2.8.2. Medios y características de las campañas de promoción.....	15.
2.2.9. Características de precio referentes al mercado.....	16.
2.2.10. Proyecciones de mercado: Estimación del desarrollo de los mercados.....	17.
2.2.11. Proyección de la participación probable del Consorcio Patagónico de Exportación y proyección de la participación de la competencia en el mercado.....	18.
2.3. Aspectos legales.....	19.
2.3.1. Requisitos legales para la producción, comercialización, distribución y fijación de precios.....	19.
2.3.2. Organismos de gestión gubernamental que deberían convocarse.....	20.
2.3.3. Medidas que deberían tomarse en el plano legal y principios básicos para la fundación del Consorcio Patagónico de Exportación.....	20.

2.4. Posicionamiento del producto: ¿Qué imagen debería tener el cliente del producto?.....	21.
3. Marketing Táctico.....	21.
3.1 Producto.....	21.
3.1.1. Descripción.....	21.
3.1.2. Características.....	21.
3.1.3. Características del ciclo de vida.....	22.
3.1.4. Marca.....	23.
3.1.5. Embalaje.....	23.
3.1.6. Etiquetado.....	24.
3.1.7. Calidad.....	25.
3.1.8. Servicios y garantías.....	25.
3.1.9. Investigaciones posteriores sugeridas.....	25.
3.2. Puntos de Venta.....	26.
3.2.1. Holanda.....	26.
3.2.2. Brasil.....	26.
3.2.3. Relación con los canales.....	26.
3.2.4. Logística del negocio.....	27.
3.2.4.1. Empresas y organización para exportar la producción de bulbos.....	27.
3.2.4.2. Investigaciones posteriores sugeridas.....	28.
3.3. Promoción de ventas.....	28.
3.3.1. Público objetivo.....	28.
3.3.2. Publicidad.....	28.
3.3.3. Promoción de ventas.....	29.
3.3.4. Relaciones Públicas.....	29.
3.3.5. Fuerza de ventas.....	29.
3.3.6. Endomarketing.....	30.
3.3.7. Investigaciones posteriores sugeridas.....	30.
3.4. Precio.....	30.
3.4.1. Objetivo.....	30.
3.4.2. Estrategia.....	30.
3.4.3. Comparación con la competencia.....	31.
3.4.4. Margen de comercialización por canal.....	31.
3.4.5. Descuentos no promocionales.....	31.
3.4.6. Condiciones de pago.....	31.

3.4.7. Financiamiento.....	31.
3.4.8. Estructura de precios.....	32.
3.4.9. Investigaciones posteriores sugeridas.....	32.
4. Acción y control.....	32.
4.1. Resultados financieros.....	32.
4.2. Hipótesis macroeconómicas.....	32.
4.2.1. Argentina.....	32.
4.2.2. Holanda.....	32.
4.2.3. Brasil.....	33.
4.3. Parámetros del producto.....	33.
4.4. Análisis de equilibrio: FODA.....	34.
4.5. Investigaciones sugeridas.....	35.
4.6. Programación de actividades.....	35.
 BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA.....	 36.
AGRADECIMIENTOS.....	41.

Extracto del Contenido del Estudio.

El trabajo se divide en dos módulos, el primero comprende el estudio de mercado de cinco países seleccionados a partir de una idea o visión inicial respecto a la factibilidad de exportación de bulbos de tulipán en dormancia. Los mercados analizados fueron Holanda, Colombia, Brasil, México y Costa Rica. El segundo módulo de trabajo comprende la realización de un plan de marketing basado en las conclusiones y recomendaciones definidas en el estudio de mercado.

Durante el desarrollo del estudio de mercado, se definió que existen posibilidades de comercializar bulbos de tulipán en dormancia a los mercados de Holanda y Brasil. En el caso de Holanda, el producto exportable es el bulbo de tulipán de calibre 12 o más, con destino a la producción de flor de corte. En el caso de Brasil, el producto exportable que posee mayor posibilidad es el bulbo de tamaño 10/11 o mayor, destinado a la ornamentación de parques y jardines. En dicho trabajo, también se caracterizó la situación de los principales productores de las provincias de Chubut y Santa Cruz, e inclusive del resto de la Patagonia, para estimar la capacidad de oferta actual de esta actividad.

En el estudio de mercado se pudo detectar que existen otros mercados con una mayor demanda actual y potencial como por ejemplo: Estados Unidos (el mayor importador mundial) y Canadá en América. En Europa: Alemania, El Reino Unido, Francia e Italia. Y en Asia: Japón y China. Hacia estos mercados existen buenas posibilidades de exportación de bulbos, en inclusive se puede lograr obtener un diferencial de precio siempre y cuando el producto sea de alta calidad y cumpla con las necesidades específicas solicitadas por cada cliente.

El plan de marketing realizado se expone como “propuesta de trabajo”, que deberá ser revisada y consensuada por los diferentes actores de este sector, como los gobiernos provinciales de Chubut y Santa Cruz, los productores de bulbos de tulipán de ambas provincias y de organismos técnicos como CORFO e INTA.

VISIÓN

¡ Ser el grupo productor y comercializador de bulbos de tulipán líder del Hemisferio Sur !

MISIÓN

Producir y comercializar bulbos de tulipán de alta calidad que ayuden a las personas a sentirse más felices.

Plan de Marketing – Bulbo de Tulipán Patagónico de Calidad Exportable

1. Situación actual.

Desde mediados de la década de los noventa diferentes emprendedores patagónicos en conjunto con organismos como CORFO en el caso de la provincia de Chubut, comenzaron a producir bulbos de tulipán junto con el apoyo de los gobiernos provinciales y de organismos como el INTA en el caso de Santa Cruz.

Durante estos años han prosperado con su objetivo inicial de adaptar el cultivo en la región, mejorar las técnicas de producción e incrementar la producción.

Actualmente en las zonas de Trevelin, Corcovado, El Maitén y El Hoyo en la provincia de Chubut y en la zona de Puerto Santa Cruz, en la provincia de Santa Cruz, se encuentran establecidos los principales productores y emprendimientos societarios dedicados a esta producción. En estas zonas se concentra más del 80% de la producción Patagónica esperando alcanzar, según estimaciones realizadas, producciones superiores a un millón de bulbos de tamaño comercializable durante esta próxima temporada (2003 / 2004).

Los resultados de la producción de estos años han mostrado una muy buena calidad de bulbos (a nivel predial) y rendimientos de buenos a muy buenos, dependiendo la zona y las prácticas de manejo de cada productor.

Según el estudio de mercado realizado, hemos detectado que existe una muy buena oportunidad de exportar parte de la producción de bulbos a Holanda y Brasil *en el caso de que se establezca una organización capaz de reunir las producciones de las diferentes zonas*. En el presente trabajo, las definiciones de los siguientes puntos se desarrollaron en base a las consultas realizadas con importadores nacionales y de Holanda, a productores que ya han exportado bulbos y a referentes técnicos del país.

De acuerdo al estado del desarrollo de los productores de cada zona, descrito en el estudio de mercado, se propone la creación de un “*Consorcio de Exportación*” entre los productores y los gobiernos provinciales, con el apoyo técnico de INTA y CORFO, a partir del próximo año de ser posible.

En base a esta propuesta y a la información presentada y analizada en el estudio de mercado precedente, se desarrolla el siguiente Plan de Marketing para el denominado “**Consorcio Patagónico de Exportación**”.

1.1. Situación y oportunidad del mercado.

El plan de marketing recomienda desarrollar los mercados de Holanda y de Brasil con el fin de establecer vínculos comerciales con empresas de estos países. Es importante tener en consideración que el bulbo de tulipán es un producto que ya se comercializa en estos mercados y que se han identificado diferentes necesidades por satisfacer.

En el caso de Holanda el producto exportable es el bulbo de tulipán de tamaño 12 o más, con destino a la producción de flor de corte. En el caso de Brasil el producto exportable que posee mayor posibilidades es el bulbo destinado a la ornamentación de parques y jardines (tamaño 10 / 11).

Si bien el clima económico mundial de los últimos años no han sido el mejor, incluso fomentándose aún más la recesión global tras los atentados del 11 de septiembre del 2001, hay buenas expectativas de desarrollo económico por parte de Brasil. Este país es el principal socio comercial de la Argentina y la mayor economía de América Latina.

Se espera que Holanda tienda a mantener su situación económica recesiva en el corto plazo. No obstante ello, la economía holandesa es muy importante y posee uno de los PBI per cápita más alto del mundo. Además, se ha comprobado que en la actualidad, el mercado de bulbos de tulipán posee buenas tasas de crecimiento, independientemente de la situación económica del país. Holanda continúa siendo el país que lidera ampliamente el comercio internacional de este producto.

La perspectiva en los campos político y social de los países seleccionados es propicio para el desarrollo comercial. Holanda posee una muy buena estabilidad gubernamental e institucional desde hace varios años. La sociedad holandesa se caracteriza por ser pacífica y moderna, por poseer elevados índices de educación, así como de poder adquisitivo en general. En el caso de Brasil, la asunción del nuevo presidente le ha dado una gran estabilidad política y gubernamental, recomponiendo la imagen del gobierno no solo en el ámbito nacional sino también en todo el mundo y logrando mantener una razonable estabilidad social.

La situación de los emprendimientos permite obtener en principio, una cantidad mínima de producto respecto al nivel de demanda estimada. La producción total de los emprendimientos productivos es muy baja en comparación con la oferta de otros países productores del Hemisferio Sur. No obstante, el desarrollo de esta actividad es relativamente reciente en todos los países productores del Hemisferio Sur. Esta situación hace suponer que el nivel de demanda de los países seleccionados, así como de la mayoría de los países del Hemisferio Norte, todavía se encuentre insatisfecha. Los principales competidores para abastecer la demanda en contraestación son los productores y exportadores establecidos en Nueva Zelanda, Chile, Australia y Sudáfrica. El desarrollo de esta actividad es muy importante para toda la región ya que es una muy buena generadora de trabajo directo e indirecto. La exportación de estos productos contribuiría al desarrollo económico y social de la región y del país. El desarrollo del plan de marketing propuesto esta en sintonía con la visión y la misión emprendedora.

1.2. Objetivos que se pretende obtener con el producto en el corto, mediano y largo plazo.

Los objetivos que se plantean a continuación se basan en el supuesto incremento del nivel de producción regional como producto de una mejora en el nivel de producción y sobre todo en una nueva reinversión de material reproductivo, la cual debe aún definirse (ver recomendaciones del estudio de mercado).

- El objetivo de corto plazo (un año) es exportar un contenedor de 20 pies con bulbos de tulipán de calibre 12 o (+) a Holanda y un contenedor de 20 pies o su equivalente en un equipo de carga terrestre refrigerado a Brasil, con bulbos de calibre 10 / 11. La cantidad promedio estimada por contenedor es de 260.000 bulbos, para los calibres 10 / 11 posiblemente sea un poco mayor.
- El objetivo de mediano plazo (dos años) es incrementar las ventas de un contenedor adicional por año en cada mercado, hasta que se logre el equilibrio en el mercado.
- El objetivo de largo plazo (10 años) es tratar de participar del 10% del valor mundial exportado de bulbos de en contraestación desde el Hemisferio Sur (Ver situación actual y proyección en Cuadro N°1). Además, se planea el desarrollo de los canales comerciales en los mercados de Estado Unidos, Canadá, Alemania y China, diversificando los mercados con la incorporación de nuevas especies, aumentando el volumen de exportación de bulbos en dormancia y desarrollando la producción de "bulbos en flor".

Cuadro N°1. Objetivos del Consorcio Patagónico de Exportación de Tulipanes.

Descripción del objetivo	Año I*	Año II	Año III	Año IV	Año V
Ingresos Brutos (en U\$S)	62.400	124.800	249.600	499.200	998.400
Cantidad de Contenedores	2	4	6	8	10
Participación de mercado (Prom. Anual en%)	0,3%	0,7%	1,5%	3,0%	6,0%

* Nota: El año I podría corresponder en principio al 2004.

Fuente: Elaboración Propia en base al estudio de mercado.

2. Marketing Estratégico

2.1 ¿Consumidor o clientes?

Si bien en este punto siempre se estudian las características del consumidor final del producto, en esta oportunidad se desarrolla el perfil de la demanda de los "clientes directos", que para nuestro caso, son las empresas comercializadoras (importadoras – exportadoras) mayoristas de bulbo de tulipán para flor de corte en el caso de Holanda, e importadores mayoristas de bulbos de tulipán y demás productos florícolas para el caso de Brasil. En el anexo N°5 del Estudio de Mercado se detalla una nómina completa de diferentes clientes potenciales de cada país.

Respecto al consumidor final de bulbos y productos florícolas debería hacerse un estudio específico de la demanda en cada mercado país. No obstante, podemos decir que el consumidor de flores y demás productos florícolas generalmente pertenece a un segmento de poder adquisitivo alto y medio – alto y, en menor medida, por el segmento medio bajo. La decisión de compra y el uso del producto esta definido mayoritariamente por personas de edad adulta, entre 25 y 65 años de edad. Según diversas publicaciones analizadas en relación con los hábitos de compra de productos florícolas, ésta es realizada por la mujer en más del 70%. La tendencia general, tanto en los consumidores finales como los distribuidores mayoristas y minoristas, es obtener flores y

plantas de calidad certificada. Otro factor importante que cada año va tomando mayor interés es que el consumidor no sólo toma en cuenta el valor económico o costo de adquisición del producto sino también otros valores como las producciones que respetan al medioambiente. La durabilidad y mayor resistencia al manipuleo, las novedades e innovaciones de presentación y servicios de calidad orientados al cliente, las certificaciones y las garantías, son cualidades cada vez más exigidas y valoradas a la hora de definir la compra.

2.1.1. Perfil de la demanda.

Holanda: Las empresas consideradas potenciales clientes se hallan especializadas en el comercio exterior y en la distribución interna de bulbos y flores de tulipán. Estas empresas son las que desarrollan más del 75% del comercio mayorista de bulbos en Holanda. Normalmente compran los bulbos en forma directa al productor, a través de las grandes subastas holandesas y también subastas verdes en menor medida o bien, se abastecen de bulbos mediante alianzas estratégicas con empresas productoras o integrando ellas mismas la producción. Estas comercializadoras generalmente venden en las subastas a empresas dedicadas al forzado y/o a la producción de flor de corte. También pueden tener desarrollado su propio canal de distribución mayorista o bien vender a través de sus representantes. El tamaño de estas organizaciones es de mediano a grande.

Brasil: En este caso son importadores y distribuidores de bulbos y de otro tipo de material florícola, generalmente de tamaño mediano. La importación de bulbos de tulipán la realizan, en la mayoría de los casos, a empresas holandesas. Se han registrado sin embargo, pequeños envíos procedentes de Chile. Posteriormente, distribuyen y comercializan los bulbos en grandes tiendas viveristas, semillerías, cadenas de supermercado, empresas de parques y jardines a clientes institucionales como municipios o gobernaciones. También suelen ser proveedores de otras especies en asociaciones y cooperativas de floricultores. No se detectado que existan floricultores que produzcan tulipán como flor de corte.

2.1.2. Necesidades.

De acuerdo al análisis efectuado en el Estudio de Mercado se han definido las siguientes necesidades:

- Para el caso de los clientes holandeses, la obtención de un bulbo de mejor calidad y a menor costo que el bulbo conservado en cámara y así asegurar la producción de una mejor flor.
- Para el caso de los clientes brasileiros, la obtención de un bulbo adaptado al ciclo del Hemisferio Sur.

Necesidades compartidas por los clientes holandeses y brasileiros:

- Satisfacción de las necesidades de sus clientes.
- Realización de un buen negocio con la compra y venta de los bulbos.
- Desarrollo de vínculos de confianza con sus proveedores o productores asociados.
- Alto nivel de calidad y certificación de acuerdo a normas internacionales.

- Abastecimiento de un volumen mínimo por año y plan de desarrollo de crecimiento conjunto.
- Cumplimiento en los plazos de entrega.
- Estabilidad y precio justo.
- Cuidado y respeto por el medio ambiente (mayoritariamente en el caso de Holanda).

2.1.3. Los hábitos de compra y uso.

Tanto las empresas holandesas como brasileras poseen un departamento o área encargado de las compras. En este tipo de empresas, este área es una de las mas importantes ya se encarga de asegurar la adquisición de los productos para cada período del año o temporada. Una de sus funciones principales, además de su rol específico (Cuadro N°2), es tratar de generar el menor stock posible a fin de minimizar el costo financiero por la inmovilización del capital, sin dejar de cubrir las necesidades de sus clientes..Por ello, normalmente crean sus redes de proveedores "confiables". En estos casos, si los proveedores logran despreocupar de la tarea de abastecimiento al gerente de compras, es muy probable que se establezcan buenos vínculos comerciales, tendiendo incluso a aumentar el nivel de fidelidad. Habitualmente los proveedores planifican las compras en forma anticipada. El volumen razonable de compra mínimo (importación) es un contenedor de 20 pies.

Según el mercado en cuestión, el uso final del bulbo es diferente. Los bulbos de Holanda serán utilizados como insumo básico por productores o empresas dedicadas al forzado para la producción de flor de corte. En el caso de Brasil los bulbos serán fraccionados y distribuidos a diferentes canales minoristas (viveros, supermercados, tiendas de floristerías y otros).

Cuadro N°2. Rol en el proceso de compra y tipo de agente

Papel o rol	Agente
Iniciador	Los clientes y el mercado.
Influenciador	Promoción o publicidad, el vendedor, el representante, otros.
Quien decide	El dueño o el directorio
Comprador	El gerente o encargado de compras
Usuario	los respectivos clientes

Fuente: Elaboración propia

2.2 Mercado.

Estos puntos han sido desarrollados en el Estudio de Mercado. Solo se exponen a continuación, las características generales de los mercados.

2.2.1. Desarrollo Histórico del mercado.

El mercado de los bulbos de tulipán y la floricultura en general ha crecido mucho desde década de 1980. El aumento en el nivel de ingresos y los cambios en los hábitos de vida en la sociedad de las principales economías desarrolladas (principales consumidores de bulbos de tulipán), llevaron a que el mercado crezca rápidamente en función de la demanda. Esta situación favoreció la expansión de la oferta y la diversificación de los productos. Además, ocurrió una notable mejora en nivel tecnológico de la producción, en el transporte, en las comunicaciones internacionales y en el marketing de estos productos, que potenciaron el comercio internacional. Desde fines del siglo XVI y hasta la actualidad, Holanda es el mayor productor y exportador mundial de bulbos y flores de tulipán. También es el mayor exportador de flor cortada y de otras bulbosas. El desarrollo de este mercado – producto se produjo sobre la base de una sólida decisión de los floricultores y del gobierno de apoyar constantemente a la investigación y al desarrollo profesional del sector. La información y el intercambio de conocimientos juegan un papel preponderante en el desarrollo de toda la cadena. La actual oferta de bulbos de flor holandesa está formada por variedades de flores que poseen una gran diversidad de aromas, colores y formas capaces de satisfacer a diferentes gustos y segmentos.

La floricultura en Brasil existe desde finales del siglo XIX, aunque aún en la década de 1960 todavía era poco significativa, tanto económica como tecnológicamente, caracterizándose como una actividad conducida de modo poco profesional. El crecimiento demográfico y económico del país favoreció el comienzo del desarrollo de esta actividad, resultado del crecimiento del mercado interno. Brasil es aún un mercado poco desarrollado tanto en cantidad como en calidad de productos.

2.2.2. Tamaño del mercado por país.

El tamaño promedio de la exportación de bulbos en dormancia de floración primaveral para los años 1998 a 2002, de los principales países oferentes en contraestación, fue de unos U\$S 17 millones. No se han encontrado información confiable que permita definir con exactitud el tamaño del mercado de cada país. Holanda importó bulbos dormantes de tulipán en el año 2002 por un valor total de U\$S 983.000, totalizando unas 13.493.000 unidades. Brasil importó en el mismo periodo, unos 2,2 millones de bulbos desde Holanda por un valor total de U\$S 211.000. No se han obtenido registros de importación significativos de otros países en Brasil, como tampoco de otros años.

2.2.3. Nivel de demanda y estacionalidad.

Independientemente de la variedad el nivel de demanda en ambos países se encuentra en la etapa de crecimiento en cuanto a nivel de importación. No es así desde el punto de vista del ciclo de vida del producto, ya que el bulbo de tulipán es un producto conocido y clásico dentro de las bulbosas. En el caso de Holanda, más del 83% de la importación de bulbos de tulipán provienen del Hemisferio Sur. En el caso de Brasil, si bien no se han

hallado registros de importaciones de otros años, se considera que el volumen de importación registrado durante el año 2002 para un mercado que recién se está desarrollando, es muy bueno.

El producto posee una estacionalidad de demanda bien definida. En el caso de Holanda el período en cuestión comprende desde mediados de la primavera y gran parte del verano europeo. Dependiendo del desarrollo de los cultivos durante el año productivo, este período comprende desde abril hasta julio-agosto aproximadamente, según el año.

En el caso de Brasil, al estar en nuestro mismo Hemisferio, la estacionalidad se define a partir de otoño, ya que en este caso estaría condicionada principalmente por la oferta y en menor proporción por el clima tropical de este país. Se estima que se podrían producir tulipanes gran parte del año en este país. Es de suma importancia tener en cuenta que los bulbos que se envíen a Brasil deberán tomar, en origen o en destino, las horas de frío correspondientes para que se produzca una buena floración.

2.2.4. Posición de los emprendedores en el mercado y lo que se pretende alcanzar.

La competencia del mercado de bulbos de contraestación está compuesto por productores de Nueva Zelanda, Australia, Sudáfrica, Chile y Argentina. Si bien no se ha podido identificar el número preciso de productores de los primeros tres países, se estima que la escala individual de los emprendimientos es importante. Esto se debe a que las producciones mencionadas consisten generalmente en inversiones holandesas o Joint Ventures entre productores locales y compañías holandesas comercializadoras de bulbos. La producción de bulbos de tulipán en Chile se concentra en la Xª Región. Allí se encuentran establecidas las tres empresas más importantes y únicas exportadoras de tulipán y de otras bulbosas como *lilium* (la principal especie bulbosa cultivada y comercializada). Estas poseen contrato de exportación con empresas extranjeras de Estados Unidos, Canadá y Holanda. La superficie promedio total destinada para todos los cultivos por cada firma, es importante llegando a las 50 has en algunos casos (PROCHILE, 2001). La participación argentina en el mercado de exportación ha sido discontinua. Los primeros envíos fueron realizados a través de CORFO y presentando diferentes inconvenientes. Tan solo un productor pudo realizar una exportación de bulbos a Holanda en forma individual.

En caso de formalizarse el consorcio de exportación se estima que en el corto plazo se podría alcanzar una participación del 0,3% del mercado mundial de bulbos en contra estación, incrementando su participación cada año ver (Cuadro N°1).

2.2.5. Segmentación del mercado.

En Holanda existen dos canales básicos que segmentan el mercado de bulbos en dormancia. El segmento del bulbo industrial y el de venta en seco. En el primero, también llamado mercado del forzado, la demanda está conformada por productores o empresas dedicadas a la producción de flores y plantas en maceta. La de venta en seco está destinada para la ornamentación de parques y jardines. Éste último se compone de empresas

mayoristas que distribuyen a supermercados, empresas de venta electrónica, centros de jardinería, mercados de la construcción, parques y jardines municipales, viveros o floristerías y pequeños mercados, o bien por centros de venta minorista. En general el 54% de la producción se destina a bulbo industrial y el 46% restante para el mercado en seco. Estas proporciones se mantienen en el destino de los bulbos de exportación. De la producción total anual de bulbos el 75% se destina a la exportación. Unos 300 exportadores de bulbos de flor desarrollan esta actividad en la actualidad. No obstante, solo unos 25 exportadores son responsables de más del 50% de la exportación (IBC, 2003). Los exportadores poseen cada vez una mayor especialización hacia el cultivo industrial o para la venta de bulbos seco. También se están especializando por país destino con el fin de conocer mejor las necesidades de cada cliente en particular.

En el caso de Brasil el mercado del bulbo de tulipán esta formado por un solo segmento o canal de oferta hacia el mercado interno. A éste lo conforman las propias empresas importadoras ya que, según las diversas fuentes consultadas en el estudio de mercado, no se producen actualmente bulbos de tulipán en el país.

2.2.6. Características del producto en el mercado.

El **tipo de producto** o genérico existente en el mercado es el mismo para ambos segmentos (bulbo de tulipán en dormancia). Se considera que un bulbo es comercializable cuando posee un tamaño mayor a 10 centímetros de circunferencia (calibre) y que cumple con las normas de calidad ya descritas en el Estudio de Mercado precedente. El destino final del bulbo depende de su calibre. Los de mayor tamaño (12 +) se destinan a la producción de flor de corte, mientras que los de tamaño medio (10 / 11) se destinan a ornamentación de jardines y parques. El bulbo de tulipán también se lo comercializa como bulbo en flor. Este es un mercado muy importante a nivel mundial.

En el mercado mundial existen muchas variedades pero solo unas pocas son las más comercializadas (aproximadamente unas 40). Estas poseen diferentes características en cuanto a color, tamaño, forma y rusticidad de flor y tallo. Holanda lidera la investigación y el desarrollo mundial de este cultivo, siendo el principal proveedor de material genético.

El **embalaje** más recomendado por los especialistas son las bandejas plásticas de 34 litros (520 x 345 x 175 mm) o de 40 litros (570 x 370 x 190 mm) aunque para envíos pequeños las cajas de cartón suele ser más utilizada. La reglamentación comercial indica que cada bandeja debe ser etiquetada y su edición debe ser en el idioma oficial del país importador o en idioma inglés. Tanto para la estiba en depósito como en el transporte, las bandejas deben ser acomodadas sobre palets de madera.

En el mercado internacional hay diversas **marcas**. Normalmente representan el nombre de la compañía y en algunos casos el origen del producto. La edición de éstas es en idioma holandés o inglés ya que la mayoría de las empresas comercializadoras son holandesas.

La **calidad** internacional de los productos es alta, tanto en términos de producto como en servicio. El nivel o estándar de calidad es definido y avalado por el servicio fitosanitario del país conjuntamente con la empresa productora y, en algunos casos, con compañías certificadoras. Las empresas comercializadoras holandesas más reconocidas, como por ejemplo VWS, certifican la calidad de sus productos con las normas ISO de la serie 9000. Se espera que en poco tiempo se comience a certificar como cultivo orgánico. Para concretar la exportación se debe producir en base a los estándares que definan el servicio sanitario del país importador y la empresa compradora. La autoridad de control sanitario del país exportador verifica mediante los métodos apropiados el cumplimiento de los mismos. Los parámetros de calidad más exigidos son el tamaño y la sanidad externa e interna (libre de virus) del bulbo.

El **servicio** que suelen brindar las empresas comercializadoras es la atención personalizada al cliente, visitándolo y manteniendo una comunicación frecuente. Además, algunas empresas como TulipWorld de Holanda, garantiza la calidad de los bulbos mediante un sistema de control de calidad. Éste se basa en un control estricto de la mercadería previo al despacho. Durante el transporte los bulbos se envían en contenedores con clima controlado, provistos de reguladores y registradores de temperatura y humedad, para el posterior monitoreo de lo sucedido durante el transporte. Estando en destino, la calidad del embarque se revisa nuevamente por un representante comercial que aprueba o no la distribución final de la carga.

2.2.7. Características de punto de venta referentes al mercado.

En **Holanda** existen dos canales básicos para la comercialización de bulbos, el del bulbo industrial y el de venta en seco. En el primero, también llamado el mercado del forzado, la demanda está conformado por productores o empresas dedicadas a la producción de flores y plantas en maceta. El de venta en seco está destinado a la ornamentación para la realización de parques y jardines. Además, está conformado por empresas mayoristas que distribuyen a supermercados, empresas de venta electrónica, centros de jardinería, mercados de la construcción, parques y jardines municipales, viveros o floristerías y pequeños mercados.

Los canales de comercialización de productos florícolas del mercado holandés poseen la característica de estar cada vez más concentrados e integrados, al igual que gran parte de los mercados modernos. La mayoría de los productores y empresas producen y comercializan su propia producción y, en algunos casos, la de terceros. La distribución de bulbos de tulipán y de productos florícolas se caracteriza por tener un elevado nivel de inversión y de tecnología tanto a nivel del productor como en los centros de subastas y acopio, lo que le permite estar integrados directamente con grandes mayoristas e inclusive ser ellos mismos los exportadores, formando cooperativas integradas a las grandes subastas holandesas.

Las subastas, denominación de los mercados concentradores de productos florícolas, se especializan en la comercialización, almacenamiento y distribución de flores, bulbos y demás productos florícolas. En estos centros

se concentra la mayor parte del comercio de estos productos. En total existen 7 subastas siendo las más conocidas la de Aalsmeer (Verenigde Bloemenveilingen Aalsmeer) y la Subasta de Flores de Holanda (BVN).

En **Brasil** los principales canales de importación se encuentran localizados en los mercados mayoristas regionales como el CEAGESP de San Pablo y otros (ver el Estudio de Mercado precedente). En éstos también se concentra la mayor parte de la comercialización y distribución tanto interna como externa. Allí trabajan diferentes operadores como importadores y exportadores mayoristas, distribuidores mayoristas, cooperativas y asociaciones de floricultores y agentes independientes que trabajan por comisión. La característica de la distribución Brasileña es que también tiende a concentrarse y a formar estructuras más modernas. Esto se debe a la importante inversión pública y privada de los últimos años. No obstante, según diferentes informes revisados, en la actualidad también es frecuente que los distribuidores privados traten de efectuar compras directas, libres de intermediarios, a las asociaciones de productores.

A pesar de la extensa área territorial, el 77% de la población brasileña vive en ciudades. Este escenario está compuesto por grandes metrópolis como Río de Janeiro, São Paulo, Brasília, Belo Horizonte, Porto Alegre y Salvador. Estos centros son las mayores conglomeraciones urbanas y por ende donde más se concentra la demanda.

En ambos países la distribución minorista está conformada, en orden de importancia, por supermercados, centros de jardinería, viveros tradicionales, florerías y empresas de paisajismo. Sin embargo en Holanda cada vez es más importante la venta electrónica, participando del 26% del valor comercializado y posicionándose como el mayor canal minorista. En Brasil no se ha detectado una importante cantidad de empresas de venta electrónica de productos florales.

2.2.8. Características de la promoción referentes a cada mercado.

2.2.8.1. Estrategias de posicionamiento.

En Holanda la estrategia de posicionamiento que se ha detectado como más frecuente en la actualidad, es la diferenciación por producto, agregando cada vez más valor al mismo a través de servicios como la atención al cliente y la implementación de sistemas de gestión de la calidad. No obstante, la diferenciación por precio en un mercado tan importante es también utilizada debido a la alta competencia.

En Brasil, al ser un mercado poco desarrollado, no se han detectado cuáles son las estrategias más frecuentes. Sin embargo, si se lo relaciona con el perfil de demanda de los productos agrícolas, se conoce que hay una gran proporción de empresas que diferencian por costo (precio más bajo) y en menor escala por diferenciación.

2.2.8.2. Medios y características de las campañas de promoción.

El marketing directo a través de la fuerza de venta es el medio más utilizado por las empresas para promocionar el producto. La fuerza de venta se realiza a través de agentes representantes (comisionistas) o por medio de

vendedores de la compañía. Las relaciones públicas son también una estrategia muy utilizada por los agentes representantes de grandes empresas. En ambos países, y en este rubro en particular, es muy frecuente la realización de eventos y ferias como campañas de promoción (ver nómina en el Anexo N°5 del Estudio de Mercado). Éstas pueden ser de carácter regional, nacional o internacional.

En Holanda se suele publicitar mucho e incluso utilizar diferentes medios de comunicación como por ejemplo televisión, diarios y revistas, sobre todo medios especializados del sector. En menor medida se utiliza la radio y los espacios publicitarios de cartelera fija. La promoción a través de Internet esta establecida en la mayoría de las compañías siendo éste un medio muy importante.

En Brasil los medios de comunicación mayormente utilizados son las revistas especializadas, las ferias y exposiciones y los diarios. A nivel minorista la radio suele ser un medio muy utilizado. El correo electrónico e Internet no son medios muy desarrollados en este tipo de productos.

En ambos países las campañas de promoción se realizan cercanas a determinadas fechas especiales del año, como por ejemplo el 30 de Abril: Día del Cumpleaños de la Reina Beatriz (*Koninginnedag*) o el 12 de octubre para la Festividad de la Virgen Aparecida, Patrona de Brasil.

2.2.9. Características de precio referentes al mercado.

Holanda es el líder absoluto del mercado mundial de bulbos de tulipán. Por ello, los precios de este país son los que se utilizan de base para la formación del precio internacional. El precio del bulbo de tulipán se encuentra relativamente estable debido a que hace varios años que es la especie bulbosa mas popular. Sin embargo, según los precios analizados en las subasta de Holanda y en base a cotizaciones revisadas de las principales comercializadoras holandesas, las nuevas variedades pueden llegar a cotizar a más del doble respecto a las tradicionales. En el mercado hay diferentes niveles de precios de acuerdo al tipo de bulbo que se comercialice. La cotización del bulbo normalmente se realiza por unidad. Existen tres categorías básicas de bulbo de tulipán en dormancia: bulbo semilla (calibres entre 6 y 9), bulbo "en seco" con destino ornamental (calibres 10 y 11) y bulbo tipo industrial destinado a la producción de flor de corte (calibre 12 +). Este tamaño de bulbo también puede destinarse a la ornamentación.

Los precios que se exponen a continuación representan los promedios de los años 2001, 2002 y parte del 2003, del mercado de Holanda. El valor de importación corresponde a valor CIF. La cotización de las exportaciones corresponde a valor FOB:

Precios de importación: El promedio durante los periodos mencionados fue de 0,09 U\$/bulbo comercial con máximos de 0,158 \$/unidad y mínimos de 0,06 U\$/unidad. El valor promedio de los bulbos de Nueva Zelanda fue de 0,089 U\$/unidad y de Australia 0,064 U\$/unidad. En el caso de Brasil solo se han registrado importaciones de bulbo de tulipán procedentes de Holanda.

Precios de exportación: El valor promedio por unidad fue de 0,095 U\$S/unidad, con máximos excepcionales de 0,20 U\$S/unidad. Las cotizaciones mínimas promediaron 0,07 U\$S/unidad. En el año 2000 los bulbos chilenos se exportaron a un precio promedio de 0,168 U\$S/unidad. Durante el año 2002 el promedio del valor FOB (Holanda) registrado fue de 0,095 U\$S/bulbo. Desde Brasil no se han exportado bulbos de tulipán.

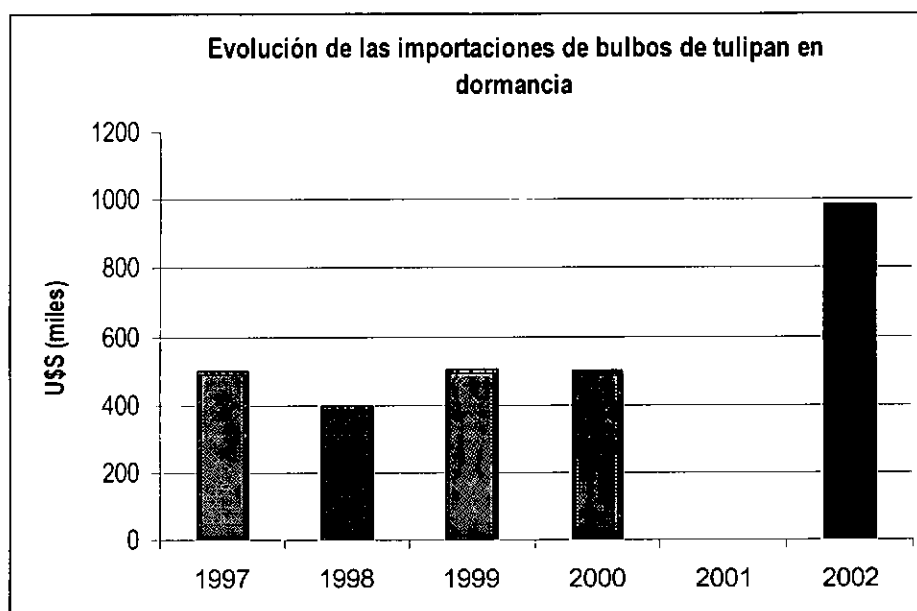
El precio internacional de los bulbos no posee ningún tipo de fijación o restricción. El margen de ganancia promedio del canal exportador es de un 30%. Los plazos y condiciones de pagos están definidos de acuerdo al medio de pago establecido, siendo habitual el uso de la carta de crédito de exportación para los primeros intercambios.

2.2.10. Proyecciones de mercado: Estimación del desarrollo de los mercados.

La economía holandesa no está pasando por el mejor momento. La tasa de crecimiento del país prácticamente está en cero. El nivel de desocupación, si bien todavía es uno de los más bajos del mundo, se ha duplicado desde el 2001. No obstante poseer uno de los PBI per cápita más importantes del mundo, la población se caracteriza por ser mayoritariamente de clase media – alta y alta. Además, la tasa de crecimiento del sector y de las importaciones holandesas de bulbos de tulipán se proyecta creciente desde hace varios años (ver gráfico N° 1). La tasa de crecimiento (en valor) de las importaciones de bulbos de tulipán provenientes del Hemisferio Sur fue del 95% desde el año 2000 al 2002.

El balance económico de Brasil en lo que va del año tampoco ha sido bueno. Durante el año 2003 la evolución de los principales indicadores económicos no ha mostrado buenos signos. Por ejemplo, el PBI ha disminuido un 1,4% respecto al año 2002, la inflación anual es del 14%, aumentando un 1,5% entre los años 2000 y 2002, el índice de desocupación promedio aumentó casi un 2% llegando a valores máximos cercanos al 13%. Sin embargo, diversos analistas internacionales ven a Brasil con buenas perspectivas de crecimiento a mediano plazo. El sector de la floricultura brasileño está creciendo a un ritmo del 15% anual como producto de la expansión del consumo en el mercado interno en años recientes. Un dato relacionado con esto es que, en el año 2002, el nivel de importaciones de bulbos de tulipán en dormancia ha sido muy interesante, alcanzando unos 2,2 millones de bulbos con un valor aproximado de U\$S 210.000. Se estima que el volumen de demanda puede expandirse mucho más teniendo en cuenta que el consumo de productos de la floricultura es muy bajo, logrando valores promedio de 2 U\$S per cápita.

Gráfico N°1. Evolución del valor de las importaciones del mercado holandés de bulbos de tulipán.



Fuente: Elaboración propia en base a Pathfast Publishing (2003).

Nota: No se han encontrado datos en ninguna fuente respecto al año 2001.

2.2.11. Proyección de la participación probable del Consorcio Patagónico de Exportación y proyección de la participación de la competencia en el mercado.

Si bien la tasa de crecimiento de las exportaciones de bulbos en dormancia de los últimos años no ha sido buena (ver Cuadro N°3), se estima que en los próximos años el mercado de contraestación volverá a crecer como a fines de la década de 1990 (5 a 6% anual en promedio). Esta estimación se basa en tres factores básicos. El primero es que muchas de las principales economías del mundo, a su vez grandes consumidoras de bulbos como Alemania, Japón, Italia e incluso Estados Unidos hasta principios del 2003, están pasando por un mal momento económico. Es probable que al mejorar estas condiciones se retorne a las tasas de consumo de años anteriores, como las descriptas. El segundo factor es que muchos países desarrollados todavía poseen un consumo bajo comparado con los países europeos. Se espera que la mejora económica que esta teniendo Estados Unidos hará movilizar a gran parte de la economía mundial, aumentando el intercambio internacional de productos florícolas. El tercer factor es que las exigencias para producir bulbos en Holanda son cada vez mayores debido al alto grado de contaminación que genera el sistema actual de producción. Es probable que esta situación haga disminuir la productividad holandesa y, en consecuencia, deba recurrir a otras regiones del mundo para su abastecimiento.

Cuadro N°3. Participación y evolución de las exportaciones totales de bulbos en dormancia¹ de los principales países productores del Hemisferio Sur para los años 1998 a 2001.

Competidores del hemisferio sur	Part. (%) entre años 1998 a 2000	Proyección de los últimos años			
		1998	1999	2000	2001
Variación anual			31,55%	10,76%	59,82%
Nueva Zelanda	51,78%	7.807	9.862	9.161	1.854
Sud Africa	28,45%	4.972	4.659	5.109	2.279
Chile	17,90%	1.787	4.659	2.831	2.555
Australia	1,73%	261	335	301	295
Argentina	0,14%	22	19	30	22
Total	100,00%	14.849	19.534	17.432	7.005

Fuente: Elaboración propia en base a información publicada por Pathfast Publishing (2003).

No ha sido posible comparar la proporción de las principales especies en las exportaciones totales del Hemisferio Sur para otros años del período analizado si bien es posible mencionar que, respecto al volumen total exportado de bulbos, se destacaron las azucenas (liliums), el tulipán y otras especies y variedades en mucha menor escala. Durante el año 2000, la composición de las exportaciones desde Nueva Zelanda resultaron en aproximadamente un 70% del valor en lilium y 30% en tulipanes al igual que Chile. Sudáfrica exportó más del 85% del valor en liliums y el resto en tulipanes y narcisos, Australia exportó el 90% del valor en bulbos de tulipán y el resto en liliums y Argentina solo exportó tulipanes.

2.3 Aspectos legales.

2.3.1. Requisitos legales para la producción, comercialización, distribución y fijación de precios.

Tanto en Santa Cruz como en Chubut no existen requerimientos específicos para el desarrollo de esta actividad. Sin embargo, se deben cumplir con las respectivas leyes provinciales y nacionales de protección de los recursos naturales y del medio ambiente. Para comercializar la producción se debe inscribir a la empresa en la Secretaría de Ingresos Públicos Provincial correspondiente, en la Dirección General Impositiva y en la Aduana Argentina. Los requisitos legales para la distribución de productos deben ser certificados por el IASCAV, perteneciente al SENASA, previo a la exportación.

En Argentina, Holanda, Brasil y en la mayoría de los países que comercializan este producto no hay control de precios ni previsión para los próximos años.

Se debe registrar la marca en el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual (INPI) de Argentina y en los respectivos registros de cada país importador como medida preventiva de copia y protección de la marca. Se recomienda, en lo posible, registrar la marca en los países del MERCOSUR y **sobre todo en Chile** por ser el

¹ En este caso se contemplan las exportaciones totales de las diferentes especies de bulbos, como azucenas (lilium), tulipanes, narcisos y otros).

competidor regional más cercano y por tener la posibilidad de producir también bajo la denominación "Patagonia" en Estados Unidos, Canadá y México, en la UE, en Japón y China.

2.3.2. Organismos de gestión gubernamental que deberían convocarse.

Los organismos de gestión gubernamental que deberán convocarse en lo político son la Secretaría de la Producción y el Consejo Agrario Provincial de la Provincia de Santa Cruz, la Corporación de Fomento de la provincia de Chubut (CORFO), al Ministerio de la Producción y la Secretaría de Agricultura Ganadería Pesca y Alimentación de la Nación. La finalidad de la convocatoria en este caso es gestionar el apoyo político necesario para el desarrollo de esta actividad en ambas provincias como también el apoyo financiero directo o canalizado a través de una solicitud específica en organismos de apoyo como el CFI, la SEPyME, Bancos y Fundaciones, basados en contratos de compromiso por parte de los productores y de los gobiernos.

Los organismos técnicos por convocar son el INTA, CORFO de Chubut, las universidades regionales como San Juan Bosco, la Universidad Nacional de la Patagonia Austral y las facultades específicas como por ejemplo la de Agronomía de la UBA, de la UNLP o la de Ciencias Agrarias de la Universidad de Belgrano. La finalidad de esta convocatoria es obtener el apoyo necesario que facilite la adaptación y el desarrollo tecnológico que mejoren la calidad de los procesos en la cadena del tulipán.

2.3.3. Medidas que deberían tomarse en el plano legal y principios básicos para la fundación del Consorcio Patagónico de Exportación.

Se deberá definir la personería jurídica del emprendimiento, recomendando evaluar la conveniencia de inscribir al Consorcio como una sociedad "simple" al principio, como puede ser una Unión Transitoria de Empresas (UTE) entre los productores y los Estados Provinciales y eventualmente pasar a ser una Sociedad Anónima. Deberá realizarse un estatuto o contrato de trabajo que se origine mediante un modelo basado en principios como solidaridad, equidad y compromiso entre los miembros del consorcio. Se propone que la base de los contratos por parte de los productores sea producir bajo las normas del protocolo de producción de "calidad exportable" del Consorcio. El productor o empresa también deberá comprometer la entrega mínima de su producción comercial en una proporción no menor del 55%, pudiendo entregar para la comercialización hasta el 100%. Al definir la operatoria comercial sobre los principios de equidad, la solidaridad y el compromiso, las liquidaciones que se realicen a los productores deberían efectuarse en base al precio promedio ponderado de las exportaciones y ventas internas respecto al volumen de entrega de cada productor. Esta situación evitaría que se defina un precio diferencial a cada productor de acuerdo al destino final de su producto. Los productores deberán pagar parte de los gastos operativos del consorcio. Los mismos se descontarán de las liquidaciones comerciales. El monto o proporción del gasto a cubrir por parte de los productores deberá ser definido en la formulación del

proyecto del consorcio. A partir del tercer año los gastos totales del consorcio deberían ser sustentados por los productores.

Los Gobiernos provinciales se comprometerán en realizar y coordinar el plan de desarrollo de esta actividad (la producción de bulbos y floricultura) proporcionando o gestionando el financiamiento necesario para la operatividad del consorcio durante los tres primeros años. Este financiamiento será destinado al pago de los honorarios del representante de ventas, cubrir los gastos operativos de administración del consorcio, realizar las inversiones necesarias en equipamiento informático y de comunicaciones, muebles de oficina, oficina y otros que deberán ser definidos en la formulación del proyecto del Consorcio Patagónico de Exportación.

2.4 Posicionamiento del producto: ¿Que imagen debería tener el cliente del producto?.

Los bulbos de tulipán del **Consorcio Patagónico de Exportación** responden a los más altos estándares y exigencias de calidad del mercado internacional de bulbos de tulipán, garantizándola por medio de su sistema de gestión de calidad. Además cuenta con valores adicionales como la atención personalizada de las necesidades y consultas del cliente, brindando un servicio integral.

3. Marketing táctico u operativo.

3.1 Producto.

Síntesis: El tipo de producto o genérico es el mismo para ambos segmentos (bulbo de tulipán en dormancia). En el caso de Holanda los bulbos a comercializar son de tamaño 12 o más (no mayor de 13 en lo posible), con destino a la producción de flor de corte. En el caso de Brasil los bulbos a comercializar son de tamaño 10-11, con destino a ornamentación de jardinería y parques.

3.1.1. Descripción.

- Bulbo de tulipán en dormancia calibre 12 o más y 10 / 11 según el mercado.
- Variedades ²: *Gander, Boldface, Read Van of Mark, Ile de France, Kees Nellys, Golden Appledom, White Dream, Yokohama, Rococó, Monte Carlo, Viking, Angelique, Purple Prince y Prince Irene.*
- Nomenclador Común del MERCOSUR: 06.01.10.00.100 C. Nomenclador destino a definir según el país.
- CIIU: Código Industrial Internacional Uniforme: A 0112 (producción especializada para flor de corte).

3.1.2. Características.

Bulbo de tulipán en dormancia con tratamiento térmico de calor, tratamiento preventivo fungicida y control de virus, destinado a la producción de flor de corte o producción de plantines (tamaño 12 o +) y para ornamentación

² Es necesario establecer aún, mediante un sistema de relevamiento permanente en campo, cuál es la oferta de variedades cultivadas en ambas provincias.

(tamaño 10/11), de diferentes variedades “tradicionales”³: Cada variedad posee una característica diferente. En el Anexo N°7 del Estudio de Mercado precedente se presenta una nómina más detallada de las características de las nuevas y tradicionales variedades de bulbos para flor de tulipán existentes en el mercado. A continuación se exponen las características de las principales variedades cultivadas por los productores de ambas provincias.

Variedad	Características						
	Color	Grupo	Longitud de tallo	Posición de las hojas	Tallo	Flor	Resistencia flor
Angelique	Bordes rosas con lijeros pálidos	Doble tardía	30-45 cm	Enfrentadas	Muy fuerte	Doble	Buena
Gander	Rojo cereza	Doble tardía	40-50 cm	Derechas - Colgando	Normal	Simple	Moderada
Golden Apleloom	Amarillo Oro	Darwin Híbrido	30-50 cm	Derechas	Normal	Simple	Moderada
Ile de France	Rojo Cardenal	Triumph	35-45 cm	Derechas	Fuerte	Simple	Moderada
Kees Nellis	Borde rojo y amarillos	Triumph	35-45 cm	Colgadas hacia arriba	Fuerte	Simple	Moderada
Leen Van de Mark	Rojo y blanco en el borde	Triumph	35-45 cm	Hacia arriba	Fuerte	Simple	Muy Buena
Monte Carlo	Amarillo	Doble temprano	35-45 cm	Hacia arriba	Fuerte	Doble	Buena
Negrita	Púrpura	Triumph	30-40 cm	Hacia arriba	Normal	Doble	Buena
Princess Irene	Anaranjado con púrpura	Simple temprana	25-35 cm	Hacia arriba	Muy fuerte	Simple	Buena
Purple Princess	Púrpura	Triumph	30-40 cm	Hacia arriba	Fuerte	Simple	Muy Buena
Rococo	Rojo oscuro	Parrot	25-35 cm	Hacia arriba	Muy fuerte	Parrot	Buena
Yokohama	Amarillo profundo	Simple temprana	30-45 cm	Hacia arriba	Muy fuerte	Simple	Buena
White Dream	Blanco	Triumph	30-40 cm	Derechas cerradas	Normal	Simple	Buena

Fuente: Elaboración propia en base a VWS (2003).

3.1.3. Características del ciclo de vida.

El incremento en las ventas del producto no está relacionado a los periodos de introducción y desarrollo clásico del ciclo de vida del producto, ya que es un producto que existente en el mercado. Sin embargo, se lo puede considerar un producto nuevo en la medida que realmente tenga una diferenciación respecto a los bulbos conservados en cámara. En este caso, probablemente no se halla llegado a las etapas de madurez y declinación, e inclusive cuando se llegue a un equilibrio en cada mercado las mismas estarán en relación directa de acuerdo a cada variedad que se comercializa, en los cambios de hábitos del consumidor de flores y en el desarrollo de nuevas variedades. Se cree conveniente incorporar nuevas variedades por lo menos cada 3 años con el fin de mantener una oferta competitiva. Tanto en el primer año comercial, etapa de introducción del producto, como en los años siguientes, las ventas estarán condicionadas por el nivel de producción de cada temporada. En base al volumen de demanda existente en el mercado internacional se estima que el techo de demanda esta todavía muy lejos de alcanzar.

Usos: El destino principal del bulbo de tamaño 12 (+) es la producción de flor de corte. También puede destinarse a la producción de macetas. El destino principal del bulbo de tamaño 10/11 es la ornamentación, aunque algunas variedades pueden ser utilizadas para la producción de plantines en maceta.

Estacionalidad: Respecto a la oferta nacional, dependiendo de las condiciones del año desde marzo / abril a mayo, es factible prolongar este periodo en el caso que el producto se entregue con tratamiento de inducción

³ En base a las principales variedades cultivadas actualmente en Chubut y Santa Cruz

floral más ruptura de latencia e inclusive se puede incrementar el tiempo de acuerdo al sistema de conservación que se emplee (Turró, R. 2003).

3.1.4. Marca.

En base al excelente posicionamiento que posee el nombre Patagonia en la mente de los consumidores tanto nacionales como internacionales y teniendo en cuenta que el consorcio puede ampliar la gama de productos a futuro se proponen las siguientes ideas de marca:

- Patagonia Floral.
- Naturaleza Patagónica.
- Patagonia Pura.
- Patagonia Nature.
- Belleza Patagónica.

Estos nombres transmiten el concepto de lo natural y de la pureza de lo patagónico generando una percepción de calidad natural. Se recomienda patentarla de inmediato en el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual (INPI), en los respectivos países donde se comercialice el producto y sobre todo en Chile.

3.1.5. Embalaje.

El embalaje recomendado por los especialistas son las bandejas plásticas de 34 litros (520 x 345 x 175 mm) o de 40 litros (570 x 370 x 190 mm). Para mejorar las condiciones de conservación, las bandejas propuestas no deberán tener tapas que limiten la circulación del aire y preferentemente ser de color negro a fin de mantener la menor claridad. Cada bandeja deberá estar etiquetada, preferentemente con un tipo adhesivo. Las bandejas deberán ser estibadas en palets de madera ajustadas con sunchos de plástico.

3.1.6. Etiquetado.

A continuación se presenta un modelo de las descripciones que deberá tener el etiquetado. Éste debe ser editado en idioma oficial del país importador o en idioma inglés. El etiquetado deberá ser diseñado por un especialista, destacando la marca.

Ejemplo (los datos de empresa son utilizados solo para facilitar la descripción):

A. Identificación

- Marca oficial: Belleza Patagónica

B. Naturaleza del producto

- Género: Tulipa.
- Especie o variedad (cultivar): *Ile de France*.
- Grupo: *Triumph*.
- Color de las flores: Rojo Cardenal.
- Tipo de flor: Simple.

C. Origen del producto (optativo).

- Región de origen: Provincias de Chubut y Santa Cruz, Patagonia Argentina.

D. Especificaciones comerciales

- Clase: Bulbo para flor de corte y/u ornamentación.
- Tamaño: 12 (+).
- Cantidad: 500 unidades, 16 kg aprox. / bandeja.
- Lote N°: 12, año 2003.
- Certificado: SENASA N° (x), control de libre de virus por laboratorio N° (x).
- Precauciones: No tapar las bandejas; mantenerlas aireadas para facilitar la ventilación entre los bulbos; mantener una humedad ambiental relativa entre el 60% y el 70% para evitar el desarrollo de enfermedades fúngicas y bacterianas; mantener la temperatura entre (16 a 20°C ó 9°C ó 5°C ó 2°C) de acuerdo al tipo de producto.

E. Productor.

- CONSORCIO PATAGÓNICO DE EXPORTACIÓN S.A.
- CUIT: 30-xxxxxxx-8.
- Contacto: XXXXXXXX.
- Dirección: XXXXXX
- Tel/FAX: 54 02 XXXXXX.
- Email: CPE@xxxx.com.ar
- WEB: http://www.CPE.com.ar
- Producto Argentino.
- INPI N°: XXX
- RNE: XXX
- Lote N°: XXX
- Plantar antes de: (fecha recomendada)

3.1.7. Calidad.

Para ser comercializables, los bulbos deben cumplir con una serie de requisitos que difieren de un país a otro, dependiendo del convenio o tratado comercial existente, e inclusive de acuerdo a las exigencias del importador. Las tareas que deben desarrollarse previo a la exportación serán (a) el importador solicita a las autoridades sanitarias de su país las condiciones que se deben cumplir, (b) posteriormente se remiten esas condiciones al exportador para que las presente en el organismo de control nacional (SENASA) para que fiscalice⁴ que el producto cumple con las condiciones establecidas y emita el certificado sanitario correspondiente. En base a las consultas realizadas con empresas comercializadoras de bulbos de tulipán holandesas y ante el SENASA se establecieron los siguientes parámetros específicos para los productos del consorcio:

- ✓ Poder de germinación: Con tratamiento térmico. Estado de desarrollo "G"⁵.
- ✓ Calibre: Según sea el caso: 10, 11 o 12 (+).
- ✓ Enteros, con catáfilas "finas"⁶ en más de 75 %.
- ✓ Sanidad: Sin parásitos vegetales o animales o daños causados por ellos. libres de virus, hongos y bacterias. Tolerancia máxima hasta 1,5%.
- ✓ Limpios: Las partidas deberán estar exentas de tierra o cualquier materia extraña visible.
- ✓ Exentos de daños causados por el frío.
- ✓ Exentos de humedad exterior anormal.
- ✓ Exentos de olores extraños.
- ✓ Firmes y consistentes. No brotados.
- ✓ Calibre: Según el pedido 12+ ó 10-11, tolerancia máxima 5% (en menos).

3.1.8. Servicios y garantías.

Atención al cliente en forma personalizada por personal capacitado. Garantía de entrega en tiempo, cantidad y calidad acordados. Certificación de libre de virus emitido por organismo oficial. Todos los bulbos cumplen con las normas de calidad de los bulbos holandeses. El IASCAV es el organismo oficial encargado de corroborar el cumplimiento de nuestras normas.

3.1.9. Investigaciones posteriores sugeridas.

- Proyecto de desarrollo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad a fin de poder certificar bajo las normas ISO 9000.

⁴ La fiscalización puede realizarse durante el cultivo o posteriormente depende el caso. Las pruebas de laboratorio dependen del número de muestras que deban tomarse, el costo de cada una durante el mes de septiembre era de \$ 435.

⁵ Se debe garantizar el desarrollo de la flor completa preformada o vástago.

⁶ No deben ser gruesas porque impiden el enraizamiento posterior del bulbo.

- Desarrollo de producto: Bulbos de tulipán en flor para la producción de plantines y tulipán como flor de corte, ambos destinados a la exportación.

3.2 Puntos de Venta.

3.2.1. Holanda.

La oferta exportable estaría constituida por productos para los cuales existe mercado. Si bien no se ha encontrado datos exactos del volumen de demanda de bulbo para cada mes se estima que se consumen entre 30 y 40 millones de bulbos de tulipán para flor de corte en promedio, por mes. Esto muestra que existe un techo de demanda muy alto teniendo en cuenta que se puede abastecer la producción de dos a tres meses.

El objetivo comercial en este país es el mercado del forzado. En este caso la demanda está constituida por empresas comercializadoras mayoristas que importan, exportan y distribuyen⁷ bulbos dentro del mercado interno a productores o empresas productoras de flor de corte y/o plantas en maceta. En principio no se cree conveniente trabajar con representantes o agentes de comercialización de las subastas hasta que se crezca y se conozca perfectamente el mercado. Además, las empresas comercializadoras ya disponen de la estructura de logística necesaria para cada canal. Posteriormente se deberá evaluar la conveniencia de comercializar los productos con representantes comerciales o comisionistas establecidos en el país importador. En principio se cree más conveniente recomendar esta opción, en lugar de contratar a vendedores, y así evitar establecer un nivel de compromiso laboral que incremente los costos fijos de la empresa.

3.2.2. Brasil.

Este es un mercado en desarrollo. Por ello, el mercado objetivo a priorizar son los importadores de bulbos y de material florícola (ver Anexo N°5 del Estudio de Mercado precedente). La razón de esta opción también radica en que ya disponen de la estructura y logística necesaria para cada canal mayorista y minorista (supermercados, viveristas, semilleros, asociaciones y cooperativas de floricultores).

3.2.3. Relación con los canales.

Las estrategias de entrada son detalladas en el punto 3.3. No obstante, las estrategias utilizadas serán del tipo "empuje" (promoción directa y selectiva, no publicidad masiva). En principio se ofrecería una determinada proporción de cada variedad de acuerdo al stock de producción existente en la región. Las características en cuanto color, tamaño y rusticidad son diversas y propias de acuerdo a la variedad. Con el fin de mantener cautivos a los clientes se deberán realizar, entre otras, las inversiones necesarias para incorporar nuevas

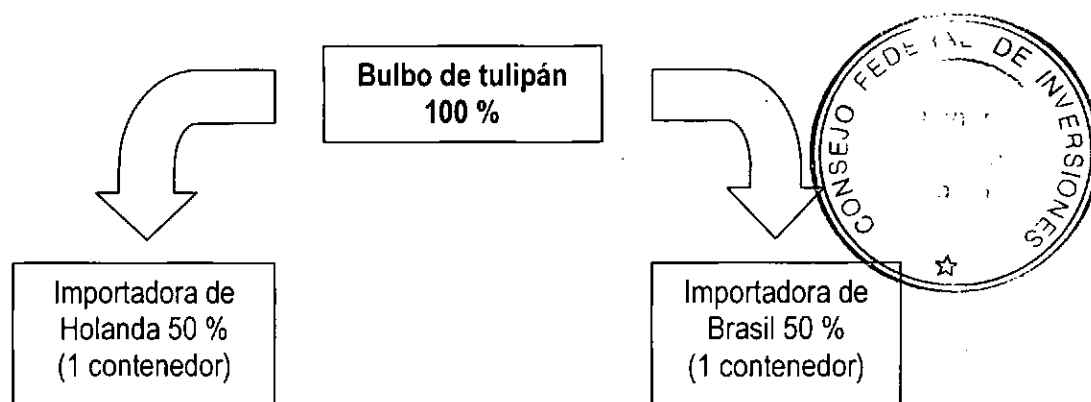
⁷ Ver nómina de importadores en el anexo N° 5 del estudio de mercado.

variedades, e inclusive variedades específicas para ornamentación (ver Anexo N°7 del Estudio de Mercado precedente).

3.2.4. Logística del negocio.

En base a la estimación de la oferta para la temporada 2003-2004 (consultar Estudio de Mercado precedente) se ha determinado un volumen de cosecha aproximado de 1 millón de bulbos entre los productores de ambas provincias. En este caso se estima que sólo se podría ofrecer un contenedor de bulbos tamaño 12+ y un contenedor con bulbos tamaño 10-11. La capacidad de oferta se halla limitada ya que el número de bulbos restantes deberán ser comercializados en el mercado interno con el fin de mantener cautiva la clientela nacional (debe tenerse en cuenta que el mercado Argentino esta poco desarrollado y debe ser tomado como la base de desarrollo del negocio).

Se recomienda que en el corto plazo el mercado sea segmentado sencillamente, tratando de crear vínculos comerciales con una empresa por segmento con el fin de brindarles la mayor atención. El motivo principal que lleva a tomar esta decisión es la limitada producción regional que se posee en la actualidad. Ésta debe ser asegurada a los futuros clientes. A medida que se incremente el volumen y se mejore el conocimiento de la logística y del negocio, se podrá incrementar el volumen de oferta. Bajo esta situación deberá revisarse la capacidad de crecimiento que posee el Consorcio con los clientes que poseen o deberán desarrollarse nuevos canales y clientes. En el corto plazo el esquema de segmentación básico sería:



3.2.4.1. Empresas y organización para exportar la producción de bulbos.

Debido al perfil organizacional del Consorcio se deberán contratar a empresas de transporte y consolidación de cargas (ver Anexo N°6 del Estudio de Mercado precedente) que garanticen el buen trato del producto durante la distribución. Si el cliente solicita importar el producto en base a una cotización CIF se deberá contratar a empresas de transporte marítimo. Para el caso de la exportación de bulbos de tulipanes desde las provincias estudiadas se recomienda el uso de flete marítimo por ser el más económico, salvo el caso de una exportación

hacia Brasil donde deberá efectuarse por transporte terrestre. Para ello, tanto el almacenamiento (en contenedor o semi refrigerado en el caso de Brasil) como el transporte deberán ser realizados en equipos provistos con controlador de clima a fin de asegurar el mantenimiento de la calidad. También se solicitará que se coloquen registradores de temperatura y humedad con el fin de verificar el cumplimiento de las condiciones de cuidado y mantenimiento. En el estudio de mercado se ha determinado la conveniencia de exportar a través de Puerto Deseado debido al nivel de reembolso existente por ser éste un puerto patagónico.

Almacenaje e implementos de preparación del producto: En principio el Consorcio cuenta con la infraestructura existente en cada zona de producción como galpones de almacenamiento, cámara de temperatura, maquinaria de cosecha y poscosecha y otras.

Otros factores a tener en cuenta: El embalaje y la preparación de la mercadería es fundamental para evitar deterioro, pérdida y, por sobre todo, insatisfacción por parte de los clientes. Se recomienda leer el Anexo N°4 del Estudio de Mercado precedente para interiorizarse sobre este tema. El embalaje debe ser económico, buscando el equilibrio entre su prestación y su costo. Para empresas con poca o ninguna experiencia en comercio internacional se recomienda contactar a una empresa especializada en embalajes para exportación.

3.2.4.2. Investigaciones posteriores sugeridas.

Se sugiere desarrollar estudios de logística y distribución de los bulbos de tulipán.

3.3. Promoción de ventas.

La estrategia definida en principio es del tipo push (empuje) y motivación directa a través de diferentes acciones de promoción y en menor proporción en base a una estrategia pull (tirar o atraer por medio de publicidad masiva, por ejemplo televisiva, radial, cartelería fija y otros). Se deberá implementar un presupuesto de promoción de ventas para cada año.

3.3.1. Público objetivo.

Se considera público objetivo al empresario o dueño, a los miembros del directorio, a los gerentes generales y sobre todo a los gerentes de compra de empresas comercializadoras de bulbos y de productos de la floricultura (importadoras y exportadoras), distribuidoras mayoristas de productos florícolas, empresas productoras de flor de corte, grandes viveros, supermercados .

Características: Hombres y mujeres de 30 a 60 años, de clase media y alta.

3.3.2. Publicidad.

En principio no se cree conveniente realizar publicidad a través de medios masivos, debido al alto costo y fundamentalmente a la poca oferta disponible que se tendrá en los primeros años. Sin embargo a mediano plazo,

se recomienda realizar alianzas estratégicas de publicidad conjunta con los clientes con el objetivo de dar a conocer los productos del Consorcio y comenzar a posicionar la marca, sobre todo en el mercado de Brasil. Las revistas especializadas son la mejor vía para promocionar estos productos teniendo en cuenta que son medios masivos de difusión y a la vez selectivos hacia un canal definido. También se puede publicitar en programas de radio y televisión relacionados al sector.

Objetivo: Convencer al publico objetivo que los bulbos de tulipán **Belleza Patagónica** son los mejores del Hemisferio Sur, alcanzando los mas altos índices de calidad internacional.

La razón: Los bulbos **Belleza Patagónica** son producidos y comercializados en base a un programa de gestión de calidad.

3.3.3. Promoción de ventas.

Esta es una actividad que se deberá realizar en forma sistemática todos los años a través del envío de muestras en forma gratuita. Otra opción es enviar catálogos con las variedades cultivadas y la oferta disponible por variedad para la próxima temporada a los gerentes de compra y de venta de las empresas.

Objetivo: Estimular la experimentación del uso del producto a través de las muestras y ofrecer al equipo de ventas las herramientas de apoyo necesario para la gestión comercial.

3.3.4. Relaciones Públicas.

Se realizarán entrevistas con periodistas nacionales para promocionar el apoyo al desarrollo de la actividad. Se elaborará un video institucional y se contratarán los servicios de armado y mantenimiento de una página en Internet cuya función será promocionar los productos y dar a conocer a la marca y a la empresa.

Durante los primeros dos años se planificará participar en una feria del sector en cada país y posteriormente se planificará participar al menos en una feria internacional especializada en productos de la floricultura por año.

Objetivo: Reforzar el posicionamiento de la marca y promocionar las ventas.

3.3.5. Fuerza de ventas.

El Consorcio contará con un agente de ventas por comisión. Su tarea será llevar a cabo el plan de penetración del mercado de Holanda y Brasil para el año de lanzamiento. Durante el primer año contará con el apoyo adicional de uno de los miembros del directorio. En los años siguientes será el responsable de la ejecución del plan de venta anual. Ambos planes serán diseñados por los miembros del directorio y por el representante de ventas.

Objetivo: Atención personalizada a los clientes.

Capacidades del representante de ventas: Será necesario contratar los servicios externos de un profesional capacitado, con experiencia mínima de 5 años en comercio internacional de este tipo de productos o similares.

En principio no se prevén capacitaciones salvo que esta actividad la realice algún miembro del Consorcio, **aunque no sería lo más recomendado**. El material de trabajo que tendrá el vendedor estará compuesto por los catálogos, los videos institucionales, la página de Internet y la asistencia a cada feria u exposición que se halla programado.

3.3.6. Endomarketing.

Objetivo: Colocar a los productores, a los técnicos y los representantes del gobierno de las provincias de Chubut y Santa Cruz a la par del desarrollo del Consorcio con el fin de integrarlos al proceso. Para ello se deberán realizar al menos las siguientes actividades:

- Exposición del plan de lanzamiento comercial para la próxima la temporada.
- Presentación y distribución del catalogo del año.
- Reunión anual de resultados y experiencias de la temporada comercial.

3.3.7. Investigaciones posteriores sugeridas.

- En el primer año se planificará un estudio de seguimiento del destino final y del desempeño productivo y comercial de los bulbos comercializados.
- Cada tres años se hará un estudio de mercado de un nuevo canal o país.

3.4 Precio.

3.4.1. Objetivo.

Los bulbos del Consorcio cotizarán un 20% por encima del precio promedio del mercado de bulbos de tulipán de contraestación, teniendo en cuenta sus cualidades y ventajas diferenciales. El fin de esta acción es establecer una base sólida de clientes siempre que este en compatibilidad con las necesidades económicas de los miembros del Consorcio.

3.4.2. Estrategia.

Con el fin de generar un valor diferencial para los bulbos del Consorcio se ha planteado realizar un trato personalizado para la atención de las necesidades de los clientes a través del agente de ventas. Otra acción importante que se propone es planificar el desarrollo de la implementación de un programa de gestión de calidad con el fin de certificar los productos, inicialmente con las normas ISO de la serie 9000.

Las cotizaciones siempre se harán en base FOB o CIF si es que así lo solicitan. En las ferias se harán promociones de descuento de hasta un 10%. Para el cierre de temporada se harán descuentos hasta del 20%

En el Cuadro N°4 se presenta un ejemplo de la cotización promedio que deberían tener los bulbos de tulipán del Consorcio con el fin de posicionarse frente a la competencia. En este caso se ha simulado en base a las cotizaciones promedio del año 2000. En la actualidad se estima que se debería cotizar alrededor de 0,12 U\$S/bulbo FOB si se implementa el sistema de certificación de calidad.

3.4.3. Comparación con la competencia.

Cuadro N° 4: Ejemplo de fijación de precios frente a la competencia, en base CIF para el año 2000.

Comparación de precios con la competencia (U\$S/bulbo)	
Precio promedio de Chile	0,168
Precio promedio de Nueva Zelanda	0,109
Precio Promedio de Australia	0,083
Precio promedio en el mercado	0,120
Precio propuesto para Flores y Bulbos de Patagonia	0,144

Fuente: Elaboración propia en base a información Publicada por Pathfast Publishing (2003).

3.4.4. Margen de comercialización por canal.

El margen mínimo de comercialización o utilidad será del 30%. Esta regla es la misma tanto para Holanda como para Brasil.

3.4.5. Descuentos no promocionales.

Se hará un descuento adicional del 3% para clientes especiales que mantengan el contrato con el Consorcio.

3.4.6. Condiciones de pago.

Estarán sujetas a la modalidad de cobro que se implemente. Al principio se recomienda fijar el pago a través de una carta de crédito irrevocable, aunque sea más costoso. Una vez lograda la confianza con el cliente se puede optar por opciones más directas y menos costosas como la cobranza documentaria o el cobro por cuenta corriente. El cobro normalmente es efectivizado dentro de los 10 días próximos a la conformidad de entrega de la carga.

3.4.7. Financiamiento.

No se recomienda financiar las ventas por lo menos hasta que el volumen de negocio sea lo suficientemente importante.

3.4.8. Estructura de precios.

La estructura de definición del precio ha sido definida en el punto N°9 del Estudio de Mercado precedente. El mismo se basa en la contemplación de todos los gastos de pre-exportación más los gastos de exportación, más la utilidad bruta y más el impuesto a las ganancias.

3.4.9. Investigaciones posteriores sugeridas.

Se sugiere elaborar un sistema de gestión económica y financiera específico para poder realizar una gestión frecuente, según la variación de precio del producto y de los costos.

4. Acción y control

4.1 Resultados financieros.

En base al nivel de producción existente, más la incorporación de nuevas variedades sujetas a nuevas inversiones por parte de los productores y de los gobiernos, se espera poder aumentar las ventas de un contenedor por año hasta llegar al 10% de la participación del valor comercializado anualmente en contraestación. A partir de ese momento se deberá realizar un nuevo plan de marketing, además de los planes anuales de comercialización. Las proyecciones financieras se exponen en el Cuadro N°1. Se estima que el retorno de la inversión será atractivo de acuerdo al nivel inversión y al costo de la misma. El mismo será determinado cuando se formule el proyecto para la creación del Consorcio

4.2 Hipótesis macroeconómicas.

4.2.1. Argentina.

Se estima que para los cuatro años siguientes continuará el tipo de cambio alto, incrementándose levemente en cada cuatrimestre. La regulación impositiva se mantiene en los índices actuales. La tasa de interés se mantendrá en los valores promedios de la actualidad. La inflación se mantendrá en el orden del 10% anual. Se mantendrá el consenso político y social.

4.2.2. Holanda.

Se prevé que las malas condiciones económicas se mantengan hasta el año 2005. Los aranceles de importación se mantienen en los valores actuales. Se estima que el tipo de cambio del euro frente al dólar estadounidense se mantiene en un valor cercano, o levemente por debajo del valor del dólar en caso que el Euro pierda valor frente al dólar.

4.2.3. Brasil.

Se prevé una mejora de la economía a partir de fines del 2004. El tipo de cambio seguirá siendo alto frente al dólar e incluso levemente por encima del peso argentino. El MERCOSUR continuará vigente manteniéndose la posición arancelaria actual. Es probable que aumente la tasa de inflación al mejorar la economía doméstica.

4.3 Parámetros del producto.

Se estima que en base al plan de promoción definido las ventas se irán incrementando en la medida que aumente la producción. En el cuadro N°5 se presenta la proyección de las ventas por módulo exportable (contenedor de 20 pies) y por unidades.

Cuadro N° 5: Proyección de las ventas para los primeros cinco años.

Descripción del objetivo de ventas	Año I*	Año II	Año III	Año IV	Año V
Cantidad en unidades	520.000	1.040.000	2.080.000	4.160.000	8.320.000
Cantidad de Contenedores	2	4	6	8	10

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Análisis de equilibrio: FODA.

En el cuadro N°6 se presentan los resultados del análisis de equilibrio. En el análisis interno se observa que existe un mayor número de debilidades, algunas fácilmente superables y otras de muy difícil solución como los altos costos de distribución. Las fortalezas están relacionadas al desarrollo de la actividad primaria favoreciendo el desarrollo de esta actividad productiva.

El análisis externo posee más oportunidades que amenazas lo cual nos indica que la coyuntura externa es favorable para el desarrollo del Consorcio. Las amenazas si bien son pocas, poseen un nivel de relevancia importante que deberá evaluarse constantemente.

Cuadro N° 6: Esquema FODA

Puntos fuertes	Puntos débiles
Posibilidad de ofrecer un producto de mejor calidad a un precio competitivo	Altos costos de distribución
Buena calidad primaria del producto	Bajo nivel de inversión
Disponibilidad de recursos naturales	Bajo nivel de capacitación
Capacidad emprendedora de algunos miembros del consorcio	Bajo nivel tecnológico
Experiencia previa en la exportación	Falta de capital
Bajos costos de producción	Bajo nivel de participación en el mercado
	Heterogeneidad de las capacidades de producción de cada productor
	Altos costos de comercialización
	Bajo nivel de asociación
	Aumento del nivel de inversión y del costo operativo
Oportunidades	Amenazas
Principales mercados de contraestación poco desarrollados	Estado recesivo de la principales economías del mundo
Bajo nivel de desarrollo del mercado de Brasil	Baja en la tasa de crecimiento económico de Brasil y Holanda
Necesidad de adquirir bulbos de mejor calidad en determinada época	Desarrollo de nuevas tecnologías de conservación
Tipo de cambio favorable	Altas tasas de crecimiento y participación de los competidores
Mejor grado de apoyo gubernamental e institucional	
Mejor cotización para los bulbos de contraestación	
Menor disponibilidad de tierras en Holanda	
Aumento de las exigencias de producción en Holanda	
Aumento de los costos de producción en Holanda	
Alta tasa de crecimiento de la importación de bulbos de tulipán desde Holanda y Brasil	
Bajo nivel de aranceles en los mercado objetivo	

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

4.5. Investigaciones sugeridas.

Una vez que este revisado y consensuado el plan por todos los actores involucrados, se recomienda formular el proyecto para la realización y operación del Consorcio Patagónico de Exportación.

4.6. Programación de actividades.

Nº	Actividad	Fecha límite	Responsables
1	Consenso y aprobación del plan de marketing	30 de marzo de 2004 o 3 meses	Productores, autoridades provinciales y organismos técnicos referentes
2	Gestión del financiamiento para la formulación del proyecto	30 de abril o 1 mes	Responsables interinos del Consorcio
3	Formulación y presentación del proyecto para la realización del Consorcio Patagónico de Exportación	30 de julio o tres meses	A designar según contrato, supervisado por los organismos técnicos referentes
4	Aprobación y consenso del presupuesto por parte de los gobiernos provinciales	30 de septiembre de 2004 o 2 meses	Poder ejecutivo y legislativo de ambas provincias
5	Creación del Consorcio Patagónico de Exportación y designación del directorio	31 de octubre o un mes.	Representante de los productores, representantes de los gobiernos provinciales y representantes de los organismos técnicos.
6	Contratación del representante de ventas	15 de Diciembre o no mas de dos meses	Directorio del Consorcio

Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFIA CITADA Y CONSULTADA

- Atristan J.L. 2002. Flores cortadas y plantas vivas en Canadá. Oficina económica y comercial de Toronto. 40p.
- Aymans D., Pinto V., Stara F. 2001. Comercialización de tulipán, flor y bulbo. Publicación Técnica Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias, Instituto de Economía Agraria. Valdivia Chile. 10 pp.
- Bake R.M., Miem, A. y Passarelli, G. 2001. Haciendo Negocios con México. MINECO. Cámara de Comercio de Guatemala. 87p.
- Bergeman R. 2003. Floricultura no Brasil. Floricultura e Paisagismo, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. <http://www.uesb.br/flower/florbrasil.htm>.
- Biglia J.A. y Echelini M. 1997. Estudio de la factibilidad del desarrollo de la bulbi-floricultura del tulipán en la provincia de Chubut. Corporación de Fomento, Chubut. 103p.
- Bulbs OnLine. 2000. A snapshot of flower bulb facts. www.bulbsonline.org
- Cirielli J. 2001. Cultivo de tulipanes para producción de bulbos. Actas Taller INTA EEA Bariloche, 21-22 de Agosto. San Carlos de Bariloche, Río Negro. 6p.
- Cirielli J., Mora J., Claps L. y Diaz B. 2000. Cultivo de peonías (*Paeonia sp.*) en Río Gallegos, Provincia de Santa Cruz. Evaluación de la 1^{er} temporada del cultivo. Informe Técnico INTA EEA Santa Cruz. 7p.
- Cirielli J., Romagnoli S., Diaz B., Bertoia G., Huerta G., Hildebrandt T., Dubosq L., Garrido S., Laudadio S., Mauricio B., Tomisic C., Capuj C. 2003. Producción de bulbos de tulipán en la región Patagonia Norte. XXVI Congreso Argentino de Horticultura, Entre Ríos, 30 Septiembre al 3 Octubre. 5p.
- Claps L. 2001. Perfil de mercado de bulbos para flor. Informe técnico INTA EEA Santa Cruz. 7p.
- Claps L. 2002. Informe general de la producción agropecuaria de la Provincia de Santa Cruz. Informe Técnico INTA EEA Santa Cruz. 16p.
- Claps L., Di Cesare L. y Martinelli A. 2003. Plan de Marketing Operativo, Compañía Patagónica de Exportación. Trabajo práctico del seminario de Marketing Operativo de la Maestría en Administración de Negocios (UNICEN). 23p.
- Colaiacono J. L. 1996. Comercialización Internacional y desarrollo de exportaciones. Ed. Macchi. 332p.
- CONTEXTO. 2003. Informe del Gobierno del Estado de México. <http://www.edomexico.gob.mx/newweb/archivo%20general/contexto/reportaje/floricultura.htm>
- CORPARAUCANIA. 2002. Evolución y tendencias del mercado internacional y nacional de flores. Chile. http://www.corparaucania.cl/esp/corporativo/areas_de_trabajo.mv
- Corporación Colombiana Internacional. 2003. Observatorio de agrocadenas. Perfil de mercado de México, Julio. 54p.
- DeHertog A.A., Aung L.H. y Benschop M. 1983. The tulip: botany, usage, growth and development. Horticultural Review, Ed. Janick, Vol. 5 (2): 45-125.

- Diacinti I.A. y Turro R. 2000. Estado y perspectivas de la producción de bulbos de tulipán en el noroeste de la provincia del Chubut. ASAHO, XXIII° Congreso de Horticultura, Mendoza. CORFO Chubut, Convenio CORFO – INTA. 3p.
- Dimitri M.J. y Orfila E.N. 1986. Tratado de morfología y sistemática vegetal. Ed. ACME, Buenos Aires. 488p.
- Dos Santos F., Feraz V.L., Kiyuna I., Pino F.A. 2002. Caracterización da floricultura no Estado de São Paulo. I° Congreso Argentino de Floricultura y Plantas Ornamentales. 13-16 de Noviembre, 2002. Buenos Aires.
- FCH. 2002. Demanda creciente de tulipanes especiales. Flower Council of Holland. www.florvertical.com
- Fernández J., Trivieri G. y Sabsay C. 1994. Situación y perspectivas del mercado nacional e internacional de flores. PROMEX y SAGyP.
- Fernandez M. 1999. Intercambios comerciales y estrategias de Marketing. Revista Horticultura, 15° Aniversario.
- Ferreira de Castro. 2003. La floricultura en Brasil. Floricultura e Paisagismo, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. <http://www.uesb.br/flower/florbrasil.htm>.
- FIA. 2000a. Encuentro, floricultura y comercialización. Boletín de la Fundación para la Innovación Agraria, Gobierno de Chile, N°5 – Octubre. <http://www.fia.cl/difus/boletin/bflor/bfoctu2000.pdf>.
- FIA. 2000b. La innovación en la floricultura. Boletín de la Fundación para la Innovación Agraria, Gobierno de Chile, N°3 – Abril. <http://www.fia.cl/difus/boletin/bflor/bfabri2000.pdf>.
- FIA. 2000c. La innovación en la floricultura. Boletín de la Fundación para la Innovación Agraria, Gobierno de Chile, N°2 – Enero. <http://www.fia.cl/difus/boletin/bflor/bfene2000.pdf>.
- FlorVertical. 2000. Estudio de la floricultura en Costa Rica: nacimiento y desarrollo de la floricultura en Costa Rica. http://www.florvertical.com/ingles/encuentro/documentos/flo_cr.PDF.
- FlorVertical. 2003. El sector de la flor en Colombia. Web de Flor Verticalia. http://www.florvertical.com/informacion/tendencia.cfm?id_tendencia=10
- Fratilocchi, Aldo. 1997. Como exportar e importar. cálculo del costo y del precio internacional. Ed. Aplicación Tributaria, Buenos Aires.
- Fundación Chile. 2001. El mercado de las flores y bulbos y sus perspectivas en el Sur de Chile. Área Agroindustrial de Fund. Chile – Cadenas Agroalimentarias. 87p.
- García G., Hernández C. y Martínez L. 2003. Floricultura en México. Campus Estado de México, Dto. Economía. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n1/inveco1.html>
- GROSS Consultores. 2002. Análisis del sector bulbos para flores y estudio de mercado de las flores de corte. Pro-Chile - Gobierno de Chile. 102p.
- HORTICOM. 2001. El juego varietal: el tulipán en cabeza. <http://www.ediho.es/horticom/publicac/juego-v/hi15.html>
- INFOAGRO. 2002. Agroinformación. El cultivo del tulipán. <http://www.ediho.es/horticom/publicac/>

- INFOWEB. 2003. Arancel de Aduanas SAC de Costa Rica. www.infoweb.co.cr/sac.
- IRIS. 2003. Requisitos de acceso al mercado de Brasil. <http://www.iris.cl/Agroinfo/Mercadosinter/Brasil.htm>
- Izquierdo MC. 1998. El cultivo de Bulbos en Los Paises Bajos. Revista Horticultura N°126, Enero. p.85-86.
- Ledesma, C. Principios de Comercio Internacional. Ediciones Macchi, 4° Edición. 440 pp.
- Mascarini L., Vilella F. y Wriht E. 2003. Floricultura en la Argentina. Investigación y Tecnología de Producción. Ed. Facultad de Agronomía, UBA. 468p.
- Massieu Trigo Y. 2001. Flores transgénicas, importa el color, no la ecología. Universidad Autónoma de México.
- MERCOSUR-GMC. 1992. Aprobación del Certificado Fitosanitario Único y del mecanismo de validación de firmas de oficiales responsables para su emisión. MERCOSUR / GMC / RES n°44/92. <http://www.mrecic.gov.ar/comercio/mercosur/normativa/resolucion/1992/res4492.htm>
- Momento económico. 2003. Boletín electrónico. http://www.iiiec.unam.mx/Boletin_electronico/2003/v9-06/contint.html
- Ocampo A.J. 2003. Un futuro económico para Colombia. Banco de Colombia, Biblioteca Virtual. <http://www.banrep.gov.co/blaavirtual/letra-u/unfutcol/cap2.htm>
- Pérez Chávez M.A., Grenon Cascales G.N., Gonzalez Castellanos A. 2002. Evolución de la floricultura mexicana. Actas del I° Congreso Argentino de Floricultura y Plantas Ornamentales. 13-16 de Noviembre, Buenos Aires, p.49.
- PROCOMER. 2003. Directorio comercial de Costa Rica. Dirección de promoción, 99p.
- PROMPEX. 2003. Aranceles aduaneros del Brasil. Publicación de la Asociación Latinoamericana de Integración. http://prompex.gob.pe/prompex/menu_right/Aranceles_Aladi/Brasil.pdf.
- Ramos Motos J. 2003. Flortec Consultoria y Entrenando S.A, Brasil. www.flortec.com.br.
- Revista del Mercosur. 2001. Editora Terceiro Milênio, Brasil. <http://www.etm.com.br>
- Romagnoli S., Cirielli J., Gallina M. 2002. Estudio económico y financiero del cultivo de tulipán. Informe técnico INTA EEA Bariloche – INTA EEA Alto Valle. 19p.
- Rubio J. 2003. PLANTHOGAR - Plantas exóticas de Brasil, www.planthogar.net
- Salinger J.P. 1991. Producción comercial de flores. Ed. ACRIBA S.A.
- Turro R. y Diacinti I. A. 2003. En Chubut: Producción de bulbos de tulipán. Revista IDIA XXI, año III, N° 4, Julio: p.201-206.
- Vidale H. 1992. Producción de Flores y Plantas Ornamentales. Ed. Mundi-Prensa. 2°Ed., 310p.

Las fuentes de consulta más importantes en Internet fueron, entre otros:

Argentina

- ✓ Asociación Latinoamericana de Integración. <http://www.aladi.org/nsfaladi/sitio.nsf/argentina>
- ✓ Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana. <http://www.cadicaa.com.ar/>
- ✓ Cámara de Comercio Argentino-Venezolana. <http://www.ccav.org.ar>
- ✓ Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. <http://www.cei.gov.ar/home.htm>
- ✓ Cámara de Exportadores de la República Argentina. <http://www.cera.org.ar/cast/principal.htm>
- ✓ Ministerio de Economía y Producción de la Nación. <http://www.mecon.gov.ar/>
- ✓ Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. <http://www.mrecic.gov.ar/>
- ✓ Administración Nacional de Fondos y Pensión. www.afip.gov.ar/sim/imp_validar.asp
- ✓ Red Consejo Federal de Inversiones. www.cfired.com.ar
- ✓ Banco de Inversión y Comercio Exterior. www.bice.com.ar
- ✓ Fundación EXPORT-AR. www.export-ar.org
- ✓ NOMINAR - Nómina de Exportadores de la República Argentina. www.nominar.com/site.htm
- ✓ Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. www.inta.gov.ar
- ✓ COSAVE – Comité de Sanidad Vegetal del Cono Sur. <http://www.cosave.org/>
- ✓ Fundación BANKBOSTON. <http://www.fundacionbankboston.com.ar/>

Colombia

- ✓ PROEXPORT Colombia. <http://www.proexport.com.co>
- ✓ Directorio de Comercio Exterior de Colombia. <http://www.colombiaexport.com/>
- ✓ Ministerio de Comercio Exterior. www.mincomex.gov.co
- ✓ Departamento Nacional de Estadística. www.dane.gov.co
- ✓ Corporación Invertir en Colombia. www.coinvertir.org
- ✓ Banco de la República de Colombia. www.banrep.gov.co
- ✓ Dirección de Aduanas e Impuestos Nacionales. www.dian.gov.co
- ✓ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. <http://www.agrocadenas.gov.co/>
- ✓ Corporación Colombia Internacional. <http://www.cci.org.co/>
- ✓ Asoc. Latinoamericana de Integración. <http://www.aladi.org/nsfaladi/normimp.nsf/wfechAct/Colombia>

Brasil

- ✓ Radar uol Buscador. <http://radaruol.uol.com.br/>
- ✓ Asociación Latinoamericana de Integración. <http://www.aladi.org/nsfaladi/normimp.nsf/wfechAct/Brasil>
- ✓ Ministerio da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. <http://www.agricultura.gov.br/>

Costa Rica

- ✓ Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. www.marketplacecostarica.com/base/marketplace/
- ✓ PROCOMER (2003) WWW.PROCOMER.COM
- ✓ ACOFLOR. (Asociación de productores costarricenses de flor). www.acoflor.co.cr

México

- ✓ Guía Verde. <http://www.guiaverdemexico.com/>
- ✓ Asociación Latinoam. de Integración. <http://www.aladi.org/nsfaladi/normimp.nsf/wfechAct/Mexico>
- ✓ Embajada de México en Argentina: <http://www.embamex.int.ar>

Holanda

- ✓ The Netherlands Foreign Trade Agency. <http://www.hollandtrade.com/>
- ✓ The Dutch Flower Bulb Industry. <http://www.bulb.com/industry.asp>
- ✓ Flowereb Holanda. http://www.flowerweb.com/index_ned.html
- ✓ Flower Council of Holland. <http://www.flowercouncil.org/int/default.asp>
- ✓ International Association of Horticultural Producers. www.aihp.org
- ✓ The Netherlands (International) Flower Bulb Centre. <http://www.bulb.com/index.asp>
- ✓ Bulbs On-Line. <http://www.bulbsonline.org>

Otros países, Organismos e Instituciones Internacionales

- ✓ AGROGESTION – Fundación Chile. <http://www.agrogestion.com/>
- ✓ ALADI – Asociación Latinoamericana de Integración. www.aladi.org
- ✓ Business to business. www.worldtradeaa.com
- ✓ EUROSTAT. www.europa.eu.int/comm/eurostat/
- ✓ Comunidad Andina de Naciones. www.comunidadandina.org
- ✓ Corporación de Fomento de la Producción de Chile. <http://www.corfo.cl/>
- ✓ Dirección de Promoción de las Exportaciones – PROCHILE. <http://www.prochile.cl/>
- ✓ EDIHO – España. <http://www.ediho.es>
- ✓ ExclusiveFlowers. <http://www.exclusiveflowers.com/>
- ✓ FLORVERTICAL (Flor Verticalia S.L.). www.florvertical.com
- ✓ FlowerBulbs – United Kingdom. <http://www.flowerbulbs.co.uk/>
- ✓ Fundación Chile. www.fundch.cl
- ✓ Global Trade Information Services. www.gtis.com
- ✓ HORTICOM, Ediciones de horticultura. www.horticom.com

- ✓ InfoAgro. <http://www.abcagro.com/>
- ✓ Latin-Focus. <http://www.Latin-Focus.com>
- ✓ Trade International Statistics (UNCTAD/WTO). www.intracen.org
- ✓ Ministerio de Agricultura de Chile. <http://www.agricultura.gov.cl/>
- ✓ Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA). <http://www.odepa.gob.cl/>
- ✓ PATHFAST Publishing. International Floriculture Trade Statistics. <http://www.pathfastpublishing.com>
- ✓ TARIC S.A. <http://www.taric.es/>
- ✓ United States International Trade Commission. <http://www.usitc.gov/>
- ✓ United States Trade Information Centre. www.ams.usda.gov
- ✓ INDAP – Servicio de Información para la Agricultura Campesina (Chile). <http://www.sitec.cl/>
- ✓ Proyecto SICA Banco Mundial. <http://www.sica.gov.ec/>
- ✓ Fundación para la Innovación Agraria (Chile). <http://www.fia.cl/>
- ✓ FIDAMERICA. <http://www.fidamerica.cl/>
- ✓ Servicio de Información Iris. <http://www.iris.cl/>
- ✓ Empresa Nacional MERCASA (España). <http://www.mercasa.es/>
- ✓ Gobierno en Línea (Venezuela). <http://www.gobiernoenlinea.ve/>
- ✓ Foreign Agricultural Service (USDA). <http://www.fas.usda.gov/>
- ✓ SOFOFA – Federación Gremial de la Industria (Chile). <http://www.sff.cl>
- ✓ Universal Currency Converter, 2003. <http://www.xe.net>

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi agradecimiento a las siguientes personas e instituciones, con cuya desinteresada colaboración y apoyo posibilitaron la concreción del presente trabajo. Un agradecimiento especial por su colaboración a Boris Díaz y Julio Mora. A Marta DeLucchi (Secretaría de Estado de la Producción de la provincia de Santa Cruz); Néstor Nápoli, Rafael Turró y Anabel Diacinti (CORFO Chubut), a Silvia García por las correcciones y sugerencias en los diferentes manuscritos presentados que ayudaron a desarrollar mejor el trabajo (CFI); a Eduardo Quagnolo y a Patricia Higuera por su apoyo administrativo (INTA EEA Santa Cruz); a Mónica Rojas, Sergio Romagnoli y Javier Cirielli; Guillermo Clifton, Pablo Rial y demás socios de Flores de la Patagonia S.A., Juan Carlos Ledesma, Pablo José Rago, Marcos Escobar, Gustavo Navarro, Mario Gabriel Lavalle, Norma Kikuchi, Margarita Jones de Green, Oscar Taux y a Heraldo y Yago Torna. Luis Federico Dreizler, Antonio Ortale, Roberto Sis y Ariel Mazzoni. Especialmente a Paula y Ailén. Y a muchas otras personas, instituciones y empresas que colaboraron brindando datos e información para desarrollo de este Estudio.