

**Universidad Empresarial Siglo 21**



**DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA Y  
COMERCIAL PARA ARGENCROPS S.A**

**FLORES DE CORTE DE EXPORTACIÓN  
PROVINCIA DE JUJUY**

**Rita Alejandra Villafañe**

**Licenciatura en Comercio Internacional**

Córdoba, Argentina

Mayo 2009



**DIVERSIFICACIÓN  
PRODUCTIVA Y COMERCIAL**



**FLORES DE CORTE DE EXPORTACIÓN  
PROVINCIA DE JUJUY**

## ***Agradecimientos***

*El camino hasta aquí no hubiera sido el mismo sin las personas que me rodearon ...*

*Primero y antes que nada quiero expresar mi agradecimiento a mi papás, Raúl y Pichona, por su apoyo, por sus consejos, por su amor incondicional y por sus sacrificios; y por enseñarme el valor de perseguir los ideales.*

*A mi hermana, Agus, por ser mi soporte, mi amiga y compañera; y estar en todo momento.*

*A toda mi familia: abuelos, tíos, primos, sobrinos; por ayudarme a crecer y hacerme tan feliz.*

*A mis queridos amigos, los de tantos años y los que tuve la dicha de conocer en esta etapa de la vida: mis compañeros; a todos ellos por tantos momentos de alegría, por el ánimo, por su cariño y, sobretodo, por su amistad.*

*Al Ing. Daniel Morisigue por su desinteresada cooperación, e, indiscutiblemente, a los profesores por su paciencia y predisposición.*

*Finalmente, a mis dos guías y luces: mi hermano y mi Nona, que sé que están.*

*...Todos los triunfos nacen cuando nos atrevemos a comenzar... (Anónimo)*

## Índice de contenido

Introducción	Pág. 6
Objetivos	Pág. 8
<b>PRIMERA PARTE</b>	
1. Marco Teórico	Pág. 10
2. Marco Metodológico	Pág. 32
<b>SEGUNDA PARTE</b>	
1. La Empresa: <i>Argencrops S.A.</i>	Pág. 34
1.1 Estrategia Corporativa	Pág. 34
1.2 Cartera de Productos	Pág. 35
1.3 Cartera de Clientes	Pág. 35
1.4 Posición y Evolución	Pág. 36
1.5 Objetivo de Crecimiento	Pág. 39
2. El sector en el mundo	Pág. 40
2.1. Exportaciones Mundiales	Pág. 40
2.2. Importaciones Mundiales	Pág. 42
2.3 Consumo per cápita	Pág. 43
2.4 Tendencias	Pág. 44
2.5 Principales actores internacionales	Pág. 45
2.5.1 <i>Unión Europea: Holanda, Alemania y Reino Unido</i>	Pág. 45
2.5.2 <i>Japón</i>	Pág. 48
2.5.3 <i>Estados Unidos</i>	Pág. 49
2.5.4 <i>Medio Oriente: Israel</i>	Pág. 50
2.5.5 <i>África: Kenia</i>	Pág. 51
2.5.6 <i>América del Sur: Colombia, Ecuador y Chile</i>	Pág. 52
3. El sector en la Argentina	Pág. 55
3.1 Comercio exterior argentino	Pág. 63
3.1.1 <i>Exportaciones</i>	Pág. 63
3.1.2 <i>Exportaciones por empresa y variedad (2006 – 2007)</i>	Pág. 65
3.1.3 <i>Importaciones</i>	Pág. 67
3.2 Análisis Porter del sector Florícola	Pág. 69
3.2.1 <i>Competidores Potenciales</i>	Pág. 69
3.2.2 <i>Competidores Actuales</i>	Pág. 70
3.2.3 <i>Proveedores</i>	Pág. 70
3.2.4 <i>Mercado</i>	Pág. 71

3.2.5 <i>Sustitutos</i>	Pág. 71
<b>4. Análisis y Diagnóstico del sector en Argentina</b>	Pág. 72
<b>4.1 Matriz FODA</b>	Pág. 72
<b>4.2 Diagnóstico de la situación del sector</b>	Pág. 73
<b>5. El sector en Jujuy</b>	Pág. 74
<b>6. El producto: <i>Gerbera</i></b>	Pág. 77
<b>7. Estudio del Mercado Internacional de Flores</b>	Pág. 82
<b>7.1 Reino Unido</b>	Pág. 87
<b>7.2 Francia</b>	Pág. 97
<b>7.3 España</b>	Pág. 106
<b>8. Selección de Mercado de Exportación</b>	Pág. 114
<b>9. Cálculo del Precio de Exportación</b>	Pág. 116
<b>10. Estrategias de Comercialización</b>	Pág. 119
<b>10.1 Penetración y Distribución</b>	Pág. 119
<b>10.2 Producto</b>	Pág. 120
<b>10.3 Comunicación y Promoción</b>	Pág. 122
<b>10.4 Precio</b>	Pág. 125
<i>10.4.1 Cálculo del CIF Madrid</i>	Pág. 126
<i>10.4.1 Cálculo del Precio de Venta Final</i>	Pág. 126
Conclusiones	Pág. 127
Bibliografía	Pág. 130
<b>Anexos</b>	
<i>Anexo 1: Variables Word y Robertson</i>	Pág. 135
<i>Anexo 2: Deducción de la fórmula de cálculo del precio FOB</i>	Pág. 137
<i>Anexo 3: Entrevistas y modelos de cuadros estadísticos</i>	Pág. 139
<i>Anexo 4: Comparación de los principales participantes del sector a nivel mundial</i>	Pág. 142
<i>Anexo 5: Metodología de confección de la Matriz FODA</i>	Pág. 143
<i>Anexo 6: Metodología de selección del Mercado de Exportación</i>	Pág. 149
<i>Anexo 7: Importadores de flores de España</i>	Pág. 154
<i>Anexo 8: Fotografías de flores en Mercado Español</i>	Pág. 155

## Índice de Cuadros, Figuras y Tablas

### PRIMERA PARTE

<b>Figura 1.1</b> Matriz de Crecimiento	Pág. 10
<b>Figura 1.2</b> Fuerzas competitivas del sector	Pág. 12
<b>Figura 1.3</b> Integrantes del mercado internacional	Pág. 15
<b>Figura 1.4</b> Filtros para la selección de mercados	Pág. 28
<b>Figura 1.5</b> Matriz de Decisión	Pág. 20
<b>Figura 1.6</b> Los principales métodos de normalización	Pág. 20
<b>Figura 1.7</b> Los mercados internacionales atendidos por múltiples canales de distribución	Pág. 26
<b>Figura 1.8</b> Ciclo de Vida del Producto	Pág. 28

### SEGUNDA PARTE

<b>Cuadro 4.1</b> Matriz FODA de la sub cadena flores de Argentina	Pág. 72
<b>Cuadro 5.1</b> Análisis de la situación del sector florícola de la provincia de Jujuy	Pág. 76
<b>Figura 1.1</b> Facturación de <i>Argencrops S.A.</i> 2006 (USD)	Pág. 37
<b>Figura 1.2</b> Facturación de <i>Argencrops S.A.</i> 2007 (USD)	Pág. 37
<b>Figura 1.3</b> Facturación de <i>Argencrops S.A.</i> 2008 (USD)	Pág. 38
<b>Figura 1.4</b> Tendencia de ventas de <i>Argencrops S.A.</i> (estimación cuatro períodos)	Pág. 38
<b>Figura 2.1</b> Participación de países en exportaciones mundiales de flores (2006)	Pág. 41
<b>Figura 2.2</b> Evolución y tendencia de las exportaciones mundiales de flores de corte (2002- 2010)	Pág. 41
<b>Figura 2.3</b> Participación de países en importaciones mundiales de flores (2006)	Pág. 42
<b>Figura 2.4</b> Evolución y tendencia de las importaciones mundiales de flores de corte (2002- 2010)	Pág. 43
<b>Figura 2.5</b> Consumo per cápita de flores	Pág. 43
<b>Figura 2.6</b> Abastecimiento desde las nuevas zonas de producción de flores de corte	Pág. 44
<b>Figura 3.1</b> Participación de las principales provincias productoras por superficie cultivada	Pág. 57
<b>Figura 3.2</b> Participación de las principales provincias de acuerdo a cantidad de productores	Pág. 60
<b>Figura 3.3</b> Evolución de las exportaciones argentinas de flores	Pág. 63
<b>Figura 3.4</b> Tendencia de las exportaciones argentinas de flores (a 2010)	Pág. 63
<b>Figura 3.5</b> Participación por destino de exportaciones de flores de Argentina (2007)	Pág. 64
<b>Figura 3.6</b> Participación en las Exportaciones de flores por provincia (2006)	Pág. 65
<b>Figura 3.7</b> Participación en las Exportaciones de flores por provincia (2007)	Pág. 66
<b>Figura 3.8</b> Evolución de las importaciones argentinas de flores	Pág. 67
<b>Figura 3.9</b> Tendencia de las importaciones argentinas de flores ( a 2010)	Pág. 68
<b>Figura 3.10</b> Participación por origen de las importaciones de flores desde Argentinas (2007)	Pág. 68
<b>Figura 3.11</b> Fuerzas competitivas del Sector Florícola	Pág. 69
<b>Figura 5.1</b> Límites y unidades departamentales de la Provincia de Jujuy	Pág. 74
<b>Figura 5.2</b> Regiones geográficas de la Provincia de Jujuy	Pág. 75
<b>Figura 6.1</b> Flor de Gerbera	Pág. 77
<b>Figura 6.2</b> Variedades de colores de Gerberas	Pág. 78
<b>Figura 7.1</b> Participación por países en importación mundial de Flores 2007	Pág. 84
<b>Figura 7.1.1</b> Evolución de las importaciones de Flores de Reino Unido – USD (2003- 2007)	Pág. 95
<b>Figura 7.2.1</b> Evolución de las importaciones de Flores de Francia – USD (2004- 2008)	Pág. 103

<b>Figura 7.2.2</b> Participación por países en importaciones de SA 0603.10 desde Francia – (2007)	Pág. 105
<b>Figura 7.3.1</b> Evolución de las importaciones de Flores de España – USD (2003- 2007)	Pág. 111
<b>Figura 7.3.2</b> Participación por países en importaciones de SA 0603.10 desde España – USD (2007)	Pág. 113
<b>Figura 8.1</b> Matriz de decisión Multicriterio: Aplicación de Método de suma ponderada	Pág. 114
<b>Tabla 1.1</b> Facturación de <i>Argencrops S.A.</i> 2006, 2007 y 2008 (USD)	Pág. 36
<b>Tabla 2.1</b> Ranking de los exportadores de flores de corte (2006)	Pág. 40
<b>Tabla 2.2</b> Ranking de los importadores de flores de corte (2006)	Pág. 42
<b>Tabla 2.3</b> Origen de importaciones de flores de corte de Holanda (2007)	Pág. 46
<b>Tabla 2.4.</b> Destino de exportaciones de flores de corte de Holanda (2007)	Pág. 46
<b>Tabla 2.5</b> Origen de las importaciones de flores de corte de Alemania (2007)	Pág. 47
<b>Tabla 2.6</b> Destino de las exportaciones de flores de corte de Alemania (2007)	Pág. 47
<b>Tabla 2.7</b> Origen de las importaciones de flores de corte de Reino Unido (2007)	Pág. 48
<b>Tabla 2.8</b> Destino de las exportaciones de flores de corte de Reino Unido (2007)	Pág. 48
<b>Tabla 2.9</b> Origen de las importaciones de Japón de flores de corte (2006)	Pág. 49
<b>Tabla 2.10</b> Origen de las importaciones de flores de corte de Estados Unidos (2006)	Pág. 49
<b>Tabla 2.11</b> Destino de las exportaciones de Israel de flores de corte (2006)	Pág. 50
<b>Tabla 2.12</b> Destino de las exportaciones de Kenia de flores de corte (2006)	Pág. 51
<b>Tabla 2.13</b> Destino de las exportaciones de flores de corte de Colombia (2006)	Pág. 52
<b>Tabla 2.14</b> Destino de las exportaciones de flores de corte de Ecuador (2006 )	Pág. 53
<b>Tabla 2.15</b> Origen de las importaciones de flores de corte de Chile (2007)	Pág. 54
<b>Tabla 2.16</b> Destino de las exportaciones de flores de corte de Chile (2007)	Pág. 54
<b>Tabla 3.1</b> Distribución por provincias de la superficie cultivada (cubierta y a campo)	Pág. 56
<b>Tabla 3.2</b> Posición de provincias de acuerdo a superficie cultivada	Pág. 56
<b>Tabla 3.3</b> Cantidad de productores por provincia	Pág. 59
<b>Tabla 3.4</b> Posición de provincias de acuerdo a cantidad de productores	Pág. 59
<b>Tabla 3.5</b> Cantidad de productores por provincia y por subsector	Pág. 60
<b>Tabla 3.6</b> Destinos de las exportaciones argentinas de flores (2007)	Pág. 64
<b>Tabla 3.7</b> Empresas exportadoras de flores frescas (2006)	Pág. 65
<b>Tabla 3.8</b> Empresas exportadoras de flores frescas (2007)	Pág. 66
<b>Tabla 3.9</b> Origen de las importaciones argentinas de flores (2007)	Pág. 68
<b>Tabla 7.1</b> Importaciones mundiales de la partida: SA 0603.10	Pág. 82
<b>Tabla 7.2</b> Principales importadores de flores - 2007	Pág. 83
<b>Tabla 7.3</b> Principales importadores de flores - 2006	Pág. 83
<b>Tabla 7.4</b> Principales importadores de Flores – 2005	Pág. 84
<b>Tabla 7.5</b> Principales importadores de Flores – 2004	Pág. 84
<b>Tabla 7.6</b> Principales importadores de Flores – 2003	Pág. 85
<b>Tabla 7.7</b> Principales importadores de Flores – 2002	Pág. 85
<b>Tabla 7.1.1</b> Población de Reino Unido	Pág. 87
<b>Tabla 7.1.2</b> Producto Interno Bruto de Reino Unido - Billones de USD	Pág. 88
<b>Tabla 7.1.3.</b> Producto Bruto Interno “per cápita” de Reino Unido -	Pág. 88
<b>Tabla 7.1.4</b> Tasa de Inflación Reino Unido	Pág. 89
<b>Tabla 7.1.5</b> Principales socios comerciales de Reino Unido (2008)	Pág. 90
<b>Tabla 7.1.6</b> Ratio de apertura de Reino Unido – Billones de USD	Pág. 91
<b>Tabla 7.1.7</b> Participación de Argentina en importaciones totales del Reino Unido – Billones USD	Pág. 94
<b>Tabla 7.1.8</b> Evolución de las importaciones de SA 0603.10 de Reino Unido - USD	Pág. 95
<b>Tabla 7.2.1</b> Población de Francia	Pág. 97
<b>Tabla 7.2.2</b> Producto Interno Bruto de Francia – Billones de USD	Pág. 98
<b>Tabla 7.2.3</b> Producto Bruto Interno “per cápita” de Francia - USD	Pág. 98



<b>Tabla 7.2.4</b> Tasa de Inflación Francia	Pág. 99
<b>Tabla 7.2.5</b> Principales socios comerciales de Francia - (2008)	Pág. 101
<b>Tabla 7.2.6</b> Ratio de apertura de Francia – Billones de USD	Pág. 101
<b>Tabla 7.2.7</b> Participación de Argentina en importaciones totales de Francia – Billones de USD	Pág. 102
<b>Tabla 7.2.8</b> Evolución de las importaciones de SA 0603.10 de Francia	Pág. 102
<b>Tabla 7.2.9</b> Principales proveedores de Francia de SA 0603.10 – USD (2007)	Pág. 105
<b>Tabla 7.3.1</b> Población de España	Pág. 106
<b>Tabla 7.3.2</b> Producto Interno Bruto de España – Billones de USD	Pág. 107
<b>Tabla 7.3.3</b> Producto Bruto Interno “per cápita” de España - USD	Pág. 107
<b>Tabla 7.3.4</b> Tasa de Inflación España	Pág. 108
<b>Tabla 7.3.5</b> Principales socios comerciales de España - (2007)	Pág. 109
<b>Tabla 7.3.6</b> Ratio de apertura de España – Billones de USD	Pág. 109
<b>Tabla 7.3.7</b> Participación de Argentina en importaciones totales de España – Billones de USD	Pág. 110
<b>Tabla 7.3.8</b> Evolución de las importaciones de SA 0603.10 de España - USD	Pág. 111
<b>Tabla 7.3.9</b> Principales proveedores de España de SA 0603.10– USD (2007)	Pág. 113
<b>Tabla 9.1</b> Costos de Producción	Pág. 116
<b>Tabla 9.2</b> Costos de producción por unidad de medida	Pág. 117
<b>Tabla 9.3</b> Costos de Exportación expresados en unidades monetarias	Pág. 117
<b>Tabla 9.4</b> Costos totales expresados en unidades monetarias	Pág. 117
<b>Tabla 9.5</b> FOB Buenos Aires por unidad de medida	Pág. 118
<b>Tabla 10.1</b> Cálculo del CIF Madrid	Pág. 125
<b>Tabla 10.2</b> Cálculo del Precio de venta final	Pág. 126
<b>Tabla 10.3</b> Precio de Venta Final por unidades de medida	Pág. 126

## INTRODUCCIÓN

*Argencrops S.A.* es una empresa de capitales nacionales localizada en San Salvador de Jujuy, provincia de Jujuy. Se trata de una entidad que opera en el sector agroexportador. Fundamentalmente, su actividad consiste en el acondicionamiento y comercialización de porotos.

El presente trabajo surge de identificar el problema que enfrenta la empresa. Éste está relacionado con la estacionalidad de su facturación, lo que se vincula directamente con el producto que trabaja. Por lo expuesto, y previa investigación realizada, la producción de flores (*floricultura*) para exportación es una posibilidad productiva /comercial válida y diferente, esencialmente tomando en consideración el sector en el que se desenvuelve la empresa y las ventajas que presentan la provincia de Jujuy y el país en la materia.

La floricultura es una disciplina de la horticultura que se orienta al cultivo de flores y plantas ornamentales en forma industrializada para uso decorativo. Asimismo, es un sector complejo y heterogéneo. Siguiendo con ello, la producción mundial de flores en sus inicios es impulsada por el desarrollo de las economías de muchos países, destacándose el auge logrado en sociedades desarrolladas como Europa Occidental, América del Norte y Japón. Esta actividad comenzó un crecimiento sostenido a nivel mundial a partir de la década de los 70'. Una serie de acontecimientos contribuyeron a este fenómeno, entre los que se pueden mencionar: creación del plástico para cubrir invernaderos, el riego de precisión, transporte por vehículos refrigerados de un tamaño importante y el desarrollo de los medios de comunicación.

En la actualidad, aparecen nuevos actores operando en el sector, la producción ya no se concentra en pocos países. La floricultura está creciendo a escala global. Los mayores productores de flores son Holanda, Colombia, Kenya. Asimismo, otros países como Zimbabwe, Ecuador y Malasia están realizando investigaciones e inversiones en la industria. La producción de la mayoría se limita a las "10 especies" más vendidas a nivel mundial. No obstante, algunos están incursionando en las exportaciones de especies "nativas" las cuáles son comunes en sus respectivos países, pero no en otros que presentan altos consumos y día a día se demandan más.

Además, hoy se trata de una actividad que se fue alejando de lo artesanal para ir alcanzando procesos típicos de una industria de producción de planta y flor ornamental. Otro aspecto a resaltar es el vinculado con la utilización de tecnología que hace factible la extensión de los períodos de producción. De esta manera una gran cantidad de flores están disponible en el mercado durante todo el año.

Así, el propósito de esta tesis consistió en analizar la situación del sector a nivel internacional, nacional y provincial para, a partir de ello, formular una propuesta de exportación para *Argencrops*. Esta nueva alternativa se justifica en el hecho que el sector

nacional/provincial de producción de flores de corte está posicionado para transformarse en una industria sustentable y cuenta con potencial para su expansión mediante la innovación, adaptación de tecnología y eficientización del sistema comercial.

Con el mencionado propósito, se realizaron “*observaciones participantes y no participantes*” y se recurrió al “*análisis de datos secundarios*”, para recabar material teórico y analizar diversos casos prácticos. Por otra parte, dentro de los métodos primarios, se realizaron “*entrevistas*” con expertos en la materia.

Con respecto a la estructura del documento, en primer lugar se hace una breve referencia de la empresa, su posición, evolución y perspectivas. En segundo lugar se procederá a estudiar el sector, no sólo a nivel internacional (por el alcance del trabajo: comercio internacional), sino también nacional y provincial. Ello derivado del hecho que la información es vital en la actualidad y conocer la situación permite definir y justificar las políticas y estrategias que se pretenden gestionar. En tercer lugar, se analiza el producto, sus características y requerimientos. En cuarto lugar se estudia el comercio internacional del producto en cuestión para estudiar aquellos países mayores importadores y en base a ello realizar el correspondiente análisis de mercado. Una vez que se estudió cada país se escoge aquel que presente las mejores condiciones. Finalmente, luego que se analiza la información recabada, se desarrolla un proyecto viable que permita concretar los objetivos generales del trabajo.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Proponer una alternativa de producción y comercialización a la empresa *Argencrops S.A.* para solucionar el problema de la estacionalidad de su facturación, aprovechando el potencial de desarrollo florícola de la provincia de Jujuy, luego diseñar el plan comercial para la exportación de flores de corte origen Jujuy.

### ***Objetivos Específicos***

- 1.- Estudiar y analizar el sector florícola en el mundo, el país y la provincia.
- 2.- Evaluar el potencial exportador del país y la provincia.
- 3.- Proponer la especie adecuada a exportar y justificar su elección.
- 4.- Investigar y analizar los mercados consumidores.
- 5.- Seleccionar el mercado adecuado para la colocación del producto
- 6.- Formular el plan de comercialización con el extranjero.
- 7.- Juzgar el grado de competitividad del producto origen Jujuy.

# **PRIMERA PARTE**

## 1. Marco teórico

Toda empresa, como ente cuyos objetivos son percibir utilidades, trabaja con bienes. Son estos bienes los cuales se intercambian para poder percibir dichas utilidades.

Ahora bien, dadas determinadas circunstancias del entorno, o bien la experiencia o habilidades adquiridas por las firmas, se torna necesario muchas veces plantear estrategias que les permitan crecer. Este crecimiento puede llevarse a cabo de diferentes maneras.

Una forma de evaluar la estrategia de crecimiento que puede seguir una empresa es a través de la *Matriz de Crecimiento de Ansoff*, también denominada *Vector de Crecimiento*. Se trata de un modelo teórico elaborado en 1957 que está compuesto de dos dimensiones: *Producto* y *Mercado*. Así, combinando las variables mencionadas, se pueden obtener cuatro posibles estrategias:

1.- **Penetración de Mercado:** Vender más de los productos actuales o servicios en los mercados actuales.

2.- **Desarrollo de Mercado:** Vender más de los mismos productos o servicios en nuevos mercados.

3.- **Desarrollo de productos:** Vender nuevos productos o servicios en los mercados actuales.

4.- **Diversificación:** Vender nuevos productos o servicios en mercados nuevos. Son el tipo de estrategia más riesgoso. Pero por otra parte, estas estrategias, también permite disminuir riesgos, porque una corporación puede dispersarlos. La diversificación se puede llevar a cabo de cuatro maneras:

a.- *Diversificación Vertical*

b.- *Diversificación Horizontal*

c.- *Diversificación Concéntrica*

d.- *Diversificación por Conglomerados:* Es la que interesa aquí. Ocurre cuando no hay ni compatibilidad tecnológica ni sinergia comercial y esto requiere alcanzar a un nuevo grupo de clientes. Utilizada por las compañías para balancear una cartera de productos cíclica.

(12 MANAGE, "The executive fast track")

Cuesta Valiño (2006) señala que la estrategia de diversificación puede ser consecuencia de diversas causas. Entre ellas se destaca el hecho que las empresas diversifican en la medida que no pueden alcanzar sus objetivos dentro del ámbito producto-mercado por la expansión del mismo. Si se tienen en cuenta los *objetivos de rentabilidad*, a corto o largo plazo, la causa puede ser la saturación del mercado, el declive general de la demanda, las presiones competitivas, la obsolescencia de la línea de productos o la concentración temporal de las ventas o facturación.

Para decidir cuál será la estrategia que puede seguir la empresa se utiliza la *Matriz de Crecimiento* propuesta por Ansoff.

Figura 1.1 Matriz de Crecimiento (Ansoff, 1957)

	Productos Actual	Producto Nuevo
Mercado Actual	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
Mercado Nuevo	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Por consiguiente, el marco teórico base es el que hace referencia a la *Formulación de Proyectos de Inversión*. En la medida que lo que se pretende es generar una idea para llevarla a la práctica con la erogación de recursos que ello implica y, en base a dicha idea, obtener réditos.

Según, *Hernández, Suarez y Villalobos (2007)* se define un *Proyecto de Inversión* como un “*plan al que se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos para producir un bien o un servicio útil*”.

*Trueba, Cazorla y De Gracia (1995)*, exponen que todo proyecto tiene en general un desarrollo sucesivo en fases o etapas íntimamente relacionadas.

### **Primera fase: Idea del proyecto**

El nacimiento de un proyecto se corresponde con una *idea*, en principio poco definida. Se requerirá un esfuerzo creativo importante, que permita identificar las posibilidades que constituyen un proyecto potencial. Éstas pueden surgir como consecuencia de: *identificar un problema, aprovechar una oportunidad o satisfacer una necesidad*.

### **Segunda Fase: Preinversión**

Para *Hernández (2007)* en esta fase se debe realizar un preliminar análisis del entorno, detectar y verificar la necesidad latente y analizar las oportunidades que la empresa tiene para satisfacer dichas necesidades.

Luego se realizan estudios que implican sondear los aspectos más importantes del proyecto. Un estudio que se incluye en esta fase es el “*Estudio de Mercado*”. Éste provee elementos de juicio para tomar decisiones y sirve para realizar las proyecciones de demanda y oferta. Al finalizar esta etapa dinámica, el decisor podrá determinar si las ideas identificadas en la etapa anterior son viables, y si existe una alternativa estratégica que permita alcanzar los objetivos que se presenten (*Trueba, Cazorla y De Gracia, 1995*).

También se realiza el “*Estudio del sector*”. El economista *Michael Porter* en 1979, elaboró un modelo teórico en el que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y así determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Se trata del denominado “*Análisis Porter del Sector*”.

Las señaladas 5 fuerzas que interactúan en el sector son:

**1.- La amenaza de nuevos participantes:** Los nuevos participantes aportan una nueva capacidad, un deseo de obtener una cuota y posición en el mercado. Las principales barreras de entrada a destacar son: economías de escala y ventajas de costos independientes de escala (acceso a materias primas, subvenciones, localizaciones, entre otras).

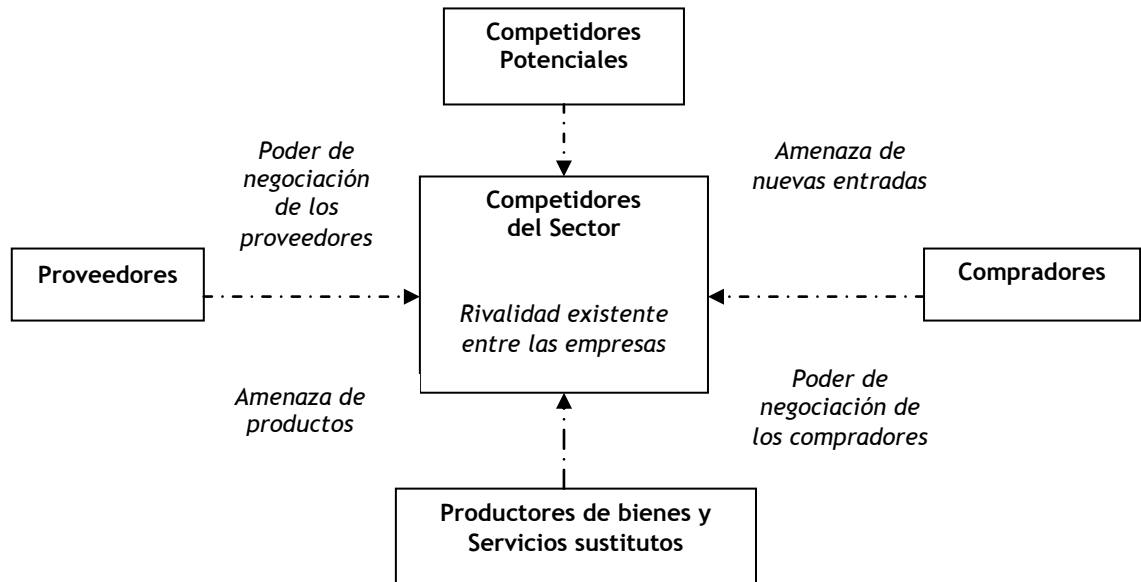
**2.- Rivalidad entre competidores:** Acciones tomadas por las empresas en la industria para mejorar sus posiciones y obtener ventajas sobre los otros.

**3.- Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores pueden elevar los precios lo suficiente como para influir de forma significativa en la rentabilidad de los clientes. Algunos de los factores que pueden incidir en lo mencionado son: la existencia de productos sustitutos y la posibilidad de integración vertical hacia adelante.

**4.- Poder de negociación de los compradores:** El objetivo de los clientes es pagar el precio más bajo posible por los productos o servicios que adquieren. Ello es susceptible de ocurrir si existen muchos productos sustitutos.

5.- **Amenaza de productos sustitutivos:** La disponibilidad de estos productos limita los precios que los líderes del mercado pueden pedir en una industria, de manera que los precios altos pueden inducir a los clientes a optar por el sustituto.

**Figura 1.2** Fuerzas competitivas del sector (Cruz Rohe, 1990)



Finalmente el “Análisis y Diagnóstico” de la situación de partida comprende un estudio a fondo de la situación existente “sin proyecto”; también conocida como “situación base”. Será necesario estudiar los problemas nacionales, regionales y sectoriales más relevantes, examinar las principales características del área o subsector del proyecto, identificar los rasgos más notables de los agentes implicados y de los sistemas socioeconómicos a los cuales pertenecen y evaluar cualquier cambio que pudiera surgir en el futuro (Aaker, 1987; Lambin, 1995; Porter, 1982).

Sainz de Vicuña Ancín (1999) señala que este análisis de situación, es aquel que implica la valoración /examen de la información y servirá de base al establecimiento de un posterior “Diagnóstico”, a partir del cual se pueden extraer una serie de conclusiones. Asimismo, para Kotler (2001), dicho análisis permite vigilar las fuerzas claves del macroentorno y del microentorno.

La herramienta a utilizar para poder llevar a cabo el mencionado diagnóstico, es la *Matriz FODA*. Para la confección de dicha matriz se va a emplear la metodología propuesta por Sainz de Vicuña Ancín (1999). El modelo se adaptó para que la matriz sea la resultante del análisis del sector a nivel país.

Por tanto es importante definir que se entiende por:

- **Oportunidades:** Factores externos (no controlables) al propio país que favorecen o pueden favorecer al cumplimiento de las metas u objetivos propuestos.
- **Amenazas:** Factores externos (no controlables) al propio país que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de las metas u objetivos nombrados.
- **Fortalezas:** Factores internos, propios del país que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos.



- **Debilidades:** Factores internos del país que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos.

Se siguen tres fases o etapas en el proceso de elaboración de la matriz:

**Primera fase. Variables y ponderación:** Se procede a valorar las diversas variables correspondientes a Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades a partir de su *Posibilidad e Importancia/ Gravedad*. Ello para utilizar, en el análisis posterior, aquellas que resulten prioritarias.

- **Posibilidad:** Se refiere a que la variable se manifieste:
  - 3: *Con total seguridad*
  - 2: *Muy Posiblemente*
  - 1: *Posiblemente*
  - 0: *Raramente*
- **Importancia/ Gravedad:** Impresión subjetiva sobre las consecuencias para el cumplimiento de los objetivos:
  - 3: *Asegura/no asegura o casi asegura/no asegura el cumplimiento*
  - 2: *Incide muy favorablemente/desfavorablemente en el cumplimiento*
  - 1: *Incide favorablemente/desfavorablemente en el cumplimiento*
  - 0: *Relevancia prácticamente nula en el cumplimiento*

**Segunda fase. Jerarquía de variables:** El objetivo es ordenar o jerarquizar las respectivas variables en función de los criterios tomados en consideración (*Posibilidad e Importancia/ Gravedad*). El ordenamiento es una impresión subjetiva que puede darse entre idénticos valores.

**Tercera Fase. Matriz FODA:** Se seleccionan las primeras 6- 8 variables, que son las que resultan prioritarias a efectos de la realización de un diagnóstico y consecuente formulación de estrategias.

Luego, resulta significativo entender el concepto de “*producto*” y aquellos factores relevantes en relación a éste. Así, para definir “*producto*”, según *Santesmases, Kosiak de Gesualdo y Sánchez (2000)* se parte de dos enfoques:

- *Centrarse en el producto:* Producto es la suma de características o atributos físicos. Esto supone una concepción técnica del producto, y por ello la subordinación de la función del Marketing a la de Producción.

- *Centrarse en las necesidades del consumidor:* Las personas compran los productos no por sí mismos, sino por las necesidades que éstos resuelven. En este caso se subordina la función del Marketing a las necesidades y demandas del mercado.

Según *Moreno (1993)* los productos referidos a bienes tangibles tienen dos propiedades:

1.- *Intrínsecas:* Materia del producto, calidad, composición, diseño, color.

2.- *Extrínsecas:* Propiedades inmateriales, externas y convencionales.

Este autor destaca la importancia del atributo: *calidad*, que debe ser buena, pero no necesariamente igual para todos los mercados. Asimismo subraya la importancia del “*control de calidad*”.

*Santesmases, Kosiak de Gesualdo y Sánchez (2000)* clasifican los productos, en primera instancia, contemplando el tipo de comprador:

a.- *Productos de consumo*: Los que compran los particulares.

b.- *Productos industriales*: Los que adquieren las organizaciones.

A su vez existen sub –clasificaciones dentro de éstas, que se basan en diferentes variables. Por una parte, los productos de consumo, según su duración, pueden ser denominados “*destructivos*” en la medida que se destruyen o consumen con uno o pocos usos. Ahora bien, si se tiene en consideración la frecuencia de compra y el esfuerzo realizado en el proceso, se encuentran productos denominados “*de conveniencia*” cuando son de uso común y se compran frecuentemente, de manera que requieren un mínimo de esfuerzo de decisión; y productos de “*compra esporádica*” cuando se requiere mayor búsqueda de información y se realizan comparaciones. Por otra parte, los productos industriales que son productos terminados o cuasi terminados y que se incorporan al producto final, pero que pueden distinguirse de él, se denominan “*partes componentes*”.

Dada la temática del trabajo, es elemental conocer la *posición arancelaria* del bien, puesto que es la manera de identificarlo e individualizarlo internacionalmente, es la “*identidad*” del producto a nivel internacional. Además nos permite apreciar otros aspectos de relevancia, tales como el conocimiento de los diferentes tratamientos que recibirá el producto en materia aduanera, impositiva, entre otras.

Continuando, como se explicó antes, el estudio de mercado es un análisis que debe realizarse. Este tipo de estudio comprende una serie de cuestiones que no deben dejarse de lado, y lógicamente, está determinado por lo que se conoce como “*demanda*”. *Cruz Rohe (1990)* la define como el “*volumen total que sería adquirido de dicho producto, por un grupo de compradores determinado, en un lugar y período de tiempo fijados y en unas condiciones del entorno y esfuerzo comercial dados*”. De esa manera los elementos que fijan las dimensiones del concepto de demanda son el producto, el grupo de compradores y el período de tiempo.

Así, el *Lic. Fernández (2006)* propone el estudio de la ***estructura del mercado*** lo que implica examinar “*estructura y tendencias*”. Desde un punto de vista *estático* se deben estudiar para un país determinado y para un año en particular los respectivos volúmenes de exportaciones e importaciones, ya sea en general o para una determinada posición arancelaria. Desde una perspectiva *dinámica*, si bien se considera un país en particular, se debe tomar una serie de tiempo, es decir más de un año para poder conocer las tendencias y hacer proyecciones.

Del mismo modo, se entiende que al analizar el mercado internacional se deben realizar una serie de estudios en miras al profundo conocimiento del mismo, a saber:

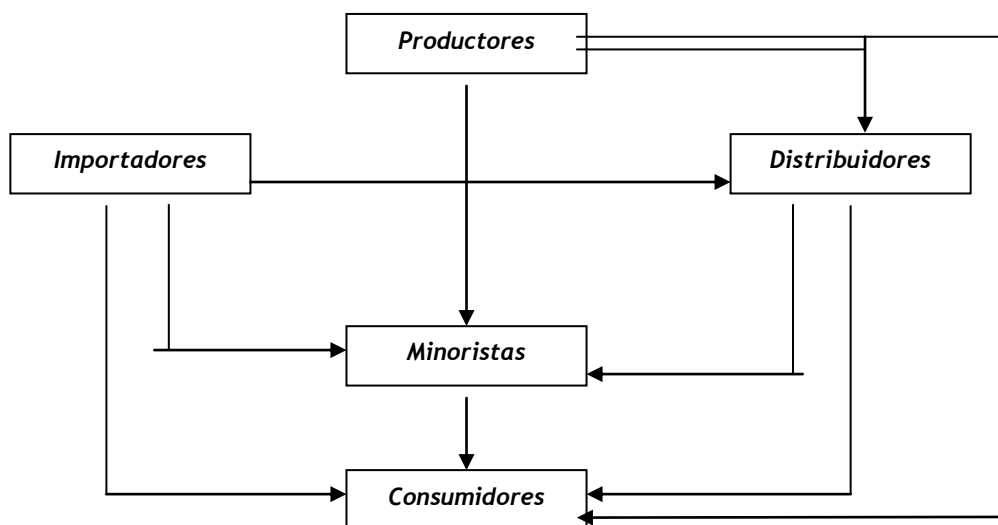
1.- *Estudios Competitivos*: Información sobre competidores domésticos e internacionales en los mercados que la firma pretende competir (*Ver pág. 12: “Fuerzas competitivas del sector”*).

2.- *Estudio del Ambiente*: Información sobre la economía, política, leyes y los aspectos socioculturales de los potenciales mercados.

Los **Estudios de Competitividad** son necesarios en la medida que el éxito que una empresa puede tener en un mercado depende no sólo de las condiciones de demanda sino también de la oferta de productos competitivos, por tanto es vital conocer el funcionamiento de todos los integrantes del mercado. Otras de las variables que se deben investigar, con respecto a la competitividad, son:

1.- **La distribución:** Al referirnos a nivel internacional, se la define como la estructura compuesta por unidades de organización *dentro de la empresa* e importadores, mayoristas y minoristas *fuera de la empresa* a través de los cuales un producto llega hasta el consumidor final localizado fuera del territorio nacional .

**Figura 1.3** Integrantes del mercado internacional (Fernández, 2006)



2.- **La comunicación:** Conocer las prácticas de la competencia para identificar los lugares en donde la empresa debería estar presente al ingresar al mercado. Se refiere a los medios disponibles para la empresa y sus costos.

3.- **El precio:** Identificar cuál es el *precio promedio CIF* de importación del producto. Esta información se debe comparar con la cotización CIF realizada para el producto que la empresa vende, y así poder conocer el nivel de competitividad del precio en comparación con los demás productos importados por el mercado. También es necesario contar con información sobre los precios internos en el mercado, especialmente los minoristas. Esto implica sumar al precio CIF: *aranceles de importación del mercado, tasas del mercado, impuestos internos e impuestos al consumo (IVA), otros impuestos y anticipos de impuestos, comisiones de los intermediarios en el canal de distribución y del minorista.*

Finalmente, los **Estudios Ambientales** comprenden la búsqueda y análisis de información sobre el ambiente externo de un país para identificar tendencias y su impacto sobre la comercialización. Entre las fuerzas ambientales se consideran las: *Políticas, Legales y Administrativas, Económicas, Financieras, Culturales y las Naturales.*

**1.- Ambiente Político:** El interés en este ambiente radica en el apoyo y confianza que el gobierno brinda a la población y en su grado de sensibilidad a las actividades del sector privado de la economía. Las tres áreas de interés particular son:

- Estabilidad política actual y futura.
- Naturaleza de las relaciones diplomáticas/comerciales entre los gobiernos de ambos países.
- Políticas internas del gobierno y acciones hacia las empresas.

**2.- Ambiente Legal y Administrativo:** Se refiere a los requisitos de importación del producto.

- *Aranceles y tasas del mercado:* Fijadas para redistribuir los ingresos, desalentar el consumo de algunos productos, estimular el consumo de bienes nacionales, etc.
- *Barreras no arancelarias:* Normas, protecciones, prescripciones y marcas, embalaje y etiquetado (*Ball y McCulloch, 1996*).

No hay un cuerpo internacional que establezca reglas y supervise el cumplimiento de las distintas partes. Así, un negocio incorporado en un país determinado lleva la carga de cumplir tanto las leyes del país sede, como las del anfitrión (*Subhash, 2002*).

**3.- Ambiente Económico:** *Jeannet y Hennesey (1992)* exponen la idea que muchos países tienen economías independientes del resto del mundo por ello los productos extranjeros son centrales para los estándares de vida de todas las naciones. Según estos autores existen diferentes teorías que explican esta interdependencia. Así, merece la pena mencionar la *Teoría de la Ventaja Comparativa*. Ésta supone medir el costo de producción de un producto, no en términos monetarios, sino en términos de *costo oportunidad*<sup>1</sup>. Se entiende que las naciones hacen uso intensivo de aquellos factores que poseen en abundancia. Por consiguiente exportan dichas mercaderías en las que poseen ventaja e importan aquellas en las que tienen una desventaja comparativa.

Según *Cynkota (1996)* al referirnos al ambiente económico también es relevante estudiar el grado de *integración económica* de un país, debido a que los países buscan cooperar a fin de explotar con mayor efectividad sus recursos respectivos y crear mayores mercados para los productores de los países miembros. Entonces, encontramos diferentes niveles de integración. Se torna importante estudiar el comercio y su evolución con los principales socios.

*Ball y McCulloch (1996)* sugieren que para conocer el potencial de los mercados se deben conocer ciertas dimensiones de la economía, las más importantes son:

- *Producto Nacional Bruto (PNB) y el Producto Interno Bruto (PIB)*
- *PNB/PIB per cápita*
- *Densidad y distribución de la población*

Finalmente, es importante conocer que el estado de la economía afecta la *confianza del consumidor*, que luego se refleja en sus planes de compra. Un clima económico favorable genera cierto optimismo que vuelve a los consumidores más dispuestos a gastar dinero. Lo inverso ocurre si las condiciones son desfavorables. Se señala también que el entorno económico actual es sólo una variable. Aún si el entorno económico a corto plazo no conduce a

---

<sup>1</sup> **Costo oportunidad:** A cuanto de un bien se debe renunciar para producir una unidad adicional de otro.

utilidades, una compañía puede entrar con prudencia en un mercado extranjero con base en los buenos prospectos económicos a largo plazo. La *perspectiva a largo plazo* es la más importante, lógicamente, siempre que la empresa cuente con recursos suficientes para soportar la espera de un entorno favorable (Subash 2002).

**4.- Ambiente Financiero:** Está referido a aquellas fuerzas no controlables en la medida en que se originan fuera de la empresa, lo que no significa que ésta esté indefensa para reducir las desventajas, sino que debe tener la capacidad de hacer trabajar tales desventajas en beneficio de la empresa (Ball y McCulloch, 1996).

Jeannet y Hennesey (1992) señalan que la compra de un producto o servicio extranjero puede ser pensada de manera que involucra dos transacciones secuenciales: *la compra de moneda extranjera* y *la compra del bien extranjero*. Si el costo de comprar, ya sea la moneda o el bien, se incrementa, el precio para el importador se incrementará también. El ratio que mide el valor de una moneda en términos de otra es el *Tipo de Cambio*. Éste permite comparar los precios domésticos y extranjeros (Subhash, 2002).

Ball y McCulloch (1996) incorporan el concepto de *inflación*. Esto deriva en una pérdida del poder de compra de la población si los salarios no crecen a la misma tasa.

**5.- Ambiente Cultural:** Cynkota (1996) manifiesta que es necesario detectar el grado en que existan similitudes ya que ello favorece la actividad del *Marketing*. Para el individuo, la cultura es una identidad así como un código de conducta. Ésta se aprende, se comparte y se transmite de una generación a otra. Las maneras de pensar y las conductas que surgen se refuerzan mediante presiones sociales. La cultura es también multidimensional con diversos elementos comunes que son interdependientes. Los cambios que se producen en cada una de las dimensiones afectarán a los demás también. Esta cultura está formada por diversos patrones:

- *Religión*
- *Valores y actitudes*
- *Modales y costumbres*
- *Estética*

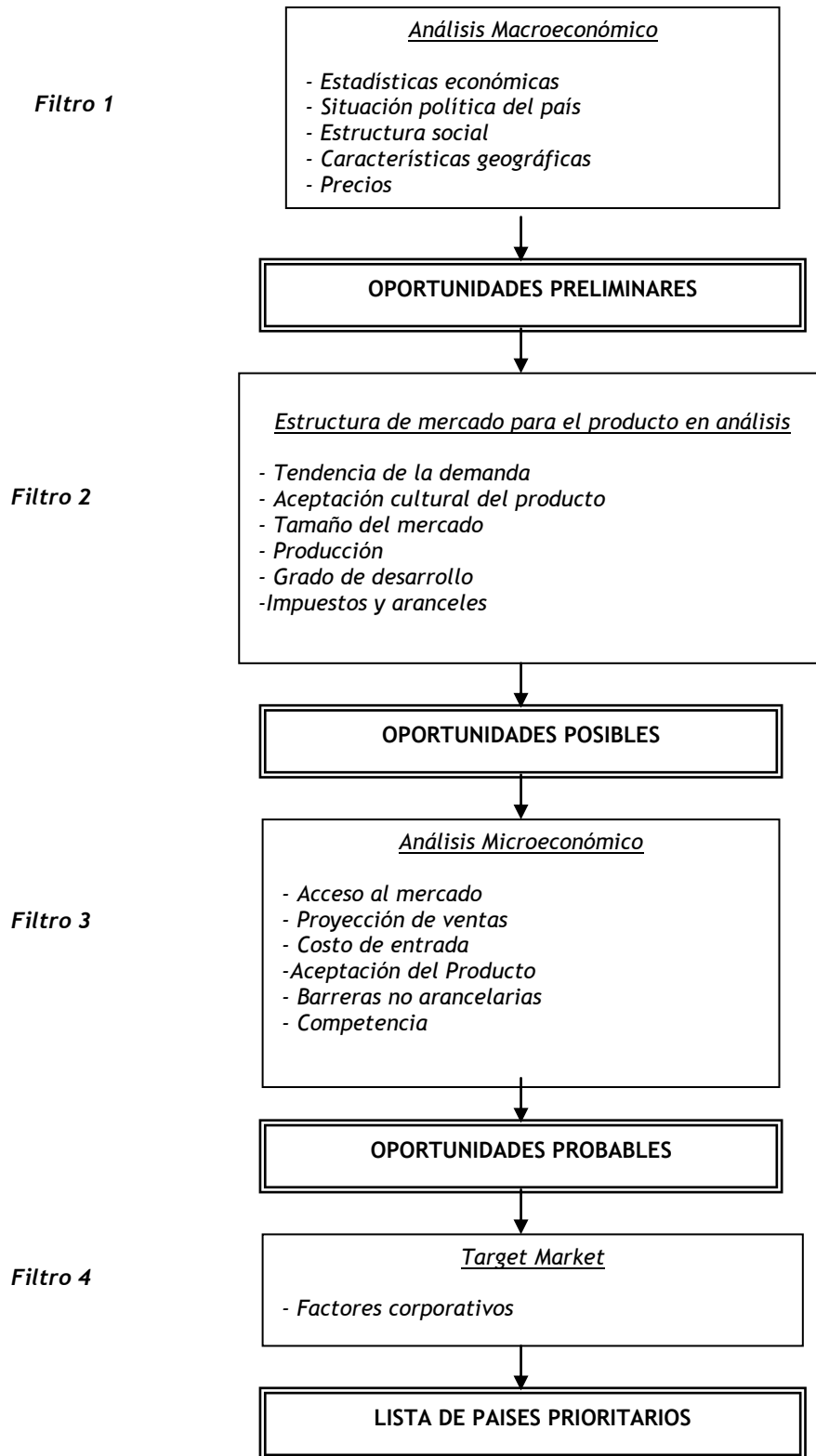
**6.- Ambiente Natural:** Según Ball y McCulloch (1996) se puede considerar los elementos físicos como fuerzas incontrolables. Algunas de las variables a tener en cuenta son:

- *Ubicación*
- *Relaciones comerciales:* Muchas veces la proximidad geográfica es la principal razón del comercio entre las naciones.
- *Recursos naturales*

Una vez que se conocen todos los puntos relevantes del mercado internacional se debe escoger uno en particular, que será aquel en el que la empresa comercializará su producto.

Al igual que Ball y McCulloch, Jeannet y Hennesey plantean la aplicación de un proceso de filtrado en base a variables a recolectar. De esta manera se consideran una serie de 4 filtros para la información de cada variable de los países tomados en cuenta.

**Figura 1.4** Filtros para la selección de mercados (*Jeannet y Hennessey, 1992*)



En primera instancia se analiza *información macroeconómica* general en el área económica, social, geográfica y política, con el objetivo de detectar oportunidades básicas en mercados. En base a este filtro se obtiene una serie de países en los que se pueden considerar ***oportunidades preliminares***.

El segundo filtro implica buscar variables sobre la *estructura del mercado* para el producto que se analiza, surgen las ***oportunidades posibles***.

Dichas oportunidades se analizan en el tercer filtro donde se requiere *información microeconómica*. Así se obtienen ***oportunidades probables***.

Finalmente el cuarto filtro considera *factores corporativos* para llegar a un ranking final de países que se basa en recursos, objetivos y estrategias de la empresa. Luego de obtener el conjunto final de países se deben comparar las diferentes alternativas, es decir los países, con respecto a las variables consideradas relevantes para tomar las decisiones. Trabajamos aquí con la "*Teoría de las decisiones*". Esta teoría puede definirse como el "*análisis lógico y cuantitativo de los factores que afectan los resultados de una decisión en un mundo incierto*". Su propósito es incrementar la probabilidad de obtener buenos resultados en un mundo de incertidumbre.

Cuando son diversos los factores a tener en cuenta para tomar la decisión se habla de "*Decisiones Multicriterios*". Y cuando se tienen un número finito de alternativas se hace referencia a "*Decisión Multicriterio Discreta*" (DMD). El *decisor* (primer elemento del modelo) es el individuo o conjunto de individuos, que tienen la responsabilidad de comprometer o asignar recursos de una organización y se encuentra en disposición de escoger entre un número finito de posibilidades, denominadas *alternativas*, el conjunto de las cuáles constituye el llamado *conjunto de elección* (segundo elemento del modelo). Para escoger en este conjunto de elección el decisor tiene diversos puntos de vistas, denominados *criterios*.

*Barba Romero y Pomerol (1997)* proponen la construcción de una matriz que permitirá la elección de una alternativa.

Designaremos por  $A_i, i=1, \dots, m$ , a las ***alternativas***, y por  $A$  al ***conjunto de elección***  $\{A_1, A_2, \dots, A_m\}$ . Se supone que las alternativas son diferentes, excluyentes y exhaustivas. Para llevar a cabo la elección entre las alternativas del conjunto de elección, el decisor posee varios (al menos uno) ejes de evaluación. Estos ejes de evaluación son las características de las alternativas, por lo que se los llama ***atributos***. Cuando se añade a estos atributos un mínimo de información relativa a las preferencias del decisor, los atributos se convierten en ***criterios***. Dicho de otra manera, un criterio expresa, con mayor o menor precisión, las preferencias del decisor con respecto a un cierto atributo. A su vez se supone que los criterios  $C_1, C_2, \dots, C_n$  lo son en número finito.

En los criterios, a menudo se distinguirá entre dos tipos de evaluación. Ciertos atributos corresponden a evaluaciones naturalmente numéricas, por lo que se los clasificará como ***criterios cuantitativos*** a los que con dichos atributos se corresponden. Otras evaluaciones, sin embargo, no se efectúan naturalmente en una escala numérica, correspondiendo por tanto a criterios para los que no existe una unidad canónica de medida, son los denominados ***criterios cualitativos***.

Luego se supone que el decisor es capaz de dar, para cada uno de los atributos considerados y para cada alternativa del conjunto de elección, un ***valor numérico o simbólico***  $a_{ij}$  que expresa una evaluación de la alternativa  $A_i$  respecto al atributo  $j$ .

La matriz  $[a_{ij}]$  se llama la **matriz de decisión**.

**Figura 1.5** Matriz de Decisión (Barba Romero y Pomerol, 1997)

		Atributos o criterios					
		C1	C2	...	Cj	...	Cn
Alternativas	A1	a11	a12	...	a1j	...	a1n
	A2	a21	a22	...	a2j	...	a2n
	...	...	...	...	...	...	...
	Ai	ai1	a12	...	aij	...	ain
	...	...	...	...	...	...	...
	Am	am1	am2	...	amj	...	amn

Cada fila de esta matriz expresa las cualidades de la alternativa  $i$  con respecto a los  $n$  atributos considerados. Cada columna  $j$  recoge las evaluaciones, hechas por el decisor, de todas las alternativas con respecto al atributo  $j$ .

El paradigma de la DMD postula que, con los elementos del modelo es razonable encontrar cuál debe ser la mejor decisión.

Para un criterio  $j$  dado, las evaluaciones de las  $m$  alternativas vienen dadas por  $a_{ij}$ ,  $i=1, \dots, m$ .

Conviene maximizar todos los criterios. En ciertos casos, en particular si todos los  $a_{ij}$  son estrictamente positivos, se puede pasar de la minimización a la maximización utilizando la transformación  $a_{ij} = 1/a_{ij}$ . Esta transformación tiene la ventaja de conservar la cardinalidad ratio. A su vez, no es fácil evaluar cada alternativa  $a_i$  respecto a un cierto criterio  $j$ , a fin de obtener los elementos de la matriz  $a_{ij}$  de la matriz de decisión. Se exige el uso de escalas comparables, motivo por el que generalmente se escoge transformar todas las evaluaciones a valores entre 0 y 1. Esta operación se llama **normalización de las evaluaciones**.

**Figura 1.6** Los principales métodos de normalización (Barba Romero y Pomerol, 1997)

	Procedimiento 1	Procedimiento 2	Procedimiento 3	Procedimiento 4
Definiciones	$a_i / \max a_i$	$(a_i - \min a_i) / (\max a_i - \min a_i)$	$a_i / \sum a_i$	$a_i / (\sum a_i^2)^{1/2}$
Conserva la proporcionalidad	Si	No	Si	Si
Interpretación	% del máximo $a_i$	% del rango ( $\max a_i - \min a_i$ )	% del total $\sum a_i$	lésima componente del vector unitario

Otra cuestión que se debe contemplar es que es bastante corriente en la DMD que algunos criterios tengan para el decisor más relevancia que otros. Por circunstancias muy diversas, entre las que lógicamente están sus preferencias personales (razonablemente objetivables, o completamente subjetivas), el decisor puede considerar más o menos importante a un criterio que los restantes. Se designan **pesos** (o ponderaciones) a esta medida de la importancia relativa que los criterios tienen para el decisor. Se denomina  $w_j$  al peso asignado al criterio  $j$ , cualquiera que sea el carácter del mismo (cualitativo, ordinal o cardinal). Es una



notación muy difundida, proveniente del término “*weight*” utilizado en la literatura anglosajona.

Cabe considerar que es evidente que los valores que toman los pesos van a influir en forma determinante en los resultados del método de ponderación. Esta influencia de los valores de los pesos es consecuencia natural del papel que juegan en la decisión multicriterio como indicadores de la importancia que el decisor atribuye a cada uno de los criterios. Es, pues, indispensable intentar evaluar los pesos de tal forma que reflejen, lo más fielmente posible, las preferencias del decisor.

Se han propuesto muy diversos métodos de asignación de pesos. En este trabajo se utiliza el **Método de Ordenación Simple**, que se enmarca dentro de los denominados *Métodos de asignación directa*. A través de la *Ordenación Simple* se hace un ranking de los criterios. Lo único que se le demanda al decisor es que efectúe una ordenación de los  $n$  criterios según la importancia o preferencia que para él tengan. Al último (menor importante) de los criterios así ordenados se le da el valor 1, al penúltimo valor 2, y así sucesivamente, con lo que el primero tendrá el valor  $n$ . Pueden admitirse empates, cuantificándose en tal caso los criterios empatados a su valor promedio. Finalmente se normaliza a suma uno tales valores.

Finalmente, entre los diversos métodos de selección de alternativas que se proponen a través de esta teoría se empleará el de la **Suma ponderada**.

**1.- Datos de partida:** Se supone un problema con  $m$  alternativas  $a_1, a_2, a_3, \dots, a_m$  y  $n$  criterios  $C_1, C_2, C_3, \dots, C_n$ . Cada alternativa está evaluada con respecto a un criterio en la matriz, en la celda  $a_{ij}$ .

## **2.- Transformación de los datos**

**2.1.-** Maximización de algunos criterios.

**2.2.-** Normalización de las evaluaciones  $a_{ij}$  por cualquiera de los procedimientos descritos (*Figura 1.6*) que conservan la cardinalidad. Los nuevos valores deben quedar comprendidos entre 0 y 1, con mejor evaluación mientras más cercanos a 1.

**2.3.-** Normalización de los pesos  $w_j$  de forma que sumen la unidad.

**3.- Aplicación del método de suma ponderada:** Para cada alternativa  $a_i$  se calcula su evaluación global.

$$R(a_i) = \sum_j w_j a_{ij} \quad (i=1, 2, \dots, m) \tag{1}$$

La alternativa escogida será aquella con la mejor evaluación global  $R(a_i)$ . Si varias estuviesen empatadas, se tomará cualquiera de ellas. La expresión “*suma ponderada*” es bastante descriptiva de lo que se hace mediante el cálculo.

En primer lugar, para la selección del país, el conjunto de elección surgirá de la estructura de mercado internacional, de las propuestas del empresario o bien de ambas. En segundo lugar, los criterios serán identificados de la propuesta de variables de *Word* y *Robertson* (*Ver Anexo 1*).

Luego, como en toda mezcla de mercadotecnia, una variable fundamental es el precio al que será ofrecido el producto. Por tratarse de un bien a venderse en el mercado exterior, se va a calcular en primera instancia el denominado “*precio FOB*”. Éste es el que contempla todos los costos y gastos hasta que el producto es colocado en el puerto de partida.

*Fratallocchi (1993)* explica que el mismo es decisivo y que cumple diferentes funciones. Además, no debe dejar de considerarse que todos los factores que influyen en el precio son *variables* y algunos son más controlables que otros.

Expone también este autor que en el análisis del costo se debe considerar:

- Eliminación del costo de aquellas partidas que inciden en el mercado interno, no beneficiando el mercado externo.
- Si el mercado de destino se encuentra incluido en acuerdos internacionales donde nuestro país sea firmante (*ALADI, MERCOSUR, etc.*), debido a que el producto puede contar con ventajas arancelarias o de otro tipo.
- Normativa nacional e internacional sobre los precios de exportación.

*Gioia Scanferlato (2005)* señala que al calcular el precio de exportación se deben tener en cuenta dos aspectos:

1.- *Componentes de costo y gastos de los precios de la empresa*: Se refiere a la composición interna de costos y gastos, de esta manera se arriba al *FOB MÍNIMO*. Se estarán considerando las *variables controlables* por la empresa.

2.- *Precio de mercado internacional o precio de la competencia en el mercado de destino*: Se partirá del precio del exterior y se irán reduciendo los gastos hacia el país de origen, por lo que se arribará a un precio de exportación llamado *FOB MÁXIMO*.

A su vez recomienda que un exportador calcule el precio completo, desde la planta de producción, hasta el punto de venta del importador, lo que le serviría para hacer una comparación de sus precios con los del mercado de destino.

Además, calcular el precio y costo de una operación de exportación implica tener en cuenta rubros que se expresan en unidades diferentes (*Gioia Scanferlato, 2005* y *Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, 2005*):

**a.- Costos expresados en unidades monetarias**: Aquellos que se pueden recopilar de la contabilidad de la empresa.

1.- *Gastos de Producción*: Incluye costos de materias primas y materiales. También comprende erogaciones por mano de obra y cargas sociales, y gastos generales de fabricación.

2.- *Gastos de Exportación*: Gastos efectuados en moneda corriente y que se encuentran directamente relacionados con la operación de exportación, a saber: envases, embalajes, almacenajes, seguros, fletes, gastos de cargas, documentos, intervenciones previas (no expresados como porcentaje del FOB).

3.- *Gastos de Administración, Comercialización y Financieros*: Gastos convencionales de administración y financieros ligados al proceso de venta al extranjero. Gastos del Departamento de Comercio Exterior, alquileres, oficinas, intereses.

4.- *Gastos de Comercialización Internacional*: Publicidad en el exterior, viajes, estadías para promoción, regalías por marcas, manuales, folletos, envíos de muestras, investigaciones de mercado.

5.- *Estímulos (cuya base de cálculo no es el Precio FOB)*

***b.- Costos que se calculan en función del propio precio FOB*** de exportación que, justamente es el desconocido y al que se pretende llegar.

1.- *Gastos de Exportación:* Gastos e impuestos directamente vinculados a la operación. Derechos de exportación, comisión del agente o representante en el exterior, honorarios del despachante o del ATA.

2.- *Estímulos a la Exportación:* Reintegros y Reembolsos. Se debe tener en cuenta que se calculan sobre el valor FOB neto de comisión de agente y de insumos importados.

3.- *Utilidad e Impuesto a las Ganancias:* En la medida que se calculen como porcentaje del precio FOB.

Al referirse a *los Derechos de exportación*, se explica que los mismos pueden ser *Específicos* o *Ad Valorem*. De los primeros se puede conocer el monto al conocer las características del producto a vender; por otra parte los *Ad Valorem* son los que “*se obtienen mediante la aplicación de un porcentual sobre el Valor Imponible o sobre precios oficiales FOB*”<sup>2</sup>. Para el cálculo de los mismos se excluyen los derechos y demás tributos que gravaren la exportación (*Ver anexo 2*).

La herramienta que nos permite arribar al cálculo del precio FOB es la aplicación de la siguiente fórmula, cuya deducción se puede encontrar en el *Anexo 2*.

$$FOB = \frac{CT + ((IIT + IID + CAu) * \%R) - (IIT * \%DEn)}{1 + \%R - (\%CA * \%R) - \%DEn - \%CA - \%HD - \%O - \%UIG}$$

(2)

***CT***= Costo total en unidades monetarias

***IIT***= Insumos importados de Admisión Temporal

***IID***= Insumos importados en forma directa, con pago de Derechos

***CAu***= Comisión de Agente expresada en unidades monetarias

***%R***= Reintegros a la exportación

***%DEn***= Derechos a la exportación, neto de insumo importados en Admisión temporal

***%CA***= Comisión de Agente expresada como porcentaje del FOB

***%HD***= Honorarios del Despachante de Aduana

***%O***= Otros gastos en función del valor FOB.

***%UIG***= Utilidad + Impuesto a las ganancias en proporción del FOB.

Una vez que se definieron todas las cuestiones estudiadas hasta este punto, el empresario debe formular y desarrollar el *Mix de Marketing* para ingresar al país objetivo. Ello implica tomar decisiones estratégicas de:

1.- *Ingreso al mercado*

2.- *Producto y Comunicación*

3.- *Precio de venta en el mercado externo*

---

<sup>2</sup> Art. 737 - Código Aduanero

Comenzando con el primer tipo de estrategia, la de *Ingreso al Mercado*, Keegan (1997) manifiesta que en los Negocios Internacionales se pueden contemplar diversas estrategias de localización:

a.- *Internacional*

b.- *Multinacional*

c.- *Global*

d.- *Transnacional*

Interesa el estudio de la primera de ellas. La *Internacional* depende de la capacidad de producción del país de origen en el suministro del producto para clientes a nivel mundial, es decir que concentra la producción en el país de origen y se concentran los recursos en la penetración del mercado.

Para la toma de decisiones de entrada en nuevos mercados Bradley y Calderón (2006) sostienen que la empresa que opera en mercados internacionales se enfrenta a dos estrategias de entrada genéricas: *Concentración de mercado* ó *Diversificación de mercado*. Teniendo en cuenta uno de los objetivos de esta tesis (selección de un mercado) se estudia la primera estrategia mencionada. Ésta supone la selección voluntaria de un *número reducido de mercados* para un desarrollo más intensivo de las estrategias de la empresa. Se caracteriza por un crecimiento lento y progresivo del número de mercados que se atienden. Algunas de las ventajas de esta estrategia son la especialización, economías de escala y el crecimiento mediante la penetración. Favorece el control estricto de la empresa. Al mismo tiempo, se cultiva un contacto estrecho con clientes, proveedores, centros de distribución y gobierno.

Al tomar decisiones con respecto al ingreso a nuevos mercados se deben analizar cuidadosamente *variables influyentes*:

a.- *Consideraciones del mercado*: Naturaleza del mercado, número de consumidores potenciales, concentración geográfica del mercado, tamaño de los pedidos.

b.- *Consideraciones del producto*: Valor unitario, peso y tamaño.

c.- *Consideraciones de la propia compañía*: Tamaño, reputación, capacidad financiera, experiencia y capacidad de la dirección, deseo de control sobre el canal y servicios dados por el vendedor (Stanton, 2000).

Al referirse a las Estrategias Globales de Ingreso al Mercado, Jeannet y Hennessey (1992) consideran que el empresario puede elegir entre:

a.- *Exportación*: Directa o indirecta, o bien formas asociativas (Cooperativas de Comercio Exterior o Consorcios de Exportación).

b.- *Inversión directa*: Contrato de ensamblaje, contrato de manufactura o contrato de producción local.

c.- *Estrategias de propiedad*: Alianzas (Acuerdos de cooperación de Marketing, Licencias, Franquicias) o Joint Ventures.

La *Exportación* es la forma más tradicional de ingreso al mercado, y, en función de dónde se localice el intermediario citado se habla de *exportaciones directas o indirectas*. En las primeras se hace referencia a las ventas entre la compañía y un distribuidor de un segundo país. Es decir, el intermediario de la operación está localizado en el mercado externo. Lo contrario ocurre en las indirectas, ya que el intermediario se localiza en el país sede.

El "*Sector Exportador Propio*" es una figura de exportación directa. Es la más importante de describir para la presente tesis considerando la situación de la empresa objeto de

estudio. El empresario puede elegir esta alternativa para fortalecer la cobertura con el objetivo de incrementar las ventas, mantener un control completo sobre la distribución en el extranjero y buscar la distribución cuando no se dispone de canales (*Subhash, 2002*).

Aquí se pretende dejar librado al responsable de la decisión la jerarquía de esa área observando y evaluando su importancia dentro del conjunto de la organización. Disponer de esta estructura propia de exportación ayuda a ir conociendo y perfeccionando la operatoria del negocio (*Ledesma y Zapata, 1995*).

*Moreno (1995)* expone que se trata de una estructura comercial, creada, organizada y dirigida por la propia empresa. Considera que los *factores fundamentales* a tener en cuenta son:

- *Anímicos*: Debe prevalecer una mentalidad empresaria dispuesta a enfrentar el desafío. La premisa debe ser lograr un buen éxito comercial como firma exportadora, aunque circunstancias coyunturales la retrasen o momentáneamente lo hagan casi imposible.

- *Programáticos*: Toda política debe tener sólido sustento en un programa de acción coherente, bien estructurado e interrelacionado.

- *Organizativos*: Relacionado a la organización integral de la empresa por la estrecha interdependencia departamental. Buena programación, acertada planificación y concreta ejecución de todas las pautas tendientes a la consecución de los objetivos empresarios. El personal debe ser especialmente preparado y continuamente debe profundizar y ensanchar sus conocimientos.

En lo que hace a la *estrategia de Distribución*, la misma se diseñará dado el caso de exportación directa o indirecta. Al respecto *Ball (1996)* señala que en esta fase de decisión hay tres pasos:

1.- Elegir el canal general que se va a utilizar, teniendo en cuenta las metas de la compañía y el trabajo que ha de realizarse mediante el sistema de distribución.

2.- Suponiendo que se van a utilizar intermediarios, decidir el número de ellos o la intensidad de distribución en cada nivel y en cada mercado.

3.- En el caso de existir intermediarios, decidir a qué compañía se va a entregar el producto.

*Bradley y Calderón (2006)* exponen que los *miembros del canal* son fabricantes, distribuidores, mayoristas, minoristas, usuarios finales o consumidores.

Las principales diferencias entre los distintos tipos de canales corresponden al número de intermediarios por los que pasa el producto. Si el número de intermediarios es elevado, se trata de un *canal largo*. Un *canal corto*, es el que tiene un número de intermediarios reducido; el caso extremo es el *canal directo*, en el que no hay intermediarios entre el productor y el consumidor.

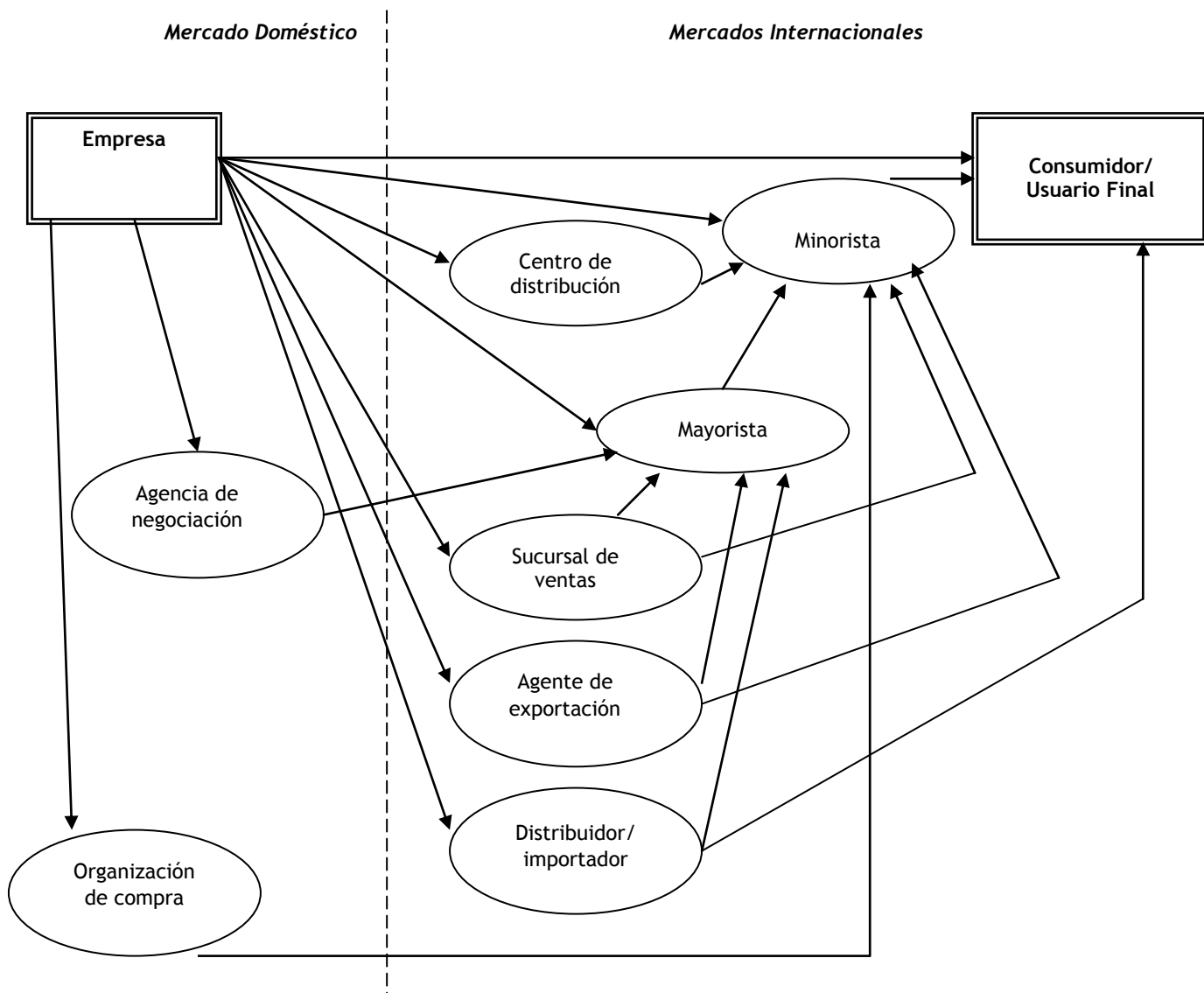
*Stanton (2000)* señala la existencia de diversos sistemas de distribución, dependiendo de la naturaleza del producto, a efectos de este trabajo, sólo interesa la distribución de productos de consumo. Aquí, se utilizan cinco canales. En cada uno de ellos el fabricante tiene, además, la alternativa de usar sucursales u oficinas de ventas.

- *Productor-consumidor*: Canal más corto y sencillo en la distribución de artículos de consumo, va del productor al consumidor, sin intermediarios.

- *Productor-minorista-consumidor*: Minoristas grandes compran directamente a los fabricantes y productores.

- *Productor-mayorista-minorista-consumidor*: Canal tradicional para productos de consumo.
- *Productor-agente-minorista-consumidor*: Muchos productores prefieren usar un agente del fabricante, agente de ventas, corredor u otro agente intermediario para llegar al mercado del detalle, especialmente a los minoristas de gran escala.
- *Productor-agente-mayorista-minorista-consumidor*: Cuando se trata de llegar a pequeños minoristas, los fabricantes con frecuencia usan un agente intermediario que, a su vez, se dirige a los mayoristas que llegan a las pequeñas tiendas al detalle.

**Figura 1.7** Los mercados internacionales atendidos por múltiples canales de distribución  
(Bradley Calderón, 2006)



Dada la naturaleza del producto con la que se va a trabajar se torna indispensable hacer mención a lo relacionado con la *Logística o Cadena de Frío*, que indudablemente incidirá en la estrategia de Distribución.

La cadena de frío no es algo menor y juega un papel primordial dentro de la cadena de abastecimiento. Esta cadena es la sucesión de procesos logísticos (almacenaje, distribución,

embalajes, transporte, carga y descarga) con una temperatura y humedad relativa controlada, desde el mismo momento inicial de la producción del producto hasta el punto de venta final, para asegurar 100% su calidad, frescura y satisfacción del cliente (*EAN – Panamá, 2004 y Carmona Walkup, 2005*).

Las características de los vehículos de transporte de mercancías frescas y perecederas se recogen en uno de los anexos técnicos del *Acuerdo sobre Transportes Internacionales de Mercaderías Perecederas (ATP)*. Se distinguen diversos tipos de vehículos isotermos susceptibles de utilizar, dependiendo el tipo de producto y las necesidades de cada uno. Un *vehículo isotermo* es aquel cuya caja está construida con paredes aislantes, con inclusión de puertas, piso y techo, que permiten limitar los intercambios de calor entre el interior y exterior de la caja. A su vez puede ser: *Refrigerante* o *Frigorífico*. El *vehículo refrigerante* es el que se utiliza para el transporte de flores frescas. Con ayuda de una fuente de frío distinta de un equipo mecánico o de absorción, permite bajar la temperatura en el interior de la caja vacía y mantenerla después, con una temperatura exterior media de +30° C, a entre +7° C y -20° C (*Resa López*).

*Carmona Walkup (2004)* expone ciertas cuestiones a considerar con respecto a los bienes que se transportan a través de esta cadena. En primer lugar, los productos perecederos no son inertes, es decir que están sujetos a deterioro y ello ocurre a diferentes velocidades. De ahí que el pico en el ciclo de vida del producto, es el momento preciso cuando éste es cortado/sacrificado/cosechado/capturado, entonces inicia el proceso de deterioro. En segundo lugar, nada puede detener este proceso natural. Las mejores prácticas simplemente disminuyen/desaceleran la tasa de deterioro, maximizan la condición del producto y vida segura.

Siguiendo ahora con la estrategia de *Producto y Comunicación*, en primer lugar se debe conocer que el desafío al que se enfrenta una compañía con horizontes globales es desarrollar políticas y estrategias de producto que sean sensibles a las necesidades del mercado, a la competencia y a los recursos de la compañía a escala global. Así, se presentan tres *categorías de producto* en el continuo local a global:

1.- *Productos Locales*: Aquellos que, en el contexto de una compañía determinada, se perciben como poseedores de potencial solamente en un único mercado nacional.

2.- *Productos Internacionales*: Aquellos que se perciben como que tienen potencial para extenderse a un número de mercados nacionales.

3.- *Productos Globales*: Son diseñados para satisfacer las necesidades de un mercado global. Con ellos, las compañías pueden ofrecer una adaptación de un diseño global en vez de un diseño único nacional en cada país (*Keegan, 1997*).

*Subhash (2002)* menciona que, en primera instancia, el empresario debe tomar una decisión acerca de cuál de las dos *estrategias genéricas* del diseño del producto es más apropiada:

1.- *Estandarización*: Implica ofrecer un producto común en el ámbito nacional, regional o mundial. Nada nuevo hay que hacer para que la oferta esté lista para cualquier mercado.

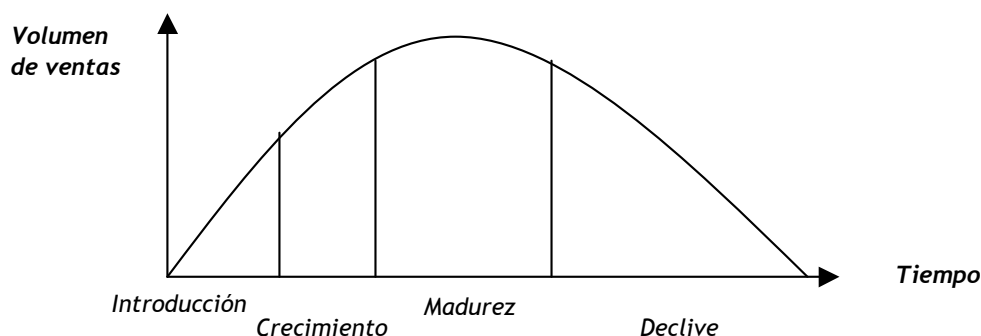
2.- *Adaptación*: Supone adecuar un producto, hacer los cambios apropiados en él, para igualar las perspectivas locales. Esta adaptación puede ser “*obligatoria*” relacionada con reglamentos de seguridad, la inscripción de marcas registradas, normas de calidad y estándares

de los medios de transporte; o bien “*discrecional/ voluntaria*” siendo una medida deliberada de parte de un exportador.

Puesto que ninguna estrategia es superior a la otra por méritos propios, deben usarse ciertos criterios para determinar cuál es deseable en un mercado en particular, para un producto determinado, y a qué extremo debe llevarse esa estrategia. Los criterios influyentes más importantes a señalar son:

a.- Ciclo de vida del producto: Para Jeannet y Hennessey (1992) el ciclo de vida de los productos, abre inmediatamente oportunidades a la firma internacional pero, por otra parte, también plantea las barreras adicionales que pueden complicar la estrategia de producto

**Figura 1.8** Ciclo de Vida del Producto (Jeannet y Hennessey, 1992).



b.- Conocimiento de la industria: La empresa introduce aquellos productos con los cuáles puede utilizar sus conocimientos o experiencias. Éstos pueden ser de *producción, comercialización o investigación* (Ledesma y Zapata, 1995).

c.- Naturaleza del producto: Una mayor estandarización es más factible en el caso de bienes industriales, que en el caso de bienes de consumo (Subhash, 2002).

d.- Requerimientos legales: Distintos países tienen leyes diferentes relativas a estándares del producto, leyes de patentes y aranceles e impuestos (Subhash, 2002).

En segundo lugar, se debe tener presente que la realidad del consumo indica que vivimos simultáneamente entre las cosas físicas y sus imágenes mentales, por ello necesitamos ambas para pensar. En este sentido Wilensky Alberto (1997) señala que en los negocios competitivos generalmente importa más el *producto imaginario (Pi)* que el *físico (Pf)*. El *Pi* existe en el cliente, si no se lo comunica eficientemente se pierde el estratégico control de esa variable y en vez de ser la empresa la que construye el *Pi*, es el consumidor quien lo construye por su cuenta o, en el peor de los casos, la competencia lo construye en contra de la empresa.

El rol estratégico de la política de comunicaciones consiste que a través de ella se construye y controla el *Pi*. La política de comunicaciones se ocupa de asegurar el dominio empresario sobre esa “lectura” imaginaria que el mercado hace del producto.

Para Di Lisia (1997) abrir un mercado significa “*ocupar un espacio en la mente de los consumidores, intermediarios e inversores potenciales*”, y ello se logra a través de la imagen.

Rugman y Hodgetts (1996) explican que existen varias opciones en la promoción. La elección definitiva dependerá de si se cree que el mismo mensaje puede emplearse en todo el



mundo o requiere de adaptación en miras a las necesidades de los consumidores, o bien si el producto no cambiará o si será adaptado.

Por tanto, para poder elegir el tipo de estrategia a seguir en lo alusivo al *producto y la comunicación*, se contemplan principalmente tres factores:

- 1.- Si la función del producto o la necesidad satisfecha son las mismas
- 2.- Si las condiciones particulares del uso del producto pueden afectar la estrategia de la empresa.
- 3.- Si los clientes poseen poder de compra (*Jeannet y Hennessey, 1992*).

Luego, las alternativas, que se presentan son:

a.- Extensión de productos y comunicación: Implica vender los mismos productos con las mismas estrategias de comunicación en nuevos mercados geográficos.

b.- Extensión de productos y comunicación adaptada: Un producto cubre diferentes necesidades o sirve para diferentes funciones, por ello se adapta la estrategia de comunicación.

c.- Producto adaptado y extensión de la comunicación: Las variables de comunicación no cambian, lo que debe adaptarse es el producto a las distintas condiciones de los mercados donde se exporta. Suele ser común por razones de clima, gustos, religiones, pautas culturales, etc.

d.- Adaptación dual: La estrategia es una completa diferenciación.

e.- Innovación: Se refiere a ofrecer en nuevos mercados productos distintos con una estrategia comercial completamente innovadora.

Otro factor a tener en cuenta en este punto es el de los *empaques o embalajes* internacionales. *Subhash (2002)* explica que el empaque desempeña un papel importante en dos planos:

a.- Físico: Debe tener la resistencia para soportar los movimientos de embarque.

b.- Psicológico: Incluye al empaque como una herramienta promocional.

Luego, recomienda que se deben tomar en cuenta diversidad de requerimientos:

1.- Requerimientos del cliente: Sobre la base de factores socioeconómicos y culturales.

2.- Requerimientos del transportista: La principal preocupación de los transportistas es la de hacer llegar los bienes a su destino sin sufrir daños, robo o pérdida y hacerlo al menor costo posible.

3.- Requerimientos del distribuidor: El empaque debe ser fácil de manejar y permitir un fácil y eficiente marcado de precios y etiquetado.

4.- Requerimientos gubernamentales: Se relacionan con el etiquetado y marcaje.

También en vinculación a la estrategia del producto, *Bradley y Calderón (2006)* presentan un tópico a considerar. Así, definen a la “*Marca*” como un “*producto o servicio que ofrece un equilibrio de ventajas funcionales y selectas mediante una sofisticación de valores añadidos que algunos consumidores valoran lo suficiente*”. La cultura y la comunicación son los ingredientes principales. En este sentido es necesario comprender que en los negocios internacionales, los factores que casi siempre determinan la política de identificación corporativa (marca) se complican más por problemas de nacionalismo, idioma, diferencias culturales y las preferencias de los clientes.

Al hacer alusión a las diversas alternativas de estrategias de marcas, *Subhash (2002)* sugiere:

a.- Un nombre de marca para el mundo entero: Cuando la compañía comercializa principalmente un producto de amplia distribución y el nombre de la marca no parece estar en conflicto con las culturas locales de diferentes sociedades.

b.- Modificar los nombres de marca para cada mercado: Algunos factores en el extranjero pueden llevar a adaptar el nombre de marca para ajustarse a las condiciones locales.

c.- Diferentes marcas para diferentes mercados: Los nombres de marcas individuales permiten una mayor identificación del producto por los consumidores, con un nombre adaptado al lenguaje o argot local.

d.- El nombre de la compañía como nombre de marca: Muchas empresas usan marcas registradas estándares para todos sus productos.

Por último, al desarrollar la estrategia de Comunicación se deben elegir las herramientas a emplear. En “*Cómo iniciarse en la exportación: manual de capacitación para las Pymes*” (1995) se expresa que el término “*comunicaciones para la comercialización*” se refiere a todas las formas de hacer llegar mensajes que impulsen las ventas a las personas sobre quienes se procura influir en el mercado. El primer paso para planificar comunicaciones eficaces consiste en definir el público objetivo, es decir al que se destinan. Una vez determinado, es preciso encontrar los mejores medios y técnicas para llegar hasta él en forma económica y del modo más conveniente. Los *ingredientes de la fórmula de comunicaciones* para la comercialización son diversos, a saber:

1.- *Publicidad editorial*: Hace referencia al material impreso. Contiene informaciones sobre el producto y la empresa. Se distinguen: listas de precios, folletos, materiales impresos.

2.- *Medios de difusión y publicaciones especializadas*

3.- *Punto de compras*

4.- *Ferias Comerciales*: *Di Liscia (1997)* señala son una de las formas más directas e inmediatas de comunicarse con el mercado ya que congregan, en un mismo lugar y momento, la oferta mundial de un sector de actividades. Es también una ocasión para profundizar el estudio de un mercado. Estos eventos pueden ser de características *secuenciales*, que se presentan dentro de lapsos definidos, o *esporádicas*, que se presentan sin un calendario permanente. Ambas se dan en casi todos los países, organizadas por los gobiernos o por entidades privadas (*Ledesma y Zapata, 1995*).

5.- *Venta personal*

6.- *Muestras y obsequios*: Las *muestras* permiten que el cliente vea o pruebe el producto. Pueden ser útiles para definir más claramente el producto ofrecido. (*Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT, 1995*).

Estos medios de comunicación/promoción pueden utilizarse en forma combinada, lo cual es recomendable para garantizar el éxito de la estrategia de comunicación

Finalmente se deben tomar decisiones con respecto a la estrategia de Precio Internacional. *Ball (1996)* señala que el precio es un aspecto importante y complejo en la formulación de la estrategia de marketing debido a que las decisiones afectan a otras funciones

corporativas y son un factor de primer orden en las utilidades. El precio es un elemento en la mezcla de mercadotecnia que es posible modificar para lograr los objetivos de la empresa.

*Santesmasses, Sanchez de Dusso y Kosiak de Gesualdo (2000)* agregan que en la formulación y desarrollo de la estrategia de precios han de tenerse en cuenta diversos criterios de evaluación:

a.- *Objetivos de la empresa*

b.- *Flexibilidad*

c.- *Orientación al mercado*

Según *Bradley y Calderón (2006)*, es menester considerar una multitud de *factores al fijar los precios*.

En primer lugar, el costo es un factor importante en la determinación de los precios (*Subhash, 2002*).

En segundo lugar, la el gobierno y la interferencia política intervienen en la fijación de precios internacionales. Al respecto, *Subhash (2002)* expone que los requerimientos legales del país anfitrión y los del gobierno del país deben cumplirse.

En tercer lugar, *Moreno (1995)* menciona como factores condicionantes de la estrategia lo relacionado con las características del mercado extranjero. Pueden afectar la fijación del precio aspectos tales como: hábitos de compra, poder adquisitivo de los consumidores, tamaño del mercado, densidad, elasticidad de la demanda, etc.

El cuarto factor es el vinculado con la distribución. Las empresas que venden mediante distribuidores sólo pueden controlar el precio de llegada al país. La reducción en el número de intermediarios puede disminuir los efectos negativos de los márgenes sucesivos, y por ello puede ser aconsejable vender directamente a los usuarios finales (*Bradley y Calderón, 2006*).

Para *Subhash (2002)*, la naturaleza de la competencia en cada país se puede mencionar como quinto factor a considerar al establecer precios.

Por último, tenemos la etapa del ciclo de vida del producto. Según *Bradley y Calderón (2006)* los precios que cobra la empresa varían en función de las fases del ciclo de vida.

Es importante añadir a las consideraciones la inflación. En alusión, *Keegan (1997)* expresa que en virtud de dicho fenómeno se requieren ajustes de precios periódicos. Estos ajustes son necesarios por el aumento de los costes que tienen que estar cubiertos por los precios de venta incrementados.

Los métodos de fijación de precios suponen aprovechar la flexibilidad con que se cuenta entre el límite mínimo del precio de equilibrio y el límite máximo que determina el precio de los competidores. Generalmente la empresa de éxito vende a un precio mayor que el más bajo del mercado.

Las empresas cuentan con diferentes tipos principales de políticas de fijación de precios. El método a considerarse aquí es el del Costo o Estrategia del costo plus. Se calcula un costo de cada unidad de producción y a ese costo básico se le suma un porcentaje o margen de beneficio absoluto para determinar el precio. Es el caso de métodos basados en el precio de equilibrio y el costo marginal. Una variante de este método es la del Margen Flexible, que supone que el precio se ajusta a las variaciones económicas, lo que obliga a un seguimiento constante de la demanda. (*Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT, 1995 - Fratolocchi, 1993*)

Entonces, finalmente se puede evaluar la competitividad de la oferta en el país que se escogió como destino del producto a comercializar.

## **2. Marco Metodológico**

La metodología que se aplicó fue variada. A saber:

### **1.- Datos primarios**

*1.1.- Entrevistas:* Este instrumento resultó fundamental para la obtención de información específica sobre el objeto de estudio. Aquí fue importante utilizar este “*método basado en el juicio*”, porque para ciertas cuestiones no se dispuso de datos históricos, por tanto se requirió un método subjetivo.

De esa forma se utilizó la *opinión de expertos*, consultando a personas que tienen conocimientos sobre el sector.

De la misma manera se consultó al directivo de la firma *Argencrops* puesto que fue el indicado para brindar cierta información de relevancia para la realización de este trabajo.

Por lo expuesto, se determinó que la muestra que se utilizó en la investigación fue de tipo *no probabilística*, ya que la elección de los sujetos de estudio se supeditó a las contribuciones que se pretendieron hacer y, por ello estos debieron cumplir con ciertas características.

*1.2.- Observación:* En relación a ésta, se utilizó la observación participante artificial y la observación simple.

La *observación participante artificial*, nos permitió establecer una relación con aquellos profesionales y demás personas vinculadas. Ello implicó la asistencia a las “*Jornadas de Floricultura*” que se realizaron en la provincia de Jujuy en Abril de 2008.

La *observación simple* permitió indagar los aspectos más visibles del ambiente y del producto. Pudo ser útil para variables como color, tamaño. Se visitaron producciones de las provincias de Jujuy y Buenos Aires; y países consumidores.

### **2.- Datos secundarios**

Se obtuvieron de libros, documentos publicados en revistas, sitios de Internet, bases de datos con información estadística, Organismos Públicos. También fue necesario recurrir a la contabilidad de la empresa.

Algunas de las bases de datos empleadas son:

- *Comtrade - UNSTATS*
- *Demographic Year Book Sistem*
- *Infonation*
- *Sitios oficiales de los bloques económicos (www.export-help.cec.eu.int , etc.)*

En el *Anexo 3* se puede observar detalle de las entrevistas que se realizaron y la guía para la organización de datos estadísticos.

## **SEGUNDA PARTE**

## **1. La empresa: ARGENCROPS S.A.**

*Argencrops S.A* es una empresa de capitales nacionales que se encuentra en la provincia de Jujuy, en la región del Noroeste de la República Argentina. Cuenta con oficinas comerciales que están localizadas en la capital jujeña y con una planta de proceso que se encuentra en la ciudad de Perico, a 25 km. de dicha capital.

Inició sus actividades a mediados del año 2006. El sector en el cual opera es el “*agroexportador*”, específicamente aquel que hace alusión a la exportación de legumbres.

Como bien se señaló, es una empresa “*nueva*” en el sector puesto que sólo cuenta con 2,5 años de antigüedad. No obstante ello es una deficiencia que se ve compensada con la experiencia del personal directivo, en la medida que tiene 20 años de experiencia en el rubro.

En lo referente a la estructura orgánica, se trata de una pequeña empresa. Un director gerente, un responsable de planta, una responsable de logística y, en forma externa, la asesoría de un administrativo contable, conforman su organigrama. En planta trabajan 50 operarios.

### **1.1 Estrategia Corporativa**

*Argencrops* tiene su estrategia corporativa definida y formalizada. Así, en sus documentos institucionales se observa:

#### ***1.1.1 Visión***

*“Ser reconocidos en el ámbito nacional como la principal empresa exportadora de productos de origen vegetal de la región, y en el ámbito internacional como proveedores de productos de excelente calidad.”*

#### ***1.1.2 Misión***

*“Atender el mercado internacional ofreciendo un producto de distinguida y constante calidad, adaptándonos a las más exigentes demandas de nuestros clientes. Asimismo buscamos diversificar progresivamente nuestros productos y mercados e impulsar el desarrollo económico y social de la región. Todo esto mediante políticas de responsabilidad social y buenas prácticas ambientales.*

*Por último perseguimos el crecimiento de la organización, sin descuidar la importancia del capital humano en la actividad empresarial.”*

#### ***1.1.2 Valores***

- *Calidad:* *En todo el proceso*
- *Compromiso, Honestidad y Respeto:* *Con los clientes, proveedores, personal y la sociedad.*
- *Flexibilidad:* *Adecuación a los escenarios cambiantes.*
- *Innovación:* *Actualización tecnológica y humana.*

## **1.2 Cartera de Productos**

Se dedica a la comercialización de productos de origen vegetal, principalmente “*porotos*”. Dentro de éstos, el de mayor importancia es el *Poroto Alubia*, en sus distintas variedades: *Cerrillo INTA, Perla, Paloma, PF1 Blanco y Blanco 91*.

Otros tipos de porotos que comercializa, en menor volumen, son:

- *Cranberry*
- *Negro*
- *Canela*
- *Bayo*
- *Dark Red Kidney*
- *Light Red Kidney*
- *Great Northern*

En ocasiones puntuales trabajó con maíz pisingallo, carbón de origen vegetal, miel, entre otros productos. Ello de manera esporádica, en un intento por diversificar la producción a vender, sin una estrategia pertinentemente definida.

## **1.3 Cartera de Clientes**

Realiza sus transacciones sólo con el mercado externo. A partir de lo cual se infiere que es una empresa con un alto grado de internacionalización. El motivo principal por el cual comercializa sólo con el exterior es la escasa demanda del producto en el mercado interno. En Argentina se consumen sólo 0,2 kg. / de porotos per cápita anuales.

Los *mercados* con los que opera son fundamentalmente los de Europa y los del Norte de África. En el 95% de los casos el método utilizado fue el de la “*exportación directa*”. Ello se explica a raíz de la relación existente con los clientes, la cuál presenta una importante antigüedad.

Previa exposición, se debe aclarar que por políticas de confidencialidad la empresa no brindó información sumamente detallada de los clientes.

A continuación se mencionan los clientes de la empresa durante la campaña 2008:

- 1.- *Alimentos Naturales S.A.* - León, España
- 2.- *Legumbres El Leonés S.A.* - León, España
- 3.- *Legumbres La Fuensantica S.A.* - Murcia, España
- 4.- *Selección de Productos Leoneses S.A. (SEPROLESA)*- Cistierna – León, España
- 5.- *Nestlé España S.A.* - Gijón, España
- 6.- *H.B Agrotrade S.A*
- 7.- *Raimundo & Maia Lda.* - Alcobaza – Lisboa, Portugal
- 8.- *Marathon Food Ltd* - Londres, Reino Unido
- 9.- *Shilleh Trading Industrial Company*- Israel

Todas las empresas mencionadas pertenecen a la industria alimenticia. En su gran mayoría son grandes entidades que trabajan con diversidad de productos como es el caso de *Nestlé, Alimentos Naturales* ó *Marathon Food*. En otros casos son pequeñas empresas

familiares con menos volúmenes de ventas. A pesar de dicha diferencia todas son organizaciones de importante prestigio y trayectoria en sus respectivos países.

#### **1.4 Posición y Evolución**

Las operaciones son planificadas dependiendo de las campañas de producción agrícola. Para ello antes de la siembra y cosecha se realizan reuniones con los productores, de manera de contar con información válida y en tiempo real de lo que se producirá.

La *participación actual* dentro de las exportaciones argentinas totales de porotos es de aproximadamente un 2,5%.

En lo referente a la *posición financiera* de la empresa se podría decir que es *sólida-estable*. No obstante, dada la pequeña dimensión de la misma, se torna necesario el financiamiento en determinados períodos. Considerando el financiamiento bancario, la empresa se encuentra con limitaciones propias del Sistema Financiero nacional por ser una empresa de poca antigüedad (2,5 años). Ello implica que recurra a fuentes alternativas. De esta manera la mayor parte de la ayuda financiera la recibe de los productores locales, quienes le financian la compra del producto natural de campo (otorgando plazos para el pago); y de los importadores europeos, quienes anticipan parte de sus pagos.

La principal ventaja de la empresa, y fundamentalmente considerando a la competencia, es la *“proximidad al producto”*, debido a su localización. Ello deriva en que la calidad está en constante estudio, y también la buena relación con los productores locales.

**Tabla 1.1** Facturación de *Argencrops S.A.* 2006, 2007 y 2008 (USD)

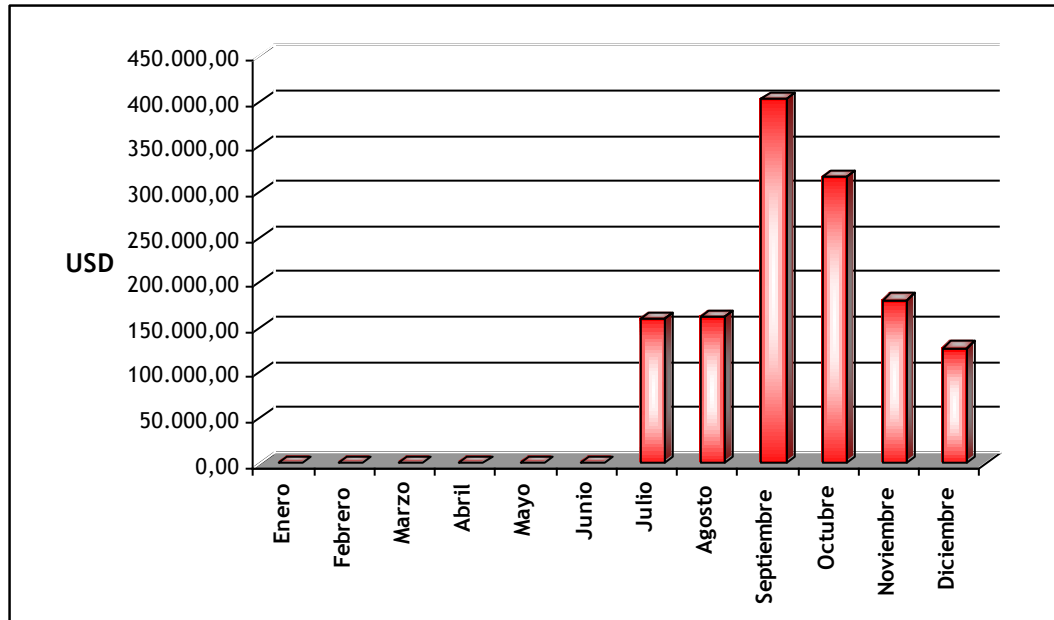
		Año			Variación 07/08
		2006	2007	2008	
Mes	Enero		131.213,64	44.325,00	-66,22%
	Febrero			136.752,00	100,00%
	Marzo				
	Abril		52.800,00	51.952,00	-1,61%
	Mayo			9.700,00	100,00%
	Junio				
	Julio	160.040,60	412.082,30	818.730,67	98,68%
	Agosto	161.890,00	194.674,63	815.098,19	318,70%
	Septiembre	402.508,36	806.982,94	247.667,22	-69,31%
	Octubre	317.555,90	160.689,03	557.476,07	246,93%
	Noviembre	180.680,18	222.665,17	151.003,97	-32,18%
	Diciembre	127.536,21	48.263,65	79.658,17	65,05%
<b>TOTAL</b>		<b>1.350.211,25</b>	<b>2.031.378,36</b>	<b>2.914.371,29</b>	<b>43,47%</b>

*Elaboración propia en base a datos contables de Argencrops S.A.*



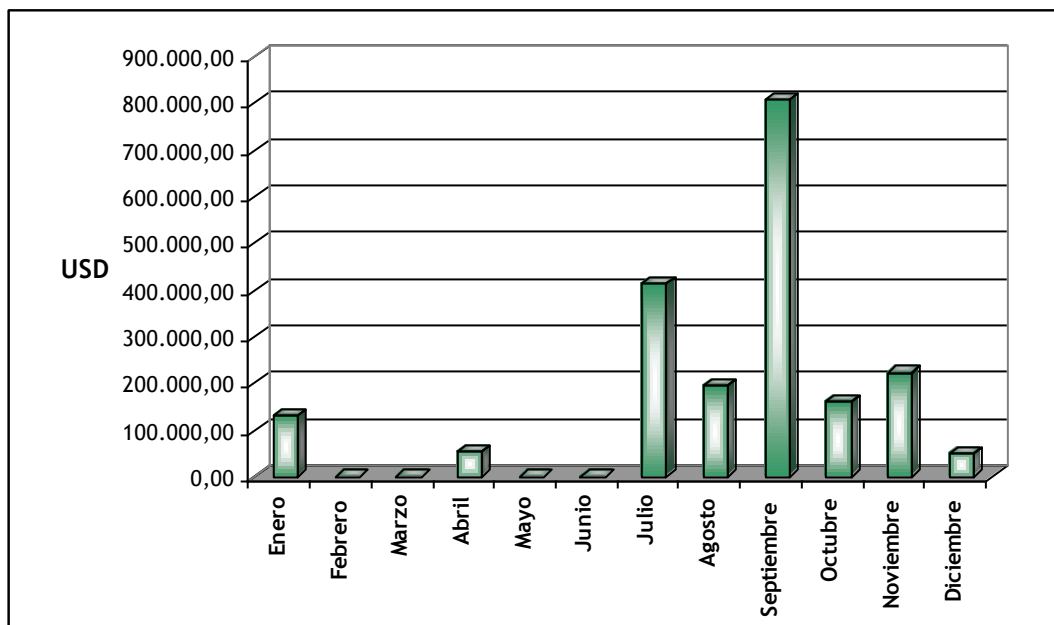
Puede decirse que es una empresa con una posición firme, con *perspectivas de continuidad y crecimiento en el mercado internacional*. Así, el objetivo que se plantea para el año 2009 es el de “*crecimiento de la firma a través de la diversificación de productos*”.

**Figura 1.1** Facturación Argencrops S.A. 2006 (USD)



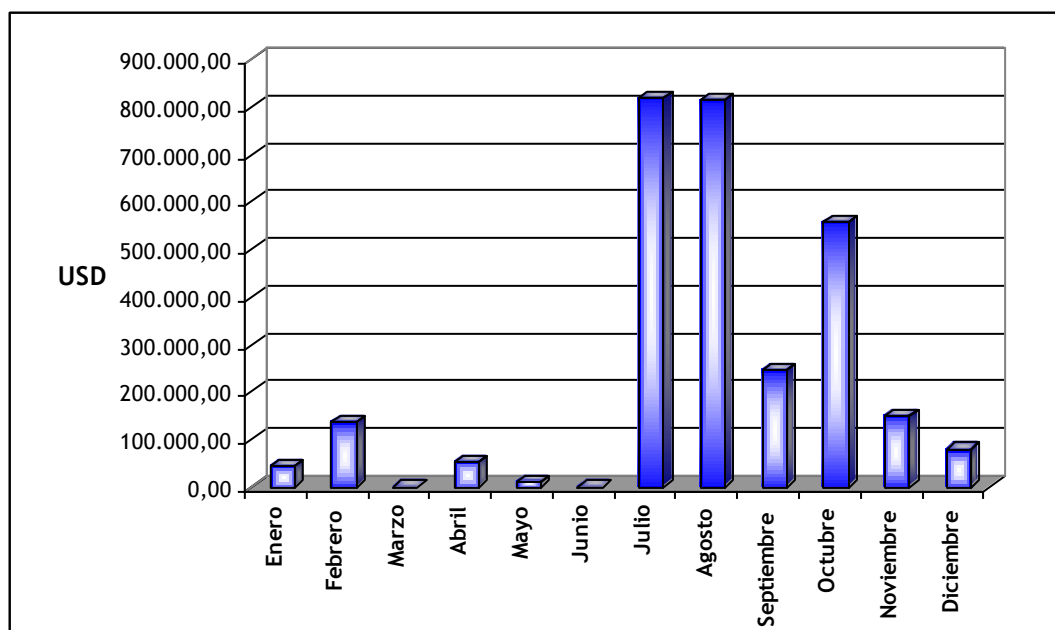
*Elaboración propia en base a datos contables de Argencrops S.A.*

**Figura 1.2** Facturación Argencrops S.A. 2007 (USD)



*Elaboración propia en base a datos contables de Argencrops S.A.*

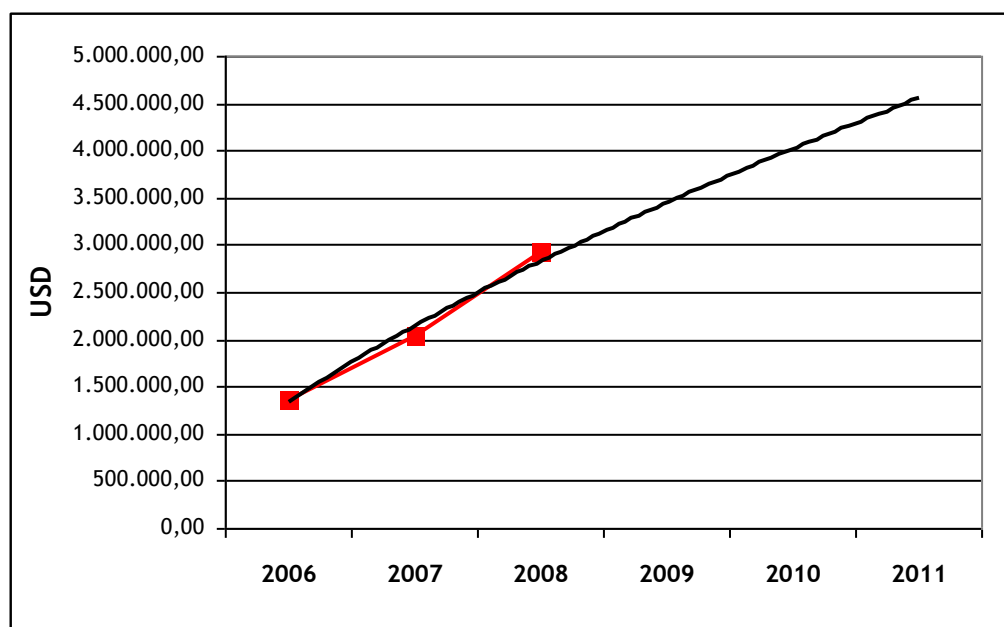
**Figura 1.3** Facturación *Argencrops S.A.* 2008 (USD)



*Elaboración propia en base a datos contables de Argencrops S.A.*

Comparando los mismos meses de los últimos dos años tomados en estudio, se puede observar que en la mayoría de los casos se incrementaron las ventas con creces. En julio aproximadamente un 100%, en agosto más de 300% y en octubre más de 200%.

**Figura 1.4** Tendencia de ventas *Argencrops S.A.* (Estimación tres períodos)



*Elaboración propia en base a datos contables de Argencrops S.A.*

Puede apreciarse que, si se tiene en cuenta la evolución de las ventas durante los 3 años, es de esperarse un comportamiento creciente de las mismas.

A pesar de lo expuesto, el empresario expresa que el mercado de las legumbres en Europa (mercado principal de la empresa) se encuentra en una etapa de madurez. Motivo por el cuál, las únicas vías de crecimiento serían: ingresando a otros mercados o quitando participación a la competencia. La primera opción resulta complicada porque no existen muchos mercados para los porotos, además de la dificultad que conlleva el entrar y “*posicionarse*” en otro destino (hecho que *Argencrops* logró con éxito en Europa, luego de varios años de trabajo).

### **1.5 Objetivo de crecimiento**

Un aspecto que merece la pena destacar, y que resulta evidente al observar los flujos de facturación anuales, es el de la *estacionalidad* de las mismas. Los meses de septiembre, octubre y noviembre son los de mayor facturación.

Ello es consecuencia propia del producto con el que se trabaja, ya que durante los meses mencionados (posterior cosecha) se da la etapa de “*comercialización*”.

Luego de lo mencionado y lo analizado, se puede concluir que durante algunos periodos se experimenta “*capacidad ociosa*” operativa, administrativa y comercial. Es decir, existe una estructura de trabajo “*subocupada*”. Por este motivo se busca complementar la actividad que ya viene desarrollando la empresa, e intentar desarrollar otra que permita aprovechar al máximo el potencial de la organización, así como también continuar “*en crecimiento*”.

Si se estudia la *Matriz de Crecimiento Ansoff*, se puede apreciar que una alternativa estratégica que tiene la empresa para hacer frente a sus objetivos es la “***Diversificación***”. Se hace referencia al binomio *Producto Nuevo/Mercado Nuevo*.

Dentro de los tipos de diversificación, se va a trabajar con la “*Diversificación por Conglomerados*”, puesto que el objetivo es balancear la cartera de productos cíclica, con nuevos bienes que no guardan relación con los que ya se trabaja.

Una importante ventaja que posee la empresa es la posición en el mercado y la experiencia y trayectoria en Comercio Internacional.

Entonces, este punto resulta la génesis del trabajo en la medida que a partir de ahora se analizarán las variables que llevarán a la firma a cumplir con la estrategia que se va a proponer.

## **2. FLORICULTURA: El sector en el mundo**

La floricultura a nivel mundial es un negocio de grandes proporciones. El avance de las comunicaciones y el desarrollo de los tráficos aéreos han impulsado fuertemente esta actividad en el último decenio. Se trata de uno de los rubros más dinámicos de la economía mundial, con una tasa de crecimiento de alrededor del 6% anual. Ocupa un área de aproximadamente 360.000 ha., considerando las producciones a campo abierto y las que se realizan en invernáculos. El valor de la producción mundial se estima en 16.000 millones de USD.

El mercado de la floricultura ha crecido considerablemente en las últimas décadas. Se explica que las causas de este crecimiento son, fundamentalmente, el cambio en las pautas de consumo de la población con ingresos medios y altos, que utilizan este producto como elemento decorativo del hogar. Ello se deduce de considerar que se trata de un bien suntuario, es decir que su consumo guarda directa relación con el poder adquisitivo de la población y, por lo tanto, la expansión del negocio se encuentra muy ligada al mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y culturales de los pueblos. Para el año 2002 el mercado de consumo de flores y plantas ornamentales alcanzó un valor de 44.000 millones de USD, considerando sólo las tres especies principales: *rosas*, *claveles* y *crisantemos*. Según un informe de la *Oficina de Flores Holandesa* el consumo de flores de corte ascenderá a 70.000 millones de USD en el año 2.014.

Según la *Oficina de Flores Holandesa*, las flores cortadas mejor vendidas (en orden de importancia) en 2006 fueron: *rosas*, *crisantemos* (tipo racimo), *tulipanes*, *liliums*, *gerberas*, *cymbidiums*, *crisantemos*, *fresias*, *anthuriums* y *alstroemerías*.

### **2.1 Exportaciones Mundiales**

**Tabla 2.1** Ranking de los exportadores de flores de corte (2006)

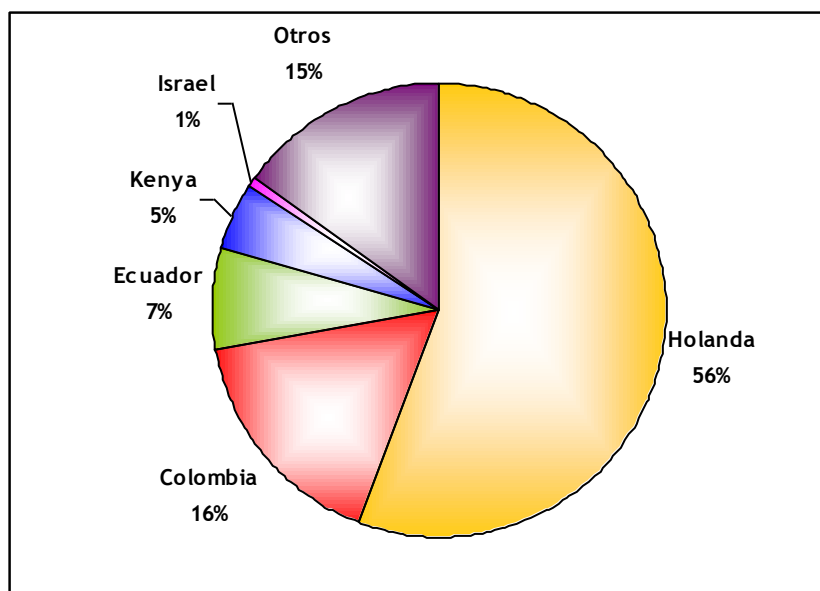
<b>Puesto</b>	<b>País</b>
1°	Holanda
2°	Colombia
3°	Ecuador
4°	Kenya
5°	Israel
6°	Italia
7°	India
8°	Bélgica
9°	Tailandia
10°	Alemania
38°	Chile
<b>57°</b>	<b>Argentina</b>

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

En lo que respecta al comercio internacional, las *rosas* son el producto más comercializado.

En el año 2006 se exportaron flores por un valor de 5.911 millones de USD aproximadamente. Los principales países exportadores de flores de corte de dicho año se nombraron en la Tabla 2.1. Como se puede apreciar, Argentina se encuentra en la 57ª posición con valores de exportación de 147 mil USD. Su participación en las exportaciones mundiales es sólo del 0,03%. El 85% de las exportaciones se concentra en 5 países: Holanda, Colombia, Ecuador, Kenya e Israel.

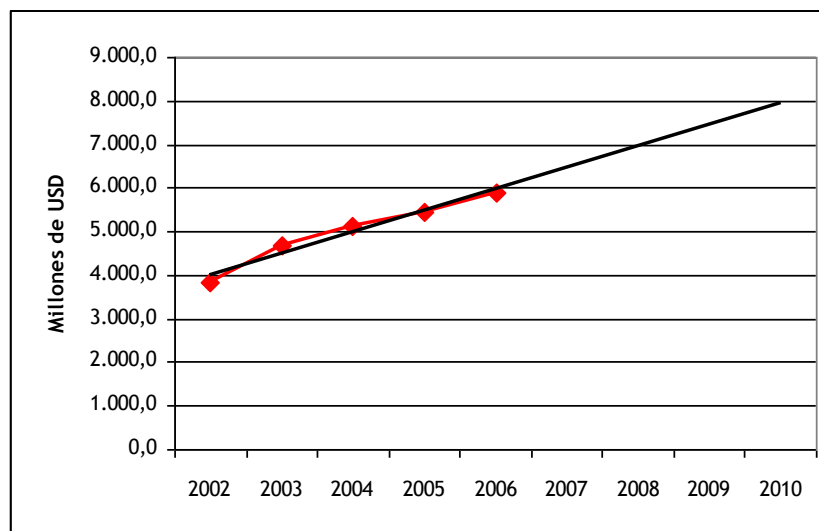
**Figura 2.1** Participación de países en exportaciones mundiales de flores (2006)



*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

Las evoluciones de las ventas en el mercado externo denotan un crecimiento durante el lustro 2002- 2006, asimismo muestran una tendencia positiva. Entre 2005 y 2006 las exportaciones se incrementaron un 8,5 % y si se consideran los 5 años se contempla un incremento de 54,2 %.

**Figura 2.2** Evolución y tendencia de las exportaciones de flores de corte (2002- 2010)



*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

## 2.2. Importaciones mundiales

Para el año 2006 se importó por 6.093,1 millones de USD. La tasa de incremento de las importaciones de flores de corte es menor que la de aumento del consumo, como consecuencia de los altos costos de transporte. Si se compara el año 2005 y 2006 se incrementaron un 6,7%.

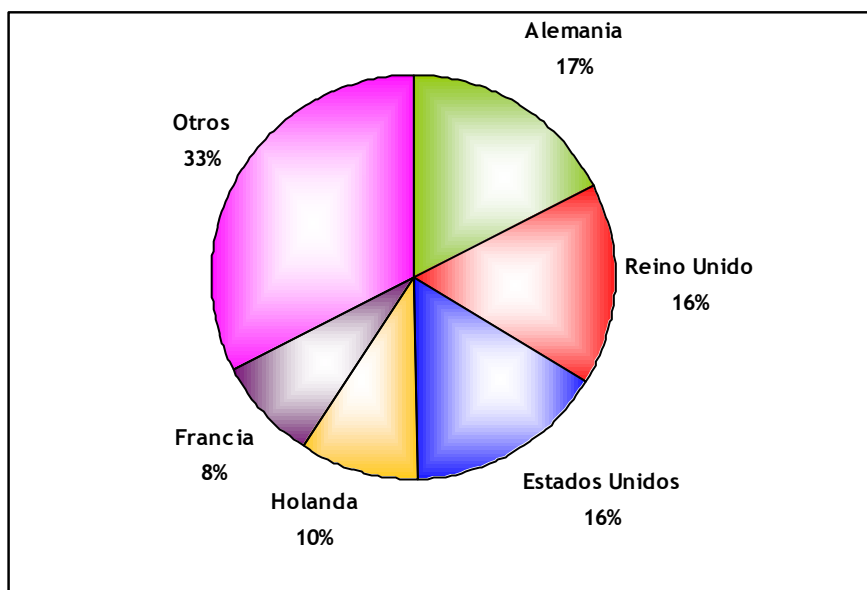
**Tabla 2.2** Ranking de los importadores de flores de corte (2006)

Puesto	País
1°	Alemania
2°	Reino Unido
3°	Estados Unidos
4°	Holanda
5°	Francia
6°	Rusia
7°	Japón
8°	Italia
9°	Suiza
10°	Bélgica
40°	Chile
60°	Argentina

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

El primer lugar lo ocupó Alemania con una participación del 17%, seguido por el Reino Unido y Estados Unidos, ambos con un 16%, y Holanda con el 10%. Aproximadamente el 70% de las importaciones mundiales de flores se encuentra concentrado en los primeros 5 países. Argentina ocupó la 60° posición, importando por 940 mil USD, con una participación del 0,02 % sobre el total mundial importado.

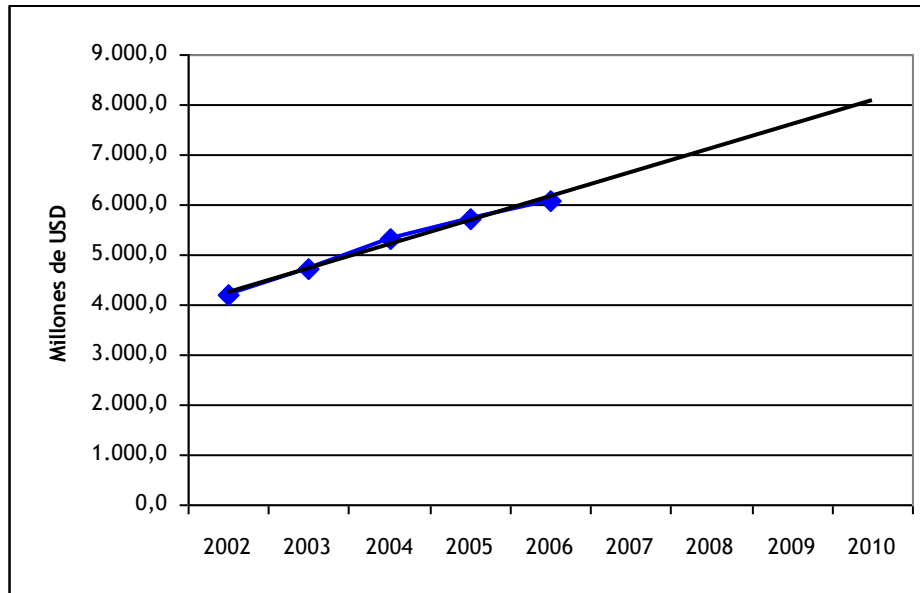
**Figura 2.3** Participación de países en importaciones mundiales de flores (2006)



*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

Las compras internacionales de flores reflejan una evolución positiva. Entre 2002 y 2006 crecieron un 45,5%. De igual manera se espera que las mismas continúen en crecimiento.

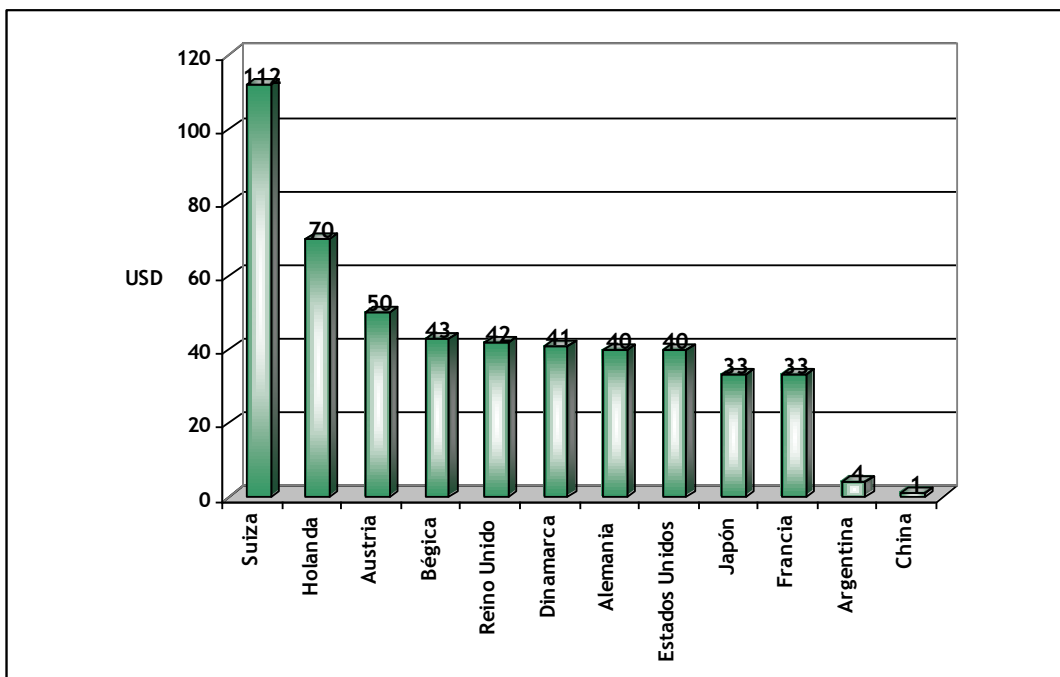
**Figura 2.4** Evolución y tendencia de las importaciones de flores de corte (2002- 2010)



*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

### 2.3. Consumo per cápita

**Figura 2.5** Consumo per cápita de flores (2008- Jornadas Provinciales de Floricultura, Jujuy)



Otra de las cuestiones que merece la pena estudiar es el consumo de flores per cápita. Nuevamente los países europeos son los que registran mayores valores. En primer lugar se encuentra Suiza con USD 112.

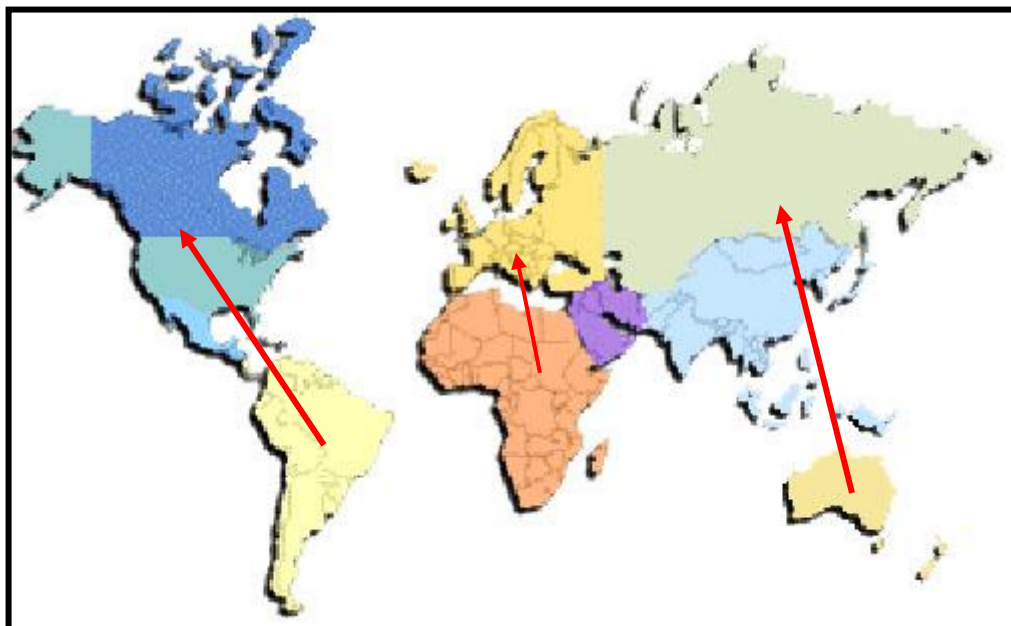
Al respecto se torna de relevancia analizar el caso de China. Es un país en el que actualmente sólo se consume USD 1 per cápita anualmente. Dada la situación por la que atraviesa dicho país y las características del mismo, en lo que hace fundamentalmente a la celeridad de su crecimiento económico (ronda el 11% anual) y poblacional (alrededor del 0,75%) se pueden vislumbrar dos efectos. Uno de ellos, el inmediato, es un incremento de las exportaciones (previo aumento de la producción para satisfacer su demanda interna). Pero el efecto que adquiere mayor relevancia para el presente estudio es el que se dará a mediano- largo plazo: un incremento en el consumo, elementalmente si se tiene en cuenta el tamaño de su población y que se trata de un producto cuya etapa de ciclo de vida es la de “Introducción”. De esta manera no podrá cubrir su demanda interna, por lo que se convierte en un valioso mercado potencial para los exportadores mundiales.

## **2.4 Tendencias**

La principal zona de producción y consumo es el Hemisferio Norte, esencialmente los países de América del Norte y Europa. No obstante lo mencionado, se puede apreciar en la figura la tendencia de los últimos años que señala un desplazamiento de la zona de producción hacia el Hemisferio Sur. De esta manera países como Colombia, Ecuador y, recientemente Chile, buscan abastecer al mercado Norteamericano. Desde África: Kenya, Zimbabwe, Uganda venden a Europa. Finalmente, los países del continente oceánico: Australia y Nueva Zelanda destinan su producción a Asia. Dichos nuevos países productores gozan de la ventaja de producir en contra estación.

El mencionado desplazamiento de las zonas productoras responde, en primera instancia, a los menores costos de producción y la calidad de las tierras (menos agotadas). Cabe destacar que en numerosas ocasiones la inserción de algunos países en vías de desarrollo encuentra serias dificultades, por no llegar a cubrir los estándares de calidad y, además, por no brindar continuidad en la oferta.

**Figura 2.6** Abastecimiento desde las nuevas zonas de producción de flores de corte  
(2008- Jornadas Provinciales de Floricultura, Jujuy)





A nivel internacional también se evidencian otras tendencias de suma importancia al efecto de esta tesis. Una de ellas es el *desplazamiento de la población a las ciudades*, se estima que la población urbana crecerá un 25% para el año 2015, lo que implica cambios en los hábitos de consumo. De igual manera es sumamente importante lo que hace referencia al “*estilo de vida*”. Dados los cambios socioeconómicos y culturales que se suceden en el mundo, el consumo se orienta a productos saludables/ naturales- exóticos, innovadores/ nuevos, étnicos y con alto contenido emocional.

Otra tendencia identificada en los mercados mundiales es una *disminución en el nivel de precios de las especies más comunes*, como consecuencia del aumento de la oferta de productos diferenciados (sustitutos), tanto en términos cualitativos como en novedades de mercado (nuevas variedades y especies).

El mercado, según expertos de todas las naciones, está en continua expansión, poniéndose como ejemplo que en el próximo quinquenio Finlandia quintuplicaría su consumo per cápita y Alemania, Holanda y Estados Unidos lo duplicarían.

## **2.5 Principales actores internacionales**

### **2.5.1 Unión Europea**

Los principales países en los que el rubro adquiere cierta importancia son: *Holanda, Alemania, Gran Bretaña*. Si bien la mayoría produce flores, dicha producción no alcanza para satisfacer la demanda existente. Consecuentemente, las importaciones extracomunitarias de flores aumentaron un 20% durante el año 2007, totalizando 1.399 millones de USD.

El mercado floral de la Unión Europea está caracterizado por las diferencias entre los mercados individuales de los países miembros. Por un lado la demanda depende del tamaño de la población de cada país y por otro por el consumo per cápita en cada uno.

Las principales flores comercializadas en el ámbito de la Unión Europea son: *la rosa, el crisantemo y los claveles*. Pero, como ya se dijo, día a día se demandan más especies nuevas.

#### ***a. Holanda***

Se caracteriza por ser un país productor, importador y exportador.

Holanda es el mayor productor de flor cortada. La superficie cultivada para el año 2006 fue de aproximadamente 3.093 ha, mientras que en 2007 fue de 3.003 ha., lo que señala una caída del 2,9 %.

Es el principal mercado concentrador no sólo de Europa, sino del mundo, registrando el 52% del total de las importaciones hacia y el 85% de las exportaciones desde la Unión Europea.

El mercado holandés tiene una actuación líder en lo que respecta a la comercialización. Las flores se venden a través de sus subastas, las cuales son manejadas con excelente eficacia en las operaciones de importación y exportación, como así también en su infraestructura. Por otra parte, la floricultura holandesa se caracteriza por su calidad y cantidad. Cuestiones como la investigación, la educación y la expansión son las causas de su constante crecimiento. Respecto las flores más consumidas, en orden de importancia, son: *rosas, crisantemos, claveles, tulipanes, narcisos y fresias*.

En lo referido a los flujos internacionales, por una parte, una tendencia destacable es el crecimiento de las importaciones. Las compras internacionales en 2006 registraron valores de 701,5 millones de USD, mientras que para 2007 crecieron un 6,2%, llegando a los 745 millones de USD. El panorama se torna más interesante si se tiene en cuenta que en 2003 se importaba por valores de 582 millones de USD, lo que muestra que en sólo 4 años las compras crecieron un 28 %. Los principales orígenes de las importaciones fueron, para el año 2007: Kenia, Ecuador, Israel, Etiopía y Colombia. El primero con una participación del 36,3%, el segundo del 12,9% y los demás de entre 5 – 7% aproximadamente.

Por otra parte las exportaciones superan con creces a las importaciones. Pese a ello, resulta interesante hacer un análisis no tan cuantitativo, sino más bien relativo. Las exportaciones crecieron entre 2006 y 2007, presentando valores de 4.273 y 4.456 millones de USD respectivamente, lo hicieron a una tasa del 4,3%. No obstante si se hace la comparación con el año 2003, según la AIPH<sup>3</sup>, las ventas cayeron un 3,7%. En la Tabla 2.4 se pueden observar los principales destinos de las flores holandesas para el año 2007.

El consumo per cápita es de 70 USD. A partir de una población de 16 millones de personas se puede estimar que el valor del mercado holandés ronda los 1.120 millones de USD.

**Tabla 2.3** Origen de importaciones de flores de corte de Holanda (*Oficina de Flores Holandesa, 2007*)

País	Millones de USD	Participación %
Kenia	270,4	36,3%
Ecuador	96,1	12,9%
Israel	53,6	7,2%
Etiopía	47,7	6,4%
Colombia	36,5	4,9%
Zimbabwwe	27,6	3,7%
Uganda	27,6	3,7%
Zambia	18,6	2,5%
Italia	16,4	2,2%
España	14,9	2,0%
Otros	136,3	18,3%
<b>Total Impto. mundo</b>	<b>745</b>	

**Tabla 2.4.** Destino de exportaciones de flores de corte de Holanda (*Oficina de Flores Holandesa, 2007*)

País	Millones de USD	Participación %
Alemania	1.163,0	26,1%
Reino Unido	967,0	21,7%
Francia	606,0	13,6%
Italia	240,6	5,4%
Rusia	151,5	3,4%
Bélica	147,0	3,3%
Dinamarca	115,9	2,6%
Estados Unidos	111,4	2,5%
Suiza	106,9	2,4%
Austria	75,8	1,7%
Otros	775,3	17,4%
<b>Total Expo. mundo</b>	<b>4.456</b>	

### ***b. Alemania***

Fue el segundo importador de flores a nivel mundial y dentro de la UE en el año 2007, luego de haber sido el 1° en 2006. En dicho año las importaciones alcanzaron una valor de 1.064 millones de USD, mientras que las exportaciones sólo 54 millones.

<sup>3</sup> The International Association of Horticultural Producers

El principal proveedor y destino de las ventas fue Holanda. En el caso de las importaciones participó con un 89%, y para las exportaciones con un 22%. Como se puede observar, sólo los 5 primeros países abastecedores comprenden más del 95% de la oferta.

**Tabla 2.5** Origen de las importaciones de flores de corte de Alemania (2007)

País	Millones de USD	Participación %
Holanda	949,1	89,2%
Kenia	22,3	2,1%
Italia	16,0	1,5%
Ecuador	13,8	1,3%
Colombia	11,7	1,1%
Israel	8,5	0,8%
Polonia	7,4	0,7%
Sudáfrica	6,4	0,6%
Etiopía	5,3	0,5%
España	5,3	0,5%
Otros	18,1	1,7%
<b>Total Impo. mundo</b>	<b>1.064</b>	

**Tabla 2.6** Destino de las exportaciones de flores de corte de Alemania (2007)

País	Millones de USD	Participación %
Holanda	11,9	22,1%
Suiza	11,0	20,3%
Austria	8,4	15,5%
Noruega	3,9	7,3%
Kazajstán	3,4	6,3%
Bélgica	2,2	4,0%
Polonia	1,9	3,5%
Luxemburgo	1,8	3,4%
Checa, República	1,8	3,4%
Francia	1,7	3,1%
Otros	6,1	11,3%
<b>Total Expo. mundo</b>	<b>54</b>	

*Elaboración propia en base a datos de EUROSTATS Database*

Las flores preferidas de los consumidores alemanes son: *rosas (37%), tulipanes (10%), crisantemos (5%) y gerberas (5%)*.

De acuerdo a la AIPH, el valor del mercado es de aproximadamente 3.280 millones de USD, considerando una población de 82 millones y un consumo per cápita de 40 USD.

Es importante destacar que existen diferencias de gustos entre los consumidores de Alemania Occidental y Oriental.

### **c. Reino Unido**

El mercado inglés de flores cortadas está menos desarrollado que otros mercados europeos, motivo por el cuál tiene un alto potencial de crecimiento. En el año 2007 superó a Alemania como el principal importador de la Unión Europea y del mundo.

Un hecho a considerar es que, a diferencia de los demás países europeos grandes consumidores, la producción nacional es muy baja, motivo por el cuál las importaciones son considerables.

Lo importado en 2007 alcanzó un valor de 1.074 millones de USD, adquiriéndose el producto desde Holanda (78,7%) y Colombia (6,3%). En cuanto a las exportaciones, se registraron ventas por 33 millones de USD. El principal destino de las mismas fue, casi en su totalidad (89,4%), Irlanda y Holanda.

**Tabla 2.7** Origen de las importaciones de flores de corte de Reino Unido (2007)

País	Millones de USD	Participación %
Holanda	845,2	78,7%
Colombia	67,7	6,3%
España	15,0	1,4%
Turquía	8,6	0,8%
Israel	5,4	0,5%
Marruecos	4,3	0,4%
Italia	4,3	0,4%
Ecuador	3,2	0,3%
Zambia	2,1	0,2%
Bélgica	2,1	0,2%
Otros	116,0	10,8%
<b>Total Impo. mundo</b>	<b>1.074</b>	

**Tabla 2.8** Destino de las exportaciones de flores de corte de Reino Unido (2007)

País	Millones de USD	Participación %
Irlanda	16,24	49,2%
Holanda	13,23	40,1%
Dinamarca	2,21	6,7%
Estados Unidos	0,76	2,3%
Alemania	0,59	1,8%
Canadá	0,13	0,4%
Italia	0,07	0,2%
Japón	0,07	0,2%
Emiratos Árabes Unidos	0,03	0,1%
Checa, República	0,03	0,1%
Otros	0,17	0,5%
<b>Total Expo. mundo</b>	<b>33</b>	

Elaboración propia en base a datos de EUROSTATS Database

En orden de importancia las 10 variedades que más se comercializan son: *rosa, lilium, fresia, tulipán, sweet pea (Clavo de olor), gerbera, orquídea, clavel, girasol y anemona*.

El consumo per cápita es de 42 USD. De este modo se puede concluir que el valor de mercado es de 2.520 millones de USD (estimando una población de 60 millones de habitantes).

Si bien el mercado inglés tiene la desventaja de su bajo consumo, aún no está saturado y ello plantea una posibilidad de comercialización importante.

### **3.5.2 Japón**

Se trata de un mercado con un importante crecimiento en los últimos años. El volumen de ventas de flores de corte alcanzó la cifra de 11.000 millones de USD para el año 2002.

El mercado total de flores en Japón está abastecido principalmente por la producción doméstica (88,2%). Sin embargo, esta situación ha venido cambiando, dándole paso a la flor importada, impulsada por los altos costos de producción, desplazamiento de las nuevas generaciones a las grandes ciudades, sumado al alto precio de los combustibles.

Como importante mercado potencial, sólo se torna relevante analizar las importaciones. Entre el año 2002 y el 2006 las importaciones de flores totales crecieron un 31% siendo Malasia, Colombia, Tailandia y China los principales proveedores. En el año 2006 se importó por 225,8 millones de USD (Ver Tabla 2.9).

Las flores más demandadas por los japoneses son, en orden de importancia: *claveles, rosas, crisantemos y liliums*. Las fechas de alto consumo de flores son; Marzo: *equinoccio de primavera*; Mayo, Agosto: *Festival de Obon, Ritual Budista Anual*; Septiembre: *equinoccio de otoño*; y Diciembre.

Recientemente resulta destacable la participación de China con el *clavel chino* y de Malasia con el *crisantemo*, puesto que los precios de dichos productos son menores que los provenientes de América Latina y de la Unión Europea. De igual manera, en el año 2006 India y Corea lideraron el mercado de las *rosas*, con una participación del 93% sobre el total de rosas importadas

El mercado japonés es uno de los más exigentes en materia de calidad, entonces el éxito depende directamente de ello.

**Tabla 2.9** Origen de las importaciones de Japón de flores de corte (2006)

País	Millones de USD	Participación %
Malasia	49,3	21,83%
Colombia	30,1	13,32%
Tailandia	29,4	13,00%
China	19,4	8,59%
Otros de Asia	18,1	8,01%
Nueva Zelanda	13,6	6,03%
Corea	13,4	5,93%
Holanda	10,4	4,60%
Kenya	8,0	3,55%
Vietnam	7,1	3,16%
Otras	27,0	11,97%
<b>Total Impo. mundo</b>	<b>225,8</b>	

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

Con base en un consumo de 33 USD/hab./año y una población de 127 millones de habitantes, se puede estimar el valor del mercado en 4.191 millones de USD aproximadamente.

### **2.5.3 Estados Unidos**

Cuenta con 20.000 ha. plantadas, principalmente en California. Si bien es un país con importantes volúmenes de producción, no puede cubrir su demanda interna, por lo que requiere importaciones.

**Tabla 2.10** Origen de las importaciones de flores de corte de Estados Unidos (USDA, 2006)

País	Millones de USD	Participación %
Colombia	449,6	58,5%
Ecuador	141,4	18,4%
Holanda	72,6	9,5%
Costa Rica	29,9	3,9%
México	21,6	2,8%
Canadá	14,3	1,9%
Tailandia	7	0,9%
Nueva Zelanda	5,3	0,7%
República Dominicana	3,8	0,5%
Israel	2,5	0,3%
Otros	20,1	2,6%
<b>Total Impo. mundo</b>	<b>768,1</b>	

En 2006 se importó por 768,1 millones de USD lo que lo convierte en el tercer importador a nivel mundial. Luego, los principales países que exportaron flores frescas a los Estados Unidos en 2004 fueron: Colombia (58,5%), Ecuador (18,4%), Holanda (9,5%), Costa Rica (3,9%) y México (2,8%). Como se puede apreciar sólo entre estos cinco países se concentra más del 90% de las importaciones. Además, es el principal destino de la producción de flores de América Central y de Sudamérica.

Las flores más importadas fueron, en orden de importancia, *rosas, claveles, pompones, crisantemos, mini claveles, alstroemerias, gypsophillas, asters, tulipanes y gerberas*.

Con un consumo per capita de 40 USD y 300 millones de habitantes, su valor de mercado se calcula en 12.000 millones de USD.

#### **2.5.4 Medio Oriente: Israel**

En las últimas dos décadas, la economía de Israel ha sufrido una transformación radical, debido a que se ha desarrollado de manera impresionante la alta tecnología. El desarrollo de la producción de flores para exportación convirtió al país en una economía muy competitiva a escala global. El éxito radica en el diseño de políticas muy claras que otorgan incentivos tanto a la inversión en infraestructura física, como en recursos humanos, poniendo un énfasis en la capacitación. Otra ventaja es el clima, que posibilita la producción durante todo el año.

Los cultivos de flores representan 7,6% por ciento del total de producción agrícola del país. La floricultura se desarrolla en una superficie de 2.000 ha. y aunque el sector es relativamente pequeño, es muy lucrativo. Aproximadamente 50% de la producción de flores se cultiva en avanzados invernaderos computarizados y cerca de 12% se cultiva bajo redes. En Israel se cultivan *rosas, plantas ornamentales, gypsophillas, claveles, flor de cera (hoya carnosa), solidago, limoniums, gerberas y anémonas*.

Se trata de un país netamente exportador, que en el año 2006 exportó por 60,3 millones de USD. El principal destino de las ventas al extranjero es Holanda, que se corresponde con más del 50%, seguido por Alemania con 16,1%, en tercer lugar Bélgica con 6,8%. Es destacable la gran concentración de mercados que existe, puesto que sólo 10 concentran casi el 100% de la oferta.

**Tabla 2.11** Destino de las exportaciones de Israel de flores de corte (2006)

País	Millones de USD	Participación %
Holanda	34,2	56,80%
Alemania	9,7	16,11%
Bélgica	4,1	6,80%
Reino Unido	3,5	5,79%
Francia	3,0	4,91%
Estados Unidos	2,4	3,99%
Italia	1,6	2,69%
Rusia	0,8	1,33%
Japón	0,4	0,62%
Suecia	0,2	0,28%
<b>Total Expo. Mundo</b>	<b>60,3</b>	

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

### 2.5.5 África: Kenia

Kenia es el mayor productor de África, representa un 60% del total producido en el continente. Las exportaciones de flores presentan una tasa de crecimiento elevada. Entre 1995 y 2002 crecieron las ventas un 300% y entre 2002 y 2005 crecieron un 27%.

El 97% de la producción se exporta a las UE. Los principales mercados son: Holanda, Reino Unido y Alemania. También, la reciente diversificación de mercado permitió la aparición de Estados Unidos, Japón y otros países del Medio Oriente como importantes mercados. En 2006 las exportaciones alcanzaron los 270,5 millones de USD. En el mismo año, los principales productos de exportación *rosas (74%), bouquets (10%), alstromelias (5%) y claveles (3%)*.

**Tabla 2.12** Destino de las exportaciones de Kenia de flores de corte (2006)

País	Millones de USD	Participación %
Holanda	176,7	65,3%
Reino Unido	61,1	22,6%
Alemania	10,3	3,8%
Japón	4,8	1,8%
Suiza	4,5	1,6%
Otros	13,2	4,9%
<b>Total Expo. mundo</b>	<b>270,5</b>	

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

Algunas razones que explican el éxito del sector son: inversiones extranjeras en tecnología de punta con el objetivo de diversificación de variedades y generar valor agregado, buena información de mercado, una economía de mercado liberal, excelentes condiciones climáticas que brindan la posibilidad de producción a lo largo de todo el año, disponibilidad de flete aéreo, mano de obra calificada y bajos costos de producción. Por otro lado, entre los factores negativos que afectan al sector, se destacan la falta de capacidad para implementar medidas sanitarias y fitosanitarias, limitaciones para obtención de capital, entre otros.

Sus principales competidores a nivel regional son: Israel, Zimbabwe, Uganda.

El acceso a la Unión Europea para las flores de Kenya está favorecido por los acuerdos que dicho bloque firmó con los países ACP (África, Caribe y Pacífico).

Como se expuso antes, es el principal proveedor de flores de la UE. Al respecto, es importante mencionar que a partir de 2007 comenzó a pagar derechos para el ingreso al bloque, lo que implicó un aumento “indirecto” de costos que se vio reflejado en una caída del valor de las exportaciones. En respuesta a ello, a fines de dicho año se firmó un acuerdo entre la *Comisión Europea y la Comunidad del Este de África* (Kenia, Uganda, Tanzania, Ruanda y Burundi) de Asociación Económica (EPA en inglés) de carácter provisional por el que la Unión Europea se compromete a una liberalización del 80% en un periodo de 15 años para permitir la entrada de flores (entre otros bienes agrícolas) procedentes de dichos países.

## 2.5.6 América del Sur

### *a. Colombia*

En 2007 se cultivaron aproximadamente 7.280 ha. El grueso de la producción (más del 95%) se concentra en sólo dos zonas: la sabana de Bogotá y Antioquia. Colombia exporta el 98% de su producción. Asimismo sus exportaciones representan cerca del 6% del total mundial.

En 2005 se exportaron flores por 906 millones de USD. Las ventas ascendieron a 966,8 millones de USD para 2006, lo que implica un crecimiento del 6,7%. Resulta también importante mencionar que entre 2003 y 2006 las exportaciones se incrementaron un 41,9%. El principal destino de sus ventas son los Estados Unidos (81%), Rusia (3,8%) y Reino Unido (3,7%).

**Tabla 2.13** Destino de las exportaciones de flores de corte de Colombia (ASOCOLFLORES, 2006)

País	Millones de USD	Participación %
Estados Unidos	783,2	81,0%
Rusia	36,7	3,8%
Reino Unido	35,8	3,7%
Canadá	20,3	2,1%
Japón	17,4	1,8%
Alemania	10,6	1,1%
Otros	63,8	6,6%
<b>Total Expo. mundo</b>	<b>966,9</b>	

Los principales productos exportados son: *claveles, crisantemos y rosas (75%)*. El país posee una serie de ventajas que derivan en su importante participación en el mercado internacional, a saber: condiciones climáticas favorables, tecnología de producción y post cosecha de última generación, calidad de producto que cumple con las exigencias fitosanitarias de los países compradores, mano de obra barata y apoyo gubernamental en los aspectos de capacitación, subsidios a los insumos y acuerdos de comercio exterior muy favorables para el desarrollo de la actividad, cercanía para el transporte los mercados más importantes, variedad de especies y asociatividad para la producción y comercialización.

Se torna de importancia analizar sólo las ventas de dicho país (Tabla 2.13), puesto que es netamente exportador ya que el consumo interno no es significativo, motivo por el cual la producción se destina al exterior y, además, las importaciones carecen de relevancia. No obstante, en los últimos años se manifestaron dos tendencias en los mercados desarrollados que denotan la demanda de productos de mayor valor agregado: *bouquets*, y, que éstos contengan ciertas especies nativas. Ello lleva a que en numerosas ocasiones, para responder a las solicitudes de los clientes, se necesite de variedades que no se producen en Colombia, motivo por el cual se importan de otros países. Sumado a esto, las nuevas y mejores prácticas, tales como el programa *Flor Verde*<sup>4</sup>, han fortalecido la imagen internacional del sector.

---

<sup>4</sup> Programa desarrollado por ASOCOLFLORES (Asociación Colombiana de Exportadores de Flores) con el objetivo de promover un código de conducta social y de cuidado medioambiental en relación con la floricultura.



### ***b. Ecuador***

Se trata del tercer exportador de flores a nivel mundial, y el segundo del continente. Es un sector sumamente importante para la economía nacional, puesto que se exporta el 90% de la producción.

Compite en forma directa con Colombia en lo que respecta a la producción y comercialización de flores a nivel internacional. Además, los costos logísticos son superiores a los que se encuentran en Colombia

Según datos del *Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador*, en el año 2004 se cultivaron 3.337 ha. con flores. De dichas hectáreas el 61% se destinó a la producción de *rosas* y un 12% a *gypsophila*. Cabe destacar también que aproximadamente el 66% de la producción se realiza bajo invernadero.

Las exportaciones siempre han mantenido una tendencia creciente. Entre 2005 y 2006 crecieron un 17,5 %. Éste último año se exportó por 433,6 millones de USD. Tres cuartas partes de las exportaciones tienen como destino Estados Unidos. En segundo y tercer lugar se encuentran Rusia con 17,3 % de participación y Holanda con 14,1%. Un mercado a resaltar es el ruso, puesto que presenta el mayor dinamismo, en los últimos 3 años creció a una tasa del 35% (*Tabla 2.14*).

En Ecuador la competitividad del sector se basa en la implementación de nuevas variedades de flores y la innovación en procesos de producción tanto en poscosecha como en campo.

**Tabla 2.14** Destino de las exportaciones de flores de corte de Ecuador (2006)

País	Millones de USD	Participación %
Estados Unidos	254,3	74,61%
Rusia	59,1	17,34%
Holanda	48,1	14,11%
España	10,9	3,21%
Canada	10,8	3,17%
Alemania	9,0	2,65%
Italia	8,0	2,33%
Suiza	6,2	1,82%
Colombia	4,5	1,32%
Francia	3,5	1,02%
Otros	19,3	5,67%
<b>Total Expo. mundo</b>	<b>433,6</b>	

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

### ***c. Chile***

Se incorpora el análisis de este país en la medida que su participación en el sector en los últimos años se ha convertido en una opción productiva interesante y, por otra parte, se trataría de la “competencia” a nivel regional que enfrentaría la Argentina en el mercado internacional.

En Chile se cultivan aproximadamente 1.600 ha. de flores. El *clavel* es la especie más cultivada. Se produce tanto al aire libre como en invernadero, cultivándose a través de éste último sistema un 44% de la producción nacional.

En un contexto mundial de demanda creciente, Chile ha experimentado un impulso a la actividad, en la medida que cuenta con ventajas comparativas en lo que respecta a clima, condiciones de temperatura y humedad, excelente escenario sanitario, buena relación costo/calidad de la mano de obra.

Su posición en el mercado internacional de flores de corte ha tenido una tendencia expansiva durante los últimos quince años, pero al final de este período evidencia signos de estancamiento en un valor cercano a los 3,5 millones de USD por año. Entre las razones que se pueden mencionar para dicho comportamiento se encuentran: el efecto de la apreciación cambiaria, que genera estímulos para desviar la producción hacia el mercado interno, la elevación de los costos del transporte aéreo, por el alza del petróleo y sobretasas de seguridad, y por último un consumo interno per cápita de flores en expansión fundado principalmente en el crecimiento económico del país sudamericano.

Holanda y Estados Unidos son sus principales mercados de destino con una participación de 55,4% y 40,5 % respectivamente, y las especies enviadas de mayor importancia en los últimos años han sido *liliums*, *calas*, *tulipanes* y *peonías*. Por otra parte, las importaciones provienen en su mayoría de Ecuador, Colombia y Argentina. Entre los principales 6 proveedores se encuentran sólo países del continente. Holanda recién aparece en 7° posición. La flor más comprada son las *rosas*.

**Tabla 2.15** Origen de las importaciones de flores  
De corte de Chile (ODEPA, 2007)

País	Millones de USD	Participación %
Ecuador	6,15	89,12%
Colombia	0,42	6,15%
Argentina	0,15	2,22%
Brasil	0,10	1,40%
Perú	0,09	1,35%
Bolivia	0,02	0,36%
Otros	0,05	0,77%
<b>Total Impo. mundo</b>	<b>7,00</b>	

**Tabla 2.16** Destino de las exportaciones de  
flores de corte de Chile (ODEPA, 2007)

País	Millones de USD	Participación %
Holanda	1,82	55,39%
Estados Unidos	1,33	40,47%
Japón	0,09	2,70%
Argentina	0,03	0,84%
Terr. Brit. en América	0,008	0,25%
Colombia	0,006	0,17%
Otros	0,01	0,34%
<b>Total Expo. mundo</b>	<b>3,29</b>	

Si bien es cierto que se trata de un mercado con bajo consumo (4 USA/hab/año), el mismo se encuentra en pleno nacimiento. Motivo por el cual se puede generar espacio para su expansión en el mediano y largo plazo, en la medida que aumenten los ingresos de la población, se consoliden los distintos canales de comercialización, se mejore la calidad y presentación del producto. Una estimación permite valorizar la demanda interna de flores cortadas en cerca de 80 millones de USD.

En el Anexo 4, “Comparación de los principales participantes del sector a nivel mundial”, se encuentra una síntesis de las características relevantes de los países mencionados en este punto.

### **3. FLORICULTURA: El sector en la Argentina**

Al respecto se debe mencionar que se trata de un sector informal, en la medida que no se dispone de información real y periódica (o actualizada). Pese a ello se realizará un análisis de la situación actual del sector en el país para poder evaluar la viabilidad de un proyecto de producción y comercialización con el exterior. También es importante señalar que recientemente se experimentó un creciente interés por parte de diferentes organizaciones de generar trabajos dirigidos a cuantificar datos de este sector.

En lo relativo a la floricultura se destacan tres sistemas de producción:

- 1.- *Flores y follaje de corte*
- 2.- *Plantas y flores en maceta*
- 3.- *Árboles y arbustos ornamentales*

A los efectos de la realización de este trabajo, nos interesa analizar sólo el primero de ellos.

En la Argentina, el cultivo de flores y plantas es una actividad agrícola intensiva, en algunas zonas del país que, dada su baja participación relativa en la composición de PBI y en la Balanza Comercial, si lo comparamos con los valores que movilizan los sectores de cereales, carnes e incluso otras producciones de carácter intensivo, no ha recibido la atención adecuada para desarrollar sus potenciales nichos de mercado.

El tamaño del sector florícola, medido como el valor bruto (a precios de productor), de las ventas mayoristas, era, en 2001, de 284,5 millones de pesos (o USD). De los cuáles el 30,8 % correspondía a la producción de flores de corte y el resto a plantas de maceta. Mas tarde, en enero de 2002, luego de la devaluación del peso argentino, el valor bruto de la producción pasó a 444,2 millones de pesos, pero medido en USD se redujo a 158,4 millones. En este año el subsector flores de corte explicaba el 29,8 % del total. Es decir que evidenció un comportamiento negativo de 3,2%.

Así, tomando en cuenta el sector agropecuario argentino, el valor de la producción para 2001 (284 millones de USD o pesos), colocaría a la floricultura por encima de actividades como: cultivos de pera, naranja, sorgo, tabaco, mandarina y la producción de lana, entre otros (en orden de importancia económica).

Es importante destacar que un punto de inflexión en la producción y comercialización de flores fue la crisis político-económica de 2001. Luego de abandonadas las reglas de convertibilidad un nuevo escenario se presenta:

- *Se tornan más interesantes las posibilidades de exportación de algunas especies*
- *Posibilidad de sustituir importaciones* (por el elevado costo post devaluación)
- *Factores en contra:* Recesión del mercado interno, corte en la cadena de pagos, incremento de precio de insumos de origen extranjero, el incremento del precio del combustible.

- *Volúmenes de flor importada ingresada al país, motorizando la competencia interna y la reconversión del sector.*

Según un informe del INTA, los aspectos mencionados contribuyeron a que, en los últimos años, la productividad de flores y plantas aumente significativamente. Si bien en este mismo período el número de explotaciones se ha reducido, tanto los rendimientos como la calidad de la producción han denotado un crecimiento manifiesto.

Consecuentemente la producción local se encaminó a una serie de transformaciones con el objeto de hacerla más competitiva con los niveles internacionales. Ello significó, entre otras cosas:

- *Incorporación de innovaciones tecnológicas relevantes como la renovación de variedades*
- *Incorporación y consolidación de especies no tradicionales.*
- *Mejora de los invernáculos y sus instalaciones complementarias*
- *Incorporación masiva del riego por goteo, y la práctica de la fertirrigación<sup>5</sup>*
- *Avance de tecnologías para el manejo postcosecha*
- *Avances en gestión empresarial*

Se estima que la *superficie cultivada* dedicada a la floricultura (flores de corte y plantas ornamentales) rondan las 24.854 ha. , de los cuales aproximadamente tres cuartas partes se realiza a campo abierto. Ello es una ventaja trascendental que posee el país, puesto que gracias a su desarrollo latitudinal y longitudinal se pueden encontrar diversidad de microclimas que hacen aptas las tierras para el cultivo de prácticamente cualquier variedad

Las *especies más cultivadas* son el *crisantemo, clavel y rosa*, que representan entre el 60 y 70% de la oferta nacional. Como se explicó antes, se introducen nuevas variedades como: *gypsophila, fresia, lisianthus, gerberas* junto a un número creciente de flores diversas que en total conforman más de 50 especies.

**Tabla 3.1** Distribución por provincias de la superficie cultivada (cubierta y a campo)  
(*Jornadas Provinciales de Floricultura, Jujuy, 2008*)

Provincia	Superficie Cultivada (ha)		
	Total	Cubierta	Campo
AMBA	817,54	383,99	433,55
Buenos Aires	618,64	20,64	598,01
Catamarca	19,67	1,58	18,09
Chaco	10,22	3,30	6,93
Chubut	16,85	0,50	16,36
Corrientes	166,71	60,03	106,68

**Tabla 3.2** Posición de provincias de acuerdo a superficie cultivada (2008)

Puesto	Provincia
1	AMBA
2	Buenos Aires
3	Santa Fé
4	Corrientes
5	Formosa
6	Mendoza
7	Misiones

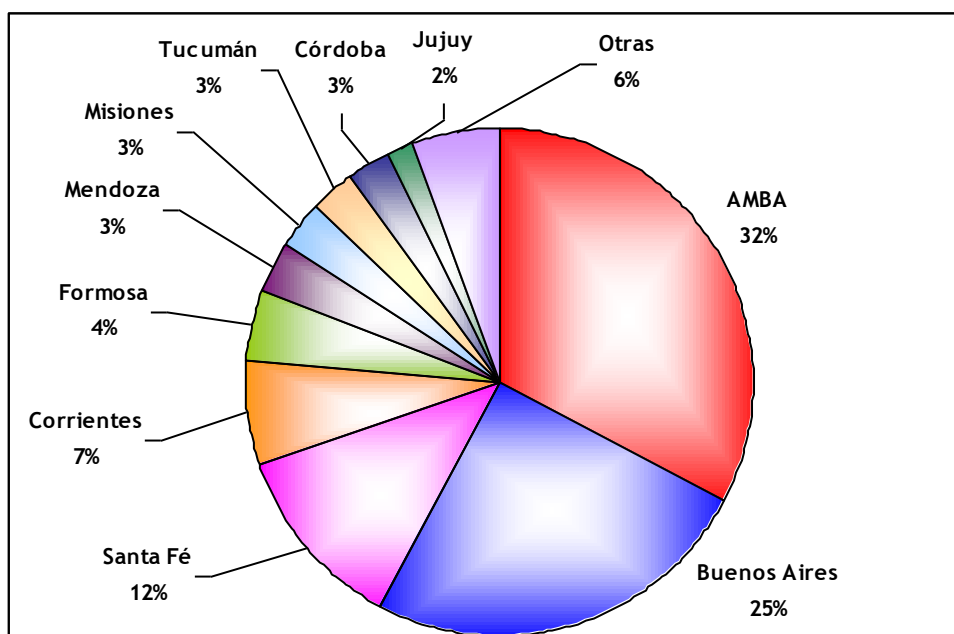
<sup>5</sup> Aplicación de los fertilizantes y, más concretamente, la de los alimentos nutritivos que precisan las plantas junto con el agua de riego. Se trata, por tanto, de aprovechar los sistemas de riego como medio para la distribución de estos alimentos nutritivos utilizando el agua como vehículo en el que se disuelven éstos.

Córdoba	64,69	23,53	41,16
Entre Ríos	40,46	7,12	33,34
Formosa	110,57	29,42	81,15
<b>Jujuy</b>	<b>43,39</b>	<b>1,37</b>	<b>42,03</b>
Mendoza	81,91	24,01	57,90
Misiones	75,38	8,95	66,43
Salta	15,65	2,80	12,85
San Luis	31,90	1,32	30,58
Santa Cruz	2,19	0,22	1,98
Santa Fé	296,21	58,41	237,80
Tierra del Fuego	1,55	0,22	1,34
Tucumán	71,94	6,64	65,30
<b>Total</b>	<b>2.485,48</b>	<b>634,02</b>	<b>1.851,46</b>

8	Tucumán
9	Córdoba
<b>10</b>	<b>Jujuy</b>
11	Entre Ríos
12	San Luis
13	Catamarca
14	Chubut
15	Salta
16	Chaco
17	Santa Cruz
18	Tierra del Fuego

Elaboración propia en base a datos de Jornadas Provinciales de Floricultura, Jujuy

**Figura 3.1** Participación de las principales provincias productoras por superficie cultivada (2008)



Elaboración propia en base a datos de Jornadas Provinciales de Floricultura, Jujuy

La principal área productiva y comercial de la floricultura nacional se desarrolla en la provincia de Buenos Aires. El cultivo de flores para corte se nuclea en la zona denominada cinturón verde bonaerense (AMBA), comprendida por un radio de 150 km. desde la Capital Federal, destacándose el polo sur (La Plata y alrededores) y el norte (Escobar). Esta concentración a nivel nacional, responde más a factores económicos que a factores ecológicos, ya que el flete es un ítem que encarece significativamente el valor de la producción florícola, entonces se contempla la proximidad al principal centro de consumo.

Prácticamente un 33% del total de superficie cultivada corresponde a esta región (AMBA), con un 54% se superficie cultivada a campo y un destacable porcentaje de 46% para la superficie cubierta. Si además se tiene en cuenta la superficie con la que participa el resto de la provincia, se obtiene que Buenos Aires representa el 57% de la superficie cultivada del país.

Según lo relevado por el INTA y presentado en las “*Jornadas Provinciales de Floricultura*” llevadas a cabo en la provincia de Jujuy en abril de 2008, además de Buenos Aires, las principales provincias productoras de flores y plantas son: Santa Fe, Corrientes, Formosa, Mendoza, Misiones, Tucumán, Córdoba, Jujuy y Entre Ríos. También hay producción en menor escala en las provincias de San Luis, Catamarca, Chubut, Salta, Chaco, Santa Cruz y Tierra del Fuego

La provincia de *Santa Fe* se destaca por la producción de *claveles*, *crisantemos*, *rosas* y *gladiolos*. La principal zona productora es el corredor Rosario-Casilda. La superficie cultivada es de aproximadamente 290 ha., de las cuáles un 80% es a campo abierto. Asimismo, opiniones actuales de informantes calificados dan cuenta de que la situación del sector es crítica. En dicha provincia, *Coronda Cooperativa de Agricultores Ltda.*, principalmente exportadores de frutillas a EE.UU, aprovechando el canal de comercialización con ese país han realizado una experiencia piloto presentando muestras de gladiolos que lograron buena aceptación en dicho mercado. La posibilidad de exportación es factible pero los productores deben agruparse para lograr volumen y adecuar las técnicas de producción a las exigencias del ente de control sanitario de EE.UU.

La provincia de *Corrientes* cuenta con 166 ha. de flores de corte que se comercializan a principios de invierno, siendo los *gladiolos*, *crisantemos*, *jazmines* y las *rosas* las especies más importantes. Un dato importante es que se trata de la segunda provincia en importancia de Argentina por la superficie cubierta de invernaderos dedicados a la actividad ornamental.

En *Formosa* se cultivan 110 ha. Aproximadamente tres cuartas partes de la producción se realiza campo.

La quinta provincia en orden de importancia productiva es *Mendoza*. La superficie implantada es de 80 ha., de las cuales el 70 % se encuentra al aire libre y el resto bajo cubierta. Las principales especies cultivadas en dicha zona son *crisantemos* y *rosas*, le siguen en importancia el *lisianthus* y *fresias*. La mayor producción se concentra en el cinturón verde de Mendoza: Guaymallén, Maipú y Las Heras.

La participación de *Misiones* en el total del país es del 3%, con 75 ha., de las cuáles 8 son bajo cubierta y 67 a campo.

De acuerdo a información de la *Dirección de Actividades Primarias y Recursos Naturales de la Provincia de Tucumán*, existen alrededor de 71 ha. dedicadas a la floricultura, de las cuales sólo 6 ha. son producciones bajo cubierta. La zona destacable es el oeste del Gran San Miguel de Tucumán y en los falderos de la Sierra de San Javier en donde principalmente se producen *jazmín del cabo*, *rosas* y *crisantemos*.

Estudiando en conjunto las restantes provincias se concluye que en la *región central* (Córdoba) se cultivan 64 ha. y se destaca la existencia de micro emprendimientos en los últimos años. En el *NOA* (Jujuy, Salta, Catamarca) la superficie cultivada ronda las 78 ha. con la producción de gran diversidad de flores, principalmente *gladiolos* y *crisantemos*.

En el sur, *Chubut* se ha orientado a la producción de *bulbos de tulipán* aprovechando el nicho comercial que ofrece el desfase de estación con el hemisferio norte. La producción se localiza en los valles cordilleranos cercanos a las localidades de Esquel, Trevelin y Corcovado y alcanza las 16 ha. cultivadas.

A nivel nacional, quienes integran el sector son en su mayoría empresas familiares que presentan distinto nivel de evolución, ya sea en inversión o en tecnología aplicada.

Estos productores están reunidos en pocas organizaciones, y con escasa participación de los actores, y es así como tienen poca incidencia en las decisiones del desarrollo del sector. Al mismo tiempo, desde el ámbito oficial, no hay planes de promoción que involucren a la floricultura y falta una política concertada que pueda potenciar los esfuerzos que casi siempre resultan en acciones individuales ó de pequeños emprendedores. Con respecto a la cantidad de productores, son 1.313 los que participan en este sector a lo largo de todo el territorio nacional.

**Tabla 3.3** Cantidad de productores por provincia  
(*Jornadas Provinciales de Floricultura, Jujuy, 2008*)

Provincia	Cantidad de productores
AMBA	671
Buenos Aires	77
Catamarca	37
Chaco	10
Chubut	19
Corrientes	34
Córdoba	60
Entre Ríos	40
Formosa	23
<b>Jujuy</b>	<b>34</b>
Mendoza	75
Misiones	26
Salta	40
San Luis	15
Santa Cruz	7
Santa Fé	87
Tierra del Fuego	2
Tucumán	56
<b>Total</b>	<b>1.313</b>

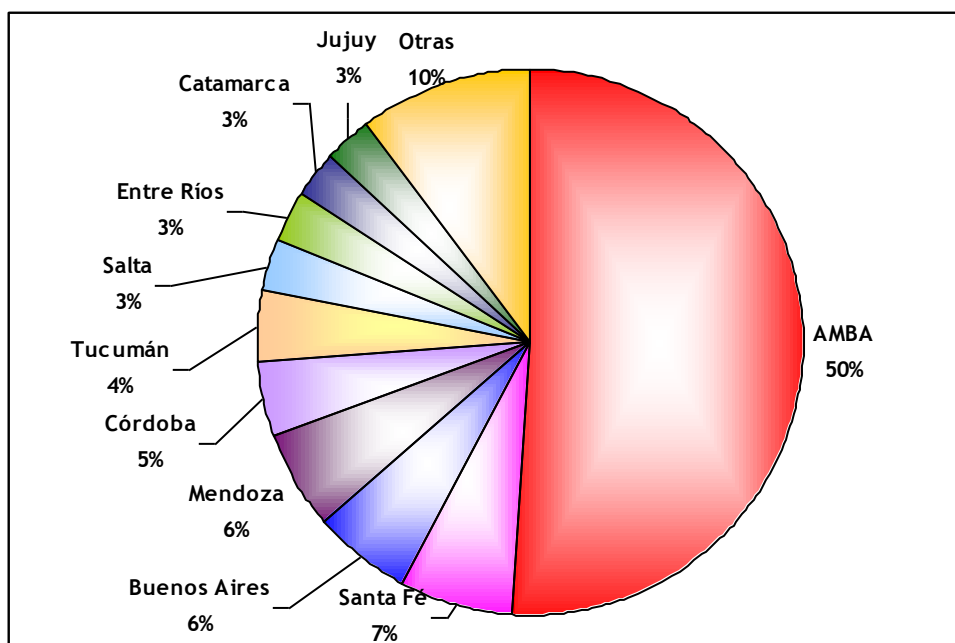
**Tabla 3.4** Posición de provincias de acuerdo a cantidad de productores (2008)

Puesto	Provincia
1	AMBA
2	Santa Fé
3	Buenos Aires
4	Mendoza
5	Córdoba
6	Tucumán
7	Salta
8	Entre Ríos
9	Catamarca
<b>10</b>	<b>Jujuy</b>
11	Corrientes
12	Misiones
13	Formosa
14	Chubut
25	San Luis
16	Chaco
17	Santa Cruz
18	Tierra del Fuego

*Elaboración propia en base a datos de Jornadas Provinciales de Floricultura, Jujuy*

De estos productores la mitad se encuentra en el cinturón bonaerense (51 %). Le siguen en orden de importancia Santa Fe (7%), Buenos Aires (6%), Mendoza (6%), Córdoba (5%), Tucumán (4%), Salta, Entre Ríos, Catamarca y Jujuy (todos con un 3%).

**Figura 3.2** Participación de las principales provincias de acuerdo a cantidad de productores (2008)



*Elaboración propia en base a datos de Jornadas Provinciales de Floricultura, Jujuy*

En la siguiente tabla se muestra la cantidad de productores por subsector.

**Tabla 3.5** Cantidad de productores por provincia y por subsector  
(Jornadas Provinciales de Floricultura, Jujuy, 2008)

Provincia	Rubro			
	Flores de corte	Plantas en maceta	Arbustos	Otros
AMBA	330	246	49	46
Buenos Aires	9	10	5	53
Catamarca	9	9	2	17
Chaco	4	5	0	1
Chubut	4	1	0	14
Corrientes	10	23	0	1
Córdoba	14	29	9	8
Entre Ríos	1	6	10	23
Formosa	3	18	0	2
<b>Jujuy</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
Mendoza	68	5	0	2
Misiones	0	20	2	4
Salta	13	1	0	26
San Luis	2	1	1	11
Santa Cruz	0	1	0	6
Santa Fé	47	11	3	26
Tierra del Fuego	0	0	0	2
Tucumán	22	10	3	21
<b>Total</b>	<b>565</b>	<b>397</b>	<b>84</b>	<b>267</b>



En el país existen 565 *productores de flores de corte*, de los cuáles un 58 % se emplaza en la zona del AMBA, un 12% en Mendoza, un 8,3% en Santa Fe y un 5% en la provincia de Jujuy.

De acuerdo a lo señalado por el *Consejo Federal de Inversiones* en un informe acerca del sector, en el país existen ciertas *debilidades tecnológicas* que afectan la productividad. Entre éstas se puede mencionar:

- *Manejo ecofisiológico ineficiente de los cultivos*: Por un manejo cultural inadecuado, la cantidad de flores cortadas por unidad de área y tiempo se ve reducida ya que no se explota el potencial genético existente.

- *Manejo inadecuado de los tratamientos fitosanitarios*: Tiene gran influencia en la baja de la productividad y calidad de la flor cortada. Falta un programa sanitario general y por cultivo.

- *Manejo post-cosecha*: Para conservar la calidad y disminuir los daños mecánicos, fisiológicos y patológicos, del manipuleo, almacenamiento y transporte de las flores. Se da un tratamiento inadecuado según especie por la falta de información sobre uso de preservantes y cámara refrigerante.

Entre las debilidades de *gestión y comercialización* se pueden citar:

- *Importación de flores*

- *Baja exportación*

- *Ausencia de promoción y marketing*

- *Mala gestión empresarial*: A pesar de algunos avances, aún no se alcanza el óptimo.

- *Falta de planificación de cultivos en base a la demanda*: Se comercializa en función de la comodidad del productor no de la demanda. Se produce sin planificación, sin saber a quién vender.

- *Escasa capacitación de personal*

- *Prevalencia del individualismo*: Falta una integración del sector.

- *Falta de una concepción empresarial de la floricultura*: La estructura actual de producción responde a una organización de tipo familiar.

- *Falta de política nacional del sector*

- *Organización del sector*: Falta de definición de a qué se le llama “competencia”. Lo que sucede en Colombia, Chile, África, etc. puede afectar al país, no sólo lo que ocurre en la provincia vecina.

Como se pudo observar, en el país existen ciertas explotaciones que se llevan a cabo bajo cubierta (25%), lo que supone la utilización de *invernáculos*. Éstos permiten crear un ambiente favorable para el desarrollo de las plantas a través del control de las condiciones climáticas, como temperatura, luz, vientos, fertilizantes, control de plagas y enfermedades.

La floricultura es un sector de la economía que se destaca por la utilización intensiva de *mano de obra*. Estimaciones *Cooperativa Argentina de Floricultores Ltda. (CAF)*, informan que cada hectárea cultivada ocupa, en promedio, la mano de obra de 12 personas, lo cual indicaría que la etapa productiva de la actividad es generadora de alrededor de 28.000 puestos de trabajo

En lo que respecta a la *comercialización*, la flor cortada sigue caminos diversos, pero la mayor parte de la misma se envía al mercado central de la *Cooperativa Argentina de Floricultores*, ubicado en la Capital Federal. El ingreso de flores al mismo ronda los 250 millones de unidades por año, que a su vez son distribuidas a distintos centros de venta. El 40% de las flores de corte producidas se vende en dicho mercado. Las mayores entradas se producen en primavera, registrando los meses de julio y febrero los menores volúmenes de entrada.

Por lo mencionado en el párrafo anterior se evidencia que desde Buenos Aires se abastecen la mayoría de las florerías y floristas del país.

Este tipo de venta tradicional no excluye la utilización de otras formas de transacción comercial, hoy en franco crecimiento en relación con los volúmenes negociados.

En el entorno nacional los *precios* son determinados por la oferta y demanda de cada día. Asimismo, existen fechas claves para las cuales se programa la producción con gran antelación. Los precios en invierno son muy superiores a los de verano.

Por otra parte, estudiando el *mercado nacional* se expresa que el consumo interno es muy bajo: un poco más de 4 USD per cápita al año. No obstante, existe un aumento en el consumo en los últimos años asociado al desarrollo de la economía. Las flores adquiridas en el país responden todavía a un consumo de especies tradicionales, no pudiéndose contar con datos consistentes sobre preferencias de los compradores.

Otro hecho a enfatizar es que la calidad de las flores nacionales que se comercializan en el mercado interno es, en general, muy baja por lo explicado en cuanto a las debilidades de la producción. Esto responde a la demanda, ya que los consumidores son poco exigentes al respecto. Así, también existe un mercado con productos de mayor calidad, el cual se abastece de flores importadas.

Luego de lo analizado se puede concluir que en comparación con la actividad florícola de otros países, la floricultura argentina se ha desarrollado menos en cuanto a búsqueda continua de calidad, incorporación de tecnología y expansión hacia mercados externos.

Nuevamente corresponde expresar que respecto a la calidad de los productos nacionales, las variedades argentinas en comparación con la oferta de productos externos, no alcanzan los estándares internacionales. Por ello en la actualidad, prácticamente no se vislumbra zona de producción para exportar. No obstante, el potencial existe, sólo se requiere planificación y "*orientación internacional*".

Referentes del área explican que una de las maneras de afianzar y potenciar el sector es mediante la adopción de tecnología y la modernización, tal como se realizó en países sin experiencia en la producción florícola, como Colombia y Ecuador, que actualmente son destacables actores del negocio a nivel internacional.

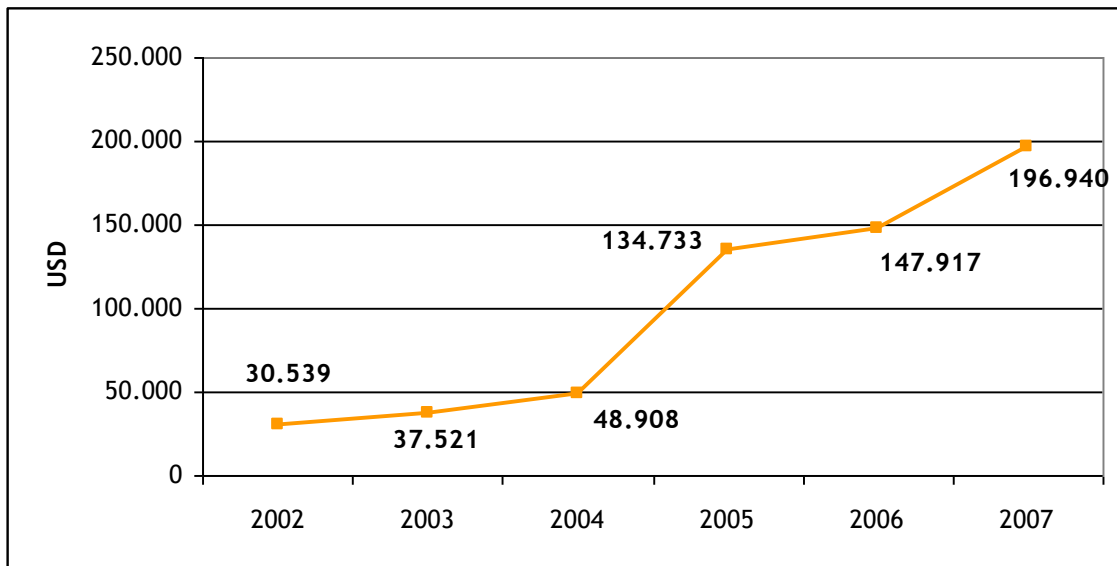
Para finalizar, el volumen del mercado mundial, la creciente demanda y la fragmentación del mercado en término de variedades, ofrece perspectivas favorables para el crecimiento del sector a nivel local, la cuestión radica en aprovechar dichas oportunidades potenciando las fortalezas del país. Es necesario enfatizar que: hay demanda insatisfecha en calidad y cantidad.

### **3.1 Comercio exterior argentino**

Como se explicó en párrafos anteriores, la producción apuntó siempre al mercado interno. Las exportaciones desde el país no han alcanzado volúmenes considerables en comparación con otros productos de origen vegetal. No obstante, luego de la devaluación el contexto propició un impulso de dicha actividad, fundamentalmente apoyado en la cotización de la moneda extranjera. Como contrapartida, luego de dicho suceso, las importaciones cayeron.

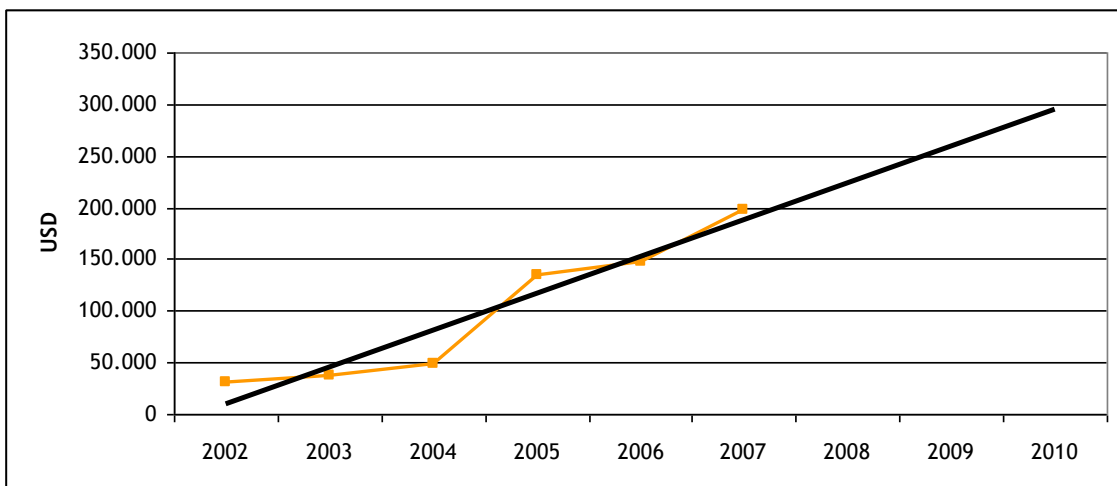
#### **3.1.1 Exportaciones**

**Figura 3.3** Evolución de las exportaciones argentinas de flores (2008)



*Elaboración propia en base a datos de Dirección General de Aduana (DGA)*

**Figura 3.4** Tendencia de las exportaciones argentinas de flores (a 2010)



*Elaboración propia en base a datos de Dirección General de Aduana (DGA)*

Si bien existen posibilidades ciertas de concretar exportaciones continuas, existen también diversos factores que obstaculizan lo señalado, a saber: cantidad, atomización del

sector, y fundamentalmente calidad. A raíz de ello se torna imprescindible encarar acciones de mediano y largo plazo, entre sector privado y público.

En 2007 se exportaron flores por 197 mil USD, lo que denotó un crecimiento de un 33% si se tiene en cuenta el año anterior. Aún más, si se considera el valor exportado en 2002, las ventas al exterior crecieron un 544 %.

Recalcando lo mencionado, luego de la crisis del 2001, se refleja el importante incremento de las exportaciones al señalar que las mismas se incrementaron un 1.180% entre 2000 y 2002.

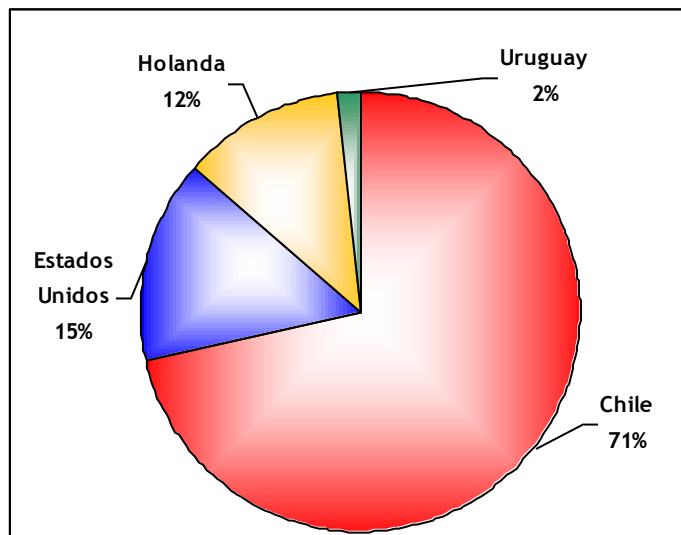
Como se puede ver en la *Figura 3.4*, se puede estimar un destacado comportamiento creciente de las ventas el exterior. En los próximos 2 años las exportaciones pueden incrementarse hasta un 20%.

Con respecto a los destinos de las exportaciones, el 100% de las mismas se concentran en sólo 4 países. En orden de importancia: Chile, Estados Unidos, Holanda y Uruguay.

**Tabla 3.6** Destinos de las exportaciones argentinas de flores (2007)

	País	USD
1°	Chile	140.332
2°	Estados Unidos	30.036
3°	Holanda	23.550
4°	Uruguay	3.021
	<b>Total 2007</b>	<b>196.940</b>

**Figura 3.5** Participación por destino de exportaciones (2007)



*Elaboración propia en base a datos de Dirección General de Aduana (DGA)*

Al tener en cuenta el año 2006, surge que los mercados se diversificaron, puesto que en dicho año sólo se exportó a 2 países: Chile y Uruguay.

Las exportaciones de flores de corte se han realizado en la mayoría de los casos con fallas en la organización técnica y comercial, con el agravante que el alto costo del flete aéreo influye en la competencia en el mercado internacional.

Las variedades que se exportan son casi en un 90%: *rosas, claveles y crisantemos*. Se suman las *peonías* y los *bulbos de tulipán* en los últimos años.

### 3.1.2 Exportaciones por empresa y variedad – 2006 y 2007

A continuación se presentan datos en relación a las principales empresas exportadoras del país para los años 2006 y 2007. Los datos provienen de la *Dirección General de Aduanas*. Los siguientes cuadros permitirán observar la participación por provincias. Asimismo, los datos están desagregados por destino y por especie o variedad.

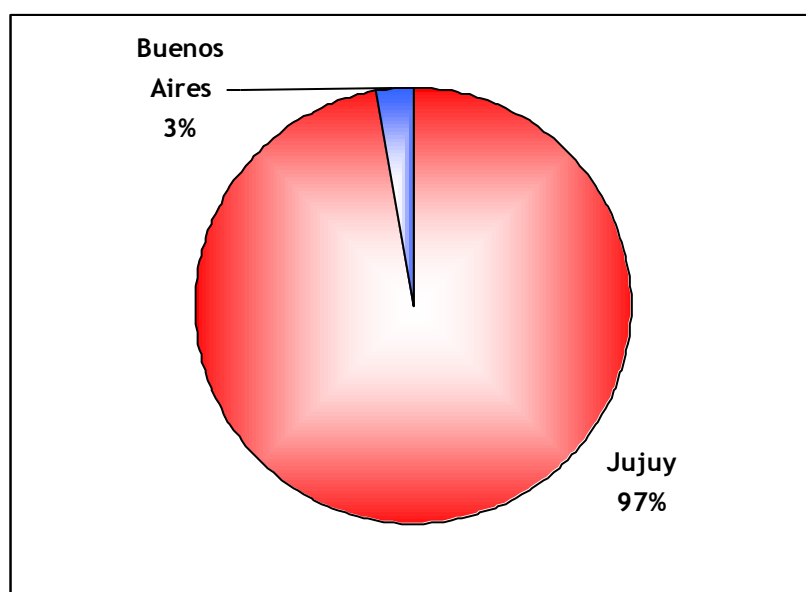
Este estudio permite notar cuál es la situación de la provincia de Jujuy dentro del país en lo que respecta a las ventas internacionales de flores frescas.

**Tabla 3.7** Empresas exportadoras de flores frescas (2006)

Empresa	NCM	Variedad	Pcia. De origen	Destino	Valor (USD)
Nor Flor S.R.L.	6031000290	N/D	Jujuy	Chile	20.866
	6031000300	Gypsophila			4.793
	6031000900	Crisantemos			118.110
<b>Subtotal</b>					<b>143.769</b>
Plantas Faithful S.A.	6031000290	N/D	Buenos Aires	Uruguay	2.050
	6031000300	Gypsophila			600
	6031000900	Crisantemos			400
<b>Subtotal</b>					<b>3.050</b>
Sin datos	6031000600	Lilium	Buenos Aires	Uruguay	538
	6031000900	Crisantemos			560
<b>Subtotal</b>					<b>1.098</b>
<b>Total Exportaciones 2006</b>					<b>147.917</b>

Elaboración propia en base a datos de Dirección General de Aduana (DGA)

**Figura 3.6** Participación en las Exportaciones de flores por provincia (2006)



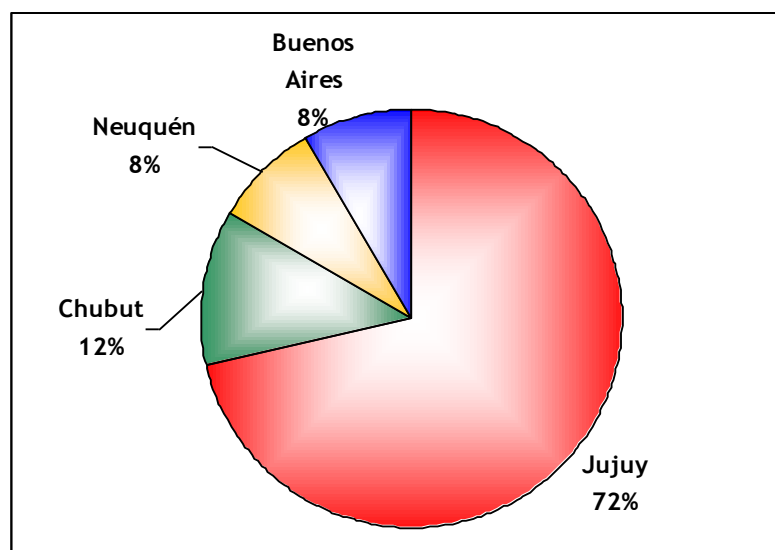
Elaboración propia en base a datos de Dirección General de Aduana (DGA)

**Tabla 3.8** Empresas exportadoras de flores frescas (2007)

Empresa	NCM	Variiedad	Pcia. De origen	Destino	Valor (USD)
Comercializadora Mecafron S.A.	6031900900	N/D	Chubut	Holanda	12.000
<b>Subtotal</b>					<b>12.000</b>
Nor Flor S.R.L.	6031000290	N/D	Jujuy	Chile	3.990
	6031000300	Gypsophila			160
	6031000900	Crisantemos			20.900
	6031100990	N/D			4.481
	6031200900	N/D			12.000
	6031400000	Crisantemos			72.780
	6031900100	Gypsophila			252
	6031900900	N/D			22.859
<b>Subtotal</b>					<b>137.422</b>
Patagonia Agrícola S.A.	6031900900	N/D	Neuquén	Estados Unidos	16.255
<b>Subtotal</b>					<b>16.255</b>
Plantas Faitful S.A.	6031000290	N/D	Buenos Aires	Uruguay	2.090
<b>Subtotal</b>					<b>2.090</b>
Tritón Internacional Argentina S.R.L.	6031900900	N/D	Buenos Aires	Estados Unidos	13.428
<b>Subtotal</b>					<b>13.428</b>
Sin datos	6031900900	Peonías	Chubut	Estados Unidos	160
				Holanda	11.550
	6031900900	N/D	Buenos Aires	Estados Unidos	194
	6031000600	Lilium	Buenos Aires	Uruguay	307
	6031000900	Crisantemos	Jujuy	Chile	2.910
Buenos Aires			Uruguay	624	
<b>Subtotal</b>					<b>15.745</b>
<b>Total Exportaciones 2007</b>					<b>196.940</b>

Elaboración propia en base a datos de Dirección General de Aduana (DGA)

**Figura 3.7** Participación en las Exportaciones de flores por provincia (2007)



Elaboración propia en base a datos de Dirección General de Aduana (DGA)

Puede destacarse la diversificación de provincias productoras/ exportadoras, puesto que en 2006 sólo dos vendían flores al mercado externo, mientras que para 2007 lo hicieron cuatro provincias.

Las principales variedades vendidas son *crisantemos*, *gypsophila*, *lilium* y *peonías*. Es importante señalar una limitación al profundizar este análisis, puesto que para algunas posiciones no se dispuso de información sobre que variedad es la que representa (*N/D – No hay datos*), puesto que recae en las denominadas “*posiciones bolsa: las demás*”

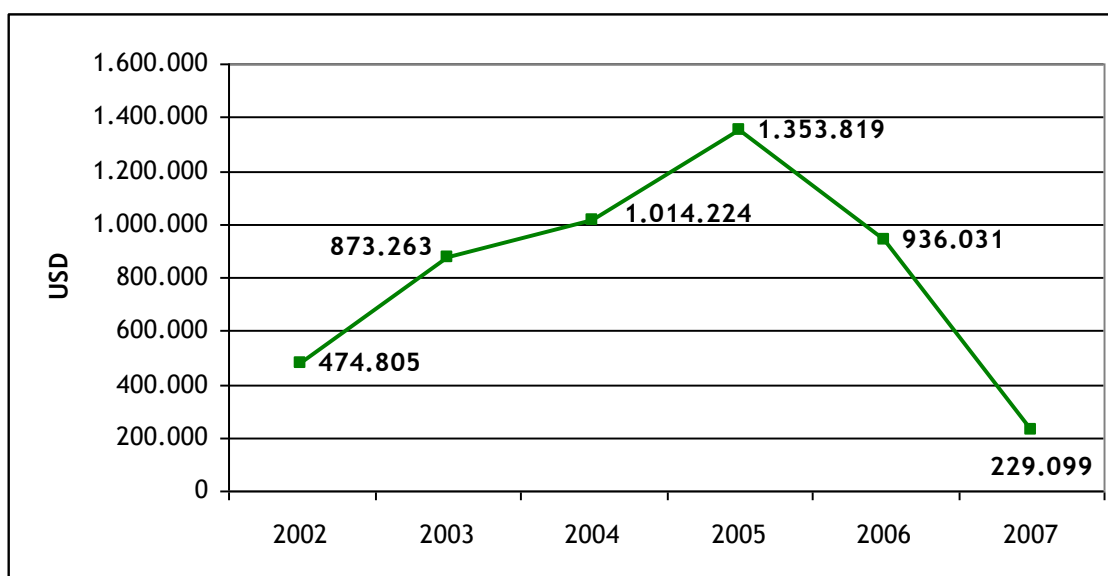
Como puede apreciarse en las tablas anteriores la participación de la provincia de Jujuy en las exportaciones de flores fue destacable durante los dos períodos analizados.

En 2006 su peso en las ventas totales fue de 97% y para 2007 de 72%. La caída en la participación se explica por la presencia de nuevos actores: Neuquén y Chubut. Dicha caída en la participación también implica una caída en lo comercializado puesto que decreció. Las ventas origen provincia de Jujuy cayeron un 2% aproximadamente.

### 3.1.3 Importaciones

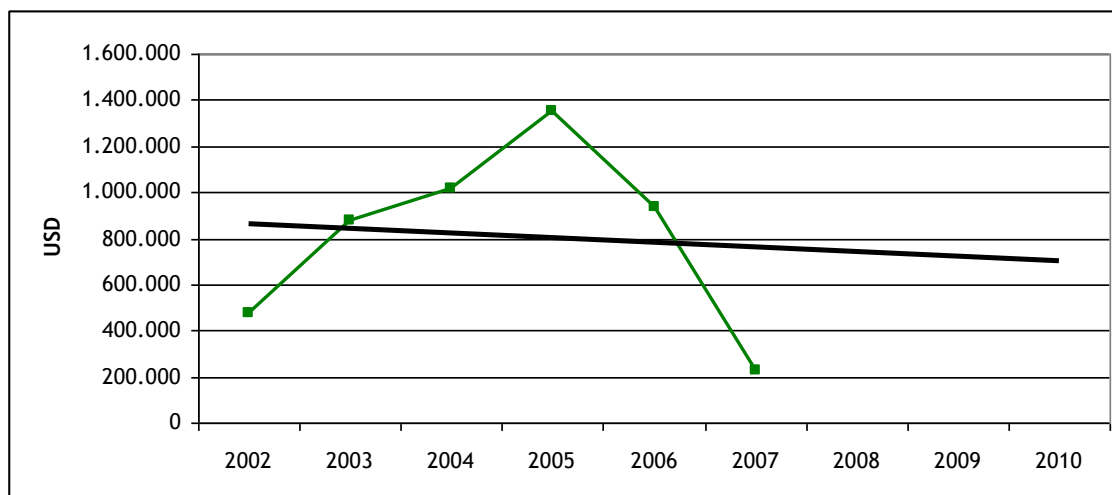
A partir del año 2002, con la salida de la paridad entre el dólar y el peso, las importaciones se redujeron a la mínima expresión, evolucionando lentamente en los años siguientes y señalando una brusca caída en el último año. Entre 2006 y 2007 las compras del extranjero cayeron un 75%. El comportamiento de la variable es fluctuante, con incrementos hasta 2005, año a partir del cual se inicia el descenso de las compras, hasta la actualidad.

**Figura 3.8** Evolución de las importaciones argentinas de flores (2008)



Elaboración propia en base a datos de Dirección General de Aduana (DGA)

**Figura 3.9** Tendencia de las importaciones argentinas de flores (a 2010)



*Elaboración propia en base a datos de Dirección General de Aduana (DGA)*

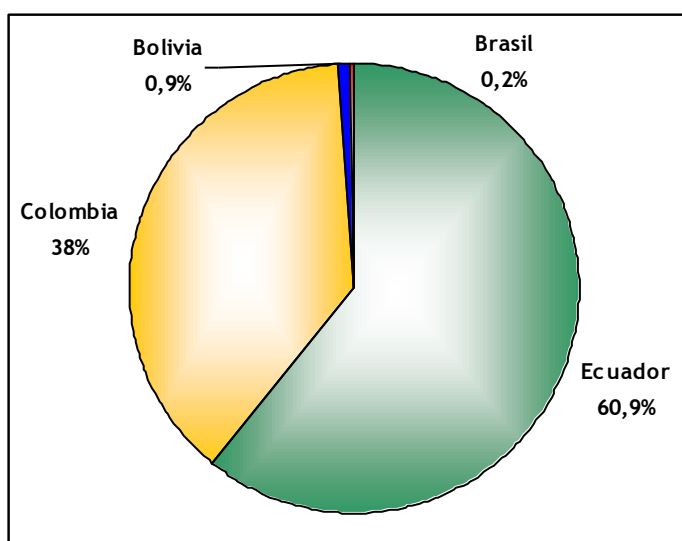
Como se puede apreciar, la tendencia señala que las importaciones continuarán en caída.

Los países que realizaron los envíos hacia la Argentina fueron 4: Ecuador, Colombia y, con una pequeña participación, Bolivia y Brasil.

**Tabla 3.9** Origen de las importaciones argentinas de flores (2007)

	País	USD
1°	Ecuador	139.529
2°	Colombia	87.201
3°	Bolivia	2.013
4°	Brasil	356
<b>Total 2007</b>		<b>229.099</b>

**Figura 3.10** Participación por origen de las importaciones (2007)



*Elaboración propia en base a datos de Dirección General de Aduana (DGA)*

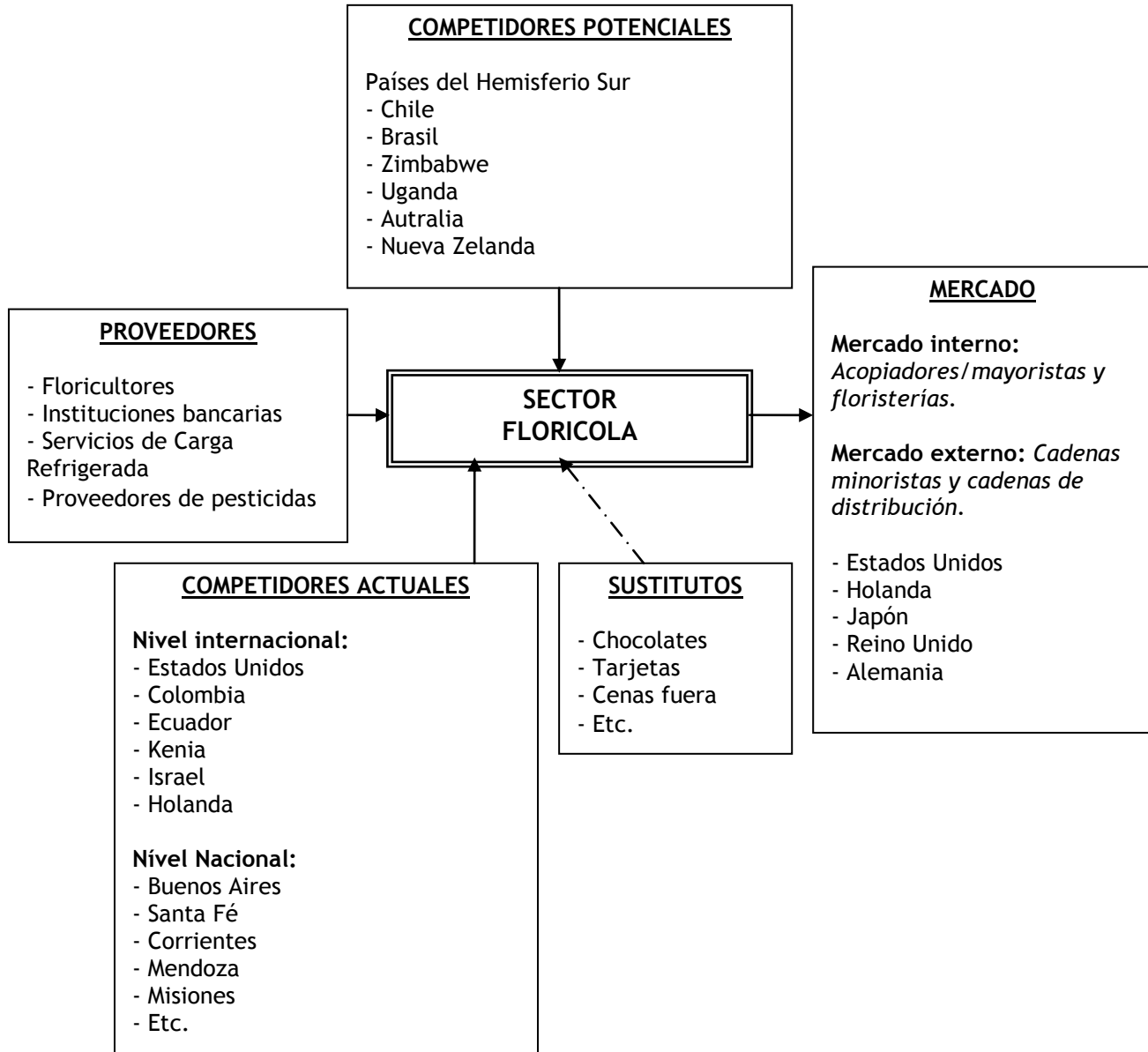
En comparación con 2006, en 2007 se dejó de comprar desde Paraguay. Además Bolivia pasó a ocupar su posición por encima de Brasil.

El mayor porcentaje de compras es de *rosas*, en sus distintas presentaciones.



### 3.2 Análisis Porter del Sector Florícola

Figura 3.11 Fuerzas competitivas del Sector Florícola



Elaboración propia en base a datos de diversas fuentes.

#### 3.2.1 Competidores Potenciales

El ingreso de nuevos participantes supone mayor cantidad de oferentes, así se reduce el precio de venta e incrementan las exigencias de calidad del producto.

La tendencia de los últimos años señala un desplazamiento de la zona de producción hacia el Hemisferio Sur (ya se explicó). De esta manera surgen países como Colombia, Ecuador y, recientemente Chile y Brasil; en África: Zimbabwe y Uganda están incursionando en la producción de flores de exportación; y finalmente, los países del continente oceánico: Australia

y Nueva Zelanda también desarrollan sus posibilidades. Estos nuevos países producen en contra estación con el Hemisferio Norte.

En el caso de los nuevos participantes provenientes del continente africano, como Kenya y Zimbabwe, fueron introducidos porque reducen los costos de transporte para el principal importador de flores que es Holanda. No obstante lo mencionado, en numerosas ocasiones la inserción de algunos países en vías de desarrollo encuentra serias dificultades, por no llegar a cubrir los estándares de calidad y, además, por no brindar continuidad en la oferta.

Estudiando las barreras de entrada al sector se puede señalar que no se requiere una alta inversión inicial siempre que las condiciones naturales del entorno sean las óptimas. Se suma que es un negocio sencillo de montar.

Si a nivel interno trabajamos, no existen en el país grandes producciones con un producto de calidades tales que hagan factible la exportación. Si se tiene ello en cuenta, es un sector atractivo, para cubrir ese nicho.

### **3.2.2 Competidores actuales**

En este campo es importante destacar la gran fuerza que han adquirido los competidores tradicionales, principalmente por ventajas competitivas, fundamentalmente por la facilidad de desarrollar o adquirir tecnología que reducen sus costos de producción y amplían sus beneficios.

A nivel internacional los principales productores y vendedores de flor cortada son Estados Unidos, Holanda y China, que abarcan aproximadamente el 50% del valor de la producción, y algunos otros países de Europa Occidental. Se mencionan como principales exportadores a: Holanda, Colombia, Ecuador, Kenya, Israel, Estados Unidos, entre otros.

A nivel nacional, las provincias productoras y comercializadoras son: Buenos Aires, Santa Fe, Corrientes, Formosa, Mendoza, Misiones, Tucumán, Córdoba, Jujuy y Entre Ríos.

El grado de rivalidad es alto en el sector, en primer lugar por la naturaleza del producto y luego por la existencia de altas barreras de salida.

### **3.2.3 Proveedores**

Son todos aquellos floricultores. Los mismos están localizados en muy distintas zonas, tanto a nivel internacional como nacional. La razón de ello es que existen variedades de flores que requieren de muy diferentes *habitats* naturales para su desarrollo.

También se pueden mencionar como proveedores a las instituciones bancarias y financieras que otorgan fondos para la realización de los negocios. Al respecto se torna necesario aludir la dificultad de acceso a dichos créditos por las trabas burocráticas y, fundamentalmente, por la restricción de acceso al crédito, producto de la crisis financiera internacional.

Finalmente, los proveedores de servicios de carga refrigerada, y los de pesticidas y otros químicos son contemplados en este análisis por la gran influencia e importancia que tienen en el sector.

### **3.2.4 Mercado**

A nivel internacional, los principales consumidores de flores son países del Hemisferio Norte: Estados Unidos, Holanda y Japón. A su vez se trata de los principales importadores, además del Reino Unido y Alemania.

Los países europeos son los que mayores consumos per capita, siempre apuntando a productos de alta calidad.

Quienes adquieren el producto internacionalmente son las cadenas minoristas y grandes distribuidores del rubro.

A nivel nacional se pueden nombrar, además, a acopiadores/mayoristas y floristerías.

Por otra parte, estudiando el *mercado nacional* se expresa que el consumo interno es muy bajo y, en general, se trata de clientes poco exigentes respecto la calidad.

Cabe destacar que por diversas causas, como los cambios en los hábitos de consumo orientado a productos saludables/ naturales- exóticos, innovadores/ nuevos, el mercado de la floricultura ha crecido considerablemente en las últimas décadas.

### **3.2.5 Sustitutos**

Son diversas las posibilidades de sustitución, por ejemplo:

- Flores de tela (precio accesible, no muere nunca)
- Chocolates
- Tarjetas
- Cenas fuera
- Cuadros
- Etc.

## 4. Análisis y Diagnóstico

### 4.1 Matriz FODA

La matriz FODA resultante refleja la situación del sector a nivel país, en comparación con el resto del mundo.

Se seleccionan las primeras 6- 8 variables luego de seguida la metodología de confección de la matriz que se puede observar en el *Anexo 5: “Metodología de confección de la Matriz FODA”*.

**Cuadro 4.1** Matriz FODA de la sub cadena flores de Argentina

<i>OPORTUNIDADES (*)</i>	<i>AMENAZAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado externo insatisfecho</li> <li>- Desplazamiento de las zonas de producción</li> <li>- Incremento en precios de productos alimenticios</li> <li>- Crecimiento mundial del consumo</li> <li>- Nuevas reglas económicas post devaluación</li> <li>- Cambios en el estilo de vida</li> <li>- Potencial de mercado de China</li> <li>- Chile- Estancamiento de las exportaciones</li> <li>- Fuente permanente de mano de obra directa e indirecta</li> <li>- Serias dificultades de algunos países productores en vías de desarrollo para lograr continuidad y cubrir estándares de calidad de mercados exigentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis económica nacional: Política local</li> <li>- Incremento del precio del combustible</li> <li>- Flores importadas de mayor calidad</li> <li>- Distancias a los principales centros consumidores</li> <li>- Acuerdos comerciales de preferencias arancelarias</li> <li>- Surgimiento de Chile y Brasil como fuertes productores</li> <li>- Proteccionismo de los principales mercados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contraestación con Hemisferio Norte</li> <li>- Diversidad agro- ecológica</li> <li>- Excelente calidad de las tierras</li> <li>- Inexistencia de limitaciones agro- ecológicas para la producción</li> <li>- Asistencia técnica: Trabajos de instituciones de investigación y desarrollo para el crecimiento del sector.</li> <li>- Bajos costos de producción en comparación con los países importantes consumidores</li> <li>- Experiencia y trayectoria en la actividad florícola</li> <li>- Tecnología disponible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de escala y calidad para exportar</li> <li>- Nivel de producción y calidad con leves mejoras, pero aún heterogéneas</li> <li>- Falta de conocimientos para el manejo post cosecha</li> <li>- Insuficiente interacción Estado- productor</li> <li>- Sistemas de producción poco tecnologizados</li> <li>- Deficiencia en la gestión de las empresas: Mala organización empresarial y baja asociación</li> <li>- Fuerte crecimiento del costo de los insumos de origen extranjero</li> <li>- Informalidad del sector</li> </ul>
<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>

(\*) Se tomaron más de 6-8 oportunidades por la cantidad de variables que se pudieron recabar. Asimismo muchas de ellas resultaron claramente importantes de destacar.

## **4.2 Diagnóstico de la situación**

Se puede expresar que son numerosas las oportunidades que se presentan para el sector florícola argentino. El aprovechamiento de las mismas está muy condicionado en algunos factores, fundamentalmente en lo que se refiere a la calidad de la producción, ya que es una variable de máxima relevancia para los compradores internacionales y es una debilidad de la producción del país. No obstante, se trata de una debilidad susceptible de superación dadas las fortalezas explicadas.

Los principales factores limitantes para mejorar la actividad florícola son de índole tecnológica y organizativa. Se puede manifestar que existe un bajo nivel de manejo de información técnica. Pero son aspectos que pueden revertirse, puesto que los medios están disponibles y la barrera de acceso a los mismos es sólo la falta de información.

La planificación se torna fundamental para: aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas, manejar las debilidades y atenuar las amenazas. Dicha planificación debe abarcar todo el sector, es decir debe respetar el principio de “*universalidad*” en la medida que todos los actores de la cadena deben ser partícipes. También debe ser “*concertada*”.

Es necesario reiterar que los medios y recursos para estimular el desarrollo y crecimiento del sector existen. Por ello una de las principales necesidades es la de información, estudio y capacitación. Puesto que dichas acciones son la base y sustento de las demás.

El empresario debe tener en consideración que se trata de un proyecto que será exitoso en la medida que se superen las debilidades (calidad, manejo post cosecha, concepto empresarial para la venta, tecnología), lo cuál si bien es dificultoso no es imposible. El punto radica en sacar el máximo provecho de la buena posición del país (calidad de tierras, existencia de tecnología, ventaja de contraestación, asistencia técnica, etc.) y así mitigar el impacto negativo de algunos factores incontrolables.

Finalmente se puede manifestar que la participación del Estado es de gran importancia. No sólo en lo que alude a estímulos productivos, sino también organizativos y comerciales. Aunque, se están llevando a cabo algunos aportes, aún resultan incipientes. A pesar de ser ello una realidad que escapa a nuestro accionar, no se debe desestimar que cada parte de la cadena puede contribuir desde su lugar a generar el vínculo y la interacción necesarios.

## 5. FLORICULTURA: El sector en Jujuy

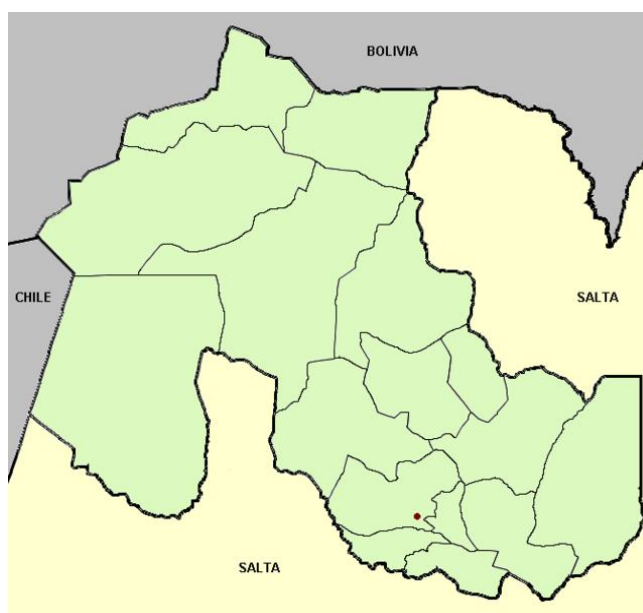
A modo introductorio se detallarán algunas características de la provincia.

La provincia de *Jujuy* se sitúa en el extremo noroeste de la República Argentina, limita con Bolivia y Chile por el norte y oeste respectivamente, al sur y al este lo hace con la provincia de Salta.

Con una superficie de 53.200 km<sup>2</sup> alberga una población de 700.000 habitantes.

Está conformada por 16 departamentos, la capital es San Salvador de Jujuy, Depto. Dr. Manuel Belgrano (*Ver figura*).

**Figura 5.1** Límites y unidades departamentales de la Provincia de Jujuy (*Wikipedia, 2008*)



Jujuy es una de las provincias con mayor diversidad climática de la Argentina ya que posee diversos ecosistemas (*yungas, quebrada, puna y valles*).

A nivel geográfico se pueden diferenciar 5 regiones:

- *Altiplano Jujeño*: 60% del territorio provincial. La altura media es de 3500 m.
- *Quebrada de Humahuaca*: Ubicada en la parte central de la provincia. Su altimetría varía de 600 a 3700 m.s.n.m.
- *Serranías del Oeste*: Su altura llega a 4500 m. en el cerro Calilegua, con densa vegetación de difícil acceso.
- *Serranías del Este*: Superan en algunos puntos los 3000 m.s.n.m. La altura decrece hacia el este cayendo hacia los llanos del Chaco salteño con valles amplios.
- *Zona Central – Valles y yungas*: Con una altimetría se desarrolla entre los 350 y 900 m.s.n.m., constituyendo la zona más llana de la provincia y con características aptas para la agricultura.

La estructura económica se basa en las actividades primarias. Entre los cultivos destacados encontramos: la caña de azúcar y el tabaco, seguidos de los cítricos como producciones "tradicionales" de la provincia. A esto debe sumarse la producción de combustibles: petróleo, gas y actividad minera.

Haciendo referencia a la producción de flores, la misma se concentra en:

- *Zona centro*: Quebrada
- *Zona sur*: Valle
- *Zona este*: Ramal - Selva

**Figura 5.2** Regiones geográficas de la Provincia de Jujuy  
(Consejo de Organizaciones Aborígenes de Jujuy, 2008))



Actualmente en la provincia se encuentran 29 productores que trabajan en 43 ha., de las cuáles en 1,5 ha. se opera con invernáculos. Ésta baja proporción se explica por las aptas condiciones del ambiente que hacen innecesaria la producción en ambientes controlados.

Por lo general los cultivos que se realizan son de especies templadas, y las producciones se realizan tanto a campo como bajo invernadero. Se destaca fundamentalmente el caso de las especies subtropicales que se realiza a campo.

Por una parte, las especies de clima templado se cultivan en la *Quebrada, Hornillos, Valles*. Así, podemos mencionar:

- *Tradicional*: Rosa, clavel, crisantemo.
- *Nuevas primer grupo*: Lisianthus, gypsophila, fresia, liliun, alstroemeria, gerbera.
- *Nuevas segundo grupo*: Alelí, conejitos, status, limonium, liatris, tulipán, delphinium.
- Especies para *bouquet*
- Especies para flores y follaje secos.

Por otra parte el cultivo de especies tropicales se realiza fundamentalmente en el *Ramal*. De esta forma las especies que se pueden nombrar son:

- *De alta tecnología*: Orquídeas, anturios.
- *De campo*: Heliconias, alpinias, bromelia, cúrcuma, musáceas.

En la mayoría de los casos las flores jujeñas ingresan a las provincias de Salta, Tucumán, entre otras, y algunas llegan hasta el mercado de Buenos Aires.

Bien se explicó antes que Jujuy tiene gran variedad de climas, lo que significa una enorme ventaja. Consecuentemente se pueden producir prácticamente todas las especies.

En el año 2007 se exportaron 140.332 USD, y el único destino fue Chile. Ello responde a la proximidad de dicho país y a la utilización de un paso estratégico, como lo es el Paso de Jama.

Resulta de relevancia señalar que es la primera provincia exportadora a nivel nacional, con una participación del **72%**, pero que el sector carece de planificación. Por ello se torna esencial la generación de estrategias para la acción aprovechando el potencial de la provincia en la materia.

El siguiente cuadro expone de manera sintética la situación del sector en la provincia.

**Cuadro 5.1** Análisis de la situación del sector florícola de la provincia de Jujuy

<b>PROVINCIA DE JUJUY</b>	
<b>Tipología de Mercado</b>	Productor Exportador Importador
<b>Posición en el país (Ranking X)</b>	1° Exportador
<b>Superficie Cultivada</b>	43 ha
<b>X de flores (2007)</b>	140. 332 USD
<b>Participación X de flores Arg.</b>	72 %
<b>Socios de X</b>	Chile
<b>Variedades producidas</b>	1° Crisantemos 2° Gypsophila 3° Claveles 4° Rosas
<b>Características del sector</b>	- Condiciones agroclimáticas excelentes - La producción actual se concentra en la zona centro: Quebrada, sur: Valle; y este : Ramal de la provincia - Apoyo incipiente del Estado Provincial - Fomento al sector como alternativa productiva - Posibilidades de producir prácticamente todo tipo de especies.



## 6. Producto: Gerbera

La *Gerbera* es una planta herbácea, vivaz, cuyo cultivo puede durar varios años, aunque comercialmente sólo interesa cultivarla durante dos o tres, según cultivares y técnicas de cultivo empleadas. Pertenece a la familia *Asteraceae*. Es un género de plantas ornamentales.

Es originaria de Sudáfrica, más específicamente del área del Transvaal y la provincia del Cabo, donde esta flor crecía de forma salvaje en los campos. Por este motivo también se conoce como *Margarita del Transvaal*.

Fue definida por primera vez a comienzos del siglo XVIII por *Gronovius*, un botánico holandés que bautizó esta flor, se desconoce el motivo, en homenaje a otro científico alemán, *Traugott Gerber*.

Sus hojas tienen forma de roseta, son alargadas, de unos 40 cm, y ligeramente hendidas en los bordes.

**Figura 6.1** Flor de Gerbera (2008)



La *Gerbera* puede encontrarse prácticamente en todas las tonalidades excepto el negro, el verde y el azul. A nivel mundial, los colores más demandados son: rosa (incluye tonos fucsia, 40%), rojo (20%), amarillo (10%), blanco (10%), naranja (10%) y otros. Es una flor que sigue creciendo tras ser cortada.

**Figura 6.2** Variedades de colores de Gerberas (2008)



Las variedades de cultivo comercial proceden de hibridaciones con especies del sur de África (*Gerbera jamesonii* y *G. viridifolia*), donde el clima es tropical de montaña. La *Gerbera* más cultivada hoy en día es la denominada *Jamesonii*.

El cultivo de la flor, aún no está regulado a través del pago de regalías. Ello supone otra ventaja puesto que se puede producir cualquier tipo de variedad sin necesidad del pago de un canon que daría derecho al uso.

Como se vino explicando a lo largo de este trabajo, los requerimientos edafoclimáticos de esta variedad son uno de los argumentos para optar por la producción de este tipo de flor, puesto que la provincia de Jujuy, concretamente la zona de los Valles, presenta las condiciones óptimas.

A continuación se expondrá en forma breve algunas de las ***necesidades ambientales óptimas*** de la *Gerbera*.

a. Con respecto al suelo:

- Suelos ligeros, profundos y aireados que posibiliten un desarrollo sin limitaciones del sistema radicular de la planta.
- Terrenos poco calcáreos, con valores de pH medianamente ácidos.
- Suelos provistos de materia orgánica, que deberá estar bien fermentada para evitar favorecer la presencia de determinadas enfermedades.

b. Con respecto a la temperatura:

- La temperatura del suelo y del ambiente influyen en la velocidad de la floración. Asimismo, la temperatura ambiental influye en la emisión de hojas, crecimiento de éstas y precocidad de la floración.
- Puede producirse la muerte de las plantas por estrés hídrico en los meses de julio y agosto, debido a que las raíces son incapaces de suministrar la savia que necesitan las partes aéreas para su crecimiento, favorecido por las condiciones ambientales.
- Las bajas temperaturas en invierno pueden provocar malformaciones y abortos florales, debido a deficiencias fotosintéticas y a la baja absorción de minerales a nivel de la raíz.

c. Con respecto a la humedad relativa

- Humedades comprendidas entre el 75 y 90% no presentan problemas, pero a valores mayores pueden favorecer el desarrollo de enfermedades. Por ello se recomienda un control exhaustivo de la ventilación durante los meses de invierno. Las oscilaciones elevadas entre el día y la noche y entre diferentes periodos, pueden afectar a la calidad de la flor, disminuyendo su conservación en vaso.

d. Con respecto a la luz

- La *Gerbera* se considera como una especie indiferente al fotoperiodismo, aunque la luz le influye en la emisión de los brotes laterales, que darán lugar a nuevas flores.

- La luz influye en el color y tonalidad de las flores.

- A mayores niveles de radiación fotosintéticamente activa, mayor número de flores.

De los requerimientos mencionados, expertos en la materia aseguran que la provincia de Jujuy cumple con prácticamente todos ellos, por ello es una zona “*ideal*” para la producción de esta variedad de flor. Entre otras ventajas también mencionan que se puede cultivar “*todo el año*”. En relación con el problema de la empresa (estacionalidad de la facturación) es ideal para complementar la actividad de *Argencrops*. Esto se torna más interesante al tener en cuenta que estamos en contra estación con el hemisferio norte (mayor consumidor de flores), motivo por el cual se puede abastecer el mercado en épocas en las que ellos no producen.

Tratando la cuestión de la **recolección**, la flor es muy delicada en la manipulación, por lo que se deben adoptar una serie de precauciones en su manejo desde el instante de su recolección. El realizar el arranque de la flor indicado y en el momento en el que ha alcanzado su desarrollo máximo incrementará la vida de ésta y su aptitud para el transporte.

La última etapa es la de la **comercialización**. Para comercializar las flores se emplean paneles especiales de cartón o cálices de material plástico que impiden el roce entre ellas y con las cajas que las contienen. El empaquetado de la flor es delicado y se recomienda que se realice en la misma explotación.

En cuanto a los parámetros de calidad que sirven para la clasificación de la flor, existen diversos criterios. Los más utilizados son:

- Longitud de la vara: Expresa un número en centímetros, medidos desde la base del pedúnculo<sup>6</sup> hasta la parte superior del capítulo<sup>7</sup>.

- Diámetro del capítulo

- Rigidez: Indica la rectitud y fortaleza del capítulo.

- Especificaciones: Referidas a las flores y a los tallos que deben estar exentos de daños producidos por plagas y enfermedades que alteren su aspecto y color, manchas o quemaduras producidas por productos fitosanitarios, residuos visibles de tratamientos y magulladuras, defectos de vegetación etc.

---

<sup>6</sup> Ramita que sostiene la inflorescencia de una flor. Con la estructura de un tallo es responsable de la sustentación y circulación de la savia a la flor.

<sup>7</sup> Parte de la flor sobre la que nace la misma.

- Tolerancia de calidad: Expresa el porcentaje de varas que pueden presentar ligeros defectos, a condición de que la homogeneidad de la presentación no se vea afectada.
- Presentación de las flores en envases: Define las categorías extra, primera y segunda en función de la conservación de los capítulos.

La *Gerbera* ha pasado de ser una flor prácticamente desconocida hace apenas algunos años, a ser cada vez más popular y querida. En cuestión de pocos años, se ha ganado un lugar destacado en la comercialización mundial de flores frescas, así como en los gustos de miles de compradores. Uno de los motivos de su evolución a nivel comercial radica en que representa una flor ideal para bouquet por su multitud de colores. Otro factor que incide en la preferencia hacia esta flor es su tiempo de vida: hasta 15 días en florero.

Siguiendo con el consumo, es importante conocer que las flores, caso de la *Gerbera*, cumplen diferentes funciones. Es decir, los consumidores de las mismas buscan satisfacer diversos tipos de necesidades al adquirirlas. Por un lado se compran con fines decorativos: para el hogar, fiestas, eventos especiales, etc. Por el otro, son adquiridas con propósitos emotivos para ser entregadas como regalos. Además, son bienes suntuarios.

Dentro del Marketing, hablamos de un producto básico. La diferenciación procede en materia de calidad, y como se expresó mas arriba, ella se mide de diferentes maneras, dependiendo ello de la subjetividad y uso que vaya a darle el comprador.

A su vez, se trata de un producto que puede ser:

**a.- De consumo**: Cuando es adquirido directamente por el consumidor final, sin cambios o adiciones. Según su duración, es un bien “*destrutivo*”; y según la frecuencia de compra o el proceso seguido para ello puede ser “*de conveniencia*” y de “*compra esporádica*”, ello depende del tipo de consumidor con el que se trabaje.

**b.- Industrial**: Cuando es usado para la fabricación de otro producto. Tal es el caso de los *bouquets*, que llevan varios tipos de flores; o bien cuando se usan para preparar “regalos” que combinan distintos tipos de bienes (por ej. chocolates, muñecos, vinos, etc). Aquí las clasificamos como “*parte componente*” del bien final.

Finalizando la descripción y estudio de la *Gerbera*, se torna necesario exponer lo referido al Comercio Internacional.

A continuación se detalla la *Posición Arancelaria (N.C.M.)* de la misma:

- 06: Plantas vivas y productos de la floricultura
- 0603: Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma.
- 0603.19: Frescos - Los demás
- 0603.19.00.900Q: Los demás - Gerberas

Como se puede apreciar, no existe una partida exclusiva que se refiera a este tipo particular de flor, por tanto recae en las posiciones “*bolsas*”.

Se trata de un bien sujeto al pago de *Derechos de Exportación* y al cobro de *Reintegros*:

- *Derechos de Exportación*: 10% sobre el valor FOB.
- *Reintegro*: 3,4% sobre el valor FOB.

La exportación de flores es una operatoria sujeta a la *intervención administrativa* de la *Secretaría de Ambientes Naturales – Dirección de Flora y Fauna Silvestres* y de *SENASA*, en virtud de:

a.-*Res. 2513/93 (A.N.A.)*: Se reglamentan los controles impuestos a la importación y exportación de ejemplares vivos, productos y subproductos de la fauna y la flora silvestres.

b.- *Res 80/03 (SENASA)*: Se aprueba el “*Reglamento Técnico General para la fijación de identidad y calidad de flores, inflorescencias, frutos y follaje frescos cortados utilizados en la ornamentación*”. El objetivo de la norma es definir las características de identidad, calidad, acondicionamiento, empaque y presentación de flores, inflorescencias, frutos y follaje frescos cortados con fines ornamentales, que se comercialicen en el mercado interno y/o externo.

*SENASA* es el ente encargado de emitir el Certificado Fitosanitario exigido por los países de destino.

A modo de comentario, un dato a tener en cuenta es que la *Asociación Sueca de No Fumadores* adoptó hace años la *Gerbera* como símbolo de su causa y cada 31 de mayo, *Día Internacional contra el Tabaco*, entregan esta flor a las personas que ese día no fuman. A partir de 2001, la *Asociación Danesa de No Fumadores* también adoptó esta iniciativa.

## **7. Estudio del Mercado Internacional de Flores**

Las flores, en sus distintas variedades, formas, colores y nombres con las que se las conoce, son siempre un atractivo producto. Así, existen quienes se identifican con sus fragancias, olores, simplemente con su presencia, por ello siempre habrán consumidores que las demandarán de acuerdo a sus intereses o necesidades.

**Tabla 7.1** Importaciones mundiales de SA 0603.10

Año	USD CIF (*)	Tc
2002	4.185,7	
2003	4.700,2	12,3%
2004	5.323,9	13,3%
2005	5.711,2	7,3%
2006	6.093,1	6,7%
2007	6.758,8	6%

(\*) Millones de USD      Tc: Tasa de crecimiento  
Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database

Estudiando la demanda de flores entre 2002 y 2007 se puede apreciar que la misma creció todos los años, a pesar de hacerlo a tasa decreciente. Se puede inferir que se trata de un sector que aún está en etapa de crecimiento, pero en la última fase del mismo. Es decir que todavía no alcanzó la madurez.

La tendencia hacia el año 2010 muestra que las importaciones seguirán creciendo a nivel mundial, a pesar de que cada vez lo harán menos. Ello se puede vislumbrar de la *Figura 2.4, pág 43*.

A solicitud del empresario se estudiarán tres mercados: *Reino Unido, Francia y España*. Cabe destacar que no fue una decisión al azar puesto que los mencionados países son grandes compradores/consumidores del producto en cuestión, ya que se encuentran dentro de los principales 15 importadores a nivel mundial entre los años 2002 y 2007. También en años anteriores tuvieron una importante participación en el comercio internacional de las flores frescas. A pesar de que todos son productores, la producción está más bien estancada, las zonas productivas tradicionales están perdiendo peso relativo. Además, la elección del empresario encuentra otra razón en la medida que trabaja con dichos mercados desde hace más de 20 años y tiene un profundo conocimiento del mismo (salvo Francia, con el que operó sólo en algunas ocasiones).

A su vez, es relevante mencionar nuevamente, que la decisión del empresario se justifica al considerar que la actual demanda mundial de flores cortadas se concentra principalmente en el Hemisferio Norte; y que *Europa* representa el **70%** del consumo mundial de flores.

Como será el mercado europeo el objeto de análisis, se debe indicar que los países que lo conforman pueden ser divididos en tres categorías:

1.- Mercados maduros: Alemania, Holanda, Francia, Bélgica, y los países Escandinavos. Caracterizados por niveles relativamente altos del gasto per cápita en flores. El tamaño de estos mercados tiende a ser estable. Los consumidores tienden a gastar una parte relativamente alta del gasto en flores para el uso personal. Ellos están familiarizados con las flores y están interesados en nuevos y atractivos productos.

2.- Mercados en Crecimiento: España y el Reino Unido. Generalmente, son mercados de tamaño considerable (Reino Unido, por ejemplo, es ya uno de los mercados más grandes), pero existe la expectativa que ellos continuarán creciendo en los años venideros. En algunos de los mercados en crecimiento, el gasto per capita todavía es relativamente bajo comparado con los mercados maduros, pero con fuertes expectativas que se incrementen.

3.- Mercados en Desarrollo: Países europeos del Este y Grecia. Tradicionalmente, las economías de estos países se han expandido rápidamente. Como el poder adquisitivo de los consumidores está aumentando, ellos tienden a comprar más flores. No obstante, las flores son consideradas todavía un artículo suntuario y son adquiridas principalmente como regalos.

**Tabla 7.2** Principales importadores de Flores–  
2007

	Pais	USD CIF(*)
1	Reino Unido	1.082,4
2	Alemania	1.071,3
3	Estados Unidos	1.032,8
4	Holanda	661,0
5	Rusia	485,5
6	Francia	476,6
7	Japón	238,2
8	Italia	232,9
9	Suiza	176,8
10	Bélgica	150,0
11	Austria	129,9
12	Canadá	107,0
13	España	99,5
14	Suecia	95,4
15	Dinamarca	93,6
	Otros	626,0
	<b>Total Importado</b>	<b>6.758,8</b>

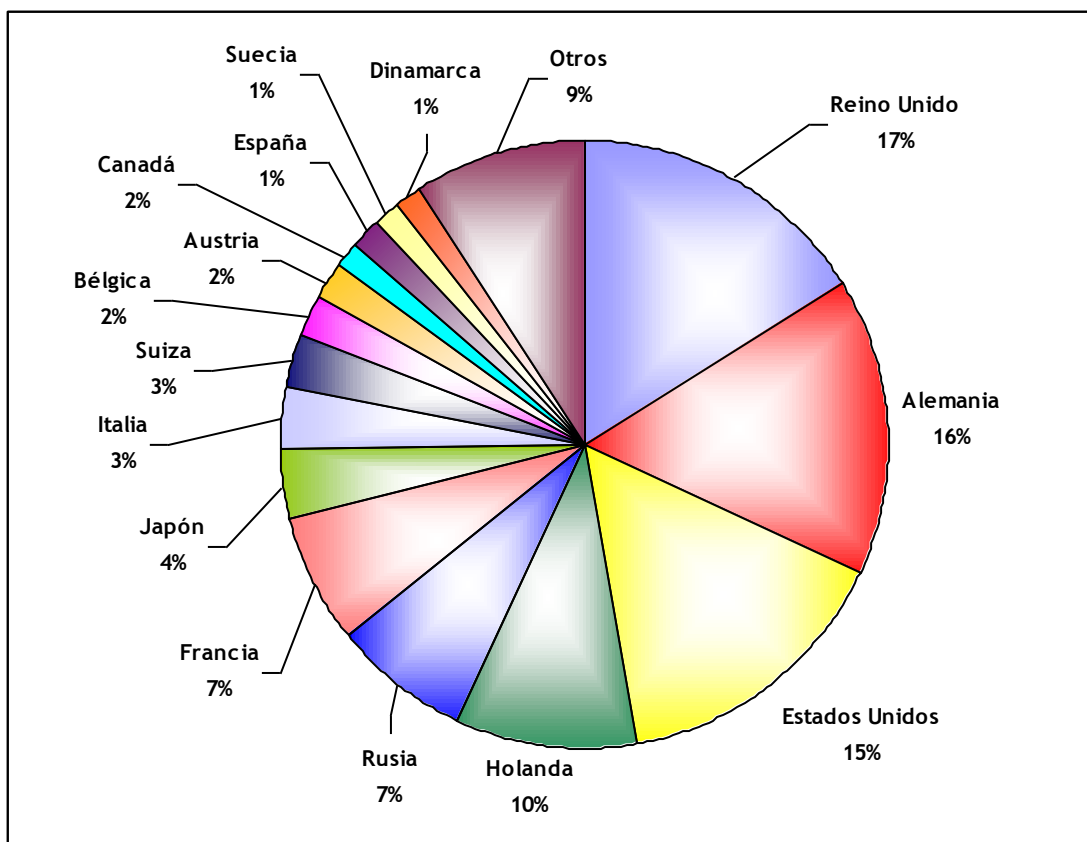
**Tabla 7.3** Principales importadores de Flores–  
2006

	Pais	USD CIF(*)
1	Alemania	1064,6
2	Reino Unido	984,0
3	Estados Unidos	974,5
4	Holanda	587,9
5	Francia	506,1
6	Rusia	257,8
7	Japón	225,8
8	Italia	217,6
9	Suiza	165,1
10	Bélgica	130,6
11	Canadá	98,4
12	Austria	97,7
13	España	93,6
14	Suecia	87,6
15	Dinamarca	75,1
	Otros	526,5
	<b>Total Importado</b>	<b>6.093,1</b>

(\*) Millones de USD

Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database

**Figura 7.1** Participación por países en importación mundial de Flores 2007



Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database

**Tabla 7.4** Principales importadores de Flores– 2005

	País	USD CIF(*)
1	Alemania	1.075,9
2	Reino Unido	941,5
3	Estados Unidos	899,6
4	Holanda	531,0
5	Francia	503,0
6	Japón	216,1
7	Italia	208,8
8	Rusia	169,7
9	Suiza	161,1
10	Bélgica	123,0
11	Austria	95,0
12	Canadá	91,4
13	España	81,3
14	Dinamarca	72,1
15	Suecia	70,5
	Otros	471,2
	<b>Total Importado</b>	<b>5.711,2</b>

**Tabla 7.5** Principales importadores de Flores– 2004

	País	USD CIF(*)
1	Reino Unido	964,5
2	Alemania	950,2
3	Estados Unidos	880,4
4	Holanda	493,5
5	Francia	491,2
6	Japón	207,8
7	Italia	191,5
8	Suiza	165,8
9	Bélgica	117,7
10	Rusia	117,3
11	Austria	86,8
12	Canadá	83,1
13	Dinamarca	68,5
14	España	66,2
15	Suecia	65,4
	Otros	374,1
	<b>Total Importado</b>	<b>5.323,9</b>



**Tabla 7.6** Principales importadores de Flores – 2003

	Pais	USD CIF(*)
1	Reino Unido	896,6
2	Alemania	825,7
3	Estados Unidos	758,1
4	Holanda	472,5
5	Francia	452,3
6	Italia	181,2
7	Japón	162,4
8	Suiza	156,9
9	Bélgica	103,0
10	Austria	86,8
11	Canadá	74,9
12	Suecia	60,7
13	España	60,1
14	Rusia	59,2
15	Dinamarca	55,0
	Otros	294,7
	<b>Total Importado</b>	<b>4.700,2</b>

**Tabla 7.7** Principales importadores de Flores – 2002

	Pais	USD CIF(*)
1	Alemania	818,0
2	Reino Unido	770,5
3	Estados Unidos	671,1
4	Holanda	437,9
5	Francia	372,2
6	Italia	150,6
7	Japón	145,1
8	Suiza	140,8
9	Bélgica	93,9
10	Austria	81,0
11	Canadá	69,8
12	Rusia	50,5
13	Suecia	46,6
14	Dinamarca	45,3
15	España	42,9
	Otros	249,5
	<b>Total Importado</b>	<b>4.185,7</b>

(\*) Millones de USD

Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database

Sólo 3 países concentran casi un 50% del comercio de flores.

En primera instancia se analizan las importaciones de **Reino Unido**. Se mantuvo entre los 2 primeros puestos durante toda la serie en estudio. Particularmente en 2007 ocupó el 1° lugar, con un 17% de participación en las importaciones mundiales. Entre 2006 y 2007 sus importaciones crecieron. El Reino Unido es prácticamente un importador neto, puesto que la producción es prácticamente nula.

**Francia** en el año 2007 se ubico en el 6° lugar con importaciones por un valor de aproximadamente 476,1 millones de USD, representando un 7% de las totales. Así, perdió un lugar con respecto al año anterior. El resto de los años en estudio se encontró en la 5° posición, pero siempre con un comportamiento de compras creciente.

En lo que respecta a **España**, en 2007 se encontró en 13° posición con un 1,9% de participación mundial. Importó por un valor de 99,5 millones de USD aproximadamente. En los restantes años estudiados siempre estuvo entre esa posición y la 15°. Entre 2007 y 2006 las compras crecieron un 7%. Son importantes productores de flores, no obstante no logran abastecer su mercado interno.

Investigando sobre el *comportamiento del mercado europeo*, se pueden hacer ciertas generalizaciones, comunes a los 3 países nombrados.

En primer lugar, se expone que el consumidor típico son las mujeres mayores de 45 años, que viven en zonas urbanas con ingresos medios a altos. No obstante, también son adquiridos por el grupo de edad menor: 20 – 45 años (en menor proporción que el anterior). Luego, las razones de compra son:

- *Entre el 40 y 50% para regalos.*
- *Entre el 20 y 30% para ocasiones especiales,*
- *Entre el 20 y 25% se usan en decoración.* Las flores son adquiridas con el objetivo de crear ambientes más acogedores y espacios más iluminados y coloridos. Ello no sólo en casa y departamentos, sino también en hoteles, oficinas y restaurantes.

Si bien se consumen durante todo el año, existen marcados picos principalmente durante los meses de Febrero, Abril, Mayo y Diciembre. Los feriados públicos tienen un alto impacto en la demanda, las festividades más destacadas para la compra se dan el Día de San Valentín, Navidad, Día de la Madre y Día de la Secretaria.

Con respecto a los canales de ventas, se utilizan diversos tipos de minoristas para adquirir los productos: el 60% de las flores son compradas en las floristerías, el restante 40% es comprado a vendedores callejeros y supermercados (la proporción no es idéntica en todos los países del bloque).

Los importadores europeos están muy interesados en novedades y variedades poco conocidas. A nivel general las preferencias del consumo de flores pueden ser diferenciadas de un país a otro, pero pueden enlistarse características comunes:

- *Calidad*
- *Innovación*
- *Precio*
- *Presentación*

Es importante señalar que la política de la Unión Europea está definida para incrementar el consumo de flores y plantas a través del financiamiento de programas de promoción. Actualmente existen aproximadamente 15 programas para la promoción del mercado interno y 3 para el mercado externo, según el informe realizado por la Comisión Europea: “*Working Document of the Comisión staff on the situation of the flowers and ornamental plant sector*”.

En las páginas siguientes se analizan en profundidad cada uno de los países nombrados.

## 7.1 REINO UNIDO



El Reino Unido está situado en el continente Europeo, es miembro de la Unión Europea y está clasificado por el Fondo Monetario Internacional como una *economía avanzada*. Se trata de un país que, a pesar de su pequeño tamaño, tiene un gran potencial económico y un nivel alto de ingresos per cápita.

### a.- Generalidades geográficas y sociodemográficas

- *Ubicación continental:* Europa
- *Posición Geográfica:* 54 00 N, 2 00 O
- *Superficie y geografía*

Presenta una superficie de 242.500 km<sup>2</sup>. Tiene un poco menos de 1.000 km. de longitud de la costa sur de Inglaterra hasta el extremo norte, en Escocia, y, en su parte más ancha mide 500 km.

- *Distancia aproximada desde Argentina:* 10.526 km.
- *Población:*

**Tabla 7.1.1** Población de Reino Unido (*Index Mundi, 2008*)

Año	Población	Tc
2003	60.094.648	
2004	60.441.457	0,58%
2005	60.441.457	0,00%
2006	60.609.153	0,28%
2007	60.776.238	0,28%
2008	60.943.912	0,27%

*Tc: Tasa de crecimiento*

Aproximadamente un 84% del total de la población del Reino Unido vive en Inglaterra, principalmente en las ciudades más importantes y en el área metropolitana de Londres. Es un país que presenta una tasa de crecimiento baja y estabilizada en los últimos 3 años. Actualmente esta tasa ronda el 0,28%.

Considerando la distribución por edad se observa:

- *0-14 años:* 16,9%
- *15-64 años:* 67,1%
- *65 años y más:* 16%

Las minorías étnicas constituyen el 7,9% de la población; el 3,1% son ciudadanos de origen indio o pakistaní.

- *Idioma:*

El inglés es la lengua oficial y la primera lengua de la mayoría de los habitantes. Las lenguas celtas autóctonas de Escocia y en especial de Gales continúan siendo habladas. En Gales el 29% de la población habla galés. En Escocia hay unos 80.000 habitantes hablantes de escocés gaélico.

- *Capital:* Londres

- *Principales ciudades:*

- Londres, 7.619.000 hab.
- Birmingham, 976.000 hab.
- Leeds, 715.500 hab.
- Glasgow, 578.700 hab.
- Edimburgo, 449.000 hab.
- Manchester, 393.000 hab.

- *Aeropuertos*

El país cuenta con numerosos aeropuertos. Se destacan los de *Londres* y *el Aeropuerto Internacional de Manchester*. Es importante mencionar que la mayoría de ellos cuentan con excelente infraestructura y tecnología.

## ***b.- Generalidades Económicas***

- *Producto Bruto Interno ( PBI) y Producto Bruto Interno per cápita (PIB per cápita)*

**Tabla 7.1.2** Producto Interno Bruto  
Billones de USD (*Index Mundi, 2008*)

Año	PIB	Tc
2003	1.520	
2004	1.666	9,61%
2005	1.782	6,96%
2006	1.818	2,02%
2007	1.930	6,16%
2008	2.147	11,24%

**Tabla 7.1.3.** Producto Interno Bruto “per cápita”  
USD (*Index Mundi, 2008*)

Año	PIB per cápita	Tc
2003	25.300	
2004	27.700	9,49%
2005	29.600	6,86%
2006	30.100	1,69%
2007	31.800	5,65%
2008	35.300	11,01%

*Tc: Tasa de crecimiento*

La situación económica del Reino Unido se ha caracterizado por un importante crecimiento. Desde hace un par de años lo viene haciendo a tasa creciente. El futuro económico de este país muestra unas perspectivas de crecimiento a medio y corto plazo con tendencia a la aceleración. Ocupa el 6° lugar a nivel mundial si se tiene en cuenta esta variable (PIB).

La renta per cápita alcanza valores grandes y así se encuentra entre las más altas a nivel mundial (28°). Asimismo se destaca la tendencia creciente de la misma. El último año se incrementó un 11% con respecto al período anterior.

- *Inflación*

**Tabla 7.1.4** Tasa de Inflación Reino Unido (*Index Mundi, 2008*)

Año	Inflación (IPC)	Tc
2003	2,10%	
2004	1,40%	-33,33%
2005	1,40%	0,00%
2006	2,10%	50,00%
2007	3,00%	42,86%
2008	2,40%	-20,00%

Tc: Tasa de crecimiento

La evolución de los precios, medida con el índice de Precios al Consumidor (IPC) señala caídas para 2004, estabilidad con respecto a 2005 y aumentos en los años sucesivos hasta caer nuevamente en el último año. A pesar de dichas fluctuaciones el nivel de inflación es uno de los más bajos a nivel mundial.

- *Sectores de la economía*

El Reino Unido basa su economía en la industria y, principalmente, en el sector servicios, particularmente los financieros, bursátiles y los conexos al transporte y al turismo. Es así que si bien el sector industrial continúa desempeñando un importante rol en la economía británica, el mismo es menor al de años anteriores. El Reino Unido se ha ido volcando en mayor medida hacia los servicios, que se han constituido en uno de los motores principales del crecimiento económico británico de los últimos tiempos.

Las principales industrias son la de alimentos, bebidas y tabaco (15%), papel y sus productos, editorial e imprenta (13,6%), químicos y fibras artificiales (11%), equipamiento para transporte (10,9%), equipo eléctrico y óptica (10,7%), metales comunes y productos de metal (10,2%). En cuanto a los servicios, los principales subsectores son actividades inmobiliarias, empresariales y alquileres; comercio mayorista y minorista; transporte, almacenamiento y comunicaciones; salud y trabajos sociales; educación e intermediación financiera.

- *Moneda:* Libra Esterlina – No adhirió al Euro.
- *Tipo de cambio:* 1 USD = £ 0,71 (Febrero, 2009)

**c.- Relaciones exteriores**

En lo referente al sector exterior, se caracteriza por ser una *economía muy abierta*, lo cual se desprende de la importancia relativa de sus operaciones comerciales, tanto exportaciones como importaciones, respecto al Producto Interno Bruto.

Las exportaciones representan el 20% de su PIB, y las importaciones el 28%. Se puede expresar que se trata de un país con una balanza comercial negativa. El comercio total británico en bienes y servicios representa aproximadamente el 50% del PIB .

En los últimos años el país muestra una tasa de crecimiento de las importaciones muy elevada y un nivel muy elevado de la evolución de las exportaciones.

El intercambio comercial ha sido de vital importancia para la economía británica por cientos de años. A pesar de no llegar a representar el 1% de la población mundial, es uno de

los principales socios comerciales del mundo, después de USA, Alemania, China, Japón y Francia.

Por todo lo expuesto, el gobierno británico es un firme defensor de la política de apertura de mercado .

Los británicos son importadores netos de productos agro-alimentarios, convencionales y orgánicos, y, posiblemente, sea el país de la Unión Europea más abierto al libre comercio.

▪ *Relaciones y acuerdos comerciales*

- Organización Mundial de Comercio (OMC)
- Naciones Unidas (ONU)
- Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD)
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)
- Banco Mundial (BM)
- Fondo Monetario Internacional (FMI)
- Unión Europea (UE)
- Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN)
- Commonwealth

▪ *Riesgo*

El riesgo al que se enfrenta Reino Unido se caracteriza por una inestabilidad muy baja en sus ritmos de crecimiento, así como por estar situado en una posición elevada en lo relativo a su marco institucional. Respecto a su nivel de precios, Reino Unido se caracteriza por una tasa de inflación reducida. Su saldo comercial presenta un elevado déficit. Por otro lado, el entorno político y económico muy sólido puede influir en el *muy reducido riesgo* de impago de las empresas locales

▪ *Socios comerciales*

Se destaca el hecho que cerca del 40% de las ventas de mercancías se lleva a cabo con los demás países miembros de la Unión Europea. Con respecto a las importaciones, una importante participación tiene China. Argentina ocupa el 59° lugar como destinatario de las exportaciones británicas y el 57° como proveedor. En ambos casos, no llega a cubrir el 0,2%.

**Tabla 7.1.5** Principales socios comerciales de Reino Unido (2008)

Exportaciones			Importaciones		
Posición	País	Participación	Posición	País	Participación
1°	Estados Unidos	15,48%	1°	Alemania	13,81%
2°	Alemania	12,59%	2°	Estados Unidos	9,28%
3°	Holanda	8,45%	3°	China	8,40%
4°	Francia	8,22%	4°	Holanda	7,78%
5°	Irlanda	8,18%	5°	Francia	7,36%
<b>59°</b>	<b>Argentina</b>	<b>0,13%</b>	<b>57°</b>	<b>Argentina</b>	<b>0,18%</b>

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

- *Grado de apertura*

**Tabla 7.1.6** Ratio de apertura Reino Unido - Billones de USD

Año	PIB	X	M	Ratio apertura (X-M)	Ratio de apertura (M)
2004	1.666	304,5	363,6	40,10%	21,82%
2005	1.782	347,2	439,4	44,14%	24,66%
2006	1.818	372,7	483,7	47,11%	26,61%
2007	1.930	468,8	603,0	55,53%	31,24%
2008	2.147	415,6	595,6	47,10%	27,74%

X: Exportaciones M: Importaciones

Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database e Index Mundi

El comercio total evolucionó en lo que respecta a su participación en el PIB hasta 2007, en 2008 representó un 48% aproximadamente. Lo mismo ocurre también si se considera sólo el monto de las importaciones. Éstas ascienden de manera notable, con una leve caída en el último año. La balanza comercial del país es deficitaria para todos los años estudiados.

- *Derechos de importación:*

Las disposiciones relativas a la política arancelaria están definidas producto por producto y no por carácter general, considerando circunstancias de origen y concesiones de la política comercial comunitaria. Se utiliza un sistema arancelario basado en un arancel integrado comunitario denominado *TARIC (Tarifa Arancelaria Integrada Comunitaria)* y constituye la recopilación de las medidas de la política comercial aplicable por la UE.

Las mercancías que ingresan en cualquier Estado miembro, procedentes de terceros países, tributan el *Arancel Aduanero Común*. La introducción de mercaderías procedentes de otros países comunitarios está exenta del pago de aranceles.

En los bienes sujetos a gravámenes arancelarios, se emplean tasas “*ad valorem*” (las más comunes, aplicables al 90% de los productos) y “*no ad valorem*” (se aplican al 10% restante). Éstas últimas pueden, a su vez, revestir la forma de derecho específico, compuesto, mixto o variable.

El arancel general para la importación de flores es del 8,5%

Argentina goza de ventaja arancelaria en virtud del *SPG (Sistema de Preferencias Generalizadas)*. De esta manera el arancel para flores procedentes de Argentina es del 5%. (Res. 08/735 CE).

- *Normativa de importaciones y otros impuestos*

El Reino Unido es un país que se encuentra dentro de la Unión Aduanera de Europa, y por ello se debe estudiar lo que en ella se estipula en lo que se refiere a normas de importación de mercaderías. En general, el comercio exterior en la UE se rige por el *principio de libertad comercial* y sólo para algunas mercancías, principalmente de origen agrícola, se aplica una vigilancia estadística previa. El código aduanero comunitario establece a escala comunitaria el marco de los intercambios de mercancías entre la UE y terceros países, incluidas las medidas de política agrícola, política comercial y medidas estadísticas.

La conformación de la Unión Europea implicó la armonización de los distintos reglamentos aduaneros que regían en los Estados miembros de la Comunidad. Esto significa que, salvo excepciones, los productos importados desde terceros países deben pasar por trámites aduaneros idénticos cualquiera sea su puerto de entrada.

Algunos productos requieren, sin embargo, una licencia previa de importación, como por ejemplo determinados productos agrícolas, o fármacos (drogas y estupefacientes) y abonos (fertilizantes). Las licencias y declaraciones de importación son concedidas por un período de seis meses. En adición, al realizar el despacho, las autoridades pueden proceder a la inspección sanitaria de los productos respectivos.

Se somete a restricciones cuantitativas y medidas de vigilancia las importaciones de textiles, confección, calzado, acero y cerámica procedentes de ciertos países.

Para el despacho en la Aduana de la mercancía es necesario presentar el *DUA* (*Documento Único Aduanero*), que es el documento administrativo que se utiliza para el cumplimiento de las formalidades necesarias en las operaciones de intercambio de mercancías, tanto de importación como de tránsito. Además, sirve de base a la declaración tributaria consiguiente y constituye un soporte de información sobre la mercancía.

Los documentos exigidos para la nacionalización son:

- *Factura comercial original*
- *Documento de transporte*
- *Licencia de importación, cuando es exigida*
- *Certificado de origen, cuando es exigido.*
- *Lista de Carga*
- *Seguro de Transporte*
- *Declaración del valor en Aduana* (cuando el valor de las mercaderías excede los 10.000 euros)

Para nuestro país las mercaderías que se benefician del SGP deben presentar uno de los siguientes documentos:

1.- *Certificado de origen SGP - Formulario A*: Confirma el origen preferente de las mercancías y lo expiden las autoridades estatales competentes del país beneficiario previa petición. El exportador que solicite la expedición de este documento debe presentar, a instancia de las autoridades estatales competentes del país beneficiario, todos los documentos pertinentes que prueben el origen de los productos. El modelo A es un modelo de la UNCTAD.

2.- *Declaración en la factura para mercaderías que no superan el valor de 6.000 Euros*: Cualquier exportador puede extender una declaración en factura para cualquier envío de productos originarios cuyo total no exceda de 6.000 euros. El exportador que extienda una declaración en factura debe poder presentar, a solicitud de las autoridades estatales competentes del país beneficiario, todos los documentos que prueben el origen. El exportador debe extender la declaración en factura en francés o inglés, escribiendo a máquina, estampando o imprimiendo sobre la factura, la orden de entrega o cualquier otro documento comercial, el texto que figura en el *anexo 18 del Reglamento (CEE) n° 2454/93* modificado. Si la declaración se extiende a mano, debe escribirse con tinta y en caracteres de imprenta. Las declaraciones en factura deben llevar la firma original manuscrita del exportador.

Se debe mencionar que el periodo de validez de la prueba de origen es de diez meses.



Por otra parte, si tenemos en cuenta las denominadas barreras “*paraarancelarias*” podemos mencionar los llamados requisitos de ingreso. Estos requerimientos se determinan en función de la legislación vigente, certificaciones y sistemas de administración; además tienen sus bases en el medioambiente, la salud y la seguridad alimentaria, y cuestiones de índole social.

Tomando en cuenta la *importación de flores* a nivel UE se deben considerar ciertos requisitos determinados por la Regulación (CEE) 316/68:

- Clasificación: En Clase I, Clase II o Extra Clase de acuerdo al cumplimiento de determinados criterios: frescura, ausencia de parásitos y residuos de pesticidas, etc.

- Packaging y presentación: Se determina que una unidad de presentación debe contener 5, 10 o un múltiplo de 10 piezas, excepto que sean flores que se venden en forma individual o que se haya acordado lo contrario con el comprador. A su vez cada unidad de venta deberá contener flores de la misma especie o variedad, calidad y grado de desarrollo. La mezcla de productos sólo se permite con un marcado adecuado. El material en contacto directo con las flores debe ser nuevo.

- Marcas: La mercadería debe indicar:

- Identificación de quién la envía
- Naturaleza del producto: especie o variedad, color.
- Origen
- Especificaciones comerciales: Clase, tamaño, peso.
- Composición de la unidad de venta (cuando no contiene 5, 10 o múltiplo de 10).

Para la aprobación de aduana el importador o su representante debe brindar a las autoridades competentes información de la carga: datos completos del importador, país de origen, código arancelario del producto, peso bruto y neto, calidad, etc. Luego debe presentar todos los documentos y certificados que acrediten el cumplimiento de los requisitos comunitarios.

La mercadería será objeto de control documental e inspección física.

#### - *Requisitos sanitarios y fitosanitarios*

La legislación fitosanitaria de la UE se basa en medidas de protección contra la introducción de organismos dañinos para plantas y su propagación dentro de la comunidad, dentro de los estándares de la “*Convención Internacional de Protección para las Plantas*” (IPPC). Un *certificado Fitosanitario* es necesario para garantizar el cumplimiento de la legislación de la Unión Europea.

#### - *Requisitos de calidad*

Este tipo de requisitos son una determinante de la industria. La calidad de los productos florícolas demandada por comerciante y consumidores europeos es muy alta.

#### - *Requisitos sociales*

Con la tendencia del consumo socialmente responsable, todos los actores en la cadena del producto; desde los productores primarios hasta los consumidores finales, necesitan

herramientas para poder asegurar la responsabilidad social. Dentro de estos requisitos se encuentran los temas del trabajo infantil, salarios justos, entre otros.

*Social Accountability 8000 (SA8000)* es el sistema de manejo para compañías que buscan garantizar el derecho básico de sus trabajadores. Los estándares son aplicables a todas las industrias y es una certificación reconocida y valorada por el mercado europeo.

*- Requisitos ambientales*

Los aspectos ambientales de los productos se han convertido en temas fundamentales en Europa. El concepto de desarrollo sostenible representa la filosofía que la economía del desarrollo debe tener automáticamente en cuenta el tema de la contaminación. Existen diversos tipos de certificaciones a las que se puede acceder, a nivel de manejo ambiental y de ecología.

Las autoridades competentes en el Reino Unido son:

- *DEFRA (Department for Environment, Food and Rural Affairs)*

- *RPA (Rural Payments Agency)*

En cuanto a los tributos internos se paga 15% de IVA.

▪ *Relaciones con Argentina*

Durante la década del 90', acompañando el proceso de normalización en las relaciones diplomáticas, el intercambio comercial global entre Argentina y el Reino Unido experimentó un importante crecimiento.

Como consecuencia del efecto de la crisis financiera internacional y de la recesión que afectara a nuestro país durante el período 1998-2002, el comercio bilateral comenzó un período de declive a partir de 1998, acentuándose en 2002 a raíz de la devaluación del peso argentino, medida ésta última que llevó a una brusca caída de nuestras importaciones, que no se vio compensada por el incremento de las exportaciones. A partir de 2003 se comienza una nueva etapa ascendente en nuestro intercambio bilateral, la cual continuará firmemente en 2004 y 2005.

En cuanto a las exportaciones argentinas mantuvieron, en el período 1990-2005, un ritmo ascendente hasta el año 1996, en donde se alcanzó un valor máximo, para luego declinar durante los cuatro años subsiguientes. A partir de 2001, nuestras ventas al mercado británico vuelven a incrementarse.

Si se estudian las importaciones procedentes de Argentina se puede señalar que sólo representan aproximadamente el 2% del total importado por el Reino Unido, a pesar de ello la participación de nuestro país creció en la mayoría de los años en estudio.

**Tabla 7.1.7** Participación de Argentina en importaciones totales del Reino Unido – Billones de USD

Año	Mt (M)	Mt (A)	Participación Argentina
2004	363,6	0,471	0,13%
2005	439,4	0,495	0,11%
2006	483,7	0,667	0,14%
2007	603,0	0,814	0,13%
2008	595,6	1,055	0,18%

*Mt (A): Importaciones Totales desde Argentina*

*Mt (M) Importaciones totales desde el Mundo*

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

- *Comercio de SA 0603.10*

**Tabla 7.1.8** Evolución de las importaciones de SA 0603.10 de Reino Unido- USD

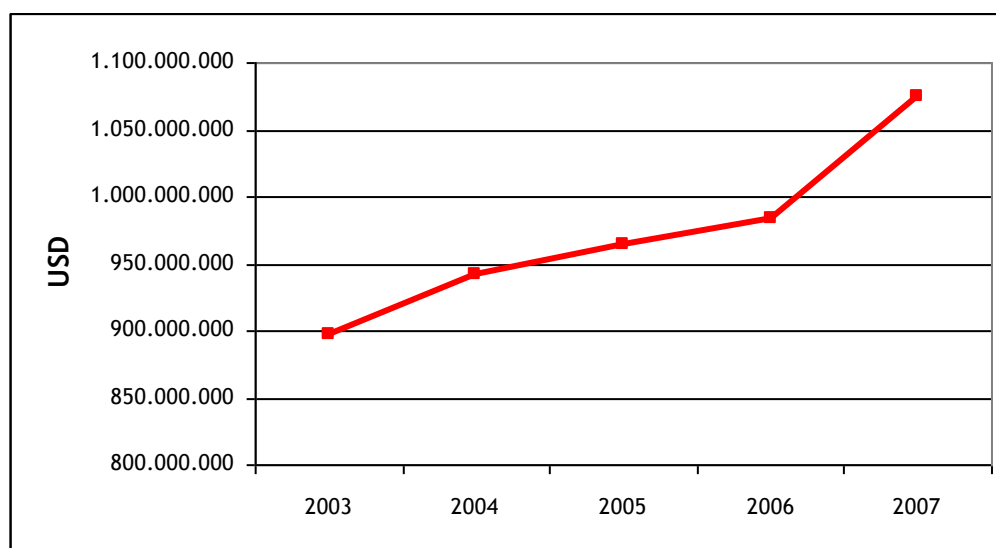
Año	Mf (USD)	Tc
2003	896.594.125	
2004	941.524.531	5,01%
2005	964.462.991	2,44%
2006	984.018.468	2,03%
2007	1.074.096.641	9,15%

*Mf: Importaciones de Flores*

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

Con respecto a las importaciones de flores, el nivel de las mismas ha crecido considerablemente los últimos años. El último año crecieron a un ritmo importante. Puede visualizarse su evolución en la figura siguiente. Es de esperarse un comportamiento a futuro creciente de esta variable.

**Figura 7.1.1** Evolución de las importaciones de Flores de Reino Unido – USD (2003- 2007)



*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

En términos de importación, actualmente más del 85% de las flores frescas que se comercializan en el Reino Unido, son importadas. El británico es un mercado claramente dominado por las flores provenientes de Holanda. Las mayor parte de las flores de dicho origen son *tulipanes* y *liliums*, también ingresan gran cantidad de *crisantemos* y *rosas*. Colombia y España son los principales proveedores de *claveles*.

#### **d.- Comercialización**

- *Sistemas de Distribución*

En lo que al sector en estudio se refiere, el mercado británico ha sufrido considerables cambios en los últimos cinco años; las grandes cadenas de supermercados han aumentado sus

ventas de flores frescas y han guiado el crecimiento global de las ventas. Hoy en día los supermercados acumulan un 75% de la venta total en el mercado de flores frescas del Reino Unido: *Tesco* (29%), *Asda* (17%), *Sainsbury's* (16%), *Morrisons* (12%), *Somerfield* (6%), *Waitrose* (4%), entre otros. Ello puede explicarse por el hecho que son las dueñas/amas de casa, dentro de sus compras de almacén, las que normalmente compran los ramos ya preparados que los supermercados ofrecen. Las flores frescas son un producto atractivo para los supermercados debido a la alta rentabilidad por metro cuadrado que pueden obtener con ellas.

Las florerías y kioscos independientes, venta por internet y venta por teléfono son otros canales de comercialización de flores en el Reino Unido. Generalmente estos canales se proveen en los mercados mayoristas o, en algunos casos, directamente desde Holanda, con empresas que traen flores en camiones refrigerados y reparten directamente a las tiendas las flores frescas que requieren.

- *Consumo*

Para los británicos el consumo de flores es una tradición muy arraigada. En el año 1984, el consumo per cápita era de 11 USD, mientras que hoy en día se calcula el consumo per cápita de flores en 42 USD.

Se requieren altos estándares en temas de política de responsabilidad social corporativa, así como también se buscan productos *premium* diferentes al Holandés y al de Kenya. Las flores exóticas y nuevas presentan muy buenas oportunidades. También se debe señalar que el consumo de *bouquets* mixtos está creciendo, especialmente para la decoración de interiores. Los altos precios de estos productos no obstaculizan sus ventas.

Las grandes fechas y ocasiones de consumo son: San Valentín, día de la Madre y Navidad. Durante otras fechas, los británicos compran las flores para sí mismos, para su propio hogar, más que para regalar o celebrar alguna ocasión particular.

Especialistas afirman que todavía habría un importante espacio para el crecimiento del consumo de flores en el Reino Unido. Así lo clasificamos como un mercado “*en crecimiento*”.

El precio (aproximado) al que se vende un *bouquet de Gerberas* (12 varas) de diversos colores es USD 105. Cabe destacar que es un precio que incluye costos de envío a domicilio y que el producto se encuentra “preparado” para regalo (decorado, tarjeta, etc.). No es el precio de venta en un puesto de flores.

*e.- Competencia*

En el punto “*Floricultura: el sector en el mundo*”, (Ver Tabla 2.7, pág. 48) del trabajo se presentaron cuáles son los principales países proveedores de flores del Reino Unido. Así, puede apreciarse que Holanda abastece aproximadamente al 80% del mercado importador, seguido muy de lejos por Colombia.

## 7.2 FRANCIA



La República Francesa pertenece al continente Europeo, es miembro de la Unión Europea y está clasificado por el Fondo Monetario Internacional como una *economía avanzada*. Su reciente evolución ha provocado que Francia se convierta en un país con una gran fortaleza y dinamismo en términos económicos. Las características generales del país hacen que disponga de un enorme potencial económico para su posible evolución futura.

### a.- Generalidades geográficas y sociodemográficas

- *Ubicación continental:* Europa
- *Posición Geográfica:* 46 00 N, 2 00 O
- *Superficie y geografía*

Es el país más extenso de Europa occidental. La superficie de Francia es de aproximadamente 551.500 km<sup>2</sup>. Además del territorio metropolitano, Francia integra los departamentos de ultramar: Guadalupe, Martinica Guayana y la Reunión; los territorios de ultramar: Polinesia Francesa, Nueva Caledonia y Wallis-et-Futuna; y la categoría reciente de “Colectividades Territoriales”, que se aplica a Mayotte y a St Pierre-et-Miquelon.

Presenta forma similar a un hexágono, por lo que se la conoce familiarmente como *L'Hexagon*.

De costa marítima tiene 3.427 km., ello sin tomar en consideración las islas francesas.

El relieve francés se caracteriza por las suaves llanuras y las colinas en el norte y en el este. El resto es montañoso, especialmente los Pirineos en el sur y los Alpes en el este.

Francia cuenta principalmente con los siguientes recursos naturales: carbón, hierro mineral, bauxita, cinc, uranio, antimonio, arsénico, potasa, feldespatos, fluorita, yeso, madera y pesca. En la Guayana francesa se puede encontrar oro y petróleo, entre otros.

- *Distancia aproximada desde Argentina:* 11.027 km.
- *Población*

**Tabla 7.2.1** Población de Francia (*Index Mundi, 2008*)

Año	Población	Tc
2003	60.180.529	
2004	60.656.178	0,79%
2005	60.656.178	0,00%
2006	60.876.136	0,36%
2007	63.713.926	4,66%
2008	64.057.790	0,54%

*Tc: Tasa de crecimiento*

La población crece a una tasa muy lenta, 0,54% para el último año. En lo que respecta a la distribución por edades se observa que un 18,6% tiene entre 0- 14 años, un 65,2% entre 15- 64 años y con más de 65 años encontramos al 13,3% de la población.

En cuanto a la distribución por nacionalidades: 92% Francesa, 3% Norte Africana, 2% Alemana, 1% Bretona, 2% otras (incluyendo Provenzal, Catalana y Vasca). La tasa de migración es de 1,52 emigrantes /1.000 habitantes.

Sólo un porcentaje inferior al 6% de la población se encuentra por debajo de la línea de pobreza.

- *Idioma:* La lengua oficial es el francés pero también existen otros dialectos como el bretón, catalán, vasco, corso.

- *Capital:* París

- *Principales ciudades:*

- París, 2.168.000 hab. (más de 11 millones si contamos Île de France).

- Lyon, 1.668.000 hab.

- Marsella, 1.350.000 hab.

- Lille, 1.110.000 hab.

- Toulouse, 918.000 hab.

- Burdeos, 882.000 hab.

- Nantes, 675.000 hab.

- Estrasburgo, 558.000 hab.

- Niza, 557.000 hab.

- *Aeropuertos*

La situación central de Francia en Europa y su importancia económica motivan que haya infinidad de conexiones aéreas con todo el mundo. París cuenta con varios aeropuertos para el tráfico comercial: *Roissy-Charles de Gaulle* al nordeste y *Orly* al sur. *Beauvais* se encuentra a 80 km. de París pero está comenzando a ver aumentado su tráfico con la proliferación de las compañías *low cost*. Para recibir flores cuenta con importantes instalaciones.

La comunicación entre los aeropuertos y la ciudad está asegurada por el transporte público: RER, autobuses y taxi.

### **b.- Generalidades Económicas**

- *Producto Bruto Interno ( PBI) y Producto Bruto Interno per cápita (PIB per cápita)*

**Tabla 7.2.2** Producto Interno Bruto  
Billones de USD (*Index Mundi, 2008*)

Año	PIB	Tc
2003	1.540	
2004	1.661	7,86%
2005	1.737	4,58%
2006	1.794	3,28%
2007	1.891	5,41%
2008	2.067	9,31%

**Tabla 7.2.3** Producto Interno Bruto “per cápita”  
USD (*Index Mundi, 2008*)

Año	PIB per cápita	Tc
2003	25.700	
2004	27.600	7,39%
2005	28.700	3,99%
2006	29.600	3,14%
2007	31.100	5,07%
2008	33.800	8,68%

*Tc: Tasa de crecimiento*

Las últimas previsiones macroeconómicas publicadas por el Gobierno francés para 2008 y 2009 indican que, en un contexto de reducción del crecimiento mundial, la actividad se desacelerará de forma moderada en Francia. El PIB crecerá. Se puede ver que el mismo lo viene haciendo desde hace 2 años y que el incremento porcentual del 2008, con respecto a 2007 fue importante. Ocupa el 8º lugar en el mundo contemplando esta variable.

La demanda interna debería beneficiarse de las reformas llevadas a cabo para favorecer el poder adquisitivo y el consumo de las familias podría aumentar. El informe de la *Comisión Económica de la Nación* indica que tras un año 2007 en el que la demanda interna ha sido el principal soporte de la actividad, sostenida por un mercado de trabajo extremadamente dinámico, el crecimiento se modera durante 2008, para acelerarse de nuevo en el 2009. La demanda de las familias aumentará en el 2009 (+ 0,4%) y continuará siendo el principal soporte del crecimiento.

El poder adquisitivo mejora en el 2008 por la creación de empleo y el incremento de las remuneraciones y en el 2009 acelerará su progresión gracias al descenso de la inflación. Se observa que el PIB per cápita denota un comportamiento creciente durante los últimos años, así, se infiere que el mismo seguirá con esa tendencia.

- *Inflación*

**Tabla 7.2.4** Tasa de Inflación Francia (*Index Mundi*, 2008)

Año	Inflación (IPC)	Tc
2003	1,80%	
2004	2,10%	16,67%
2005	2,30%	9,52%
2006	1,70%	-26,09%
2007	1,50%	-11,76%
2008	1,50%	0,00%

*Tc: Tasa de crecimiento*

La evolución de los precios ha sido también muy positiva. Las cifras de inflación del 2004 y 2005 (a pesar de no ser altas) se han ido reduciendo paulatinamente en los años posteriores cumpliendo los objetivos marcados. Esta tendencia se ha confirmado en 2006 con un IPC del 1,7%. En 2007 desciende aún mas, llegando a 1,5%

- *Moneda*

La moneda común de la Unión Europea, *el Euro*, sustituye físicamente a las monedas nacionales de los países miembros de la UEM. Aunque el Euro ha funcionado como moneda oficial desde el 1 de enero de 1999, los billetes y las monedas no entraron en circulación hasta el 1 de enero de 2002. Existen siete billetes y ocho monedas diferentes, que sustituyen a los billetes y monedas nacionales de los países de la zona euro.

Los billetes tienen el mismo diseño en todos los Estados miembros de la UEM. Por el contrario, mientras que una cara de las monedas es común para todos los países, la otra es específica de cada uno e incluye elementos que reflejan la identidad nacional de cada Estado.

- *Tipo de cambio:* 1 USD = 0,76 € (Febrero, 2009)

### **c.- Relaciones exteriores**

Haciendo referencia a la faceta de comercio exterior de Francia, ésta puede ser considerada como una economía *muy abierta* como consecuencia del peso que sus operaciones comerciales con el exterior tienen sobre el Producto Interno Bruto. A su vez, es útil conocer que desde hace varios años presenta déficit en su balanza comercial, el cuál se incrementa notoriamente año tras año. Ello es un factor a tener en cuenta puesto que denota la existencia de “*poder de compra*” y la necesidad de productos del exterior. Por un lado las exportaciones de Francia han presentado en los últimos años un perfil evolutivo muy elevado, para 2007 representan un 27% del PIB; por otro la tasa de crecimiento de las importaciones ha seguido una pauta de crecimiento muy elevada, significando un 29% del PIB.

El producto con mayor volumen de exportación es “vehículos automóviles”, “tractores”. Haciendo referencia a sus compras en el exterior, “máquinas y aparatos mecánicos” es el segmento que con un lidera el intercambio comercial.

Actualmente, dentro de América Latina, Brasil es el socio comercial N°1 del país europeo, en segundo lugar se encuentra Chile.

#### ▪ *Acuerdos y Organizaciones Internacionales*

- Organización Mundial de Comercio (OMC)
- Naciones Unidas (ONU)
- Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD)
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)
- Banco Mundial (BM)
- Fondo Monetario Internacional (FMI)
- Unión Europea (UE)
- Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD)
- Banco Africano de Desarrollo (BAfD)
- Banco Asiático de Desarrollo (BAfD)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

#### ▪ *Riesgo*

El riesgo al que se enfrenta Francia se caracteriza por una inestabilidad muy baja en sus ritmos de crecimiento, así como por estar situado en una posición elevada en lo relativo a su marco institucional. Respecto a su nivel de precios, Francia se caracteriza por una tasa de inflación muy reducida. Por otro lado, el entorno político y económico muy sólido puede influir en el *muy reducido* riesgo de impago de las empresas locales.

#### ▪ *Socios comerciales*

El principal mercado de exportación de Francia es Europa, que concentra el 71% de las ventas externas. Sólo los 5 primeros socios al respecto abarcan el 50% de las ventas. Para las importaciones ocurre lo mismo, pero no debe subestimarse la participación China como proveedor de este país (4° lugar).

En el segundo lugar se encuentra el continente asiático.



El tercer bloque comercial, en orden de importancia para la República Francesa, es el continente americano. Argentina sólo recibe un 0,25% de las ventas francesas, fundamentalmente de productos industriales. Con respecto a las importaciones francesas, un 0,21% provienen de nuestro país, y se trata de productos de bajo valor agregado.

En cuarto lugar, se ubica África, una región con la cual Francia posee sólidos lazos comerciales y políticos desde épocas anteriores al surgimiento de los estados africanos.

**Tabla 7.2.5** Principales socios comerciales de Francia (2008)

Exportaciones			Importaciones		
Posición	País	Participación	Posición	País	Participación
1°	Alemania	15,54%	1°	Alemania	18,94%
2°	Italia	9,37%	2°	Bélgica	9,83%
3°	España	8,93%	3°	Italia	9,39%
4°	Reino Unido	8,36%	4°	China	7,56%
5°	Bélgica	8,11%	5°	España	7,54%
53°	Argentina	0,25%	59°	Argentina	0,21%

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

- *Grado de apertura*

**Tabla 7.2.6** Ratio de apertura Francia - Billones de USD

Año	PIB	X	M	Ratio apertura (X-M)	Ratio de apertura (M)
2004	1.661	346,5	339,9	41,32%	20,46%
2005	1.737	419,0	419,7	48,28%	24,16%
2006	1.794	443,4	473,3	51,10%	26,38%
2007	1.891	490,0	529,1	53,89%	27,98%
2008	2.067	558,9	601,4	56,13%	29,10%

*X: Exportaciones M: Importaciones*

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database e Index Mundi*

Como se puede apreciar el comercio exterior representa una significativa parte del PIB, y evidencia un crecimiento paulatino.

Importante es el hecho que el ratio de apertura considerando las importaciones presenta un comportamiento favorable.

- *Derechos de importación:* Ver Reino Unido

- *Restricciones a las Importaciones y otros impuestos:* Ver Reino Unido

Las autoridades competentes en Francia son:

- *Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (Ministry of Economy, Industry and Employment)*

- *Direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes*

- *Sous-Direction de Produits agricoles et alimentaires (Sub-Directorate of Agricultural products and foodstuffs)*

- *Direction générale des Douanes et des Droits indirects (Directorate-General for Customs and Indirect Taxes)*

De IVA se tributa el 19,6%.

▪ *Relaciones con Argentina*

El comercio bilateral con Francia constituye un componente importante del comercio bilateral con la Unión Europea.

De lo exportado, aproximadamente un 21% corresponde a productos primarios, un 53% a manufacturas de origen agropecuario y un 26% a manufacturas de origen industrial.

Algunos de los principales productos importados desde Argentina son:

- *Residuos y desperdicios de las industrias alimentarias, alimentos preparados para animales.*
- *Pescados y crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos.*
- *Pasta de madera y de otras maderas fibrosas.*
- *Frutos comestibles*
- *Grasas y aceites animales o vegetales.*
- *Carne y despojos comestibles.*
- *Legumbres y hortalizas, etc.*

**Tabla 7.2.7** Participación de Argentina en importaciones totales de Francia – Billones de USD

Año	Mt (M)	Mt (A)	Participación Argentina
2004	339,9	0,546	0,16%
2005	419,7	0,581	0,14%
2006	473,3	0,784	0,17%
2007	529,1	0,808	0,15%
2008	601,4	1,277	0,21%

*Mt (A): Importaciones Totales desde Argentina*

*Mt (M) Importaciones totales desde el Mundo*

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

Si bien las importaciones desde el país se incrementaron y alcanzaron los 1.227 millones de USD en 2008, el peso que tienen en las importaciones totales de Francia aún es bajo.

▪ *Comercio de SA 0603.10*

**Tabla 7.2.8** Evolución de las importaciones de SA 0603.10 de Francia - USD

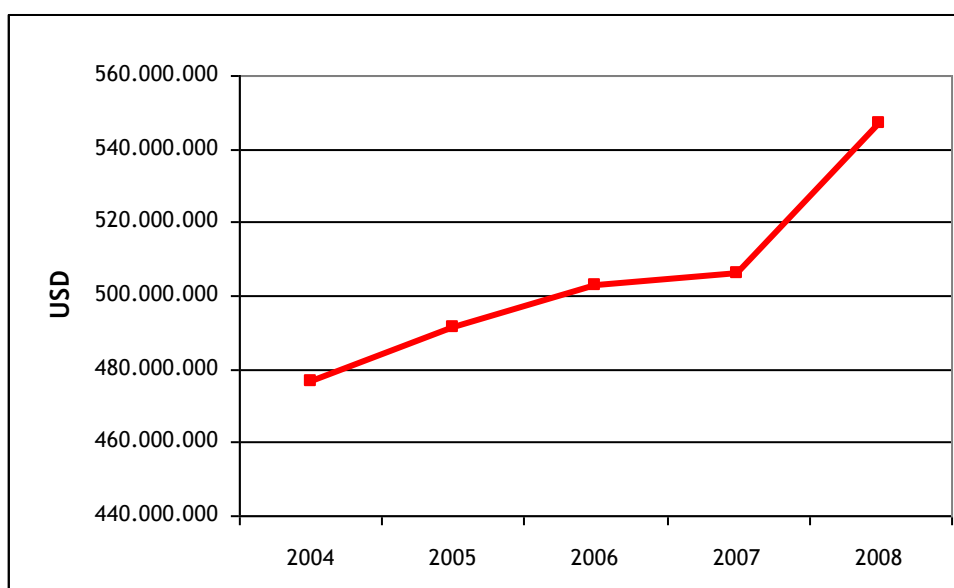
Año	Mf	Tc
2004	476.584.674	
2005	491.239.113	3,07%
2006	502.972.463	2,39%
2007	506.135.166	0,63%
2008	546.963.946	8,07%

*Mf: Importaciones de Flores*

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

Las importaciones se incrementan en todos los años en estudio. Los incrementos de las mismas fueron menores hasta 2007. Luego en 2008 tuvieron un aumento muy interesante.

**Figura 7.2.1** Evolución de las importaciones de Flores de Francia – USD (2004- 2008)



*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

#### **d.- Comercialización**

##### **▪ *Sistemas de Distribución***

Actualmente la política está orientada hacia una mayor competencia que permita reducir los precios en beneficio del consumidor. Para ello se ha redactado un proyecto de ley denominado “*Ley para la Modernización de la Economía*” que prevé un cambio drástico en las relaciones de la *Gran Distribución* con sus proveedores, autorizando la negociación de los precios y suprimiendo la autorización previa para la apertura de comercios de una superficie inferior a 1.000m<sup>2</sup>.

Se distinguen tres grandes tipos de empresas distribuidoras:

1.- *El comercio mayorista*: En 2006 había censadas 134.000 empresas de comercio mayorista. El mercado tiende a prescindir cada vez más de este intermediario

2.- *El comercio minorista*: En 2006 había censadas 346.000 empresas. Entre los principales tipos de establecimientos minoristas se encuentran:

- *El comercio de proximidad*: Engloba las pequeñas tiendas de todo tipo, los pequeños autoservicios de menos de 120 m<sup>2</sup>, los denominados *supérettes* (de 120 a 400 m<sup>2</sup>) y los maxidescuento menores.

- *Las grandes superficies*: Supermercados (entre 400 y 2500 m<sup>2</sup>), hipermercados (de más de 2.500 m<sup>2</sup>), los maxidescuento, almacenes populares, cash & carry y los distintos tipos de grandes almacenes, generales y especializados (GMS).

3. *El sector HORECA* : Hostelería, restauración y catering.

Hoy por hoy, el parque de supermercados está en descenso; algunos se convierten en *hard discount*, otros en hipermercados. Pero la filosofía inicial de los hipermercados, destinados a atender a las grandes familias de hace cuatro décadas, pierde razón de ser al constatar la

disminución del tamaño de las familias francesas. En 2006 en Francia, el principal grupo de distribución por cifra de negocios consolidada fue *Carrefour*, seguido de *Auchan*, *Intermarché*, *Leclerc*, *Casino*, *Système U*, *Cora (Louis Delhaize)*, *Francap*, *Monoprix*.

Para el negocio de las flores son muy utilizadas las grandes superficies de venta. Ello, sin subestimar el importante papel que aún conservan las floristerías. Además es notable destacar el gran desarrollo de la venta *on line*.

- *Mercado*

El mercado francés tiene dos características fundamentales que hay que considerar en el momento de plantearse su penetración.

Por una parte es un *mercado maduro*, y hay que tener en cuenta que:

- *Hay que desplazar a otro proveedor*: Los compradores ya poseen proveedores habituales y conocidos con los que mantienen relaciones a menudo.

- *Exigencia de calidad*: Tanto los compradores profesionales como los consumidores, en general, son muy exigentes. Se exige el respeto estricto de las condiciones de venta estipuladas y el cumplimiento de plazos, calidades, y normas técnicas.

- *Resistencia a aceptar condiciones de pago seguras para el vendedor*: Como mercado maduro en el que dominan los compradores, es reacio a aceptar condiciones de pago seguras para el vendedor. Pero ello no debe ser obstáculo ya que es fácil obtener información sobre el grado de solvencia financiera de los potenciales clientes.

- *Importancia de la lengua francesa en las comunicaciones*: Francia tiene un especial apego a su lengua y sólo aceptan a regañadientes la comunicación en inglés. Por ello, la utilización corriente del francés en las comunicaciones y en los folletos y catálogos supone una ventaja estratégica considerable. Además, en Francia existe una obligación legal de utilizar la lengua francesa en los embalajes, prospectos de información al consumidor y documentos comerciales, introducida por la ley del 1/08/94 denominada "*LEY TOUBON*", que textualmente dice que: "*La utilización de la lengua francesa es obligatoria en la designación del producto, en las ofertas, la presentación, las utilidades de uso, la descripción de la duración y condiciones de la garantía de un bien, de un producto o de un servicio, así como en las facturas y recibos*".

Aunque para las empresas extranjeras esto suponga una barrera a la libre circulación de las mercancías en el seno de la Unión Europea, los franceses consideran que esta ley es un instrumento básico de defensa del consumidor.

Por otra parte, como *mercado organizado* hay que tener en cuenta que:

- *Es difícil desplazar a otro proveedor*: Para el comprador francés su organigrama de abastecimiento es muy importante por lo que habrá que ofrecerle, entre otras cosas, todo tipo de garantías en cuanto a cumplimiento de plazos y calidades, una forma de pago que le convenga, una relación calidad-precio mejor que la de los actuales proveedores.

- *Existe un buen nivel de información en los compradores*: El mercado tiene, en general, buen conocimiento de la oferta francesa y extranjera.

- *Facilidad para ocupar nichos de mercado*: Se trata de segmentos que no atienden los líderes de cada mercado sea por falta de agilidad o porque su pequeña entidad no les compensa. Para las PYMES de un país es fácil ocupar esas parcelas muy específicas que las empresas de mayor tamaño no puedan o no les interesa cubrir.

Se puede concluir expresando que el mercado francés presenta: *una demanda importante* (64 millones de consumidores), *una demanda solvente* y *una fuerte potencialidad de crecimiento*. A pesar de ello, hay que tener en cuenta que se trata de un mercado relativamente difícil, debido a diversas exigencias (expuestas precedentemente). Sin embargo, una vez que se consiguió entrar, la permanencia es relativamente fácil, el mercado francés es de por sí fiel.

Se producen 1.750 ha. de flores, la mayoría en invernadero y se consumen 33 USD per capita (anuales) de flores. Se puede clasificar como un “*mercado maduro*”.

El precio (aproximado) al que se vende un bouquet de *Gerberas* (12 varas) de diversos colores es USD 97. Al igual que en el mercado anterior, es un precio que incluye costos de envío a domicilio y el producto se encuentra “preparado” para regalo (decorado, tarjeta, etc.) No es el precio de venta en un puesto de flores.

**e.- Competencia**

**Tabla 7.2.9** Principales proveedores de Francia de SA 0603.10 – USD (2007)

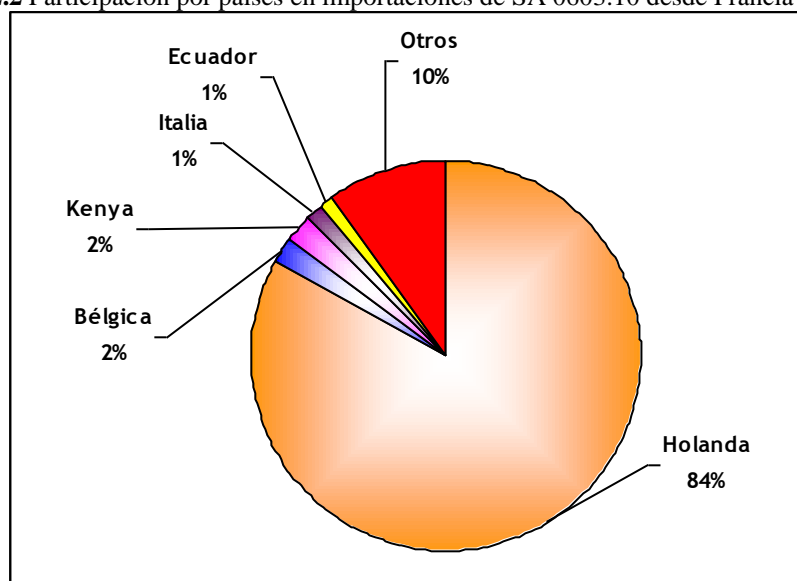
País	Mf	Participacion Relativa
Holanda	421.048.186	83,19%
Bélgica	10.760.598	2,13%
Kenya	10.523.151	2,08%
Italia	7.480.262	1,48%
Ecuador	5.258.144	1,04%

*Mf: Importaciones de Flores*

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

Nuevamente, Holanda es el proveedor número 1. Entre los principales exportadores de flores a Francia extracomunitarios encontramos a Kenya, en 3° lugar, y a Ecuador en 5° lugar, todos éstos muy lejos del primero. Prácticamente la totalidad del mercado es abastecida por Holanda.

**Figura 7.2.2** Participación por países en importaciones de SA 0603.10 desde Francia – (2007)



*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

## 7.3 ESPAÑA



España está situada en el continente Europeo, es miembro de la Unión Europea y es un estado clasificado por el Fondo Monetario Internacional como una *economía avanzada*. Durante los últimos años, su evolución sostenida dio señales de una coyuntura favorable desde el punto de vista económico. Se trata de uno de los países del bloque más golpeado por la crisis económica financiera desatada a finales del año 2008. Siempre fue un país con un gran potencial económico y un nivel alto de ingreso per cápita.

### a.- Generalidades geográficas y sociodemográficas

- *Ubicación continental:* Europa
- *Posición Geográfica:* 40 00 N, 4 00 O
- *Superficie y geografía*

España tiene una superficie aproximada de 506.000 km<sup>2</sup>. Presenta climas y regiones geográficas diversas. Se encuentra en la Península Ibérica, en el suroeste europeo. No sólo comprende el territorio peninsular, sino también las islas Baleares en el mar Mediterráneo, las ciudades de Ceuta y Melilla en el norte de África y las islas Canarias en el Océano Atlántico.

Es un país montañoso con una altitud media de 600 m., sólo superada en Europa por Suiza.

- *Distancia aproximada desde Argentina:* 9.598 Km.
- *Población*

**Tabla 7.3.1** Población de España (*Index Mundi, 2008*)

Año	Población	Tc
2003	40.217.413	
2004	40.341.462	0,31%
2005	40.341.462	0,00%
2006	40.397.842	0,14%
2007	40.448.191	0,12%
2008	40.491.051	0,11%

*Tc: Tasa de crecimiento*

La tasa de crecimiento poblacional es de aproximadamente 0,11%. Es una población que está creciendo a un ritmo muy lento, que decae a través de los años.

En lo que respecta a la distribución por edades se observa que un 14,4% tiene entre 0-14 años, un 67,6% entre 15- 64 años y con más de 65 años encontramos al 17,9% de la población.

- *Idioma:* Español o castellano (oficial nacional). Hay también idiomas oficiales regionales como el euskera, el catalán, el valenciano, el gallego y el mallorquín.
- *Capital:* Madrid
- *Principales ciudades:* (2002)

- Madrid, 5.527.152 hab.
- Barcelona, 4.906.117 hab.
- Valencia, 2.267.503 hab.
- Sevilla, 1.758.720 hab.
- Alicante 1.557.968 hab.
- Málaga 1.330.010 hab.

▪ *Aeropuertos*

Aproximadamente son 47 los aeropuertos de este país. Son la mayoría de importantes tamaños y trabajan con tecnologías de avanzada. Los principales son los de: *Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia*. Los aeropuertos internacionales que reciben cargas perecederas tienen espacios dedicados al almacenamiento de los mismos. Además se trabaja con la mayor de las eficiencias de manera de liberar la mercadería lo más pronto posible. En la actualidad España invierte en la renovación de infraestructura y servicios de sus más importantes aeropuertos, en primer lugar y debido a su posición geográfica dentro del país, se encuentra El aeropuerto de *Madrid – Barajas*; ubicado a 12 kilómetros de la capital española cuenta con seis terminales de carga, cuartos refrigerados y de congelación, funciona como centro de recepción y punto de conexión de la mayoría de las mercancías con destino europeo; además se postula como uno de los más importantes Hub para el continente.

***b.- Generalidades Económicas***

- *Producto Bruto Interno ( PBI) y Producto Bruto Interno per cápita (PIB per cápita)*

**Tabla 7.3.2** Producto Interno Bruto  
Billones de USD (*Index Mundi, 2008*)

Año	PIB(*)	Tc
2003	828	
2004	886	6,94%
2005	938	5,88%
2006	1.033	10,17%
2007	1.109	7,36%
2008	1.362	22,81%

**Tabla 7.3.3** Producto Interno Bruto “per cápita”  
USD (*Index Mundi, 2008*)

Año	PIB per cápita	Tc
2003	20.700	
2004	22.000	6,28%
2005	23.300	5,91%
2006	25.600	9,87%
2007	27.400	7,03%
2008	33.700	22,99%

*Tc: Tasa de crecimiento*

Analizando el comportamiento mostrado por la economía en los últimos años, España presenta un ritmo de crecimiento importante situado en torno al 20% para el último año. La coyuntura económico/financiera actual, hace pensar que ello se ve seriamente afectado, y podría revertirse esta situación. A pesar de ello, España sigue siendo un país con un destacado desarrollo de la economía (puesto 11° a nivel mundo).

Actualmente se están llevando adelante diferentes medidas para contrarrestar la contracción económica, que conlleva una reducción del empleo.

Puede apreciarse no sólo el crecimiento de la renta per cápita, sino también el alto valor de la misma, siendo una de las más altas del mundo.

- *Inflación*

**Tabla 7.3.4** Tasa de Inflación España (*Index Mundi, 2008*)

Año	Inflación (IPC)	Tc
2003	3,00%	
2004	3,00%	0,00%
2005	3,20%	6,67%
2006	3,40%	6,25%
2007	3,50%	2,94%
2008	2,40%	-31,43%

*Tc: Tasa de crecimiento*

Los precios señalan un comportamiento fluctuante, crecen en 2005 y 2006; y en 2007 y 2008 caen. Como se puede apreciar en 2008 cayeron, lo cuál es una señal positiva de la economía del país. Asimismo, alcanzan el nivel más bajo de los últimos 6 años. En general la tasa de inflación es baja.

- *Moneda:* Ver Francia.
- *Tipo de cambio:* Ver Francia

**c.- Relaciones exteriores**

En cuanto a su relación con el exterior, podemos destacar que España es una *economía muy abierta* dadas las características de sus operaciones exteriores. A nivel mundial sus exportaciones representan un 2,3 % del total, mientras que las importaciones suponen un 2,7 %. Con respecto a su evolución, la tasa de crecimiento de las importaciones es muy elevada y las exportaciones presentan una senda de crecimiento también muy elevado.

Las exportaciones representan un 18% de su PIB, y las importaciones un 26%.

- *Acuerdos y Organizaciones Internacionales*
  - Organización Mundial de Comercio (OMC)
  - Naciones Unidas (ONU)
  - Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD)
  - Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)
  - Banco Mundial (BM)
  - Fondo Monetario Internacional (FMI)
  - Unión Europea (UE)
  - Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD)
  - Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
  - Transporte Internacional de Mercaderías (TIR)
  - Banco Africano de Desarrollo
  - Tratados Bilaterales vigentes (España- Argentina): “*Convenio para la Promoción y Protección recíproca de Inversiones*” (Buenos Aires, 1991); “*Acuerdo para evitar la Doble*



*Imposición y prevenir la Evasión fiscal en Materia de Impuestos sobre la Renta y el Patrimonio*” (Madrid, 1992).

- *Riesgo*

El riesgo al que se enfrenta España se caracteriza por una inestabilidad muy baja en sus ritmos de crecimiento, así como por estar situado en una posición estable en lo relativo a su marco institucional. Respecto a su nivel de precios, España se caracteriza por una tasa de inflación reducida. Su saldo comercial presenta un elevado déficit. Por otro lado, el entorno político y económico muy sólido puede influir en el *muy reducido riesgo* de impago de las empresas locales.

- *Socios comerciales*

**Tabla 7.3.5** Principales socios comerciales de España (2007)

Exportaciones			Importaciones		
Posición	País	Participación	Posición	País	Participación
1°	Francia	21,48%	1°	Alemania	18,47%
2°	Alemania	12,28%	2°	Francia	14,81%
3°	Italia	10,17%	3°	Italia	10,51%
4°	Portugal	9,88%	4°	China	7,82%
5°	Reino Unido	8,82%	5°	Reino Unido	5,99%
6°	Estados Unidos	4,60%	32°	Argentina	0,82%
40°	Argentina	0,43%			

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

Se observa que en el caso de las exportaciones los cinco primeros socios comerciales son países de la UE, que en conjunto absorben más del 60% de las exportaciones españolas. Recién en 6° posición aparece un país extracomunitario: Estados Unidos. Argentina ocupa el puesto 40° con un 0,43% de participación. En el caso de las importaciones, los tres principales proveedores son del bloque europeo (en conjunto representan aproximadamente el 45%). Es importante destacar la reciente aparición China y la gran participación que tiene como proveedor. Nuestro país está en la 32° posición. En los últimos años Argentina fue perdiendo peso como abastecedor español, repuntando en 2007.

- *Grado de apertura*

**Tabla 7.3.6** Ratio de apertura España - Billones de USD

Año	PIB	X	M	Ratio apertura (X-M)	Ratio de apertura (M)
2004	886	159,4	197,1	40,26%	22,26%
2005	938	172,5	222,0	42,08%	23,68%
2006	1.033	194,3	271,8	45,12%	26,31%
2007	1.109	222,1	324,4	49,28%	29,25%
2008	1.362	248,3	359,1	44,60%	26,37%

*X: Exportaciones M: Importaciones*

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database e Index Mundi*

Se trata de un país con un alto grado de apertura. El comercio internacional representó aproximadamente el 45% del PIB en 2008, y particularmente, las importaciones el 26%. Pese a lo mencionado, las importaciones crecen a una tasa menor que el PIB.

- *Derechos de importación:* Ver Reino Unido
- *Restricciones a las Importaciones y otros impuestos*  
Ver Reino Unido.

Las autoridades competentes en el área son:

- *Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (Ministry of Industry, Tourism and Trade)*
- *Secretaría General de Comercio Exterior (Secretariat-General for International Trade)*
- *Subdirección General de Inspección, Certificación y Asistencia Técnica de Comercio Exterior (Sub-Directorate General of Inspection, Certification and Technical Assistance for International Trade)*

El órgano encargado de la inspección es *CATICES - Centros de Asistencia Técnica e Inspección del Comercio Exterior (Centres of Technical Assistance and Inspection of International Trade)*.

En cuanto a los tributos internos se paga 7% de IVA.

- *Relaciones con Argentina*

La balanza comercial bilateral se caracteriza por tener un saldo negativo para España, lo que es una buena señal para nuestro país. Con respecto al nivel de concentración de las exportaciones argentinas se mantienen prácticamente los mismos porcentajes, ya que las diez primeras partidas arancelarias, (2304, 0306, 0307, 2603, 8708, 0304, 2308, 0303, 2616) han supuesto el 77,8 % del total de nuestras ventas con destino a España.

Como se puede apreciar las importaciones procedentes de Argentina evidencian un incremento para el último año. Si bien las importaciones desde el mundo también aumentaron, el país venía perdiendo participación, hasta 2007.

**Tabla 7.3.7** Participación de Argentina en importaciones totales de España – Billones de USD

Año	Mt (M)	Mt (A)	Participación Argentina
2004	197,1	1,776	0,90%
2005	222,0	1,835	0,83%
2006	271,8	2,047	0,75%
2007	324,4	2,649	0,82%

*Mt (A): Importaciones Totales desde Argentina*

*Mt (M) Importaciones totales desde el Mundo*

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

- *Comercio de SA 0713.33*

**Tabla 7.3.8** Evolución de las importaciones de SA 0603.10 de España - USD

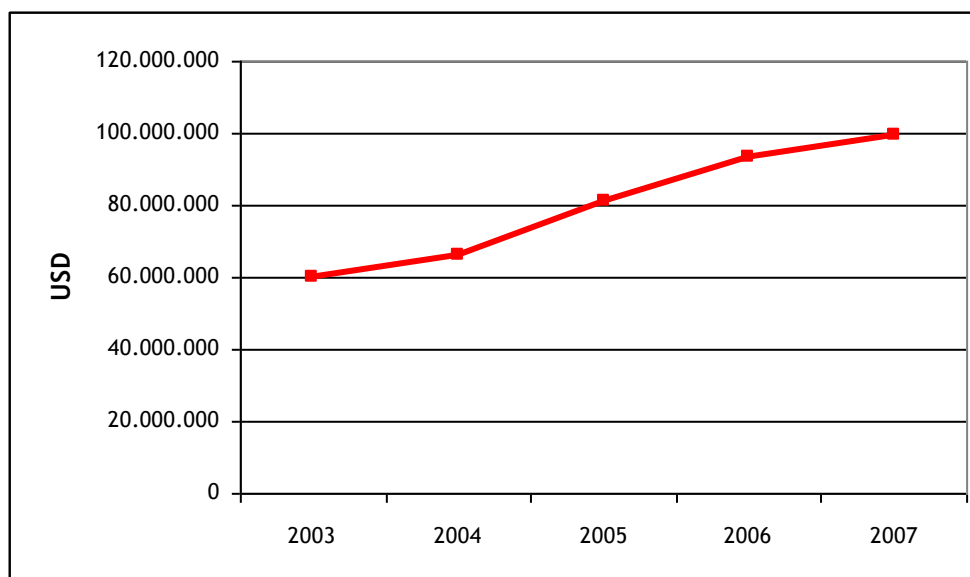
Año	Mf	Tc
2003	60.123.177	
2004	66.234.852	10,17%
2005	81.268.303	22,70%
2006	93.606.298	15,18%
2007	99.482.090	6,28%

*Mf: Importaciones de Flores*

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

Las importaciones de flores crecieron en la serie de tiempo estudiada. Si bien las compras se incrementaron en los últimos años vienen haciéndolo a una tasa decreciente.

**Figura 7.3.1** Evolución de las importaciones de Flores – USD (2003- 2007)



*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

Al estudiar la evolución de las compras de la partida en estudio, se puede apreciar que desde hace algunos años vienen en crecimiento. Sin embargo, se puede ver también que se está amesentando la compra, es decir está creciendo pero menos.

**d.- Comercialización**

- *Sistemas de Distribución*

Las tendencias del consumo de flor y planta apuntan a un mayor consumo para uso propio, un interés creciente por parte de los supermercados en la distribución, un mayor nivel de venta a través de Internet, una ampliación del surtido y la aparición de nuevas tendencias. Es uno de los pocos países europeos en los que prácticamente todavía no se ha iniciado la

comercialización de estos productos en las cadenas de supermercados, canal comercial muy utilizado en países como Alemania, Francia y Reino Unido.

- *Consumo*

A nivel bloque, España ocupa la novena posición como consumidor de flores y plantas. Uno de cada dos españoles compra flores y plantas, situándose el gasto medio por persona en 36 euros anuales, frente a los 5 euros por persona y año de 1985, lo que evidencia un aumento progresivo.

Por lo que respecta al perfil del consumidor, hombres y mujeres mantienen un comportamiento muy parecido en la frecuencia de compra, aunque las mujeres son "más constantes". El grupo de edad con un consumo más homogéneo se sitúa entre los 51 y los 65 años, y el más irregular entre 18 y 30, mientras que la mayor frecuencia corresponde a personas de 40 a 50.

La *gerbera*, la *rosa* y el *clavel* son las flores más demandadas, junto a los tradicionales *crisantemos*. Es de destacar la participación incipiente de la *gerbera* y su gran aceptación y consiguiente demanda en este país, a pesar de ser una variedad no tan difundida como otras.

Se debe poner de manifiesto que el mercado de flores y plantas en España es estacional. El consumo aumenta progresivamente desde enero hasta mayo, donde alcanza niveles máximos debido a determinadas celebraciones, como Día de la Madre, bodas o comuniones. Las ventas caen en verano (del hemisferio norte) y se recuperan a partir de septiembre hasta enero. Los días de Todos los Santos y de Difuntos concentran el 19,5% de la facturación anual del sector de floristería en España, frente al 17% correspondiente al Día de la Madre y el 14% de San Valentín, según un informe de la Asociación Española de Floristas.

España es el país con mayor potencial de crecimiento en consumo de flores y plantas de la Europa industrializada, ya que basta con apreciar los consumos per cápita de los países líderes en dicho consumo como son Suiza, Holanda, Alemania, Inglaterra (en el caso de Suiza multiplica por cinco el de España). Actualmente estos datos, lejos de ser una desventaja, hacen que España sea el país que más crece todos los años en consumo, siendo una opción de negocio muy rentable y sobre todo con mucho futuro.

El precio (aproximado) al que se vende un bouquet de *Gerberas* (12 varas) de diversos colores es USD 120. Aquí también se aclara que es un precio que incluye costos de envío a domicilio y que el producto se encuentra "preparado" para regalo (decorado, tarjeta, etc.). No es el precio de venta en un puesto de flores.

- *Producción de flores*

España es también un importante productor de flores y plantas. Se estima que la producción abarca 2.745 ha, y viene en disminución. Si bien no tiene las condiciones naturales para ello, lo hace a través de ambientes controlados, lo que significa un mayor costo. En los años recientes, el sector se vio amenazado por una serie de debilidades que le afectan de manera directa y que se pueden concretar en las siguientes:

- *Incremento de la presión de países competidores:* La ampliación de la UE a países potencialmente competidores para algunos productos, como Polonia, Hungría o Rumanía; la revisión de acuerdos bilaterales, las negociaciones de la OMC, orientadas en su apertura a una liberalización renovada, generan un aumento de la presión sobre las producciones europeas.

Además el aumento de la producción, la mejora del nivel tecnológico y la diversificación de la producción de otros países competidores, caracterizada por el fuerte desarrollo de nuevos productos y variedades, que se ve amplificada por la dificultad en España para cultivar esos nuevos productos y variedades.

- El incremento de los costes de producción: Especialmente de la mano de obra y de la energía. Existe gran preocupación en el sector por el aumento en los precios del gasóleo, ya que son muchas las hectáreas de flor cortada que hacen uso del combustible para calefacción en invernaderos, encontrándose los productores en una situación desfavorable. También hay que reseñar que los costes de producción se ven aumentados por la necesidad de implantar sistemas de calidad, exigidos por la distribución cada vez en mayor medida.

- La escasez de los recursos hídricos: Se da en las principales zonas productoras. Además, se presentan dificultades de llevar a cabo las actuaciones necesarias para garantizar el suministro necesario con un coste asumible por el sector. Es por todo ello que resulta preocupante la evolución del sector en los últimos años, especialmente en el caso de la flor cortada, habiéndose observado una fuerte pérdida de rentabilidad.

**e.- Competencia**

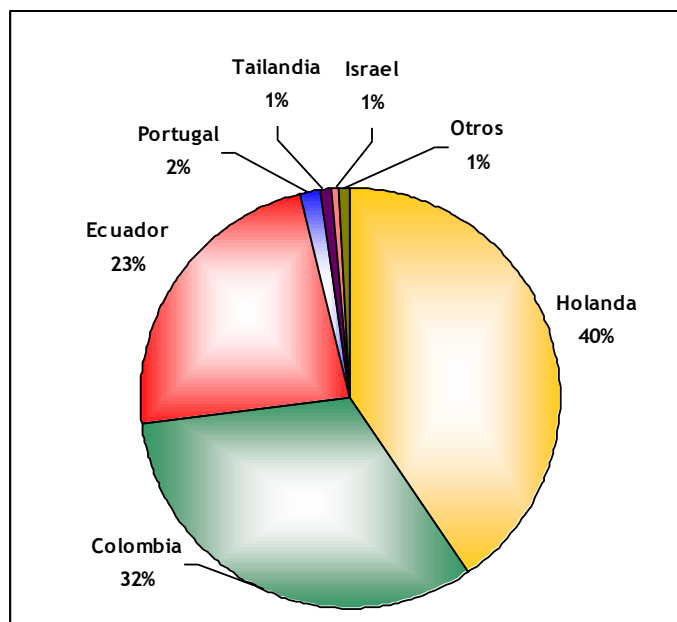
**Tabla 7.3.9** Principales proveedores España de SA 0603.10 – USD (2007)

País	Mf	Participacion Relativa
Holanda	40.358.818	40,57%
Colombia	32.305.637	32,47%
Ecuador	23.013.702	23,13%
Portugal	1.593.592	1,60%
Tailandia	882.964	0,89%
Israel	556.414	0,56%

*Mf: Importaciones de Flores*

*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

**Figura 7.3.2** Participación por países en importaciones de SA 0603.10 desde España – USD (2007)



*Elaboración propia en base a datos de UNSTATS Database*

## 8. Selección del Mercado de Exportación

Como se señaló en páginas anteriores, se utilizará la *Decisión Multicriterio Discreta (DMD)* para la selección del mercado objetivo.

**Conjunto de elección:** Países= {Reino Unido, Francia, España}

Se trata de alternativas: diferentes, excluyentes y exhaustivas. Es decir sólo existe una alternativa por la que se deberá optar.

La explicación de las variables y el desarrollo del método se puede apreciar en el *Anexo 6: "Metodología de Selección del Mercado de Exportación"*.

Finalmente se aplica el *Método de Suma Ponderada*. El valor que cada alternativa recibe con respecto a una variable se observa en la *Figura 8.1*.

**Figura 8.1** Matriz de decisión Multicriterio: Aplicación de Método de suma ponderada

		Peso Variable	ALTERNATIVAS			
			Reino Unido	Francia	España	
<b>VARIABLES</b>	1	Distancia	0,080	0,026	0,025	0,029
	2	PIB per cápita	0,077	0,026	0,025	0,025
	3	Grado de Apertura Importaciones	0,073	0,024	0,026	0,023
	4	Grupo etáreo 15- 64 años	0,070	0,026	0,027	0,017
	5	Precio	0,067	0,022	0,020	0,025
	6	Riesgo	0,063	0,021	0,021	0,021
	7	Inflación	0,060	0,017	0,027	0,017
	8	Crecimiento de las importaciones mundiales de flores	0,057	0,015	0,012	0,029
	9	Tendencia del consumo	0,053	0,018	0,009	0,027
	10	Importaciones de flores a nivel mundial	0,050	0,031	0,016	0,003
	11	Consumo per capita	0,047	0,018	0,014	0,015
	12	Infraestructura aéreoportuaria	0,043	0,012	0,012	0,019
	13	Derechos de importación de flores	0,040	0,013	0,013	0,013
	14	Distancia psicológica	0,037	0,012	0,006	0,018
	15	Producción	0,033	0,017	0,011	0,006
	16	Comercio con Argentina	0,030	0,004	0,005	0,020
	17	Relaciones exteriores	0,027	0,011	0,008	0,008
	18	Competencia Internacional	0,023	0,005	0,005	0,014
	19	Posición/ Vinculación de Argencrops	0,020	0,007	0,003	0,010
	20	Restricciones a las importaciones generales	0,015	0,005	0,005	0,005
	21	Restricciones a las importaciones de flores	0,015	0,005	0,005	0,005
	22	IVA	0,010	0,003	0,002	0,005
	23	Posición mundial como importador de flores	0,005	0,003	0,001	0,000
	24	Sistemas de distribución	0,005	0,002	0,002	0,001
<b>TOTAL</b>			<b>0,344</b>	<b>0,300</b>	<b>0,356</b>	

Como resultado final se puede ver que el país elegido es aquel que tiene mayor puntaje final: España.

Entonces, para importar en España, la documentación que si o si se debe presentar es:

a.- *Factura comercial*, detallando tipo de mercancía (*Gerbera*) y n° de tallos.

b.- *Packing List*

c.- *AWB (Guía Aérea)*

d.- *Certificado Fitosanitario de Origen*

En el caso de Argentina, se tiene que adicionar el *Certificado de Origen* (se explicó en el punto anterior).

Además, se recomienda que la documentación sea enviada por el agente de origen a destino por fax el día anterior.

Para realizar el despacho en el “*Aeropuerto Internacional de Madrid-Barajas*” es necesario, en primera instancia, que la compañía aérea proporcione la Documentación Original donde se incluye el Certificado Sanitario de Origen. En segunda instancia, se debe esperar a la activación del vuelo de llegada que suele estar comprendida entre dos y tres horas tras la llegada del vuelo.

Se indica que desde la llegada del vuelo, el tiempo de disposición de la mercadería tiene dos componentes básicos:

a.- *Activación del Vuelo* (lo dispone la compañía aérea, 2 horas después de la llegada del vuelo).

b.- *Tiempo de inspección*

Entonces, la mercancía estará disponible aproximadamente entre 3 y 4 horas después de la llegada del vuelo.

Es apreciable señalar lo expuesto en el estudio de mercado de España, con respecto a la *Gerbera*. Es una especie que adquirió cierta importancia y tiene una demanda notable. Se trata de una de las flores más requeridas por los españoles.

Finalmente, en el *Anexo 7* se puede encontrar una lista de potenciales importadores.

## 9. Cálculo del Precio FOB

Para el cálculo del precio FOB se tienen en cuenta diversos rubros. Y como se señaló antes, algunos se expresan en unidades monetarias y otros como un porcentaje del propio FOB.

Se va a calcular el costo de 1 pallet de flores.

El Tipo de Cambio fijado: USD 1= \$3,50

En primer lugar, tenemos los costos directos de producción, lo que sería el costo de la materia prima.

Para este cálculo se aplica el modelo de Villanova, I. y Justo, A. (2003,) *Documento de Trabajo N° 27. INTA*. Se trata de un modelo de costos anuales que se adaptó para esta tesis.

Se toma como unidad de producción un territorio de 240 m<sup>2</sup>. con una superficie apta para cultivo de 80%, por tanto se trabajan 192 m<sup>2</sup>.

Por metro cuadrado se considera una densidad de 6 plantas.

Los rendimientos obtenidos a lo largo del cultivo de *Gerbera* varían según cultivares, pero se pueden obtener como media unas 18 flores por planta durante el primer año, 25 flores/planta en el segundo y 24 flores/planta en el tercero.

- 6 plantas/m<sup>2</sup>           → 1.152 plantas/192 m<sup>2</sup>
- 18 varas/planta   → 20.736 varas/192 m<sup>2</sup>
- 8 cajas/pallet
- 40 doc./caja

**Tabla 9.1** Costos de Producción

COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN ANUAL			
		USD	\$
INSUMOS	Pie injertado	185,14	648,00
	Agroquímicos	170,86	598,00
	Abono	54,86	192,00
	Materia Orgánica	30,00	105,00
<b>TOTAL INSUMOS</b>		<b>440,86</b>	<b>1.543,00</b>
MANO DE OBRA (*)	PREPARACIÓN DEL SUELO		
	<i>Rastra</i>		
	<i>Instalación del Sistema de Riego</i>		
	<i>Desinfección y fertilización de base</i>		
	LABORES CULTURALES		
	<i>Riego</i>		
	<i>Poda</i>		
	<i>Desmalezado</i>		
CONTROL FITOSANITARIO			
<b>TOTAL MANO DE OBRA</b>		<b>1.225,71</b>	<b>4.290,00</b>
<b>TOTAL GASTOS DE PRODUCCIÓN POR AÑO</b>		<b>1.666,57</b>	<b>5.833,00</b>

(\*) No están desagregados



**Tabla 9.2** Costos de producción por unidad de medida

		USD	\$
Gastos de Producción por Año	Vara	0,08	0,28
	Docena	0,96	3,38
	Caja	38,58	135,02
	Pallet	308,62	1.080,19

En segundo lugar, se tienen en cuenta los gastos/ costos de exportación medidos como unidades monetarias, se los calcula por pallet.

- Envío de muestras (Servicio de Courier): 40 USD por envío.
- Flete Jujuy/Ezeiza: 0,225 USD/Kg
- 18 Kg/caja → 144 Kg/ Pallet
- Pallet + Gastos palletizado: 20 USD/ Pallet
- Otros: Tramitaciones, intervenciones, despacho, etc.

**Tabla 9.3** Costos de Exportación expresados en unidades monetarias

COSTOS DE EXPORTACIÓN		
	USD	\$
Envío de muestras	40,00	140,00
Flete+ Seguro Jujuy/Ezeiza	36,00	126,00
Pallet + Gastos palletizado	20,00	70,00
Otros	80,00	280,00
<b>TOTAL COSTOS DE EXPORTACIÓN POR PALLET</b>	<b>176,00</b>	<b>616,00</b>

Ahora se suman los costos de producción y los de exportación para obtener el total de costos expresados en unidades monetarias.

**Tabla 9.4** Costos totales expresados en unidades monetarias

COSTOS/GASTOS POR PALLET		
	USD	\$
Costos de producción	308,62	1.080,19
Costos de Exportación	176,00	616,00
<b>TOTAL COSTOS/GASTOS POR PALLET</b>	<b>484,62</b>	<b>1.696,19</b>

Finalmente, el FOB a cotizar surge de agregar aquellos costos que se calculan como un porcentaje del propio FOB. Para ello se aplica la fórmula explicada en el *Anexo 2*.

- Reintegros: 3,4% del FOB
- Derechos de exportación: 10% del FOB
- Honorarios Despachantes: 5% del FOB
- Gastos Administrativos: 10% del FOB
- Utilidad: 20%
- Impuesto a las ganancias: 35%

Por un lado, con respecto a los Gastos de Administración/ Estructura es importante aclarar, que por decisión del empresario, no se contemplan todos, puesto que en su mayoría se trata de cargos fijos, que serán absorbidos por la producción tradicional de la empresa (porotos). Así, se realiza una estimación de los que se incluyen (10% del FOB) que serían, gastos de viaje y movilidad del personal, comunicación, entre otros.

Por otro lado, se hace recuerdo que los Derechos deben calcularse “libres de derechos”. Por ello se deben deducir los propios derechos. La alícuota a aplicar surge de una fórmula de deducción de derechos expuesta en el *Anexo 2*:

$$\frac{0,1}{1+0,1} = 0,0909$$

(1)

Entonces, aplicando la fórmula del cálculo del FOB:

$$FOB \text{ Bs. As} = \frac{484,62}{1 + 0,034 - 0,0909 - 0,05 - 0,1 - 0,55} = USD 1.993,59$$

(2)

En la tabla siguiente se observa el FOB de acuerdo a diferentes unidades.

**Tabla 9.5** FOB Buenos Aires por unidad de medida

		USD
FOB Bs. As.	Vara	0,52
	Docena	6,23
	Caja	249,20
	<b>Pallet</b>	<b>1.993,59</b>

## **10. Estrategias de Comercialización**

### **10.1 Estrategia de Penetración y Distribución**

En primera medida se expone que la estrategia general es la “*Internacional*”, puesto que se produce en el país de origen y los recursos se destinan a la penetración del mercado. Luego, lo que se propone es seguir la “*Concentración de mercado*”, en la medida que se empezará con un sólo mercado, para un desarrollo más intensivo de las estrategias de la empresa. Además, al ser el producto totalmente nuevo para la compañía, es factible un mayor control y contacto con los clientes.

Siguiendo con estrategias de entrada, ya se expuso que *Argencrops* es una empresa avocada totalmente al comercio exterior. De ello se puede inferir que tiene un alto grado de internacionalización, motivo por el cual se opta por la “*Exportación Directa*”. Considerando también la experiencia en el sector exportador, se justifica el método de entrada. Por tanto, la empresa tomará a su cargo las tratativas y negociaciones. Otros hechos que dan razón de un método de entrada directo son factores que se evidencian en la mentalidad empresaria de “*orientación internacional*”.

Si bien la forma de ingreso más común al mercado europeo, particularmente: España, es a través de las subastas holandesas, se descarta esa posibilidad a efectos de este trabajo.

Así los canales a utilizar pueden ser de 1 o 2 niveles.

**a.- *Productor-minorista-consumidor*:** Minoristas grandes compran directamente a la empresa. Caso supermercados o florerías. Firma de contratos por determinado plazo con minoristas/supermercados. Explicado ello en el gran desarrollo y popularidad que dichas superficies tuvieron en los últimos años. La ventaja es que es una nueva modalidad y se puede ganar participación de mercado utilizando esta vía. La desventaja es que los supermercados presionarán por precios bajos.

**b.- *Productor-mayorista-minorista-consumidor*:** Se toma contacto con algún importador/distribuidor español. Es quien luego abastece al detallista.

Continuando, es necesario conocer que por tratarse de bienes altamente perecibles, el proceso de transporte es muy importante. Este proceso abarca 3 fases:

- ***Transporte dentro de la finca*:** Motos o el sistema (más utilizado) del cable vía, que es una especie de teleférico que transporta los tallos de un lado a otro.

- ***Transporte de la finca al aeropuerto*:** Deberá ser realizado en camiones refrigerados, propios o arrendados para el efecto, para conservar a las plantas.

- ***Transporte internacional*:** Hacia el mercado de destino, por medio de líneas aéreas comerciales, ya sea para pasajeros o vuelos charteados para el efecto.

Este último es el más destacado y necesario de estudiar al referirnos a la distribución física internacional.

En los aeropuertos internacionales españolas e inmediaciones existe un área ocupada por los almacenes refrigerados, cámaras de enfriamiento y oficinas utilizadas a efectos de la importación. Las compañías aéreas transportan las flores importadas al aeropuerto,

acondicionadas en cajas especiales. Al llegar al aeropuerto, las flores se mantienen en ambientes refrigerados e inmediatamente pasan:

1° *Por la Aduana.*

2° Por la *inspección* del sistema de sanidad vegetal donde son revisadas para evitar la posible entrada de plagas y enfermedades peligrosas para la actividad floral nacional.

3° *A los almacenes del importador* (de no encontrarse problema alguno en los dos pasos anteriores).

El proceso de Aduanas y la inspección del ente de sanidad, generalmente se hace en forma muy rápida y puede durar unas dos horas. Gran parte de la carga es ahora revisada por Aduanas electrónicamente incluso antes de que el carguero aterrice. Ello supone un avance fundamental en la medida que se reducen los tiempos de llegada al consumidor, por lo tanto mayor tiempo de vida en florero.

Caso se encuentre algún problema sanitario, el importador tiene tres opciones:

1.- *Devolver el cargamento al país de origen*

2.- *Fumigar*

3.- *Destruir la carga*

La mayoría de las veces la opción preferida es la fumigación por personal especializado, aunque dado el costo creciente del procedimiento, si el valor de la carga es relativamente bajo, el descarte por incineración puede ser la mejor alternativa.

Cualquiera sea la modalidad o canal de comercialización, en páginas anteriores se hizo mención que la *“logística de frío”* es la que se aplica. Entonces, los factores más importantes por conocer son:

- Dónde se podría marchitar la flor desde la etapa de pos-cosecha considerando los criterios propios de la cadena en frío.

- Cómo una flor se corta.

- Como se embala y se maneja para el envío, etc.

- Es sumamente importante tener en consideración la necesidad de capacitación en logística para asegurar la *satisfacción* de cliente.

Se requiere de un vehículo refrigerado y la certeza que el producto permanecerá, durante todo el viaje, a una temperatura controlada. También es elemental la celeridad en procesos, movimientos y despachos.

## **10.2 Estrategia de Producto**

Dentro del mercado internacional, las flores entran en la categoría de *Productos Globales*, ya que satisfacen las mismas necesidades.

En relación a las estrategias genéricas se puede expresar que se va a seguir la *Estandarización*, que permite alcanzar consistencia al tratar con los clientes, se ofrecerá un mismo producto.

A nivel más específico, la estrategia a seguir es la “extensión de productos y comunicación”, puesto que el producto satisface la misma necesidad y tiene la misma función, las condiciones de uso son las mismas y los clientes tienen habilidad de compra.

Como bien se explicó en un principio, las flores son un bien homogéneo, es decir que la única forma de lograr la diferenciación es mediante la calidad o precio. Ahora bien, en lo referido también a dicha diferenciación se menciona el hecho que se trabajará con una especie de flor nueva, de demanda incipiente pero importante.

España, al tratarse de un país altamente desarrollado, es un mercado sumamente exigente y particularmente en materia de calidad. De esta manera, al estar los consumidores más preparados, informados y tener ciertos parámetros mínimos de calidad, demandan a los importadores españoles flores únicas. Desde luego esta demanda es trasladada directamente al mercado externo. Asimismo, la normativa europea exige el cumplimiento de ciertos requisitos, que indirectamente recaen en la necesidad de alcanzar cierto grado de calidad. Se sobre entiende que ésta no sólo debe ser buena sino que también debe ser constante. Ello requiere del diseño de “*Sistemas de control de Calidad*”. En un ambiente cada vez más competitivo se torna indispensable que un tercero certifique la misma para dotar de mayor objetividad a dicho control.

En lo referente al *empaquetado*, la naturaleza del producto, hace que éste sea un ítem destacado de considerar.

En la mayoría de los casos, las flores importadas pasan por el sistema de distribución hasta el detallista en las cajas originales en que llegan desde los sitios de producción/exportación. Es a este nivel (detallista) que los empaques cambian y hasta se sofistican.

Las flores serán colocadas en cajas de cartón de 1m.x 0,4m.x 0,25m. con capacidad para 40 docenas de flores aproximadamente (18 Kg. aprox.). Las cajas deben ser almacenadas boca abajo para evitar que los tallos se tuerzan. La temperatura óptima de almacenamiento es de 2 a 8° C. Se coloca junto a las flores un gel especial: *conservantes*, que permite mantener la temperatura de las mismas.

Aquí es importante explicar que por tratarse de transporte aéreo no sólo se debe considerar el peso sino también el volumen de la carga, puesto que para el cálculo del flete se toma aquel que resulte mayor.

La relación peso/volumen se calcula según la normativa IATA<sup>8</sup> en función de:

$$\text{Largo} \times \text{Ancho} \times \text{Alto (en cm.)} = \text{peso en Kg.} / 6000 \quad (1)$$

Entonces, en nuestro caso, tenemos

$$100\text{cm.} \times 40\text{cm.} \times 25\text{cm.} = 100.000\text{cm}^3 / 6000 = 16,67 \text{ Kg.} \quad (2)$$

---

<sup>8</sup> Internacional Air Transport Association

De lo anterior se desprende que el cálculo del flete internacional se hará teniendo en cuenta el peso de la mercadería (18 Kg.), puesto que es mayor que el peso volumétrico (16,67 Kg.)

En cualquier caso, ya sea si el empaque viene desde el país de origen o si es reemplazado en el importador, los empaques tienen que poder ser apilados en “*pallets*” para su transporte y distribución. Los más apropiados son los “*europallets*”, cuyas dimensiones son: 0,80m.x 1m., y soportan hasta 620 Kg. Esto permitirá incluso utilizar aviones de cabotaje, cuyas puertas tienen los 0,80m. Entonces, entran dos cajas de base. Con respecto a la altura, con las cajas reforzadas, se pueden colocar hasta cuatro filas. Es decir que se manejarían *pallets* de 1,15m. (cuatro cajas de 0,25m + 0,15m. del *pallet*).

De esta manera, 4 filas y 2 columnas permiten el transporte de 8 cajas por *pallet*, con un total de 320 docenas de *Gerberas*.

Se debe tener en cuenta la normativa de *SENASA* y de España, con respecto al “*rotulado de la carga*”. Los envases deben ser rotulados o etiquetados en un lugar de fácil visualización y de difícil remoción, conteniendo como mínimo la siguiente información:

- *Nombre del producto*
- *Nombre del cultivar/variedad, color.*
- *Categoría*
- *Número de unidades que componen el lote (manejo, ramo, caja, etc.) o peso neto según corresponda*
- *Nombre y domicilio del importador*
- *Nombre y domicilio del productor/empacador*
- *Nombre y domicilio del exportador*
- *País de origen*
- *Zona de producción*
- *Fecha de empaque*

Por último, en lo relativo a la marca, la estrategia a utilizar es la de “*nombre de la compañía como nombre de marca*”, principalmente por la connotación que tiene dicho nombre, por la buena posición y reputación de la que goza la compañía y por lo explicado con respecto al producto de que satisface la misma necesidad y que las condiciones de uso son las mismas en todo el mundo.

### **10.3 Estrategia de Comunicación y Promoción**

El objetivo primordial de la promoción es el de informar a los potenciales clientes y persuadir la compra del producto origen Argentina.

Teniendo en cuenta que se trata de una empresa pequeña, y por ello los recursos de los que dispone son limitados, además la naturaleza del producto (satisface las mismas necesidades) y las características de quienes serán los receptores del mensaje comunicacional/ promocional se sugiere la utilización de:

a.- Publicidad editorial, específicamente material impreso: Confección de boletines informativos de la empresa y del producto. Justamente por tratarse de flores, el cliente aprecia contar con “imágenes” de las mismas.

b- Envío de Muestras

c.- Participación en Ferias Internacionales: La propuestas que se hacen son:

### **c.1 International Flora Expo 2009 - Feria Internacional de Floricultura.**



[www.floraexpo.com](http://www.floraexpo.com)

- *Fecha:* Del 5 al 7 de Diciembre

- *Lugar:* Bangalore, India

- *Características:*

*Flora Expo* es la feria más grande del Sur de Asia en floricultura, horticultura, tecnología de invernadero y muestra de floristería.

Los visitantes son, en su mayoría (48%), actuales y potenciales floricultores y viveristas. Asimismo, a *Flora Expo* acuden instituciones educativas y de investigación, puesto que resulta el espacio ideal para exponer las últimas novedades en la materia. La feria también es el punto donde se puede apreciar lo referente a insumos y servicios de soporte relacionados con la industria.

Incluye: talleres y programas de capacitación, conferencias, creación de redes de oportunidades, reuniones comprador-vendedor, el lanzamiento de productos, competencias de floristerías, etc.

Los visitantes extranjeros, mayormente productores e importadores de flores, asisten buscando proveedores de flores y en busca de avances tecnológicos. En la edición 2008 asistieron desde Japón, Estados Unidos, Alemania, Francia, Australia, España, Israel, Rusia, Holanda, Italia, China, Corea, Pakistán, Sri Lanka, Emiratos Árabes Unidos, Bangladesh, Tailandia, Reino Unido, Nepal, Malasia, Arabia Saudita, Kenia, Taiwán y Singapur.

Perfil de visitantes: 48% floricultores y viveristas, 22% paisajistas profesionales, 10% mayoristas y minoristas del sector, 8% exportadores e importadores, 7% grandes corporaciones de negocios, 5% otros.

- *Costos aproximados de participación*

Participación (*)	USD 2.376
Folletería (**)	USD 190
Viaje y Alojamiento (***)	USD 2.720
<b>Total</b>	<b>USD 5.286</b>

(\*) *Incluye Stand de 12 m2 (USD 198 por m2) + Equipamiento completo (piso, alfombra, paredes laterales y de fondo, cartel con nombre de la empresa, una mesa, dos sillas cada 9 m2, 3 luces spot, tasa de matriculación, inscripción de la empresa en el catálogo oficial de la feria)*

(\*\*) *Idea desarrollo, bocetado y armado de original folleto diptico, incluyendo pad de fotografías, selección de colores.*

(\*\*\*) *Bue/Ban – Ban/Bue + Alojamiento 4 noches*

### **c.2 Hortifair – Feria de Internacional de la Horticultura y la Floricultura**



[www.hortifair.com](http://www.hortifair.com)

- *Fecha:* Del 13 al 17 de Octubre

- *Lugar:* Amsterdam, Holanda

- *Características:*

Perfil de los visitantes: Comerciantes, paisajistas, floricultores, decoradores, artistas florales, agrónomos, importadores y exportadores, profesionales relacionados al área de las plantas y flores, proveedores de floristerías y público en general.

Perfil de los expositores: Flores de corte, plantas ornamentales, vegetales, frutas, hierbas y especias, plantas medicinales y aromáticas, proveedores de servicios conexos, maquinaria e instrumentos de producción, materiales de empaque y embalaje, químicos y fertilizantes.

Los expositores presentan el más completo rango de productos y servicios, además innovaciones en el área.

- *Costos aproximados de participación*

Participación (*)	USD 3.729
Folletería	USD 190
Viaje y Alojamiento (**)	USD 1.560
<b>Total</b>	<b>USD 5.479</b>

(\*) *Incluye Stand de 20 m2 (USD 165 por m2.) + Tasa de registraci3n (USD 429)*

(\*\*) *Bue/Ams –Ams/Bue + Alojamiento 7 noches*



## **10.4 Estrategia de Precio**

Para el caso de las flores el tema de precios, debido al vasto universo de variedades, tamaños, colores, presentaciones, temporadas y preferencias, se torna muy complejo.

Para la fijación del precio de venta de exportación, se consideran dos políticas en forma conjunta: el *costo* y el *mercado*. El empresario no sólo debe seguir las tendencias del mercado, sino que también tiene que tener en cuenta los costos más un margen de utilidad.

El objetivo se orienta a las utilidades, el empresario fija un margen del 20% sobre el FOB.

Una gran ventaja que se presenta en el mercado escogido es el bajo nivel de inflación, lo que deriva en una gran estabilidad cambiaria. Otra ventaja a considerar es que se trata de una venta directa, por lo tanto no inciden los márgenes sucesivos que pudieren corresponder si se utilizarían intermediarios.

Es importante mencionar nuevamente que el precio al cual vende la competencia en este caso no funciona “*exclusivamente*” como precio máximo, ello se explica porque los compradores no sólo consideran el precio, sino que en primer lugar evalúan la calidad, y la característica de “*novedad*” de la especie.

Algunos de los factores más importantes que influyen son: el flete aéreo y los costos aeroportuarios.

### ***10.4.1 Cálculo del CIF Madrid***

- Flete Aéreo Bue/ Madrid: 2,35 USD/Kg.
- Combustible: 0,55 USD/Kg.
- Seguridad: 0,02 USD/Kg.
- Seguro: 0,05 del FOB

**Tabla 10.1** Cálculo del CIF Madrid

		USD
FOB Bs. As		1.993,59
Flete Aéreo Bue/Madrid		338,40
Gastos Cia. Aérea	Combustible	79,20
	Seguridad	2,88
Gastos locales	Handling	70,00
	Ingreso a Bodega	45,00
	Cámara Refrigerada	15,00
Seguro		99,68
<b>CIF Madrid/ Pallet</b>		<b>2.643,75</b>

#### 10.4.2 Cálculo del Precio de Venta Final

- Derecho de Importación: 5% del CIF
- IVA: 7% del total producto nacionalizado
- Comisión Minorista: 10% del total producto nacionalizado

**Tabla 10.2** Cálculo del Precio de venta final

	USD
CIF Madrid	2.643,75
Derecho Importación	132,19
Entrega AWB	30,00
Documentos	20,00
Despacho	60,00
<b>Total</b>	<b>2.885,94</b>
IVA	202,02
Comisión Minorista	288,59
<b>Precio Venta Final/Pálet</b>	<b>3.376,55</b>

**Tabla 10.3** Precio de Venta Final por unidades de medida

	USD	
<b>Precio de Venta Final</b>	Vara	0,88
	Docena	10,55
	Caja	422,07
	Pallet	3.376,55

De la tabla anterior se extrae que el precio por unidad de *Gerbera* puede llegar a ser de USD 0,88.

El precio al que se vende un ramo de 6 unidades de *Gerberas* en una florería de calle es de 7 €. Es decir la unidad a 1,17 €.

El precio de venta del producto origen Jujuy, expresado en Euros es de **0,7 €**. (TC: 0,78 €/USD). Por lo expuesto, el producto es “*competitivo en el mercado español*”.

En el *Anexo 8* se pueden observar imágenes de productos y sus respectivos precios en el mercado de destino.

## CONCLUSIONES

Este trabajo se planteó proponer a la empresa *Argencrops S.A.* la posibilidad de diversificar su cartera de productos y determinar cuáles serían los mejores cursos de acción, como solución a la alta concentración temporal de su facturación.

*Argencrops* únicamente acondiciona y comercializa porotos, por ese motivo las ventas y consecuentes ingresos sólo se registran en los meses en los que se da la etapa de comercialización de dichos bienes (septiembre, octubre y noviembre). A su vez ello origina que en algunos meses exista un estructura de trabajo *subocupada*. De esta manera, la incorporación de un nuevo producto para la producción y comercialización, mediante la *diversificación* de la cartera de productos, sería una manera de aprovechar la capacidad ociosa de la firma y así balancear el ingreso de fondos a lo largo del año. Entonces la propuesta se inicia con el nuevo producto a incorporar: *flores de corte*.

Se puede afirmar que la empresa se encuentra en una buena posición, y por ello tiene excelentes posibilidades de desarrollar la propuesta realizada en la tesis. Ello se justifica ya que no sólo puede acceder a los recursos financieros, sino que los recursos humanos están preparados y tienen la experiencia para ello. Además se trata de una entidad con un alto grado de internacionalización en virtud de que opera exclusivamente con el mercado exterior.

En lo referido al estudio del sector florícola se ha podido concluir que el mismo se encuentra en expansión a nivel internacional, nacional y provincial.

Internacionalmente se trata de uno de los sectores más dinámicos de la economía presentando una tasa de crecimiento de alrededor del 6% anual. Por una parte, en cuanto al mercado, para 2002 alcanzó valores de 44.000 millones de USD, cifra que se estima ascenderá a 70.000 millones de USD en el año 2.014. Por otra parte, si se tienen en cuenta las transacciones internacionales de estos tipos de bienes, se encuentra que más del 80% de las exportaciones se concentra en sólo 5 países: Holanda, Colombia, Ecuador, Kenya e Israel, y que éstas se incrementaron aproximadamente un 8% entre 2005 y 2006, lo que resulta más interesante es que si se tiene en consideración el comportamiento de la variable entre 2002 y 2006, se presenta un crecimiento de 54%. Luego, analizando las importaciones, presentan una tasa de crecimiento de aproximadamente 7% entre 2005 y 2006; y las mismas se concentran en el hemisferio Norte: Europa, Norteamérica, Japón y recientemente Rusia. Además, considerando que "*la producción se localiza en virtud de la proximidad de los centros de consumo*", dicho hemisferio también es la principal zona de producción. A pesar de lo expuesto, en los últimos años se evidencia un desplazamiento de la zona de producción hacia el Hemisferio Sur. Colombia, Ecuador, Chile, Kenya, Zimbabwe, Uganda, Australia y Nueva Zelanda comienzan a participar del sector. De acuerdo al basamento teórico de esta investigación, ello responde a las ventajas comparativas del Sur: producción en contra estación, menores costos de producción, calidad de las tierras (menos agotadas).

Del estudio del sector a nivel nacional se puede señalar que desde la devaluación, el precio de la flor argentina permite un nuevo campo de acción en el exterior. Si bien la floricultura es un tipo de producción agrícola que no se desarrolló lo suficiente, tiene las posibilidades y los medios para hacerlo. La principal falla es la falta de información y capacitación. Las razones de ventaja comparativa explicadas con respecto a los países que se encuentran en el Hemisferio Sur

son también las que revelan el fuerte potencial de producción de flores de exportación que tiene Argentina. Y muy importante sumar a lo nombrado es el tipo de cambio, que coloca al país en cierta posición de ventaja en el mercado internacional. Otra cuestión que surge de la investigación, es la gran diversidad de especies que se pueden producir en el país (más de 50), y si se contrasta eso con la tendencia del creciente interés y demanda de variedades nuevas, se obtiene una oportunidad de inserción en el mercado con éstas nuevas variedades, que como se mencionó se pueden producir sin dificultad en el país. El factor que juega más en contra es la calidad. A pesar de ello la misma se puede mejorar hasta a alcanzar los niveles exigidos a nivel internacional porque los medios existen en el país, sólo que se debe trabajar y producir con “*orientación internacional*”, y no en miras al mercado interno, en el cuál los consumidores son poco exigentes en materia de calidad.

De las 24.800 ha. que se cultivan en el país, el 2% se realiza en la provincia de Jujuy, en la que se encuentran 29 productores de flores de corte (5% del total del país). Pese a su escasa participación en el sector, el 72% de las exportaciones argentinas de este rubro son de origen Jujuy. En 2007 se exportaron flores argentinas por 197 mil USD, lo que denotó un crecimiento de un 33% en comparación con el 2006. Aún más, si se consideran las exportaciones del 2002, las ventas al exterior crecieron un 544 %. Lo señalado destaca el hecho que la provincia es un actor importante y con un potencial enorme.

A partir de lo planteado no se puede dejar de recalcar que Chile, país vecino y con características muy similares a las nuestras, está impulsando el desarrollo del sector con diversos estímulos. En el último año se realizaron estudios de gran importancia en lo que se refiere no sólo a las exportaciones de flores, sino también al consumo interno de las mismas. Entonces, conociendo que se trata de nuestro competidor más directo y que posee las mismas o menores ventajas que las nuestras (por ej. su moneda se está apreciando), se entiende que existen posibilidades concretas, en Jujuy, para el sector. Ante esta situación, con éste nuevo argumento, también se justifica la propuesta que se le hace al empresario de incorporar este producto en su cartera.

Al escoger la especie a producir, luego de analizado el sector, se determina que se debe tratar de alguna de las denominadas “*nuevas*”. Es así que se opta por la *Gerbera*. Diversas son las razones que actúan de soporte a dicha elección. En primer lugar, la gran demanda por este tipo de flor; y en segundo lugar las características y requerimientos de la flor, puesto que son totalmente compatibles con las condiciones de producción que presenta Jujuy. De igual modo, el hecho que no se requiera del pago de cánones para el cultivo de *Gerbera* repercute de manera relevante en el costo final y por ende en la competitividad del producto.

En cuanto a la investigación y análisis de los principales mercados consumidores, la información estudiada permite concluir que el consumo se encuentra en franca expansión, a pesar de que ello se dé a tasa decreciente. Por tanto el mercado se encuentra aún en etapa de crecimiento. Entonces, de mantenerse las condiciones actuales, se puede predecir que continuará en desarrollo. Los tres mercados que se analizaron, *Reino Unido, Francia y España*, surgen de la estructura de comercio internacional y de la elección del empresario. Pertenecen al bloque europeo. Indagando en profundidad cada uno ellos se concluye que Reino Unido y España son “*mercados en crecimiento*” puesto que el consumo aún no alcanza valores semejantes a otros mercados, como es el caso de Francia, al que se incluye dentro de los denominados “*mercados*

*maduros*". Además, es sumamente positiva la acción emprendida a nivel estatal en la Unión Europea con respecto a los incentivos para el incremento de consumo de flores.

Una vez que se aplica el método escogido para la selección de un país objetivo para la venta de las flores, el resultado al que se llega indica que el mercado más atractivo es *España*. Numerosos son los argumentos para explicar dicho resultado. A nivel macro, es decir considerando el país en general, se obtiene que se trata de una economía avanzada, de muy reducidos riesgos y muy abierta si se aprecia el porcentaje del PIB que representan sus importaciones (26%). Ahora bien, a nivel micro, es decir estudiando el mercado florícola específicamente, es importante destacar que se encuentra entre los mayores 15 importadores a nivel mundial, registrando en 2006 compras por 93 millones de USD, ascendiendo a aproximadamente 100 millones de USD en 2007. Tres factores merecen la pena ser resaltados en este mercado: el primero hace referencia a la demanda de *Gerberas* específicamente y su crecimiento. El segundo se refiere a las serias dificultades de producción que está experimentando dicho país, motivo por el cual las importaciones son más atractivas. Por último, el hecho que la demanda se concentre durante los meses de enero a mayo, hace que sea un excelente complemento a la cartera de productos de *Argencrops*, puesto que en dichos meses es cuando menos actividad se registra en la firma. En consecuencia, todos los fenómenos mencionados hacen más interesante la incorporación de flores a la oferta exportable de la empresa.

Ahora bien, se propone la mezcla comercial que se debe seguir. Con respecto a la *estrategia de penetración*, las condiciones en las que actualmente trabaja la empresa y las características del producto, permiten exponer que lo más adecuado es la "*Exportación Directa*". Por otra parte, por las mismas razones mencionadas, la *estrategia de precio y de comunicación* recomendada es la "*Extensión de producto y comunicación*". No obstante ello, lo que si demanda de cierta *adaptación* (en oposición a la "extensión") son los requerimientos en materia de empaque. Ello se justifica en la numerosa y exigente normativa europea para el ingreso de flores. Por tanto es una cuestión que no se debe subestimar porque puede ser determinante al momento de la comercialización. La *estrategia de precio* es la de "*Margen flexible*", fundamentalmente se hace esa elección por la tipología de mercado, en la que los precios se determinan por oferta y demanda.

En este sentido, es factible determinar el grado de competitividad del producto origen Jujuy. Entonces comparando el precio de venta en el mercado externo que es de 1,17 € la unidad, con el de Jujuy que es 0,78 € se evidencia claramente la competitividad de la vara de *Gerbera* jujeña en el mercado español.

El impacto positivo de todas las acciones recomendadas, no sólo se vislumbrará en la compañía, que diversificará su cartera de productos y dejará de tener una estructura "*ociosa*", y en el sector específico que se trata, sino que también se genera un "*efecto multiplicador*" en diversos campos de la economía y de la sociedad jujeña. De allí el gran interés en la realización de esta tesis.

Cerrando este trabajo, se debe mencionar que es trascendental estar atentos y preparados para identificar las demandas del mercado, sentir las menores señales de cambio y tener la capacidad para atenderlas, entonces, dado el dinamismo del entorno, aprovechar la coyuntura. Todo ello fundamentalmente en un sector tan cambiante como el del Comercio Internacional y considerando el marco de la actual crisis económica internacional. Crisis también es oportunidad.

## Bibliografía

- Aaker, D. (1987). *Management estratégico del mercado*. Bilbao, España: Hispano Europa (Colección ESADE)
- Araujo, A. (2001). *Análisis sobre el cultivo de flores*. Ecuador: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. Servicio de Información y Censo Agropecuario (SICA).
- Argentina, Chubut. Corporación de Fomento (CORFO). (2003). *Floricultura en el mundo*. Chubut, Argentina: la provincia.
- Argentina, Córdoba. Cámara de Comercio Exterior de Córdoba. (2005). *La exportación paso a paso*. Córdoba, Argentina: la cámara.
- Argentina. Dirección General de Aduana (DGA). *Datos estadísticos exportaciones e importaciones argentinas de flores 2006 y 2007*.
- Argentina. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). (2003). *Caracterización de la Producción Florícola en la República Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Innovaciones Tecnológicas Agropecuarias S.A. (INTEA) – Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).
- Ball, D. A.; McCulloch, W. Jr. (1993). *Negocios internacionales*. España: División Irwin.
- Barba- Romero, S.; Pomerol, J. C. (1997). *Decisiones multicriterio. Fundamentos teóricos y utilización práctica*. España: Servicios de Publicaciones de Universidad de Alcalá (Colección de Economía)
- *Base de datos de la Comisión Europea. EUROSTATS (en línea)*. <http://exporthelp.europa.eu>
- *Base de datos de países. Cameral (en línea)*. <http://infopais.camaras.org/>
- Bradley, F.; Calderón H. (2006). *Marketing Internacional*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Carbone, F. (2007, 13 de febrero). Brotes de exportación. *La Nación*.
- Carbone, F. (2007, 13 de febrero). El secreto está en la distribución. *La Nación*.
- Carmona Walkup, G. (2005, Mayo). Cadena Logística de Frío. *Publicaciones Bancomext*.
- Centro de Importación de Países en Desarrollo (CBI). (2007). *El mercado de la Unión Europea para flores y follajes*. [s.l.]: el centro.
- Chile. Ministerio de Agricultura. *Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (en línea)*. <http://www.odepa.gob.cl>
- Chile. Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. Dirección de Promoción de Exportaciones. (PROCHILE). (2006). *Perfil de Mercado de flores frescas, Alemania*. Chile: la dirección.
- Chile. Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. Dirección de Promoción de Exportaciones. (PROCHILE). (2005). *Perfil de Mercado de flores*. Londres, Reino Unido: PROCHILE Londres.
- Chile. Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. Dirección de Promoción de Exportaciones. (PROCHILE). (2005). *Perfil de Mercado de las flores de corte en Miami, Florida, Estados Unidos*. Chile: la dirección.
- Colombia. Agencia de Promoción de Exportación de Colombia (PROEXPORT) (2007). *Exportaciones de Flores Colombianas: ¿Más de lo mismo? Mejor vender en nuevos mercados*. Colombia: la agencia.
- Colombia. Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (ASOCOLFLORES). (2007). *Floriculture for Export*. Colombia: la asociación.
- Colombia. Embassy of Colombia. (2006). *Análisis del mercado de flores en Japón*. Tokio, Japón: Sistema de inteligencia de mercados.

- Costa Rica. Ministerio de Comercio Exterior. (2007). *Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea. Sector Flores*. Costa Rica: el ministerio.
- Cruz Rohe I. (1990). *Fundamentos del Marketing*. Barcelona, España: Ediciones Ariel
- Cuesta Valiño, P. (2006). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/>
- Czinkota M. R.; Ronkainen I. A. (1996). *Marketing internacional*. México: Mc Graw Hill.
- Damianovich, I. (2004, 16 de enero). La floricultura abre nuevas posibilidades de negocios. *La Razón*.
- Di Liscia, A. F. (1997). *Claves para exportar: Manual del exportador argentino*. [s.l.]: Nuevo Hacer.
- Ecuador. Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI). (2008). *Programa: Ecuador Exporta. Perfiles del sector Florícola*. Ecuador: Centro de Inteligencia Comercial (CICO)
- *El cultivo de la Gerbera (en línea)* (n.d). <http://www.infoagro.com/flores/flores/gerbera.htm>
- *El negocio lucrativo de las flores (en línea)* (2009, 14 de febrero). Sección Consumo general. <http://camova.lacoctelera.net/post/2009/02/14/el-negocio-lucrativo-las-flores>
- España. Ministerio de Industria Turismo y Comercio. *Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior (en línea)*. <http://www.oficinascomerciales.es>
- Estados Unidos. United States Department of Agriculture (USDA). (2008). *Floriculture Crops 2007 Summary*. Estados Unidos: National Agricultural Statistics Service (NASS)
- Estados Unidos. United States Department of Agriculture (USDA). Gerardo, A. (2007). *Floriculture and Nursery Crops Yearbook*. Estados Unidos: Economic Research Service.
- Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas vivas (FEPEX). (2008, 18 de febrero). *Fuerte incremento de las importaciones de flores de terceros países a la Unión Europea (en línea)*. <http://www.infoagro.com/noticias/2008/2/87>
- Fernández, H.; Fernández, R.; Frangi, P.; Lange, P.; Mizuno, M (2006). *Plan Tecnológico Regional 2006- 2008. Informe Diagnóstico de Situación. Cadena Florícola*. Buenos Aires, Argentina.: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Centro Regional Buenos Aires.
- Fernández, N. M. (2006) *Seminario de Practica de Comercio Internacional*. Notas de Cátedra de Marketing Internacional. Córdoba, Argentina: Universidad Empresarial Siglo21.
- Fiszman, E.; Pacheco, M. P. (2006). *¿Existe una oportunidad de negocio en la biotecnología aplicada a plantas ornamentales?* Tesis de Masters en Dirección de Empresas y de Agrobusiness. Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA.
- *Floricultura 34 (en línea)*. <http://floricultura34.blogspot.com>
- *Flowers and Plants Association (en línea)*. <http://www.flowers.org.uk>
- *Flowers Encyclopedia and Flowers Guide (en línea)*. <http://www.theflowerexpert.com>
- Fratalocchi, A. (1993). *Marketing y comercio exterior*. Capital Federal, Argentina: Cangallo.
- Fratalocchi, A. (2002). *Como exportar e importar*. Buenos Aires, Argentina: Errepar.
- García Filgueira, S.; Di Stefano, D. (2002). *Informe de Situación del Sector Floricultura en Argentina*. Argentina: Consejo Federal de Inversiones (CFI).
- Gioia Scanferlato. (2005). *Costos y precios para exportar*. Notas de Seminario de Comercio Internacional, Módulo 2. Buenos Aires, Argentina: Fundación Bank Boston.
- Hernández Cabrera, J.L. (2007). *Elementos de un Proyecto de Inversión (en línea)*. <http://www.gestiopolis.com>

- Hernández Hernández, A; Hernández Suárez, A.; Hernández Villalobos, A. (2007). *Evaluación y Administración de Proyectos*. [s.l.]: Thomson Internacional.
- Hornberger, K.; Ndiritu, N.; Ponce-Brito, L.; Tashu, M.; Watt, T. (2007). *Kenia's cut flower cluster. Microeconomics of Competitiveness*. Boston, Estados Unidos: Institute for Strategy and Competitiveness. Harvard Business School.
- <http://www.destinoarg.com/destinos/norteargentino/jujuy/datos.htm>
- <http://www.floresfrescas.com/ffFlorAnterior.asp?hidFlor=0000000203>
- <http://www.floriculturaweb.com.ar>
- <http://www.indexmundi.com/es/>
- <http://www.marketingcomunicacion.com/noticias/185/informacion-sobre-flores/>
- *International Association of Horticultural Producers Database (en línea)*. <http://www.aiph.org>
- Jeannet ; Hennessey. (1992). *Global Marketing Strategies*. [s.l.]: [s.n.].
- Keegan, W. J. (1.997). *Marketing Global*. [s.l.]: [s.n.].
- *Kenya Flowers Council (en línea)*. <http://www.kenyaflowers.co.ke>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. Naucalpán de Juárez, México: Pearson. (Edición Milenio).
- La cadena de frío y los procesos logísticos. *EAN – Panamá*. (2004, Mayo). Boletín Informativo. Año 5- N° 5.
- *La exportación de flores y plantas mantiene el valor de sus exportaciones (en línea)*. (2009, 2 de Enero). <http://www.agroinformacion.com/noticias/10/flor-cortada>
- La UE abre su mercado a las flores, textiles y pescado de Kenia, Uganda, Tanzania, Ruanda y Burundi. (2007, 27 de Noviembre) En: Sección Economía y Mercados. *Europa Press*.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing Estratégico (3ª ed.)*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Ledesma C. A.; Zapata, C. I.; colaboradores. (1995). *Negocios y comercialización internacional*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- López Matrán, A. (2002, 6 de Septiembre). *La importación de perecederos a la UE desde el punto de vista del usuario (en línea)*. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca del Ecuador. Servicio de Información y Censo Agropecuario (SICA). [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)
- *Los días de Todos los Santos y de Difuntos concentran casi el 20% de las ventas de flores en España (en línea)* (2004, 1 de Noviembre). Noticias de Negocios. Economía/Consumo. <http://www.lukor.com/not-neg/economia/0411/01112031.htm>
- Luraschi, M.. (2008). *Tendencias en la industria global de flores*. Osorno, Chile: Rabobank Chile.
- Málaga, J. (2005). *La cadena de comercialización de flores frescas en los Estados Unidos. Del importador al consumidor: Desarrollos recientes*. Texas, Estados Unidos: Departamento de Economía Aplicada, Universidad de Texas Tech.
- Mascarini, L. (2003). *Floricultura en la Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires.
- Mazo, V. (2005, 15 de Abril). España dice poco con flores. *Cinco Días*.
- México. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C (BANCOMEXT). (2006). *Flores de corte en Estados Unidos y en la Florida*. México: el banco.
- Moreno, J. M. (1993). *Manual del exportador*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Moreno: J. M. (1995). *Marketing internacional*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.



- Morisigue, D. (2008, Abril) *Floricultura, una alternativa para Jujuy*. Jornadas Provinciales de Floricultura. Jujuy, Argentina: Instituto de Floricultura, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).
- Njoka, K. (2005). *Eastern and Southern Africa floriculture sectors speak with one voice*. Nairobi, Africa: Trade Law Centre for Southern Africa (TRALAC).
- *Oficina de Flores Holandesa (en línea)*. <http://www.flowercouncil.org/es>
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. México, México: Ediciones Continental.
- *Producción de flores en Israel (en línea)* (n.d). <http://www.teorema.com.mx>
- Resa López, S. (2001, Junio- Julio). Logística del frío. Los operadores de carga fraccionada se enfrentan a la dificultad de entregas en la ciudad. *Revista Distribución y Consumo*.
- Rey, P. (2007). Un buen negocio sólo para algunos. *Revista del campo*.
- Reyes, M. V. (2008). *Mercados Agropecuarios: Situación del mercado de flores de corte en Chile 2007*. Chile: Ministerio de Agricultura. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA)
- Riungu, C. (2005). *Kenya's flower industry in jeopardy*. Nairobi, Africa: Trade Law Centre for Southern Africa (TRALAC)
- Rugman, A. M.; Hodgetts R. M. (1996). *Negocios Internacionales*. México: Mc Graw Hill.
- Sabino, C. A. (1996). *El proceso de Investigación*. Buenos Aires, Argentina: Lumen/Humanitas.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (1999). *El plan de marketing en la práctica (4ª ed.)*. Madrid, España: ESIC.
- Sandoval, E. (2006) *Perfil de Oferta Exportable: Flores de corte*. Chile: Departamento Agropecuario. PROCHILE.
- Santesmases Mestre, M.; Sánchez Dusso, F.; Kosiak de Gesualdo, G. (2000). *Marketing conceptos y estrategias*. Madrid, España: Pirámide.
- *Sistema Producto Flores de Chiapas 2005 -2015. Plan Rector (en línea) (n.d.)* <http://www.agrochiapas.gob.mx/tmp/SP/archivos/SP-Ornamentales.pdf>
- Stanton, W. J.; Etzel M. J.; Walker B. J. (2000). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires, Argentina: Mc Graw-Hill.
- Subhash, C. J. (2002). *Marketing Internacional*. México DF, México: International Thomson Learning.
- Suiza, Ginebra. Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT. (1995). *Cómo iniciarse en la exportación: manual de capacitación para las Pymes*. Ginebra, Suiza: el centro.
- *The executive fast track (en línea)*. [http://www.12manage.com/methods\\_productmarketgrid\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_productmarketgrid_es.html)
- Trueba, I.; Cazorla, A.; De Gracia, J. J. (1995). *Proyectos Empresariales. Formulación y Evaluación*. Madrid, España: Ediciones Mundi- Prensa.
- *UNSTATS Database (en línea)*. <http://comtrade.un.org>
- Villanova, I.; Justo, A. (2003). *El tratamiento de los costos según las disciplinas intervinientes: el caso de los costos agropecuarios*. Documento de Trabajo N° 27. Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).
- Whitaker, M.; Kolavalli, S. (2004). *Floriculture in Kenya*. Reino Unido: Program of Advisory and Support Services to DFID, Department for International Development.
- *Wikipedia (en línea)*. <http://es.wikipedia.org>
- Wilensky, A. (1997). *Políticas de negocios estratégicos de Marketing para mercados competitivos (2ª ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Wolf, L. (2008). *De cara al futuro*. Buenos Aires, Argentina: Asociación Argentina de Floricultores y Viveristas.

# **Anexos**

## **Anexo 1**

### **Variables propuestas por Word y Robertson**

#### **Políticas**

1. *Fortaleza política y liderazgo del gobierno de turno*
2. *Grado de Libertad de la oposición política*
3. *Grado de disconformidad del trabajo y la habilidad del gobierno para manejar huelgas*
4. *Grado de inestabilidad del país (secuestros políticos, revueltas, guerrilla, etc.)*
5. *Grado de relaciones diplomáticas normales con la Argentina*
6. *Restricciones a libre comercio debido a fricciones políticas*
7. *Incentivos del gobierno para el fomento de la industria local.*
8. *Habilidad del gobierno para hacer cumplir su política diplomática con respecto al comercio.*
9. *Tamaño actual del sector privado con relación al sector gubernamental en el país.*

#### **Potencial de mercado**

10. *Capacidad de pago del producto por los consumidores potenciales*
11. *Promedio anual de ventas del producto.*
12. *Proyección de crecimiento de mercado*
13. *Oportunidades para la empresa de aminorar los ciclos de ventas del mercado local entrando al mercado externo*
14. *Soprote técnico y de piezas disponibles en el país*
15. *Necesidad de cambios en el producto debidas a diferencias en gustos y preferencias o requisitos técnicos.*
16. *Grado de testeos de marketing y promoción requeridos para asegurar ventas adecuadas de su producto en el mercado meta.*
17. *Crédito y financiamiento normalmente extendido a los compradores en el país de destino (estándares de la industria de poseerlos)*
18. *Tipos y número de productos que compiten en el mercado meta.*
19. *Porción de mercado detentada por los competidores, cobertura y tasa de crecimiento.*
20. *Ventajas y debilidades de los competidores en el mercado extranjero. (monopolios en producto y distribución)*
21. *Nivel de precio de los productos de la competencia comparados al precio CIF (mercado meta) de la empresa.*

#### **Economía**

22. *Producto Interno Bruto (PIB - GDP) e Ingreso per cápita (GNI).*
23. *Disponibilidad de Reservas del Banco Central del país.*
24. *Niveles de Educación y Empleo de la población.*
25. *Tasa de inflación en los últimos cinco años.*
26. *Tendencias en la Balanza Comercial*
27. *Grado de Utilización de métodos modernos y eficientes para la creación de productos y servicios en el país meta (capacitación de la fuerza de trabajo).*
28. *Riqueza del país en materia de recursos naturales y el grado de su desarrollo.*
29. *Diversidad y rango de los productos producidos en el mercado versus los importados.*
30. *Consumo per cápita de bienes de consumo durables en el mercado meta (autos, PC, Tv, etc.).*
31. *Consumo per cápita de bienes primarios.*
32. *Consumo per cápita de energía.*
33. *Consumo de la industria (acero, cemento, vidrio, etc.)*

### **Cultura**

34. *Número de agrupamientos culturales, como étnicos, religiosos, racial y de lenguajes encontrados en el país meta.*
35. *Grado de armonía o fricción entre los diferentes grupos culturales en el país meta.*
36. *Diferencias en estilos de vida y costumbres entre los grupos detectados.*
37. *Grado de adopción de estilos de vida Americanos - Europeos en el país meta.*
38. *Porcentaje de la población de negocios que habla Inglés - Español –Francés y la adopción de prácticas comerciales globales.*
39. *Preferencias y prohibiciones en el mercado meta con respecto a números, colores, formas, tamaños y símbolos en los productos y su promoción.*
40. *Diferencias en la utilización del producto con respecto a nuestro país.*

### **Infraestructura**

41. *Costo y eficiencia del transporte al mercado desde nuestro país.*
42. *Costo y eficiencia del transporte en el mercado meta (rutas, autopistas, ferrocarril, camiones, etc.).*
43. *Costo y eficiencia del manejo y almacenamiento físico de la mercancía en el mercado meta (en el puerto de entrada y dentro del país).*
44. *Desarrollo del sistema de mayoristas y minoristas en el mercado meta.*
45. *Costo y eficiencia de las comunicaciones con el mercado meta (tel, fax, e-mail, envíos postales, etc.)*
46. *Costo y eficiencia de las comunicaciones dentro el mercado meta (canales de TV, diarios, agencias publicitarias, etc.)*
47. *Costo y eficiencia de las ferias comerciales y exhibiciones de la industria.*
48. *Superficie total del país y su descripción (montañas, dos, puertos, etc.)*
49. *Características climáticas del país.*
50. *Desastres naturales potenciales en el país (terremotos, Inundaciones, tornados, etc.)*

### **Legal**

51. *Arancel de Importación e Impuestos internos a tributar en el país para el producto.*
52. *Preferencias arancelarias otorgadas por el país a la Argentina.*
53. *Acuerdos de Integración a los que pertenezca el país*
54. *Estándares de productos que imponga el país (leyes para ensamblado local; packaging, etiquetado; salud, seguridad y medioambiente)*
55. *Documentación requerida, procedimientos de importación y cuantas impuestas por el gobierno.*
56. *Extensión y naturaleza de la participación del gobierno en el comercio.*
57. *Requisitos de visa en el país (restricciones para viaje de negocios)*
58. *Leyes que afectan la relación con el distribuidor u agente (indemnizaciones, compensación, etc.)*
59. *Leyes que regulen y restrinjan la publicidad y promoción.*
60. *Patentes, derechos de autor, protección de marcas en el país.*

## Anexo 2

### Deducción de la Fórmula de cálculo del precio FOB

El **precio FOB** es la sumatoria de los *costos totales* medidos en unidades monetarias más los *Gastos de Exportación* que se miden como porcentaje del precio FOB, menos los *Reintegros* como porcentaje del FOB (se restan porque constituyen un estímulo que disminuyen el costo), más la *Utilidad e Impuesto a las Ganancias*.

$$FOB = CT + \% GE (FOB) - \% R (FOB) + \% UIG (FOB) \quad (1)$$

**CT**= Costo total medido en unidades monetarias

**%GE (FOB)**= Porcentaje de gastos de exportación respecto del precio FOB

**%R (FOB)**= Porcentaje de Reintegros respecto del precio FOB

**%UIG (FOB)**= Porcentaje de Utilidad e Impuesto a las Ganancias respecto del precio FOB

Posteriormente se desagregan los Gastos de Exportación como porcentaje del FOB:

$$FOB = CT + \% DE (FOB) + \% CA (FOB) + \% HD (FOB) + \% O (FOB) - \% R (FOB) + \% UIG (FOB) \quad (2)$$

**%DE (FOB)**= Porcentaje de Derechos respecto del precio FOB

**%CA (FOB)**= Porcentaje de Comisión de Agente respecto del precio FOB

**%HD (FOB)**= Porcentaje de Honorarios del Desp. de Aduana respecto del precio FOB

**%O (FOB)**= Porcentaje de otros gastos respecto del precio FOB

Tomando factor común FOB:

$$FOB = CT - FOB (\% R - \% DE - \% CA - \% HD - \% O - \% UIG) \quad (3)$$

Pasaje de términos:

$$FOB + FOB (\% R - \% DE - \% CA - \% HD - \% O - \% UIG) = CT \quad (4)$$

Factorizando FOB:

$$FOB (1 + \% R - \% DE - \% CA - \% HD - \% O - \% UIG) = CT \quad (5)$$

Despejando el valor FOB:

$$FOB = \frac{CT}{(1 + \% R - \% DE - \% CA - \% HD - \% O - \% UIG)} \quad (6)$$

A continuación los Reintegros y los Derechos deben ser ajustados. Los **Reintegros** se calculan como porcentaje del FOB pero neto de insumos importados temporal y definitivamente por el exportador y netos de la Comisión del Agente. Cabe aclarar que la deducción de la Comisión del Agente se realizará en el numerador (la parte que se abona como monto fijo) y en el denominador (la que se abona como porcentaje del FOB)

$$FOB = \frac{CT + (IIT + IID + CAu) * \% R}{1 + \%R - (\%CA * \% R) - \% DE - \%CA - \%HD - \%O - \% UIG} \quad (7)$$

**IIT**= Insumos importados de Admisión Temporaria

**IID**= Insumos Importados en forma directa, con pago de Derechos

**CAu**= Comisión de Agente expresada en unidades monetarias

Para el caso de los **Derechos**, éstos calculan sobre el precio FOB neto de los propios Derechos y neto de los insumos importados temporalmente. De ésta forma se restarán del denominador porque están expresados respecto del FOB, mientras que los insumos importados en forma temporal se restarán del numerador porque se expresan en unidades monetarias

$$FOB = \frac{CT + (IIT + IID + CAu) * \% R - (IIT * \%DE)}{1 + \%R - (\%CA * \% R) - \% DE - \%CA - \%HD - \%O - \% UIG} \quad (8)$$

Para el cálculo, el significado de **%DE** debe ser reemplazado porque como mencionamos antes, los Derechos se calculan netos de Derechos

$$\%DE_n = \frac{\%DE}{1 + \%DE} \quad (9)$$

Finalmente:

$$FOB = \frac{CT + (IIT + IID + CAu) * \% R - (IIT * \%DE)}{1 + \%R - (\%CA * \% R) - \% DE - \%CA - \%HD - \%O - \% UIG} \quad (10)$$

## **Anexo 3**

### **Entrevistas**

***1.- Destinatario:*** Ing. Agr. Daniel E. Morisigue, Instituto de Floricultura - CNIA – INTA.

#### **Tema: Estudio del Sector**

- 1.- ¿Cuál es la situación actual del sector a nivel internacional, nacional y provincial?
- 2.- ¿Cuáles son las principales ventajas del país? ¿Y de la provincia?
- 3.- ¿Cuáles son las dificultades que se presentan a nivel país? ¿A nivel provincia?
- 4.- ¿Qué medidas se pueden tomar para revertir las dificultades nombradas?
- 5.- ¿Qué acciones se están llevando a cabo que influyen, ya sea en forma negativa o positiva, la situación del sector?
- 6.- ¿Cuáles son las tendencias que se pueden observar?
- 7.- ¿Por qué la provincia puede convertirse en un actor importante en el sector?

#### **Tema: Descripción del producto**

- 1.- Describa brevemente los siguientes aspectos de las flores:
  - a.- Tamaño.....
  - b.- Peso.....
  - c.- Forma.....
  - d.- Color.....
  - e.- Textura.....
- 2.- ¿Cuál es la función principal del producto? ¿Y las secundarias?
- 3.- ¿Podría mencionar, brevemente, características de la producción?
- 4.- ¿Cuáles son los requerimientos naturales de la variedad?
- 5.- Respecto a envases y embalajes, ¿cuáles son los recaudos a tomar?
- 6.- ¿Conoce usted en que etapa del ciclo de vida se encuentran las flores?
- 7.- ¿Existen productos que puedan sustituirlas?

#### **Tema: Análisis de mercados**

***a.- Marque con una cruz***

1.- Los usuarios finales del producto son:

- Consumidores finales
- Empresas
- Gobiernos

2.- Sexo

- Masculino
- Femenino

3.- Edad

- 0- 15 años
- 15- 20 años
- 20- 30 años
- 30 – 45 años

- Más de 45 años
- 4.- Ubicación
  - Campo
  - Ciudad pequeña
  - Ciudad grande
- 5.- Nivel de escolaridad
  - Primario completo
  - Secundario completo
  - Terciario
  - Universitario incompleto
  - Universitario completo
  - Posgrado, doctorado.
- 6.- Compra el producto
  - Continuamente
  - Frecuentemente
  - A veces
  - Pocas veces
  - Nunca

*b.- Preguntas abiertas*

- 1.- ¿Cómo podría describir el estilo de vida y los intereses de los usuarios?
- 2.- ¿Por qué compran el producto? ¿Para qué lo usan?
- 3.- ¿Cuándo usan las flores? ¿Cómo las usan?
- 4.- ¿Dónde las compra?
- 5.- ¿Qué beneficios buscan en el producto?
- 6.- ¿Cuáles son los criterios que más valora a la hora optar por un determinado producto? (En orden de importancia).

**2.- Destinatario:** Ing. Agr. Raúl Andrés Villafañe, Presidente de Argencrops S.A.

***Tema:*** Situación y perspectivas de la empresa

- 1.- ¿En que sector opera la empresa?
- 2.- Cartera de productos.
- 3.- Cartera de clientes.
- 4.- Explique la evolución de sus ventas en los últimos años.
- 5.- Considera su situación financiera
  - Fuerte
  - Sólida, estable
  - Inestable
  - La desconozco
- 6.- ¿Tiene acceso a fuentes de financiamientos? ¿Cuáles? ¿Tiene dificultades para acceder a las mismas?
- 7.- ¿Cuáles considera que son las fortalezas y/o debilidades de la organización?
- 8.- ¿Cómo considera que está posicionada su empresa dentro de la actividad en el país? ¿Y en el exterior?
- 9.- ¿Cuál es el principal problema que enfrenta la empresa?



### Modelos de cuadros estadísticos para el análisis de mercados

La *Dinámica comercial* ofrece una panorámica de los flujos de intercambio que lleva a cabo el mercado.

**Cuadro 1**

Evolución del comercio exterior					
Año	Exportaciones		Importaciones		Balanza comercial
	USD	% de Variación sobre el año anterior	USD	% de Variación sobre el año anterior	

**Cuadro 2**

Dirección del comercio exterior del país X			
Principales países de destino de las exportaciones		Principales países de origen de las exportaciones	
País	% sobre el total	País	% sobre el total

**Cuadro 3**

Evolución del ratio de apertura de la economía Argentina hacia el exterior	
Año	$\text{Ratio de apertura: } \frac{(\text{Importaciones} + \text{Exportaciones})}{\text{PIB}} * 100$

**Cuadro 4**

Evolución del comercio Argentina- país X (Importaciones desde Argentina)			
Año	Importaciones		
	USD	% de Variación sobre el año anterior	% sobre las exportaciones del país X total

**Cuadro 5**

Evolución de las Importaciones de Producto X			
Partida	Año	USD	% de Variación sobre el año anterior

Anexo 4. Comparación de los principales participantes del sector a nivel mundial

		Unión Europea			China	Japón	Estados Unidos
		Holanda	Reino Unido	Alemania			
Tipología de mercado		Productor Importador Exportador	Importador	Importador	Productor Importador Exportador	Productor Importador Exportador	Productor Importador Exportador
Posición mundial (2006)		1° Exportador 4° Importador	1° Importador	2° Importador	16° Exportador 34° Importador	7° Importador	3° Importador
Sup. Cultivada (ha)		3.000	-	-	122.000	-	20.000
X totales (*)		370.209	438.271	1.328.841	1.217.775	646.725	1.037.029
X de flores (*)		4.456	33	54	30	0,24	-
TC X de flores		+ 4,2 %	- 26%	- 1%	+ 10 %	- 29,9 %	-
Peso X flores		1, 2 %	0,007 %	0,004 %	0,0025	0,000037 %	-
M totales (*)		331.496	620.126	1.059.307	955.955	579.063	1.918.997
M de flores (*)		745	1.074	1.064	13,6	226	768
TC M de flores		+ 6,2 %	+ 0,5 %	- 7,3 %	+ 47 %	+ 4,5 %	+ 8,4 %
Peso M flores		0,22 %	0, 17 %	0,1 %	0,0014 %	0,04 %	0,04 %
BC flores (*)		+ 3.711	- 1.041	- 1.010	+ 16,4	- 225, 8	-
Socios comerciales		X	1° Alemania (26 %) 2° Reino Unido (22 %) 3° Francia (14 %)	1° Irlanda (49 %) 2° Holanda (40 %) 3° Dinamarca (7 %)	1° Holanda (22 %) 2° Suiza (20 %) 3° Austria (15 %)	1° Japón (67 %) 2° Singapur (0,09 %) 3° Hong Kong (0,07 %)	1° Colombia (28 %) 2° Ecuador (18 %) 3° Holanda (9 %)
		M	1° Kenia (37 %) 2° Ecuador (13 %) 3° Israel (7 %)	1° Holanda (79 %) 2° Colombia (6 %) 3° España (1 %)	1° Holanda (89 %) 2° Kenia (2 %) 3° Italia (1,5 %)	1° Tailandia (97 %) 2° Holanda (1,9 %) 3° Colombia (0,3 %)	1° Malasia (22 %) 2° Colombia (12 %) 3° Tailandia (13 %)
Variedades (consumidas o producidas)		<i>Consumidas</i> 1° Rosa 2° Crisantemo 3° Clavel 4° Tulipán 5° Narciso 6° Fresia	<i>Consumidas</i> 1° Rosa 2° Liliom 3° Fresia 4° Tulipán 5° Sweet Pea (Clavo de olor) 6° Gerbera 7° Orquídea 8° Clavel 9° Girasol 10° Anemona	<i>Consumidas</i> 1° Rosa 2° Tulipán 3° Crisantemo 4° Gerbera	<i>Consumidas</i> 1° Clavel 2° Rosa 3° Crisantemo 4° Liliom	<i>Consumidas</i> 1° Rosa 2° Clavel 3° Pampón 4° Crisantemo 5° Mini clavel 6° Alstroemeria 7° Gypsophilia 8° Aster 9° Tulipán 10° Gerbera	<i>Consumidas</i> 1° Clavel 2° Liliom 3° Calas 4° Tulipán 5° Peonía
Consumo per cápita (hab/año)		70 USD	42 USD	40 USD	1 USD	33 USD	40 USD
Valor de mercado (*)		1.120	2.520	3.280	1.320	4.191	12.000
Desarrollo del sector/mercado		- Ventas a través de subastas manejadas con excelente eficacia en las operaciones - Excelente calidad de la producción - Constante investigación, educación y expansión	- Menos desarrollado que otros mercados europeos: alto potencial de crecimiento.	- Diferencias de gustos entre los consumidores de Alemania Occidental y Oriental.	- Sólo un sector de producción (Yunnan) cuenta con 7.000 ha de producción bajo invernadero. - Subsidios del gobierno en aspectos como adquisición de semillas y en I+D. - Beneficios tributarios para la exportación - Solo entre 2005 y 2007 las importaciones crecieron un 700%	- Volumen de ventas: 11.000 USD - El mercado total abastecido principalmente por producción doméstica (88.2%) - Incremento importaciones por los altos costos de producción, desplazamiento de las nuevas generaciones a las grandes ciudades y alto precio de combustibles	- Volumen de ventas: 18,2 millones de USD
Otras características		- Principal mercado concentrador del mundo	- Cambio en el consumo de flores en locales minoristas: 75% de venta en supermercados - Se requieren altos estándares en cuestiones de RSE - Venta de Bouquets	- Holanda invierte para satisfacer la demanda de la región y la demanda China, en significativo crecimiento. - Falta infraestructura para el manejo de la cadena de frío - Bajo nivel de calidad por escasa tecnificación de cultivos y variabilidad climática.	- Destacable la participación de China y Malasia - Mercado muy estricto en calidad - Altas barreras fitosanitarias	- Importante volúmenes de producción, no puede cubrir su demanda interna.	- Baja calidad - Excelentes condiciones agroclimáticas - A pesar de avances, subsisten las deficiencias post cosecha

X: Exportaciones M: Importaciones (\*) Millones de USD BC: Flores TC: Tasa de crecimiento flores (se tienen en cuenta datos disponibles de los últimos 2 años) (1) No hay datos disponibles para el período anterior

Rusia	Medio Oriente	África	América del Sur			
	Israel	Kenia	Colombia	Ecuador	Chile	Argentina
Importador	Productor Exportador	Productor Exportador	Productor Exportador	Productor Exportador	Productor Importador Exportador	Productor Importador Exportador
6° Importador	9° Exportador	4° Exportador	2° Exportador	3° Exportador	38° Exportador 40° Importador	57° Exportador 55° Importador
-	2.000	-	7.280	3.340	1.600	2.485
301.550	46.791	3.479	29.991	12.727	55.880	46.423
0,04	60	271	967	434	3	0,197
(1)	- 12,3 %	+ 19,9 %	+ 6,7 %	+ 17,5 %	+ 5,8 %	+ 33 %
0,000013 %	0,12 %	7,8 %	3,2 %	3,4 %	0,005 %	0,0004 %
137.727	47.834	7.234	32.897	12.113	34.726	34.160
258	-	-	-	-	7	0,229
+ 51,9 %	-	-	-	-	+ 42,6 %	0,0007
0,18 %	-	-	-	-	0,02 %	- 0,76 %
- 257, 9	-	-	-	-	- 4	-
	1° Holanda (57 %) 2° Alemania (16 %) 3° Bélgica (7 %)	1° Holanda (65 %) 2° Reino Unido (23 %) 3° Alemania (4 %)	1° Estados Unidos (81 %) 2° Rusia (4 %) 3° Reino Unido (4 %)	1° Estados Unidos (75 %) 2° Rusia (17 %) 3° Holanda (14 %)	1° Holanda (55 %) 2° Estados Unidos (40 %) 3° Japón (3 %)	1° Chile (71 %) 2° Estados Unidos (15 %) 3° Holanda (12 %)
1° Holanda (32 %) 2° Ecuador (31 %) 3° Colombia (19 %)	-	-	-	-	1° Ecuador (89 %) 2° Colombia (6 %) 3° Argentina (2 %)	1° Ecuador (61 %) 2° Colombia (38 %) 3° Bolivia (0,9 %)
	<i>Producidas</i> 1° Rosa 2° Clavel 3° Gypsophilia 4° Flor de cera 5° Gerbera 6° Anémoma	<i>Producidas</i> 1° Rosa 2° Alstroemeria 3° Clavel	<i>Producidas</i> 1° Clavel 2° Crisantemo 3° Rosa	<i>Producidas</i> 1° Rosa 2° Gypsophilia	<i>Producidas</i> 1° Clavel 2° Liliom 3° Calas 4° Tulipán 5° Peonía	<i>Producidas</i> 1° Crisantemo 2° Clavel 3° Rosa
	-	-	-	-	4 USD	4 USD
	-	-	-	-	80	160
- Mercado de precios altos - La tasa de crecimiento de las importaciones en sólo 4 años (2002/2006) fue del 410 %	- Tecnología de punta - Políticas muy claras de incentivos a inversión en infraestructura física y en recursos humanos.	- Crecimiento ventas: 300% (1995-2002) - Grandes inversiones extranjeras en tecnología de punta - Disponibilidad de flete aéreo - Mano de obra calificada - Bajos costos de producción - Falta de capacidad para implementar medidas sanitarias y fitosanitarias - Culminación de algunos acuerdos comerciales favorables al sector - Acuerdos comerciales con la UE	- Tecnología de producción y post cosecha de última generación - Excelente calidad - Cumplimiento de exigencias fitosanitarias de los países compradores - Mano de obra barata - Fuerte apoyo gubernamental - Constante capacitación - Subsidios a los insumos - Acuerdos de comercio favorables al sector - Asociatividad para producción y comercialización.	- Competitividad: implementación de nuevas variedades, innovación en procesos de producción	- Posición en el mercado internacional con tendencia expansiva durante últimos quince años - Actual estancamiento por: apreciación cambiaria, elevación de los costos del transporte aéreo y consumo interno per cápita en expansión	- Reconversión Post devaluación - Debilidades tecnológicas - Competitividad: Nativas o exóticas - Baja integración de productores - Deficiencias en la comercialización - Tasa de crecimiento de las exportaciones en últimos 5 años (2002 y 2007): 549%
- Informalidad del mercado - Barrera del idioma	- Clima muy favorable - 50 % de producción en avanzados invernaderos computarizados	- Mayor productor de África (60%) - Clima muy favorable - Competencia regional: Israel, Zimbabue, Uganda	- Clima favorable - Producción de Bouquets - Importación de nativas u otras variedades - Programa Flor Verde	- Competencia directa con Colombia en lo que respecta a la producción y comercialización	- Clima favorable - Competencia a nivel regional que enfrentaría la Argentina	- Baja calidad - Excelentes condiciones agroclimáticas - A pesar de avances, subsisten las deficiencias post cosecha

**Anexo 4. Comparación de los principales participantes del sector a nivel mundial**

		Unión Europea			China	Japón	Estados Unidos
		Holanda	Reino Unido	Alemania			
Tipología de mercado		Productor Importador Exportador	Importador	Importador	Productor Importador Exportador	Productor Importador	Productor Importador Exportador
Posición mundial (2006)		1° Exportador 4° Importador	1° Importador	2° Importador	16° Exportador 34° Importador	7° Importador	3° Importador
Sup. Cultivada (ha)		3.000	-	-	122.000		20.000
X totales (*)		370.209	438.271	1.328.841	1.217.775	646.725	1.037.029
X de flores (*)		4.456	33	54	30	0,24	
TC X de flores		+ 4,2 %	- 26%	- 1%	+ 10 %	- 29,9 %	
Peso X flores		1, 2 %	0,007 %	0,004 %	0,0025	0,000037 %	
M totales (*)		331.496	620.126	1.059.307	955.955	579.063	1.918.997
M de flores (*)		745	1.074	1.064	13,6	226	768
TC M de flores		+ 6,2 %	+ 0,5 %	- 7,3 %	+ 47 %	+ 4,5 %	+ 8,4 %
Peso M flores		0,22 %	0, 17 %	0,1 %	0,0014 %	0,04 %	0,04 %
BC flores (*)		+ 3.711	- 1.041	- 1.010	+ 16,4	- 225, 8	
Socios comerciales		X	1° Alemania (26 %) 2° Reino Unido (22 %) 3° Francia (14 %)	1° Irlanda (49 %) 2° Holanda (40 %) 3° Dinamarca (7 %)	1° Holanda (22 %) 2° Suiza (20 %) 3° Austria (15 %)	1° Japón (67 %) 2° Singapur (0,09 %) 3° Hong Kong (0,07 %)	
		M	1° Kenia (37 %) 2° Ecuador (13 %) 3° Israel (7 %)	1° Holanda (79 %) 2° Colombia (6 %) 3° España (1 %)	1° Holanda (89 %) 2° Kenia (2 %) 3° Italia (1,5 %)	1° Tailandia (97 %) 2° Holanda (1,9 %) 3° Colombia (0,3 %)	1° Malasia (22 %) 2° Colombia (12 %) 3° Tailandia (13 %)
Variedades (consumidas o producidas)		<b>Consumidas</b> 1° Rosa 2° Crisantemo 3° Clavel 4° Tulipán 5° Narciso 6° Fresa	<b>Consumidas</b> 1° Rosa 2° Lilium 3° Fresa 4° Tulipán 5° Sweet Pea (Clavo de olor) 6° Gerbera 7° Orquídea 8° Clavel 9° Girasol 10° Anemona	<b>Consumidas</b> 1° Rosa 2° Tulipán 3° Crisantemo 4° Gerbera		<b>Consumidas</b> 1° Clavel 2° Rosa 3° Crisantemo 4° Lilium	<b>Consumidas</b> 1° Rosa 2° Clavel 3° Pampón 4° Crisantemo 5° Mini clavel 6° Alstroemeria 7° Gypsophilia 8° Aster 9° Tulipán 10° Gerbera
Consumo per cápita (hab/año)		70 USD	42 USD	40 USD	1 USD	33 USD	40 USD
Valor de mercado (*)		1.120	2.520	3.280	1.320	4.191	12.000
Desarrollo del sector/mercado		- Ventas a través de subastas manejadas con excelente eficacia en las operaciones - Excelente calidad de la producción - Constante investigación, educación y expansión	- Menos desarrollado que otros mercados europeos: alto potencial de crecimiento.	- Diferencias de gustos entre los consumidores de Alemania Occidental y Oriental.	- Sólo un sector de producción (Yunnan) cuenta con 7.000 ha de producción bajo invernadero. - Subsidios del gobierno en aspectos como adquisición de semillas y en I+D. - Beneficios tributarios para la exportación - Solo entre 2005 y 2007 las importaciones crecieron un 700%	- Volumen de ventas: 11.000 USD - El mercado total abastecido principalmente por producción domestica (88.2%) - Incremento importaciones por los altos costos de producción, desplazamiento de las nuevas generaciones a las grandes ciudades y alto precio de combustibles	- Volumen de ventas: 18,2 millones de USD
Otras características		- Principal mercado concentrador del mundo	- Cambio en el consumo de flores en locales minoristas: 75% de venta en supermercados - Se requieren altos estándares en cuestiones de RSE - Venta de Bouquets		- Holanda invierte para satisfacer la demanda de la región y la demanda China, en significativo crecimiento. - Falta infraestructura para el manejo de la cadena de frío - Bajo nivel de calidad por escasa tecnificación de cultivos y variabilidad climática.	- Destacable la participación de China y Malasia - Mercado muy estricto en calidad - Altas barreras fitosanitarias	- Importante volúmenes de producción, no puede cubrir su demanda interna.

Rusia	Medio Oriente	África	América del Sur			
	Israel	Kenia	Colombia	Ecuador	Chile	Argentina
Importador	Productor Exportador	Productor Exportador	Productor Exportador	Productor Exportador	Productor Importador Exportador	Productor Importador Exportador
6° Importador	9° Exportador	4° Exportador	2° Exportador	3° Exportador	38° Exportador 40° Importador	57° Exportador 55° Importador
-	2.000	-	7.280	3.340	1.600	2.485
301.550	46.791	3.479	29.991	12.727	55.880	46.423
0,04	60	271	967	434	3	0,197
(1)	- 12,3 %	+ 19,9 %	+ 6,7 %	+ 17,5 %	+ 5,8 %	+ 33 %
0,000013 %	0,12 %	7,8 %	3,2 %	3,4 %	0,005 %	0,0004 %
137.727	47.834	7.234	32.897	12.113	34.726	34.160
258	-	-	-	-	7	0,229
+ 51,9 %	-	-	-	-	+ 42,6 %	0,0007
0,18 %	-	-	-	-	0,02 %	- 0,76 %
- 257, 9	-	-	-	-	- 4	-
	1° Holanda (57 %) 2° Alemania (16 %) 3° Bélgica (7 %)	1° Holanda (65 %) 2° Reino Unido (23 %) 3° Alemania (4 %)	1° Estados Unidos (81 %) 2° Rusia (4 %) 3° Reino Unido (4 %)	1° Estados Unidos (75 %) 2° Rusia (17 %) 3° Holanda (14 %)	1° Holanda (55 %) 2° Estados Unidos (40 %) 3° Japón (3 %)	1° Chile (71 %) 2° Estados Unidos (15 %) 3° Holanda (12 %)
1° Holanda (32 %) 2° Ecuador (31 %) 3° Colombia (19 %)	-	-	-	-	1° Ecuador (89 %) 2° Colombia (6 %) 3° Argentina (2 %)	1° Ecuador (61 %) 2° Colombia (38 %) 3° Bolivia (0,9 %)
	<b>Producidas</b> 1° Rosa 2° Clavel 3° Gypsophilia 4° Flor de cera 5° Gerbera 6° Anémona	<b>Producidas</b> 1° Rosa 2° Alstromeria 3° Clavel	<b>Producidas</b> 1° Clavel 2° Crisantemo 3° Rosa	<b>Producidas</b> 1° Rosa 2° Gypsophilia	<b>Producidas</b> 1° Clavel 2° Lilium 3° Calas 4° Tulipán 5° Peonía  <b>Consumida</b> 1° Rosa	<b>Producidas</b> 1° Crisantemo 2° Clavel 3° Rosa
	-	-	-	-	4 USD	4 USD
	-	-	-	-	80	160
- Mercado de precios altos - La tasa de crecimiento de las importaciones en sólo 4 años (2002/2006) fue del 410 %	- Tecnología de punta - Políticas muy claras de incentivos a inversión en infraestructura física y en recursos humanos.	- Crecimiento ventas: 300% (1995-2002) - Grandes inversiones extranjeras en tecnología de punta - Disponibilidad de flete aéreo - Mano de obra calificada - Bajos costos de producción - Falta de capacidad para implementar medidas sanitarias y fitosanitarias - Culminación de algunos acuerdos comerciales favorables al sector - Acuerdos comerciales con la UE	- Tecnología de producción y post cosecha de última generación - Excelente calidad - Cumplimiento de exigencias fitosanitarias de los países compradores - Mano de obra barata - Fuerte apoyo gubernamental - Constante capacitación - Subsidios a los insumos - Acuerdos de comercio favorables al sector - Asociatividad para producción y comercialización.	-Competitividad: implementación de nuevas variedades, innovación en procesos de producción	- Posición en el mercado internacional con tendencia expansiva durante últimos quince años - Actual estancamiento por: apreciación cambiaria, elevación de los costos del transporte aéreo y consumo interno per cápita en expansión	- Reconversión Post devaluación - Debilidades tecnológicas - Competitividad: Nativas o exóticas - Baja integración de productores - Deficiencias en la comercialización - Tasa de crecimiento de las exportaciones en últimos 5 años (2002 y 2007): 549%
- Informalidad del mercado - Barrera del idioma	- Clima muy favorable - 50 % de producción en avanzados invernaderos computarizados	- Mayor productor de África (60%) - Clima muy favorable - Competencia regional: Israel, Zimbabwe, Uganda	- Clima favorable - Producción de Bouquets - Importación de nativas u otras variedades - Programa Flor Verde	- Competencia directa con Colombia en lo que respecta a la producción y comercialización	- Clima favorable - Competencia a nivel regional que enfrentaría la Argentina	- Baja calidad - Excelentes condiciones agroclimáticas - A pesar de avances, subsisten las deficiencias post cosecha

## Anexo 5

### Metodología de confección de la Matriz FODA

#### - Primera fase: Variables y ponderación

**Tabla 1** Oportunidades de la sub cadena de flores para Argentina

	Variable	Posibilidad	Importancia
1	Desplazamiento de las zonas de producción	3	3
2	Serias dificultades de algunos países productores en vías de desarrollo para lograr continuidad y cubrir estándares de calidad de mercados exigentes	2	2
3	Crecimiento mundial del consumo	2	3
4	Importancia del potencial de mercado de China	3	2
5	Cambios en el estilo de vida	2	3
6	Demanda de productos de la floricultura diferenciados	2	1
7	Importantes centros consumidores europeos con baja o nula producción	1	1
8	Chile: Estancamiento de las exportaciones	2	2
9	Posibilidad de sustituir importaciones	2	0
10	Posibilidad de acceder a nuevos mercados	1	1
11	Nuevas reglas económicas post devaluación	2	3
12	Ingreso de flor importada de mayor calidad	1	2
13	Mercado externo insatisfecho	3	3
14	Mercado interno insatisfecho	3	0
15	Posibilidad de producir flores tropicales y orquídeas, casi inexistentes en el país y con gran demanda mundial en la actualidad y con gran crecimiento en el futuro	2	1
16	Fuente permanente de mano de obra directa e indirecta	2	2
17	Sector con potencial de crecimiento a nivel internacional y nacional	1	3
18	Pecios de productos alimenticios	3	3

**Tabla 2** Amenazas de la sub cadena de flores para Argentina

	Variable	Posibilidad	Gravedad
1	Distancias a los principales centros consumidores	3	2
2	Tendencia a la baja del precio internacional.	1	2
3	Países competidores con ventajas competitivas respecto a costos	2	1
4	Mayor organización y competitividad a nivel comercial del sector dedicado a la floricultura en otros países actores en el mercado.	3	1
5	Surgimiento de Chile y Brasil como fuertes productores	2	2
6	Acuerdos comerciales de preferencias arancelarias	3	2

7	Crisis económica nacional: Política local	3	3
8	Precio del combustible (transporte)	3	3
9	Flores importadas de mayor calidad	2	3
10	Proteccionismo de los principales mercados	2	2

**Tabla 3** Fortalezas de la sub cadena de flores para Argentina

Variable		Posibilidad	Importancia
1	Bajos costos de producción en comparación con los países importantes consumidores	2	2
2	Excelente calidad de las tierras	3	3
3	Contraestación con Hemisferio Norte	2	3
4	Experiencia y trayectoria en la actividad florícola	3	2
5	Capacidad instalada para la producción suficiente	1	2
6	Asistencia técnica	2	3
7	Mejora en los últimos años en diferentes facetas de la cadena	1	2
8	Diversidad agro- ecológica:	3	3
9	Inexistencia de limitaciones agro- ecológicas para la producción	3	3
10	Potencialidad de uso de nuevas especies y variedades	2	0
11	Tecnología disponible	2	3
12	Baja inversión inicial	1	1

**Tabla 4** Debilidades de la sub cadena de flores para Argentina

Variable		Posibilidad	Gravedad
1	Informalidad del sector	2	1
2	Fuerte crecimiento del costo de los insumos de origen extranjero	2	2
3	Nivel de producción y calidad con leves mejoras, pero aún heterogéneos	3	3
4	Insuficiente interacción Estado- productor	3	2
5	Falta de estrategias y planificación a mediano/ largo plazo del sector	2	1
6	Falta de conocimientos para el manejo post cosecha	2	3
7	Manejo inadecuado de los tratamientos fitosanitarios	1	2
8	Deficiencia en la gestión de las empresas	2	2
9	Mano de obra con baja capacitación	1	1
10	Escasas líneas de financiamiento al sector	0	0
11	Deficiencias en el sistema de comercialización	1	1
12	Falta de escala y calidad para exportar	3	3
13	Consumo interno bajo	3	0
14	Falta de buena estructura de servicios de logística	1	3
15	Sistemas de producción poco tecnologizados	2	2

## - Segunda Fase: Jerarquía de variables

### a. Oportunidades

- 1° Mercado externo insatisfecho: Variable trascendental, puesto que es el fundamento de la venta al exterior. Los datos analizados señalan que la demanda de flores es superior a la oferta, consecuentemente existe una importante brecha que no se cubre y la cuál se pretendería abastecer, al menos en parte. Existe una clara posibilidad de exportar
- 2° Desplazamiento de las zonas de producción: Tendencia que se evidencia en forma destacada en los últimos años. La importancia radica en la posición estratégica del país, puesto que es un beneficiario directo de este suceso.
- 3° Precios de productos alimenticios: Si se observa lo acontecido en los últimos meses a nivel mundial, con incrementos en precios, se puede afirmar con total seguridad que se trata de un problema estructural y de mediano plazo. Aquí la importancia radica en los efectos colaterales de este acontecimiento, puesto que en algunos países sustituirán la producción de flores por la de alimentos, así la oferta en sus respectivos mercados declinará con el consecuente incremento de la demanda de importaciones.
- 4° Crecimiento mundial del consumo: La información analizada señala una evolución positiva del consumo, con una tendencia para los próximos años en el mismo sentido.
- 5° Nuevas reglas económicas post devaluación: Esta variable se refiere fundamentalmente al tipo de cambio competitivo del país. Es decir, luego de la crisis del 2001, al devaluarse la moneda con respecto al Dólar, los productos nacionales se tornaron más competitivos en razón del menor costo para los compradores internacionales.
- 6° Cambios en el estilo de vida: Demanda de productos asociados con la naturaleza y con alto contenido emocional.
- 7° Importancia del potencial de mercado de China: Como se explicó anteriormente, ello responde a la situación de dicho país y a la magnitud del mismo. Los planes al efecto deben responder al mediano- largo plazo.
- 8° Chile- Estancamiento de las exportaciones: Fundamentalmente por la apreciación cambiaria y el fuerte crecimiento del consumo interno. De esa manera es un atractivo mercado, principalmente si se toma en consideración la cercanía al país, y ante todo a la provincia de Jujuy contando con el Paso de Jama.
- 9° Fuente permanente de mano de obra directa e indirecta: Ello genera un alto impacto social. Importante en la medida que además se pretende con el trabajo contribuir al desarrollo integral de la provincia.
- 10° Serias dificultades de algunos países productores en vías de desarrollo para lograr continuidad y cubrir estándares de calidad de mercados exigentes: Se trata de una oportunidad siempre que las políticas nacionales busquen alternativas para solucionar las dificultades mencionadas y así poder formar parte del grupo de oferentes internacionales pero con la ventaja de superar a los exportadores con los problemas que se explicaron.
- 11° Sector con potencial de crecimiento a nivel internacional y nacional: Surge de considerar el crecimiento de la demanda y las ventajas naturales del país.
- 12° Demanda de productos de la floricultura diferenciados: Derivado de la demanda de productos con mayor valor agregado como los “bouquets”, de esta manera diversas variedades factibles de producción en el país se vuelven más atractivas para la conformación de los mencionados “bouquets”.
- 13° Ingreso de flor importada de mayor calidad: Relevante en la medida que impulsa la competencia interna y la reconversión del sector. Lógicamente, configura una oportunidad siempre que se trabaje a tal efecto.
- 14° Posibilidad de producir flores tropicales y orquídeas, casi inexistentes en el país y con gran demanda mundial en la actualidad y con gran crecimiento en el futuro

- 15° Importantes centros consumidores europeos con baja o nula producción: De allí que para satisfacer su demanda interna necesiten acudir al mercado internacional.
- 16° Posibilidad de acceder a nuevos mercados: La diversificación de mercados es producto del proceso globalizador, que produce una transferencia de los “hábitos de consumo” de los países desarrollados a aquellos que persiguen o alcanzan dicho status de desarrollo.
- 17° Mercado interno insatisfecho: Si bien es un hecho sumamente importante, puesto que la producción actual es insuficiente para cubrir la demanda nacional, no resulta de importancia para el presente trabajo puesto que el objetivo es destinar la producción al exterior.
- 18° Posibilidad de sustituir importaciones: Al igual que la variable anterior, es una posibilidad muy interesante y pasible de concretizar. No obstante, no es relevante para los objetivos aquí propuestos.

#### ***b. Amenazas***

- 1° Crisis económica nacional: La política local con respecto al ámbito económico y comercial supone una amenaza por el alto grado de inestabilidad institucional y los bajos niveles de previsionabilidad que ello ocasiona. De esta manera la desconfianza con respecto a los escenarios futuros es un importante obstáculo. Cabe destacar los hechos acontecidos en los últimos meses con respecto a la política comercial exterior (Retenciones móviles).
- 2° Precio del combustible: En primera instancia, por el hecho de ser un producto que tendrá como destino el mercado externo, el estudio del transporte es vital. Luego, es todavía más importante porque al ser un bien perecedero es necesaria utilización de la vía aérea, para la cuál los costos son aún mayores.
- 3° Flores importadas de mayor calidad: Los principales centros consumidores demandan productos con altos estándares de calidad. Ello se explica en gran medida porque se trata de mercados desarrollados, bien informados y exigentes.
- 4° Distancias a los principales centros consumidores: La gravedad tiene su génesis en el hecho que es un producto con una corta vida útil. Por lo tanto el factor transporte es vital.
- 5° Acuerdos comerciales de preferencias arancelarias: Firmados por países en desarrollo, tales como algunos de África, que les permite el acceso a los mercados europeos con ciertas preferencias arancelarias.
- 6° Surgimiento de Chile y Brasil como fuertes productores: La gravedad de la amenaza se funda en que son países de la región que en los últimos años experimentaron un importante crecimiento en sus ventas de flores frescas al exterior.
- 7° Proteccionismo de los principales mercados: Los principales consumidores y los potenciales mercados, que son aquellos del hemisferio norte, presentan ciertas barreras que podrían dificultar el ingreso a los mismos. Esto está relacionado fundamentalmente con barreras sanitarias.
- 8° Países competidores con ventajas competitivas respecto a costos: Algunos de los principales oferentes a nivel mundial poseen mano de obra barata y apoyo o subsidios gubernamentales. Ello repercute directamente en los precios a los cuales pueden ofrecer el producto.
- 9° Mayor organización y competitividad a nivel comercial del sector dedicado a la floricultura en otros países actores en el mercado: Esto se refiere a la organización para la venta. Ya se mencionó numerosas veces que es un producto perecedero y por ello la logística de comercialización debe ser sumamente preparada y organizada. En los países de mayor experiencia en la exportación de flores ésta es una cuestión que se trabaja con permanente atención y cuidado.
- 10° Tendencia a la baja del precio internacional: Si bien es una tendencia que se viene dando en los últimos años,



algunas fuentes con experiencia en la materia destacan la posibilidad de que se revierta por la caída de la producción en muchos países de manera de generarse el efecto que macroeconómicamente se denomina “exceso de demanda” o “escasez”, lo que genera un incremento de precios hasta llegar al relativo equilibrio de mercado.

### ***c. Fortalezas***

- 1° *Contraestación con el Hemisferio Norte*: Una ventaja natural del país por su ubicación geográfica. Ello implica que durante el período en que no se produce o bien se produce menos en el Norte sea imprescindible adquirir el producto desde el Sur.
- 2° *Diversidad agro- ecológica*: Determinada por una amplia capacidad territorial (extensión latitudinal y longitudinal) para el desarrollo de este rubro. Asimismo ello conlleva un alto potencial de diversificación en especies y variedades a producir.
- 3° *Excelente calidad de las tierras*: Ventaja natural del país. Claramente evidenciable.
- 4° *Inexistencia de limitaciones agro- ecológicas para la producción*: Resultado de las dos fortalezas mencionadas anteriormente. De esta manera no sólo se puede producir cualquier tipo de variedad, sino que también con excelente calidad.
- 5° *Asistencia técnica*: Trabajos de instituciones de investigación y desarrollo para el crecimiento del sector. Es una tendencia que se viene dando en los últimos años en vista a propiciar el desarrollo y crecimiento del sector. A pesar de lo explicado, en numerosas ocasiones, el desconocimiento por parte de los productores es un obstáculo al acceso a dicha asistencia.
- 6° *Bajos costos de producción en comparación con los países importantes consumidores*: Explicado ello por la mano de obra, los recursos naturales.
- 7° *Experiencia y trayectoria en la actividad florícola*: Si bien no es una actividad de gran desarrollo, la misma posee una importante antigüedad en el país.
- 8° *Tecnología disponible*: Es un factor determinante en la búsqueda y obtención de calidad. A pesar de que no se trabaja en las mejores condiciones en la actualidad, la tecnología necesaria está al alcance. La falta de información y de capital son los motivos por los cuáles no se hace uso de la misma.
- 9° *Capacidad instalada para la producción suficiente*: La falta de preparación e información dificulta el rendimiento. Se produce con altos porcentajes de pérdidas. Consecuentemente se infiere que se podría producir más y mejor porque la capacidad existe.
- 10° *Mejora en los últimos años en diferentes facetas de la cadena*: Tales como riego por goteo, fertirrigación, algunos aspectos tecnológicos y de gestión. No obstante aún resultan insuficientes para las metas de este trabajo, es decir para la exportación.
- 11° *Baja inversión inicial*
- 12° *Potencialidad de uso de nuevas especies y variedades*: Ya explicado en las primeras fortalezas, pero lo que se destaca ahora es que es una fortaleza en la medida que la demanda mundial de dichos productos está en franca expansión y son susceptibles de producción en el país.

### ***d. Debilidades***

- 1° *Falta de escala y calidad para exportar*: La producción actual no satisface las exigencias de los mercados consumidores, además se plantea la dificultad que, en caso de alcanzar los estándares de calidad, ello recibe el impacto negativo de la falta del volumen para la venta.

- 2° Nivel de producción y calidad con leves mejoras, pero aún heterogéneos: Si bien en los últimos años se mejoró la calidad de lo producido, aún no se alcanzó la excelencia u optimización a pesar de que las condiciones existen.
- 3° Falta de conocimientos para el manejo post cosecha: Configura una debilidad tecnológica que repercute directamente en la calidad de la flor. Otra vez se destaca el hecho de que se trata de un producto de origen vegetal cuya vida útil es corta.
- 4° Insuficiente interacción Estado- productor: Es vital la comunicación entre el sector público y privado, de manera de brindar cierto nivel de seguridad a la actividad mediante la formulación y gestión de estrategias con diferentes horizontes temporales.
- 5° Sistemas de producción poco tecnologizados: A pesar de que la tecnología necesaria existe, no se hace uso de la misma.
- 6° Deficiencia en la gestión de las empresas: Mala organización empresarial y baja asociación. Existe una gran atomización del sector. Asimismo no se tiene en consideración un concepto “empresarial” de la actividad, sino más bien uno “familiar”, que en ocasiones limita el desarrollo.
- 7° Fuerte crecimiento del costo de los insumos de origen extranjero: Se lo considera una debilidad en la medida que, “en algún aspecto”, puede ser manejado. Ello está supeditado al accionar de diversos agentes nacionales que promueven la producción de dichos insumos a nivel nacional. Así se genera un efecto multiplicador, puesto que se desarrollan diversos sectores.
- 8° Informalidad del sector: Dificultad de disponer de información real y actualizada.
- 9° Falta de buena estructura de servicios de logística: Surge del incipiente desarrollo del sector. Y es grave en la medida que se requiere de eficientes y eficaces servicios de logística para el llevar el producto a manos del comprador con la imperiosa necesidad que éste llegue en excelentes condiciones.
- 10° Manejo inadecuado de los tratamientos fitosanitarios: Con directa repercusión en productividad y calidad. Ello denota la ausencia de plan o programa sanitario, así como también la falta de preparación e información de los recursos humanos.
- 11° Falta de estrategias y planificación a mediano/ largo plazo del sector: No se priorizan las acciones a emprender. La previsión no es un principio que se sigue, en la medida que no se analizan ni definen los pasos a seguir en un futuro de mediano/ largo plazo. En ocasiones se produce sin saber a quién vender.
- 12° Mano de obra con baja capacitación: Es vital la preparación de los recursos humanos. Esta capacitación no sólo debe darse en cuestiones técnicas sino también comerciales y de gestión. Esto se explica en que el producto final depende directamente, entre otras cosas, de la mano de obra.
- 13° Deficiencias en el sistema de comercialización: Contacto, relación con potenciales clientes. Vínculos a corto plazo.
- 14° Consumo interno bajo: No se le da una valoración alta en cuanto a la gravedad porque la producción resultante del presente proyecto se pretende comercializar con el exterior. Sin embargo, es un factor a tener en cuenta como alternativa, ya que el bajo nivel de consumo indica asimismo que es un mercado con potencial de crecimiento.
- 15° Escasas líneas de financiamiento al sector: Si bien es grave, en los últimos años fueron apareciendo diversas líneas. Además un factor importante es la revalorización de las economías regionales y la diversificación productiva que se pretende lograr en materia agrícola.

## Anexo 6

### Metodología de Selección de Mercado de Exportación

**Tabla 1** Variables y Criterios de decisión

	Variable	Descripción/ Criterio	Tipo de Variable
1	Posición mundial como importador de flores	Lugar que el país ocupa en el Ranking de la “ <i>Estructura del Comercio Internacional de Flores</i> ”. Los primeros puestos son más deseables puesto que significan una importante participación del país.	Cuantitativa ordinal
2	Distancia	Medida en Km. aproximados desde Argentina a cada país. A mayor distancia menor atractivo. Ello justificado en costos y tiempos. Esta variable adquiere mayor relevancia por la naturaleza perecedera de las flores.	Cuantitativa cardinal
3	Población en el grupo etareo 15-64 años	Cantidad de habitantes del territorio, en el último año que se encuentran en el grupo de edad señalado. Aquí, se tiene en cuenta la segmentación demográfica por edad ya que este grupo es, en principio, a quien se destina el producto. Consumidores potenciales.	Cuantitativa cardinal
4	Distancia psicológica	Evalúa criterios tales como diferencias culturales, de costumbres, y las idiomáticas, entre otras con nuestro país. Se destaca la importancia del idioma para la realización de negociaciones.	Cualitativa
5	Infraestructura aéreoportuaria	Las flores utilizan el modo aéreo para llegar a destino, ello por ser productos perecederos. Entonces mientras mayor sea la calidad y eficiencia de los aeropuertos, mayor será la seguridad del exportador. Se realiza una comparación subjetiva del estado y posibilidades que brindan los aeropuertos de cada país para la importación de flores.	Cualitativa
6	PIB per cápita	Medido en USD. Refleja la capacidad de compra de las personas. Fundamental porque se trata de un bien suntuario, por lo tanto en directa relación con la capacidad de compra de las personas.	Cuantitativa cardinal
7	Inflación	El índice a utilizar es el IPC respectivo de cada país. Se busca reflejar la estabilidad de los precios, incrementos de los mismos hacen que la sociedad pierda poder adquisitivo, y que sea un mercado más inestable.	Cuantitativa cardinal
8	Relaciones exteriores	En que medida el país está inserto en la economía mundial. Se tienen en cuenta los tratados a los cuales adhiere y socios comerciales. Mientras mayores relaciones multilaterales tenga, mayor será el puntaje en esta variable. De esta forma encontramos que las tres economías en estudio se evalúan como “muy abiertas”, pero (con pocas diferencias) unas más que otras.	Cualitativa
9	Riesgo	Magnitud de los riesgos a los que se puede enfrentar un exportador, ya sean por inestabilidad política, institucional, económica, etc. Mayores riesgos, menor atractivo.	Cualitativa

10	Grado de apertura importaciones	Medida en porcentaje. Representa la importancia de las importaciones en comparación con el PIB. Mayor peso de las mismas, mayor puntaje adquiere el país. Nos indica la actitud del país frente a los productos extranjeros.	Cuantitativa cardinal
11	Derechos de importación de flores	Medida como una tasa. Se trata de la alícuota que se aplica para el cálculo del derecho de importación. Menor alícuota, mayor atractivo.	Cuantitativa cardinal
12	IVA	Alícuota de este impuesto. A mayor tasa, mayor costo para el importador, por lo tanto menor atractivo de mercado.	Cuantitativa cardinal
13	Restricciones a las importaciones	Barreras no arancelarias a las importaciones generales. Se tienen en cuenta intervenciones de diferentes entes, requisitos de mercado, etiquetaje, de calidad, etc. A mayores barreras, menor el atractivo del país. La Unión Europea, al haber alcanzado el máximo nivel de integración como bloque, homogeneizó este tipo de restricciones en todos los países. Por este motivo todos los mercados estudiados presentan iguales condiciones.	Cualitativa
14	Restricciones a las importaciones de flores	Ídem anterior considerando específicamente flores.	Cualitativa
15	Comercio con Argentina	Relaciones bilaterales. Se analiza la participación del país como proveedor. Por tanto, se mide el peso que tienen las importaciones desde Argentina, en comparación con el total.	Cuantitativa cardinal
16	Importaciones de flores mundo.	Medida en USD. Volúmenes comprados por el país a nivel mundial. Mayor es el valor de esta variable, más atractivo es el mercado.	Cuantitativa cardinal
17	Crecimiento de las importaciones mundiales de flores	Crecimiento porcentual de las compras extranjeras de flores. Promedio de los últimos 2 años. A mayor crecimiento, mejor puntaje.	Cuantitativa cardinal
18	Sistemas de distribución	Intermediarios. Se tiene en consideración el grado de desarrollo de los sistemas de distribución, su desempeño en el sector y la eficiencia de gestión.	Cualitativa
19	Consumo per cápita	Se mide en USD/ anuales. Un mayor consumo es un factor favorable.	Cuantitativa cardinal
20	Tendencia del consumo de flores	Es importante considerar las proyecciones de la variable "consumo". Dependerá de si se trata de <u>mercado maduros</u> o <u>en crecimiento</u> .	Cualitativa
21	Precio	En USD. Se toma en cuenta el precio al que se ofrece el producto en cada mercado (una aproximación para cada mercado).	Cuantitativa
22	Producción	Se valora teniendo en cuenta la cantidad de ha. que se destinan a la producción de flores. Mayor producción implica menor necesidad de abastecerse del exterior, por lo tanto menor atractivo de mercado. Se toma como una variable cuantitativa ordinal porque para Reino Unido no se dispone de información cuantificada al respecto, sólo se sabe que es uno de los menores productores del bloque. Entonces los valores que adquiere la variable surgen del orden de mayor a menor productor.	Cuantitativa ordinal
23	Competencia internacional	Grado de concentración o diversificación de la competencia. Mientras más diversificada es la misma, mejores son las posibilidades de entrada. De lo contrario se compite con un grande como Holanda, que concentra más del 50% del comercio mundial de flores.	Cualitativa

24	Posición/Vínculo de Argencrops	Se estudia la posición que tiene la empresa en cada mercado. También se evalúa el grado de conocimiento y nivel de vínculo que <i>Argencrops</i> mantiene con cada país, producto de su experiencia y trayectoria. Puede tener: Excelente posición/ vínculo, Buena, Desconocida.	Cualitativa
----	--------------------------------	--	-------------

Para las variables cualitativas, se otorgara un puntaje de 1 a 3. Uno (1) para aquella variable de peor desempeño y tres (3) para la que presente mejor desempeño.

**Figura 1** Matriz de Decisión Multicriterio

		ALTERNATIVAS			
		Reino Unido	Francia	España	
VARIABLES	1	Posición mundial como importador de flores	2	5	13
	2	Distancia	10.526	11.027	9.598
	3	Grupo etáreo 15- 64 años	40.893.365	41.765.679	27.209.986
	4	Distancia psicológica	2	1	3
	5	Infraestructura aéreoportuaria	2	2	3
	6	PIB per cápita	35.300	33.800	33.700
	7	Inflación	2,40	1,50	2,40
	8	Relaciones exteriores	3	2	2
	9	Riesgo	3	3	3
	10	Grado de Apertura Importaciones	27,74	29,10	26,37
	11	Derechos de importación de flores	5,00	5,00	5,00
	12	IVA	15,00	19,60	7,00
	13	Restricciones a las importaciones generales	2	2	2
	14	Restricciones a las importaciones de flores	2	2	2
	15	Comercio con Argentina	0,18	0,21	0,82
	16	Importaciones de flores a nivel mundial	1.074.096.641	546.963.946	99.482.090
	17	Crecimiento de las importaciones mundiales de flores	5,59	4,35	10,73
	18	Sistemas de distribución	3	3	2
	19	Consumo per capita	42	33	36
	20	Tendencia del consumo	2	1	3
	21	Precio	105	97	120
	22	Producción	3	2	1
	23	Competencia Internacional	1	1	3
	24	Posición/Vínculo de Argencrops	2	1	3

Las variables resaltadas se deben Maximizar según la fórmula:  $a_{ij} = 1/a_{ij}$ .

**Figura 2** Matriz de Decisión Multicriterio - Maximización de variables

		ALTERNATIVAS		
		Reino Unido	Francia	España
1	Posición mundial como importador de flores	0,500	0,200	0,077
2	Distancia	0,000095	0,000091	0,000104

3	Grupo etáreo 15- 64 años	40.893.365	41.765.679	27.209.986
4	Distancia psicológica	2	1	3
5	Infraestructura aéreoportuaria	2	2	3
6	PIB per cápita	35.300	33.800	33.700
7	Inflación	0,417	0,667	0,417
8	Relaciones exteriores	3	2	2
9	Riesgo	3	3	3
10	Grado de Apertura Importaciones	27,74	29,10	26,37
11	Derechos de importación de flores	0,20	0,20	0,20
12	IVA	0,067	0,051	0,143
13	Restricciones a las importaciones generales	2	2	2
14	Restricciones a las importaciones de flores	2	2	2
15	Comercio con Argentina	0,18	0,21	0,82
16	Importaciones de flores a nivel mundial	1.074.096.641	546.963.946	99.482.090
17	Crecimiento de las importaciones mundiales de flores	5,59	4,35	10,73
18	Sistemas de distribución	3	3	2
19	Consumo per capita	42	33	36
20	Tendencia del consumo	2	1	3
21	Precio	105	97	120
22	Producción	3	2	1
23	Competencia Internacional	1	1	3
24	Posición/Vínculo de Argencrops	2	1	3

Una vez que las variables necesarias fueron maximizados se procede a la normalización de todas. Se escogió el procedimiento 3 de la *Figura. 1.6* de la pág. 20.

**Figura 3** Matriz de Decisión Multicriterio con variables Normalizadas.

		ALTERNATIVAS			
		Reino Unido	Francia	España	
VARIABLES	1	Posición mundial como importador de flores	0,644	0,257	0,099
	2	Distancia	0,328	0,313	0,359
	3	Grupo etáreo 15- 64 años	0,372	0,380	0,248
	4	Distancia psicológica	0,333	0,167	0,500
	5	Infraestructura aéreoportuaria	0,286	0,286	0,429
	6	PIB per cápita	0,343	0,329	0,328
	7	Inflación	0,278	0,444	0,278
	8	Relaciones exteriores	0,429	0,286	0,286
	9	Riesgo	0,333	0,333	0,333
	10	Grado de Apertura Importaciones	0,333	0,350	0,317
	11	Derechos de importación de flores	0,333	0,333	0,333
	12	IVA	0,256	0,196	0,548
	13	Restricciones a las importaciones generales	0,333	0,333	0,333
	14	Restricciones a las importaciones de flores	0,333	0,333	0,333
	15	Comercio con Argentina	0,149	0,174	0,678

16	Importaciones de flores a nivel mundial	0,624	0,318	0,058
17	Crecimiento de las importaciones mundiales de flores	0,270	0,210	0,519
18	Sistemas de distribución	0,375	0,375	0,250
19	Consumo per capita	0,378	0,297	0,324
20	Tendencia del consumo	0,333	0,167	0,500
21	Precio	0,326	0,301	0,373
22	Producción	0,500	0,333	0,167
23	Competencia Internacional	0,200	0,200	0,600
24	Posición/Vínculo de Argencrops	0,333	0,167	0,500

El siguiente paso es la ponderación de los variables. Para ello se utiliza el *Método de Ordenación Simple*. Así, se ordenan teniendo en cuenta los filtros descriptos en la *Figura 1.4* de la *pág. 18*. Luego se asigna un puntaje a cada una (valor 1 para la última del ordenamiento, y así sucesivamente). Se normalizan los puntajes a suma 1. El peso “normalizado” de cada variable puede apreciarse en la siguiente Tabla.

**Tabla 2** Orden y ponderación de las variables

Orden	Variable	Valor	Valor Normalizado (*)
1°	Distancia	24	0,080
2°	PIB per cápita	23	0,077
3°	Grado de Apertura Importaciones	22	0,073
4°	Grupo etáreo 15- 64 años	21	0,070
5°	Precio	20	0,067
6°	Riesgo	19	0,063
7°	Inflación	18	0,060
8°	Crecimiento de las importaciones mundiales de flores	17	0,057
9°	Tendencia del consumo	16	0,053
10°	Importaciones de flores a nivel mundial	15	0,050
11°	Consumo per capita	14	0,047
12°	Infraestructura aéreoportuaria	13	0,043
13°	Derechos de importación de flores	12	0,040
14°	Distancia psicológica	11	0,037
15°	Producción	10	0,033
16°	Comercio con Argentina	9	0,030
17°	Relaciones exteriores	8	0,027
18°	Competencia Internacional	7	0,023
19°	Posición/ Vinculación de Argencrops	6	0,020
20°	Restricciones a las importaciones generales	4,5	0,015
20°	Restricciones a las importaciones de flores	4,5	0,015
21°	IVA	3	0,010
22°	Posición mundial como importador de flores	1,5	0,005
22°	Sistemas de distribución	1,5	0,005

(\*) *Peso de cada variable normalizado a 1*

## Anexo 7

### Importadores de Flores de España

1	BACHICHA S.L	Ctra. Sanlúcar - Chipiona, Km. 6,9 11550 Chipiona (Cádiz) Tel.: + 34 956 373 937 / 956 374 345 Fax: +34 956 374 634 e- mail: info@bachicha.net
2	FLOR ESPAÑA- Exportaciones e importaciones del Sur de España S.L.	Ctra. Sanlúcar-Chipiona, Km. 6,1 (Camino de la Cruz Roja) 11540 Chipiona (Cádiz) Tel.: +34 956 373 833 Fax: +34 956 374 568 e- mail: info@florespana.com
3	ENRIQUE MONTALBAN S.L.	Ctra. Sanlúcar – Chipiona (Pista de Montijo) 11550 Chipiona (Cádiz) Tel: +34 956 373 018 / 956 373 018 Fax: +34 956 370 007 e- mail: emonflor@enriquemoltalban.con
4	MULTIFLORA IMPORTADORES Y EXPORTADORES DE FLORES FRESCAS S.A.	Avenida De Somosierra 12 28700 San Sebastian De Los Reyes Tel.: +34 916 51 08 44 Fax: +34 916 53 50 28
5	FLOREXIM S.L.	Ctra. Chipiona - Sanlúcar, Km. 4 11550 Chipiona (Cádiz) Tel.:+34 956 371 881 Fax:+34 956 371 402 e- mail: comercial@florexim.com
6	LUDIFLORAN S.L.	Ctra. Sanlúcar - Chipiona Km. 0,4 11550 Chipiona (Cádiz) Tel: +34 956 37 31 15 / 956 37 61 30 Fax: +34 956 37 31 15 e- mail: info@ludifloran.com
7	LANDYFLOR	Ctra. Sanlúcar - Chipiona, , Pago Montijo-Falón s/n 11550 Chipiona (Cadíz) Tel.: +34 956 374 605 Fax: +34 956 374 597 e-mail: info@landyflor.com
8	FLORES FERNANDO JURADO SLU	Pol. Industrial Lagunilla Nº 3 11550 Chipiona (Cadíz) Tel.: +34 956 37 71 77 Fax: +34 956 37 71 78 e- mail: comercial@floresjurado.com
9	FLEUROP INTERFLORA ESPAÑA S.A.	Torrelaguna 125, BJ (Madrid) Tel.: +34 917444280 Fax: +34 917444281



Flores en España

(Noviembre, 2008)

