



**Gobierno  
Provincial**

Ministerio de Producción Trabajo y  
Turismo de Corrientes  
Subsecretaría de Producción

**Consejo Federal de Inversiones  
Provincia de Corrientes**



**PROYECTO**

**“Desarrollo de la Floricultura en la Provincia de Corrientes – Fase II”**

**INFORME FINAL**



**Gobierno  
Provincial**

**Gobierno de la PROVINCIA DE CORRIENTES**

**Gobernador de la Provincia de Corrientes**

Dr. Horario Ricardo Colombi

**Ministro de Producción Trabajo y Turismo**

Ing. Jorge Vara

**Subsecretario de Producción**

Cr. Raul Pozzer



**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**Secretario General del Consejo Federal de Inversiones**

Ing. Juan José Ciáccera

**Director de Recursos Financieros**

Ing. Ramiro Juan Otero

**Jefa del Área Financiamiento del Desarrollo Empresarial Regional**

Lic. Jorge Héctor Tranier

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
ANTECEDENTES	5
ALCANCES	6
MARCO GENERAL	7
BREVE SÍNTESIS DEL DESARROLLO DE ACTIVIDADES	21
DIAGNÓSTICO SECTORIAL A PARTIR DEL FODA	26
FUNDAMENTOS	34
ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD TERRITORIAL DEL SECTOR FLORICULTOR DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES	36
MARCO Y FUNDAMENTO DE LA MATRIZ DE PRIORIDADES Y PROYECTOS	40
MATRIZ DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	47
PALABRAS FINALES	54
ANEXOS	56
Anexo I – FODA de la Floricultura de Corrientes	
Anexo II – Resolución Ministerial Creación Consejo Provincial de Floricultura y Reglamento de Funcionamiento	
ANEXO III – Imágenes de Flores de Corte y Plantas de Corrientes	
ANEXO IV – Imágenes de visita a terreno.	
ANEXO V – Imágenes de Jornada de Capacitación	
ANEXO VI – Tabla de datos de Productores de Flores de Corte, Plantas Ornamentales, Florerías, Instituciones, Técnicos y Proveedores del Encadenamiento de la Floricultura de Corrientes.	
ANEXO VII – Anexo No propio. Selección Capacitaciones Programa Norte Grande	

## RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto “**Desarrollo de la Floricultura en la Provincia de Corrientes – Fase II**”, forma parte de los ejes estratégicos de acciones del Gobierno de la Provincia de Corrientes y de la Región Norte Grande, en los que, fortalecimiento y competitividad del sector, son dos de los presupuestos básicos para lograr un desarrollo armónico y sustentable de las comunidades que integran su territorio.

Este proyecto iniciado en Corrientes en una primera fase, pretende lograr, con su profundización y extensión, un más claro anclaje en las zonas más aptas y desarrolladas de la provincia, tomando como fortaleza los avances logrados tanto desde lo público como desde lo privado, incorporando a la mayor cantidad y calidad de actores claves.

Independientemente de la calidad de los productos, que en forma de documentos verifican resultados en sentido clásico de tantos proyectos de este tipo, el proceso iniciado debe ser valorizado de acuerdo a los nuevos paradigmas del Desarrollo Local, ya que se logró facilitar espacios, para que los floricultores, desde su visión e interés tanto individual como asociada, asumieran en parte, la tarea de participar activamente, poniendo en juego sus propias necesidades, recursos y capacidad de asociación y gestión.

El proceso iniciado obliga ahora, a continuar la tarea para instalar la floricultura como actividad multiplicadora, fortaleciendo los vínculos que consoliden el proceso de articulación y asociativismo del sector y sobre todo, que se fortalezcan las relaciones con organismos estatales para obtener recursos de asistencia y financiamiento para los proyectos definidos como prioritarios, lo que resulta imprescindible en el corto y mediano plazo para garantizar sostenibilidad de la iniciativa.

El presente informe final, incluye la descripción de la totalidad del estudio realizado, con sus anexos de información e imágenes, encuestas y resultados que se considera relevante.

## **ANTECEDENTES**

El gobierno de la Provincia de Corrientes ha fijado como uno de sus objetivos estratégicos de Desarrollo la promoción de la Floricultura como actividad dinamizante. Refuerzan esta postura la decisión del Gobierno de la Provincia de Corrientes de declarar esta cadena productiva, como uno de los dos ejes de potenciación competitiva dentro del marco del Programa Norte Grande financiado por el Ministerio de Economía y Finanzas de la Nación a la floricultura (PROGRAMA NORTE GRANDE).

A partir de estos fuertes antecedentes, luego de las experiencias de la primera fase del Proyecto de desarrollo del sector, financiado por el CFI durante el año 2008, se decide profundizar y extender las acciones para lograr un real fortalecimiento de la actividad.

Así, los **objetivos generales** del proyecto, pretenden por una parte, ***“identificar las restricciones y potencialidades del sector floricultor de la Provincia de Corrientes”***, y en segundo lugar, ***“promover políticas que conduzcan a incrementar la producción y el consumo de flores de corte, plantas ornamentales, palmeras, flores y plantas tropicales y otras actividades”***. Sus objetivos específicos se identifican con la Producción, los Actores, el Mercado, las Políticas del Sector.

La estructura conceptual del proyecto se funda en tres acciones concatenadas e interrelacionadas:

- 1. la detección, análisis, potenciación de los aspectos positivos y de competitividad favorable,**
- 2. detección y análisis de los aspectos de dificultad o disminuyen la competitividad territorial, como paso previo al**
- 3. enunciado de un Plan de Acciones que contenga una Matriz de Programas y Proyectos priorizados, que posibiliten el fortalecimiento del encadenamiento floricultor en la Provincia y en la Región.**

## **ALCANCES**

El presente Informe Final, incluye todas las instancias, resultados y productos del Proyecto, los que relacionados, finalizan en un análisis pormenorizado de Competitividad de cada sector y una **Matriz de Programas y Proyectos**, síntesis del trabajo y de la propuesta final.

Dicha Matriz, sólo podrá ser realidad en todo o en parte, si se profundiza el proceso iniciado, reforzando el rol de la floricultura como actividad multiplicadora y generadora, en parte de un desarrollo local sostenible, dando impulso a los proyectos que se identifican como prioritarios.

## **MARCO GENERAL**

Este marco general tiene por objeto verter conceptos sobre las principales características de la actividad, así como resaltar aspectos trascendentes de algunos de los principales países productores. Los países latino americanos tienen alguna semejanzas agroecológicas con Argentina, por lo que se puede inferir alguna extrapolación tanto en la faz productiva como en acciones que rescaten cualidades competitivas para el sector.

La floricultura es una actividad económica, sustentada en la producción y cultivo de flores y plantas ornamentales siendo su utilización para uso decorativo, en su gran mayoría o industrial en su caso. Una de las características que la distingue, es que en general son emprendimientos de relativamente baja complejidad, con altos niveles de ocupación de mano de obra y utilización intensiva de capital, en relación a la superficie ocupada.

En el presente, la actividad aplica tecnologías más complejas orientadas por ejemplo, al mejoramiento genético, uso de coberturas, ferti riego, escalonamiento de producción para aceleración y/o retraso en función de los requerimientos de la demanda, mejoramiento de la logística (transporte respetando la cadena de frío y otras más.

Una de las grandes debilidades que muestra la actividad en general, no solo en Argentina, es la falta de información que permitan hacer un análisis profundo y completo tanto a nivel de desarrollo endógeno, como su comparativo con otras regiones o países, debido a la falta de acuerdos multilaterales, en cuanto a qué incluir en la floricultura (flores de corte/ follaje verde de corte/ bulbos/ plantas en maceta), dándose también que, lo que en un país significa cierta actividad, en otro engloba otra.

Países como Colombia y Ecuador, muestran un sector florícola importante con fuerte crecimiento relacionado al mercado externo. Ello se debe fundamentalmente a políticas proactivas estatales que propician el desarrollo del sector, entendiendo que el mismo es un sector que genera una alta ocupación de mano de obra, con un componente de valor agregado en el

producto, en la que las tendencias en la faz productiva se dirigen a una mayor aplicación de tecnologías por parte de los productores para acompañar las exigencias del mercado local y extranjero, que determina un valor agregado a las producciones primarias.

En la actualidad las restricciones arancelarias, así como las exigencias de los mercados, particularmente de la Comunidad Económica Europea, respecto de las condiciones fitosanitarias de la producción, imponen a los productores y a las autoridades locales promover acciones tendientes a la utilización de las Buenas Prácticas Agrícolas para respetar los cánones de calidad exigidos, lo que redundará en mejoras en la competitividad del sector.

Según el Centro para la Promoción de Importaciones de países en vías de desarrollo (CBI), la Unión Europea consume más del 50% de las flores y follajes que se producen en el mundo. Se estima que en el año 2006 el mundo importó más de 7 mil millones de dólares en productos florícolas, lo cual no incluye a las plantas ornamentales que se producen en casi todos los países. En los países europeos el consumo es heterogéneo y los patrones de consumo difieren de país a país. Sin embargo, se presume que la razón principal por la que los europeos compran flores es para obsequiarlas, para utilizarlas en ocasiones especiales como bodas o para la decoración doméstica. **(Fuente: Plan de Competitividad del Norte Grande – Autor Lic. Silvia Cardarelli)**

### **La Floricultura en Distintos Países**

En este apartado se pretende incluir alguna información sintética de algunos países productores que guardan alguna semejanza con el nuestro al solo efecto de que sirvan como referencia de las acciones que en ellos se llevan a cabo. Se pretende señalar básicamente las principales características de Colombia, Ecuador, Chile y Brasil. No se referencia en esta ocasión a Holanda en su carácter de principal país productor, dada la abundancia de información disponible sobre el particular.

## **Colombia**

Colombia es el segundo país productor de flores en el mundo, después de Holanda y el primer exportador a Estados Unidos. La producción de flores abarca cerca de 7.200 hectáreas, y genera alrededor de 95.000 empleos directos y 80.000 indirectos con importante participación de mujeres quienes representan cerca del 60% del total de trabajadores. Desde mediados de los 90, el rubro floricultura ocupa el cuarto lugar en las exportaciones colombianas, precedido por el petróleo crudo, el café y el carbón.

En Colombia la Floricultura se inicia principalmente con el cultivo de claveles, rosas, crisantemos y pompón, pero a partir del año de 1978 se empieza a cultivar a gran escala variedades como heliconias, gladiolos, margaritas, orquídeas, entre otras. En la actualidad el 98% de la producción se exporta, principalmente rosas 48%, claveles 16%, mini claveles 8%, crisantemos 4% y otros y el valor de las exportaciones se ubica entre los U\$700/ 800 millones anuales.

El sector floricultor colombiano ha realizado innovaciones tecnológicas y en el proceso de comercialización, utilizando mejores modalidades para llegar al consumidor final. En los Estados Unidos han venido aumentando gradualmente los vínculos con grandes distribuidores y la participación de los supermercados en la cadena de distribución de las flores.

La Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, ASOCOLFLORES, es una organización que ha sido determinante para posicionar las flores colombianas en el mercado internacional y encauzar a los productores hacia metas comunes de mercado. Representa floricultores que manejan más del 75% de las exportaciones totales de flores y reúne a más de 300 afiliados. Además, los floricultores como gremio cuentan con respaldo del gobierno nacional en las distintas campañas de opinión a favor del consumo de flores en Estados Unidos, en la entrega de subsidios cambiarios a los exportadores (seguro de cambio) y en la canalización de recursos para la investigación y desarrollo tecnológico del sector.

## **Ecuador**

En el Ecuador la introducción del cultivo no tradicional de flores se produjo a finales de los años 70 y su exportación comenzó en 1980, época en que

empresarios y grupos de poder económico vieron en los cultivos y exportación un negocio lucrativo. Para el impulso de esta actividad se contrató tecnología especializada proveniente de Colombia e Israel.

Entre los factores que han influido en el crecimiento de la actividad se encuentran las condiciones climáticas (iluminación y temperatura adecuada que favorecen un alto rendimiento productivo); mano de obra barata; legislación ambiental poco rígida; apoyo del gobierno a través de créditos preferenciales y exportaciones exoneradas del pago de aranceles; monto de inversión bajo comparado con otros países.

Se estima que existen más de 300 empresas florícolas entre grandes y pequeñas. Éstas últimas venden su producción a las grandes compañías, quienes se encargan de comercializar el producto. Los principales cultivos son de Rosa, Clavel, Clavelina Pompón, Crisantemo, Gysophila, Flores de Verano y Flores Tropicales, con una extensión cultivada de aproximadamente 3.800 hectáreas.

El sector florícola es el primer generador de divisas en exportaciones no tradicionales. Su valor FOB en 2006 fue de U\$S 398 millones. Ocupa el cuarto puesto como exportador de flores en el mundo, y el segundo en Estados Unidos. Genera alrededor de 80 mil empleos, de los cuales 35 mil son puestos directos y el 60% es ocupado por mujeres.

## **Chile**

De acuerdo con los datos del VII Censo Nacional Silvoagropecuario, la superficie cultivada con flores en el país totalizaba 2.224 hectáreas, de las cuales 1.851 se ubicaban al aire libre y 373 en invernadero. La superficie de flores presenta una fuerte concentración en pocas especies: crisantemo (314,7 ha), liliium (202,7 ha), clavel (179,5 ha) y alhelí (115,6 ha) y se aprecia una mayor diversificación entre censos hacia especies de alto valor (Peonía, Alstroemeria, Liliium y otras).

Las ventajas comparativas en cuanto a clima, condiciones de temperatura y humedad, unido y un escenario sanitario favorable, llevó a pensar hacia mediados de los años 90 que estaban dadas las condiciones para impulsar la floricultura en el país. En gran medida, la sostenida política de apertura económica, el impulso renovado a una plataforma de apoyo a la exportación

(Prochile), el fomento a la innovación sobre la base de especies de alto valor comercial y el interés de empresas holandesas por radicarse en el sur del país y establecer joint ventures con empresarios chilenos, dieron lugar a la paulatina consolidación de un polo exportador.

El valor las exportaciones es de U\$S 3,5 millones de dólares anuales y en relación a los países de destino en 2008, es Holanda se el principal destino de las exportaciones de flores de corte chilenas (51%), seguido por EE.UU. con casi 40%, y si bien con volúmenes bajos aún, destaca la expansión de los envíos a Japón, los cuales crecieron 94% en 2008 con respecto a 2007. Algo similar ocurre con el Reino Unido y Alemania.

### **Brasil**

El cultivo de flores y plantas tuvo un fuerte impulso en la década del 70 mediante en know how y la asistencia técnica recibida de Holanda por intermedio de la Cooperativa Agropecuaria de Holambra. Las inversiones en tecnología y el intercambio científico con productores extranjeros han ayudado a Brasil a desarrollar nuevas variedades de flores y a aumentar su productividad, atrayendo empresas proveedoras de los EUA y Holanda, especialmente las de mejoramiento genético y de propagación, beneficiadas por la ley de propiedad intelectual.

Si bien las informaciones disponibles sobre las áreas dedicadas a la Floricultura, presentan ciertas divergencias cuantitativas, se estima que hay más de 4 mil productores que cultivan entre 4.500 y 6 mil hectáreas, de las cuales entre el 15% y el 20% se realiza bajo cubierta en invernaderos, y se cultivan aproximadamente 400 especies y 2 mil variedades de flores y plantas ornamentales, en 304 municipios. Si bien aún existe una fuerte concentración en los municipios de Atibaia y Holambra, las tendencias indican una fuerte descentralización productiva y comercial.

En término globales, la actividad genera más de 120 mil empleos de los cuales casi la mitad corresponden a la producción primaria y el resto a ocupaciones indirectas: comercio y distribución y actividades de apoyo.

Sin embargo, la preocupación de los agentes nacionales de gobierno ha llevado a firmar el Convenio Apex (Agencia de Promoción de Exportaciones) / Ibraflor (Instituto Brasileiro de Floricultura), cuyo principal objetivo es el de

promover las exportaciones, que actualmente se ubican en el orden de los U\$ 35 millones anuales.

## **Argentina**

En Argentina, la floricultura ha tenido un desarrollo menor que en otros países, aunque se considera que se considera que la expansión de la actividad es una alternativa para el desarrollo regional.

Según los datos definitivos del Censo Agropecuario 2002 (última información oficial disponible) la producción de flores de corte, ocupó en 2002 un total de 1.160 hectáreas. La Región Pampeana dedica a la actividad unas 614 hectáreas, lo cual representa el 53% del total de la superficie del país ocupada en esta actividad. Le siguen el NOA, con el 220 hectáreas (19%), Cuyo con de 175 hectáreas (15 %) del total del país y NEA con 134 hectáreas (12%).

La producción por provincias ubica a Buenos Aires en el primer lugar con 453 hectáreas que representan el 39% de la superficie total del país dedicada a la floricultura. En orden de importancia le sigue Mendoza con el 14,4%, con 167 hectáreas. En tercera posición se encuentran Jujuy y Santa Fé con 136 y 133 hectáreas, lo que implica una participación del 11,7% y 11,5% respectivamente. Corrientes tenía en 2002, 124 hectáreas dedicadas a la actividad lo equivalente a un 10,7% de participación sobre el total país.

El trabajo de INTEA (2003) demuestra que la producción nacional se destina principalmente al mercado interno, el cual se abastece en mercados concentradores, y en dónde por lo general, se prioriza precio antes que calidad: Sólo el 20% de las flores que se comercializan es de alta calidad.

## **MERCADO LOCAL**

El consumo per capita anual de plantas ornamentales, flores cortadas y follaje en la Argentina se estima entre 4 a 5 U\$S mientras que en países europeos el mismo supera los U\$S50 y en USA los U\$S25.

Las preferencias del consumidor nacional se inclinan hacia las flores tradicionales, de precios moderados y colores variados: claveles, crisantemos y gladiolos, son preferidos mayoritariamente para servicios fúnebres; rosas, liliium, alstroemerias, Gisophyla, Fresias, Lisianthus y Gerberas para consumo

propio y eventos sociales; los follajes más demandados son el Esparragus, Ophiopogon, Leptosperum o helecho plumoso y para ramos de gran tamaño, Pitosporum y Eucaliptus.

Los centros de consumo más importantes del país son las ciudades capitales de provincia y los centros turísticos con infraestructura hotelera de alta gama.

Los principales mercados de ventas mayoristas son el MERCOFLOR ubicado en La Plata y la COOPERATIVA ARGENTINA DE FLORICULTORES, en la Ciudad de Bs. As., el mayor mercado de venta de flores de corte del país, cuenta con más de 1.000 socios activos.

Tradicionalmente Argentina es un país importador de flores de corte, en especial de rosas, provenientes principalmente de Colombia y Ecuador, de mayor precio y calidad que las nacionales, como de claveles chilenos y bolivianos y de orquídeas, helechos y flores tropicales, como Heliconias y Anthurium procedentes de Brasil.

#### **Principales fuentes de información:**

- Fundación para la Innovación Agraria (FIA). Gobierno de Chile, 2003. FIA, 2003.
- ODEPA-INE, 2007
- [http://www.sagpya.mecon.gov.ar/new/0-0/programas/economia\\_agraria/index/floricultura/Flores\\_de\\_Corte.pdf](http://www.sagpya.mecon.gov.ar/new/0-0/programas/economia_agraria/index/floricultura/Flores_de_Corte.pdf)
- “Estudio sobre la caracterización de la producción florícola en la República Argentina”. Marzo de 2003. INTEA S.A

- <b>Nota Importante:</b> se ha extractado parte de la información volcada en el Plan de Competitividad del Norte Grande – Lic. Silvia Cardarelli – 2009 para la redacción de este apartado.
--

## PROVINCIA DE CORRIENTES

La provincia de Corrientes comprende una de las mayores concentraciones de invernaderos del país, ubicados en su mayoría en la costa del río Paraná, en las localidades de Bella Vista, Lavalle y Goya. Existen alrededor de 900 has., con invernaderos instalados, de las cuales el 60% están dedicadas al tomate y el resto principalmente al pimiento. (Carluccio, Lenscak, 2004)

Asimismo, para la producción de ornamentales -plantas en macetas y flores cortadas- la provincia de Corrientes ocupa la segunda marca en el ranking de superficie cubierta en producción bajo invernaderos. (Intea. 2003)

En una provincia con semejantes ventajas para la producción temprana de hortalizas y con tal superficie de invernaderos disponibles, no podía menos que darse una correlación con la producción de horticultura no comestible como son las flores cortadas y las plantas en macetas con fines decorativos

Según el relevamiento del corredor productivo del año 2006, la floricultura y vivericultura ornamental en la provincia de Corrientes reúne un total de 1.210.000 m<sup>2</sup> (superficie productiva bajo cubierta y superficie productiva intemperie), -121 hectáreas- 200 operarios permanentes y 270 operarios temporarios con un total de 190 variedades cultivadas.

(HCD de la Nación 2008)



Mapa: Ubicación de Corrientes

El noroeste de la provincia de Corrientes, se corresponde con una de las siete zonas ecológicas -según algunos autores- que se ha dividido la provincia al

considerar tanto aspectos físicos como biológicos. Esta región es llamada triángulo de la Capital justamente porque allí en el vértice, al estar asentada la Capital de la provincia, concentra una gran actividad económica.

En el mapa que en la que se identifican las dos zonas que a continuación se presenta, también se pueden ver representados los cursos de agua, los grandes ríos, las zonas bajas con trazos celestes y hacia el este y en color arena una franja que son los esteros del Iberá. Esta masa de agua que constituye parte de un gran humedal, dispersa en distintas proporciones por toda la provincia, es la que le da condiciones especiales para desarrollar cultivos que requieran altos balances térmicos

Estas enormes masas de agua permiten amortiguar las grandes amplitudes térmicas dentro de un ambiente subtropical. Esto es particularmente importante durante el invierno, ya que *el corredor productivo florícola* se encuentra entre S 27° 22' - S28° 16' de latitud y O 57° 46' - O 58° 09' de longitud. (Bella Vista está S 28° 30 ' y O 58° 08').

Entre la capital y Santa Rosa hay 160 km de ruta. Con esta particular disposición latitudinal y de sus recursos hídricos, Corrientes permite producir cultivos que demandan altos requerimientos térmicos y por lo tanto se convierte en proveedora de productos durante el invierno para el envío a otras regiones como Buenos Aires, Córdoba, otras provincias del litoral y otras concentraciones urbanas del país.

Corrientes se ha convertido en un polo florícola en el que han puesto sus ojos y sus recursos, floricultores de otras provincias. Cuando se realiza un proyecto para flores cortadas deben tenerse en cuenta estas particularidades propias de la región. La humedad relativa en la zona de cultivos debiera tener un seguimiento particular a la hora de organizar el manejo sanitario del cultivo, cosecha, pos cosecha y transporte.

### **Zonas Productivas más relevantes**

Al Norte de la provincia, y al Este de la provincia en gran proximidad con el río Paraná hay un conjunto de pequeñas localidades (San Cosme e Itatí) donde se

puede observar una gran concentración de productores de plantas que justamente requieren altas temperaturas para su crecimiento.

San Cosme e Itatí con la carretera que las vincula saliendo desde la ciudad capital, tienen un grupo de cultivadores de plantas ornamentales de requisitos tropicales o subtropicales cultivadas en invernaderos puestos en grandes bloques. Mayormente son las llamadas plantas de follaje decorativo, algunas con flores como *-Spathiphyllum* y *Anthurium*- utilizadas como plantas de interior, muchas de ellas Aráceas.



Hacia el sur por la costa del Río Paraná se llega hasta Bella Vista una de las Localidades donde están asentados muchos cultivos de hortalizas para primicias. En dirección sudeste respecto de la capital correntina hacia el centro de la provincia, se puede arribar al departamento Concepción donde se encuentran cultivos de flores cortadas principalmente en la localidad de Santa Rosa -160 km de distancia de Corrientes Capital- y las condiciones climáticas -según los registros- en el límite, casi igualmente cálidas que las que hay junto a la costa norte de la provincia.

Santa Rosa tiene una tradición florícola importante por haber tenido más de 600 hectáreas en producción de gladiolos a campo abierto

La provincia y la micro región resaltada (triángulo productivo) hay un claro beneficio en relación al clima ya que cuando en la región norte hay 10° C de mínima media, para la región norte de Buenos Aires, sur de Santa Fe y Córdoba indica 4 a 6° C de mínima media, con lo que son evidentes las ventajas climáticas para el norte de Corrientes en estos meses.

Por otro lado el invierno en esta provincia es bastante más corto en relación a otras provincias productoras como Buenos Aires y Santa Fe.

Determinadas variedades de plantas para producir flores cortadas son (crisantemo, la rosa, la gerbera) altamente sensibles a las bajas temperaturas.

En Buenos Aires si hablamos de rosas en invierno o con algo de frío, significa hablar de calefacción y muchos litros de combustible por noche (con todo lo que ello implica en materia de abastecimiento y costos). Lo mismo ocurre con la producción de gerbera (*Gerbera jamesonii*, Transvaal Daisy) y con muchas variedades spray o multiflora de crisantemos (mum, *Dendranthema grandiflora*).

Es habitual que, cuando las condiciones de mercado así lo inducen, la rosa se importe durante todo el invierno.

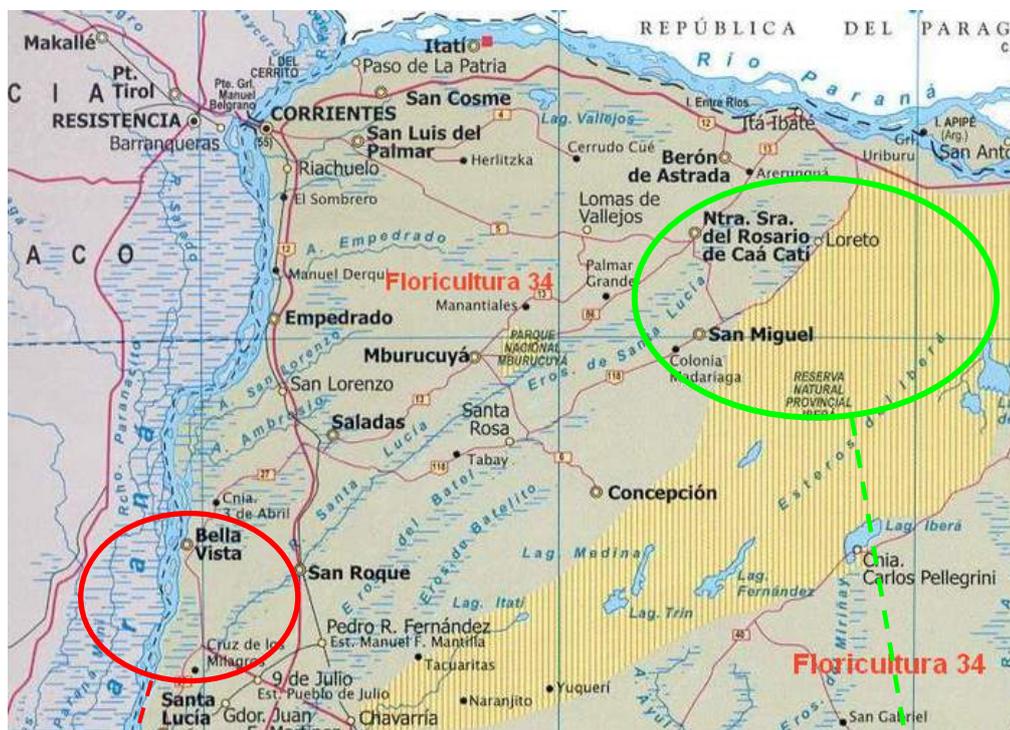
Corrientes es una provincia que ya dio muestras de poder satisfacer con plantas y flores cortadas, a zonas distantes, y esta es probablemente la ventaja comparativa y competitiva más relevante.

### **Nuevas microrregiones productivas**

Se ha detectado un incipiente desarrollo de la actividad florícola en dos nuevas microrregiones

- **Bella Vista – Santa Lucía y Goya** ubicada en la zona centro oeste de la provincia en proximidades al Río Paraná, cuya característica principal es que es una región con la mayor concentración de invernáculos dedicadas a la producción de hortalizas por lo que la diversificación productiva es una lógica consecución de las actividades económicas de las explotaciones, y
- **Loreto – San Miguel** ubicada al Nordeste de la provincia, en cercanías ya a la provincia de Misiones, en la que se observa un fuerte incremento de la producción de la plantas ornamentales en particular las

denominadas “palo de agua” (DRACAENA FRAGANS var. FRAGANS Familia de las Agaváceas)



**Bella Vista – Goya:**  
Producción Flores de Corte

**Loreto – San Miguel:**  
Zona Producción Plantas  
Ornamentales

*Nota importante:*

Fuente: Rolando Klasman Facultad de Agronomía - Departamento de Producción Vegetal - Cátedra de Floricultura y publicaciones en <http://floricultura34.blogspot.com>

### Superficie Provincial en Producción

La información estadística censal más cercana la constituye el Censo Agropecuario 2002, que indica que la provincia de Corrientes poseía un total de 123,56 has cultivadas con flores de corte, representando el 10% del total nacional. De las mismas, sólo el 18,01% se encuentra bajo cubierta.

En el caso de las Plantas Ornamentales, se estima que en 2008 la superficie dedicada a esta actividad en el Departamento de San Cosme, oscilaba entre las 25/ 30 has., de las cuales aproximadamente el 90% de los cultivos se realiza bajo cubierta en invernáculos o sombráculos. (Fuente: "DESARROLLO DE LA

El Censo Agropecuario 2002 indica que en la provincia de Corrientes, del total de la superficie dedicada a la producción de Flores de Corte, las variedades más importantes son Gladiolo, Jazmín del Cabo, Rosa, Lisianthus y Crisantemo, y que durante los meses de invierno abastecen el 80% del mercado nacional (Fuente: Gerencia de MERCOFLOR)

### **Encadenamiento productivo**

A los fines de este proyecto, se entiende que un encadenamiento productivo es un *“conjunto de agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo desde la provisión de insumos y materias primas; su transformación y producción de bienes intermedios y finales, y su comercialización en los mercados internos y externos incluyendo proveedores de servicios, sector público, instituciones de asistencia técnica y organismos de financiamiento en un área geográfica determinada. Cada uno de los agentes intervinientes, los distintos actores de la actividad productiva, son denominados eslabones, los que son mutuamente dependientes: si uno se corta, se corta toda la cadena y se perjudica el conjunto”*. Se puede agregar también, siguiendo la lógica del concepto, que si por factores endógenos o exógenos algún agente o eslabón muestra señales de ineficacia e ineficiencia provocará en el resto del encadenamiento (hacia delante y hacia atrás) problemas de competitividad tanto al encadenamiento como directa o indirectamente al territorio donde se halla enclavado.

El Proyecto pretende desarrollar determinados enfoques que permitan completar y ampliar el análisis del encadenamiento, como ser: el del desarrollo económico local, el de la equidad y la participación, entendiendo que los enfoques darán calidad a la propuesta base y a la futura intervención en la cadena. Estos enfoques son una orientación para la toma de decisiones y buscan lograr competitividad con equidad, en base a la participación y fortalecimiento de las capacidades de los actores/as locales.

Se entiende al desarrollo económico local como proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de un territorio, en el que se pueden

identificar -al menos- tres dimensiones: económica (sistemas de producción que permiten a los agentes económicos locales utilizar eficientemente los factores productivos, aumentar la productividad, generara economías de escala, etc.), socio cultura (relaciones económicas y sociales que sirven como base de desarrollo) y político administrativa (marco normativo que crea un entorno favorable a la producción y al desarrollo sostenible). La Equidad, implica analizar las relaciones de poder que se dan en la cadena y facilitar el funcionamiento de un sistema basado en relaciones más equitativas. Por último, el incorporar el enfoque de la Participación, implica desarrollar la competitividad en los actores/as locales a partir de un proceso que sea en común, es decir, que los actores/as locales de diferentes grupos, organizaciones, edades, sexo y condición socio económica, intervengan colectivamente en los procesos de desarrollo de competitividad

**Flores de Corte y Plantas Ornamentales producidas en el Territorio  
(Imágenes en anexo...)**

## **BREVE SÍNTESIS DEL DESARROLLO DE ACTIVIDADES**

### **ETAPA 1 - 1er Informe Parcial**

Conforme las actividades programadas y enunciadas y las particulares circunstancias del inicio de un proyecto como el presente, se entiende que en este ciclo se ha logrado un aceptable nivel de logros, como queda expresado en el 1er. Informe Parcial presentado al CFI.

Los resultados de esta etapa, entre otros son los siguientes: toma de conocimiento e involucramiento en el proyecto como referente técnico; dinamización de acciones y relaciones; reconocimiento de actores e Instituciones involucradas; inicio de Recopilación de información dura; inicio de Recopilación de Información sobre productores; esbozos de tipificación de Producción, armado de un primer FODA sectorial, primeros contactos con productores locales en diversos ámbitos. Además, se avanzó fuertemente en la articulación de acciones inter e intra institucionales, sumando tareas conjuntas con instituciones locales como el INTA y el Ministerio de la Producción, más el logro de un fluido intercambio de información con el Programa Norte Grande que tiene como objetivo la competitividad del Sector Floricultor.

### **ETAPA 2 - 2do. Informe Parcial**

Las actividades programadas para esta etapa refuerzan y fortalecen las metas obtenidas en el inicio como queda reflejado en el 2do. Informe Parcial presentado al CFI. El nivel de relaciones con actores e instituciones del sector, en especial con las asociaciones de productores, se consolida lentamente. Se avanza en la recopilación de Información sobre productores a través de la encuesta elaborada. Se empieza a diseñar una tipificación de Producción que sea útil para perfilar la región productiva. Se mantiene el esquema de fortalecer la articulación, tratando siempre de realizar tareas conjuntas con instituciones locales como el INTA y el Ministerio de la Producción. Así también, se mantiene fluido intercambio de información con el Programa Norte Grande, cuyo objetivo es coincidente con el proyecto al tratar de mejorar la competitividad del Sector Floricultor. Además se suman en este ciclo, vínculos con CAME, como con la Dirección nacional de Economías Regionales del Ministerio de Agricultura para avanzar en acciones coordinadas. Se intensifican las visitas a

las zonas productivas, lo que permite lograr el fortalecimiento de relaciones y vínculos territoriales, importantes en esta y siguientes etapas del proyecto. Se destaca en este período, la participación en la Fiesta Nacional de la Orquídea, Fiesta provincial de la Flor y Jornada de Floricultura, realizada en Montecarlo, Provincia de Misiones, donde se logran intercambios con referentes nacionales del sector. Se avanza en el diseñado de la Página web, del proyecto y del sector, con la definición de objetivos y alcances que deberá tener este medio, seleccionando el proveedor para este ítem. Además, se trabaja en la organización de las Jornadas de Capacitación previstas, con la elaboración de contenidos, difusión e invitación, selección de disertantes.

### **ETAPA 3 - 3er. Informe Parcial**

A continuación, se realiza un breve relato de las actividades que se desarrollaron en esta fase del proyecto y que forman parte del tercer informe parcial de avance presentado al CFI.

- Jornada de Capacitación a Floricultores, Técnicos e Interesados en general.
- Contactos telefónicos con técnicos del área de floricultura del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación para articular acciones conjuntas en el territorio, en especial reforzamiento a grupos asociativos de productores, formales o informales.
- Se intensifica el trabajo en Terreno, con visitas programadas y no programadas, a productores, proveedores y referentes del territorio. Utilización del modelo de encuesta para relevamiento de datos.
- Se continúa con el relevamiento mediante encuestas a diversos actores del sector tipificándose en productores de plantas, flores de corte, Florerías, instituciones y organismos vinculados, proveedores, y técnicos del área.
- Se realiza la primera reunión Institucional **con las nuevas autoridades** del Ministerio de Producción de la Provincia de Corrientes. Como una de las prioridades del gobierno provincial es reflotar a las pequeñas economías rurales, estableciéndose como objetivo el desarrollo de los pequeños productores diversificando sus producciones, se entiende que

fortalecer al sector florícola de la provincia puede ser una herramienta inclusiva para el productor y su entorno, lo que fortalece el proyecto en este punto.

#### **ETAPA 4 – 4to. Informe Parcial**

A continuación, se realiza un breve relato de las actividades que se desarrollaron en esta fase del proyecto y que forman parte del cuarto informe parcial de avance.

- Se manifiesta la necesidad de promover acciones que conduzcan a la creación de una Mesa Regional de Floricultura del Norte Argentino en la que se encuentren representados las Provincias de Misiones, Corrientes, Chaco, Formosa, Tucumán, Salta y Jujuy.
- En visita a Buenos Aires, se realiza reunión de trabajo con el Ing. Gonzalo Rama de la Dirección Nacional de Economías Regionales – Subsecretaría de Economías Regionales – Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación, con acuerdo de objetivos y acciones comunes, abocado al Desarrollo de los encadenamientos Florícolas en todo el territorio del NEA.
- Armado de agenda de reuniones del funcionario de Nación con sus pares del gobierno provincial entre ellos el Subsecretario de la Producción de la Provincia.
- Presentación Proyecto y Explicación de Avances a las nuevas autoridades Provinciales. Reunión de Trabajo con nuevo referente del Sector del Ministerio de la Producción de la Provincia.
- El Gobierno inicia las gestiones administrativas para la constitución de la Mesa Provincial de la Floricultura de Corrientes,
- Se realiza la elaboración conjunta de instrumentos legales que habiliten la creación de la Mesa Provincial de la Floricultura.
- En lo que debe interpretarse como un paso trascendente para el reconocimiento formal de la Floricultura como una actividad productiva relevante y potencial para la provincia, el Ministerio de la Producción designa responsable de área florícola para la Provincia.

- Se trabaja en el desarrollo del Proyecto Mesa Provincial de Floricultura. Se procede a la elaboración Documentos y a la Presentación a Autoridades Provinciales.
- Se avanza en el desarrollo Idea de Mesa Regional Floricultura del Norte Argentino
- Se realiza el Análisis Competitividad del Sector Floricultor de la Provincia de Corrientes.
- La construcción de las mesas de consenso y el armado de la web del sector, pueden representar hitos importantes que ayuden a consolidar los resultados logrados hasta el presente.

## ETAPA FINAL

A continuación, se realiza un breve enunciado de las acciones y resultados más importantes de la etapa final del proyecto de las actividades que se desarrollaron en esta fase del proyecto y que forman parte de este informe final, para luego plantear lo esencial: la Matriz de Programas y Proyectos derivada de todas las acciones realizadas.

- Se consolida la Constitución Consejo Provincial de Floricultura, con la redacción de la Resolución y Reglamento del mismo.
- Se realizan las Primeras Reuniones Consejo Provincial de Floricultura.
- Se lleva a cabo, la II Jornada de Capacitación de Plantas y Flores de Corte.

Se cree importante rescatar algunas de los comentarios de esta última actividad:

Algunos de los comentarios recogidos para cada una de las limitantes:

- **Apertura de Mercados y Comercialización:** *“No hay desarrollo de nuevas variedades..” “No hay formación áulica..”, “No hay infraestructura post cosecha.”; “ No hay voluntad asociativa..”*
- **Asistencia Técnica:** *“..No hay técnicos en la región con la idoneidad profesional para el desarrollo de la floricultura..”; “No hay acceso a financiamiento para la resolución de la limitante..”*

- **Infraestructura de Apoyo a la Producción:** *“Es necesario mejorar caminos, medios de comunicación, agua e infraestructura productiva..”;*  
*“Hay severas restricciones de acceso al crédito..”*
- **Logística:** *“falta transporte para mejorar sistemas de entrega..”*

Otros resultados obtenidos del segundo taller de capacitación, con la orientación del ing. Daniel Morisigue, es el cuadro que sigue y su priorización

	problemática	Limitante tecnológica	Limitante Económica	NO Factibilidad General	TOTAL / Prioridad
1	Apertura Nuevos Mercados	5	5	5	15
2	Falta Capacitación / Falta información	5	5	5	15
3	Falta de políticas Publicas /No organización	5	5	5	15
4	Recursos Financieros	5	5	5	15
5	Comercialización	5	5	5	15
9	Asistencia Técnica	5	5	5	15
6	Aspectos Productivos	3	5	5	13
8	Infraestructura Productiva / Básica	3	5	5	13
7	Logística	5	5	1	11

<b>Evaluación</b>
1. Bajo
3. Medio
5. Alto

**Conclusión:** lo expresado por los asistentes ratifica en un todo lo rescatado en los trabajos de campo con las encuestas, nuevos modelos de análisis FODA y técnicas de análisis de competitividad territorial. Ello también ratifica y orienta la propuesta de Matriz de Programas y Proyectos en la que se enumeran las acciones que orienten el desarrollo del sector.

## DIAGNÓSTICO SECTORIAL A PARTIR DEL FODA

Análisis y Aplicación de Nuevas técnicas valorativas del FODA Sectorial

Especial mención y destaque merece la acción realizada al incorporar nuevas técnicas valorativas de análisis FODA. A partir de esto, se empiezan a visualizar acciones concretas, en diversos aspectos del encadenamiento floricultor de la provincia, tanto sea en el rubro flores de corte como en plantas ornamentales. A continuación se grafica el análisis FODA tanto de Ornamentales como de Corte.

### SECTOR PLANTAS ORNAMENTALES – NUEVO ANÁLISIS FODA

Plantas Ornamentales	1	2	3	4	5
<b>Fortalezas / Oportunidades</b>					
• Flexibilidad en la estructura de Produccion				■	
• Capacidad para generar empleos				■	
• Posibilidad de incrementar la produc. s/altos costos (Ec.Es)			■		
• Predisposición a buscar asesoramiento Prof.y Técnico		■			
• Costos operativos competitivos	■				
• Suelos no contaminados					■
• Cultura ecológica					■
• Clima naturalmente propicio				■	
• Contraestación respecto a grandes Mercados Mundiales					■
• Ubicación geográfica excepcional				■	
• Puerto y vías de acceso nacional e internacionales				■	
• Tecnologías de comunicaciones			■		
• Centros de I+D, Universidades y escuelas tecnicas		■		■	
• Estabilidad macroeconómica					■
• Localización estratégica en el Mercosur	■				
• Factor ecológico: tendencia a prod. Libres de químicos					
<b>Debilidades / Amenazas</b>					
• Alta morosidad e incobrables		■			
• Capital de trabajo insuficiente	■				
• Equipamiento obsoleto	■				
• Canales de comercialización largos		■			
• Preferencia del mercado interno por Escasa Of. Y Operativ			■		
• Carencia de planificación	■				
• Falta desarrollo de productos			■		
• Escasa vinculación con los servicios de apoyo		■			
• Presión fiscal			■		
• Competencia desleal	■				
• Difícil acceso al crédito	■				
• Fuerte competencia de mercados extra provinciales			■		
• Comercio interno desleal, falta de control	■				
• Altas exigencias de calidad y tipificación		■			
• Bajo nivel de ocupación rural de la población	■				

<b>ASPECTOS RELACIONALES - INTERNOS /EXTERNOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1- Dirección general estratégica</b>					
Definición de estrategias a largo plazo					
Herramientas de planificación y control sistematizado					
Cultura empresarial					
Capacidad para influir en los mercados					
Enfoque al mercado					
Conocimiento de la competencia					
Conocimiento del mercado					
Estilo de dirección participativo					
Capacidad de anticipación a los cambios					
<b>2- Comercialización</b>					
Diseño de los productos					
Calidad de los productos					
Funcionalidad de los productos					
Amplitud de la línea de productos					
Canales de distribución					
Sistemas de comercialización					
Políticas de satisfacción del cliente					
<b>3- Producción</b>					
Obsolescencia tecnológica					
Conocimiento del proceso productivo					
Adecuación del proceso productivo					
Utilización de la capacidad instalada					
Implementación de mejoras de calidad					
<b>4- Recursos humanos</b>					
Métodos de selección de personal					
Calificación del personal					
<b>5- Finanzas</b>					
Capacidad de generación de fondos					
Endeudamiento					
<b>6- Costos</b>					
Estructura de costos fijos					
Sistema de ingeniería de costos					
Costos variables de comercialización					
Costos variables de producción					
<b>7- Organización</b>					
Asignación de funciones					
Sistemas de información					
<b>8- Calidad</b>					
Conocimiento de la importancia de la calidad					
Recursos asignados al control de calidad					

Fuente: Adaptación del Modelo de diagnóstico utilizado por la Cooperativa de Provisión de Productores y Distribuidores Frutihortícolas Nordeste Ltda. Del Chaco para el Consejo Federal de Inversiones.

La escala de valoración 1-5 indica de menor a mayor, el nivel de eficiencia en los aspectos considerados, representando:

**Debilidades**

1: Deficiente/No competitivo

2: Poco eficiente/Baja competitividad

**Debilidad/Fortaleza**

3: Aceptable aunque muy vulnerable a los cambios tanto positivos como negativos/Transición

**Fortalezas**

4: Eficiente/Competitividad adecuada

5: Muy eficiente/Optimo nivel competitivo

**Observación:**

Siendo esta una nueva técnica aplicada de valoración de la matriz FODA, fue necesario pulir el discurso introductorio y mejorar las técnicas de presentación y preguntas por lo que insumió más tiempo del inicialmente presupuestado para la concreción de las mismas. Ello por otra parte dificultó la velocidad del relevamiento por lo que no superan las 10 encuestas a actores clave, cuyos resultados consolidados se exhiben.

**Conclusiones a partir de los primeros resultados consolidados**

El sector plantas ornamentales presenta indudablemente un potencial crecimiento fundado en condiciones agroecológicas óptimas y climas favorables a la vez que la localización de la región productiva es de las más insuperables.

En el departamento de San Cosme hay aproximadamente 40 hectáreas explotadas para la producción de plantas ornamentales, y 30 productores entre grandes y medianos, a esto hay que sumar los viveros situados en la capital de la provincia y en sus alrededores así como los que están distribuidos en distintos puntos del interior.

No obstante estas condiciones, los propios actores reconocen graves dificultades a la hora de optimizar sus producciones, adecuar las mismas a los requerimientos de mercados, llegar en tiempo y forma a satisfacer las necesidades del mercado, en algunos casos exhiben preocupantes niveles de desinterés en asociarse en acciones mancomunadas, y fundamentalmente adolecen (según sus dichos) de problemas de gestión empresarial (determinación de costos, ganancias, etc.).

Debido a la crítica situación del sector; se visualizan una serie de necesidades productivas básicas, pudiendo realizar un breve listado de prioridades inicial, a saber:

\* Equipamiento de logística (Camión), para poder acceder en condiciones más equitativas a los principales centros de comercialización; ya que las grandes distancias, que los separan de los mismos, y la falta de los medios idóneos, colocan a los actores en una situación poco competitiva a la hora de la distribución y venta

\* Incorporar con financiamiento o fondeo (a determinar) de insumos y maquinaria agrícola acorde a las necesidades del sector (rotocultivadoras, desmalezadoras, fertilizantes, macetas, medias sombras, otros).

\* Incrementar de asistencia técnico-profesional, a través de cursos de capacitación y/o jornadas para los actores relacionados a las plantas ornamentales.

## SECTOR FLORES DE CORTE – ANÁLISIS FODA

FLORES DE CORTE - CORRIENTES	1	2	3	4	5
<b>Fortalezas / Oportunidades</b>					
• Flexibilidad en la estructura de Producción				3	
• Capacidad para generar empleos				4	5
• Posibilidad de incrementar la produc. s/altos costos (Ec.Es)				3	
• Predisposición a buscar asesoramiento Prof.y Técnico				3	
• Costos operativos competitivos			2		
• Cultura rural		1			
• Suelos no contaminados			2		
• Cultura ecológica			2		
• Clima naturalmente propicio				3	
• Contraestación respecto a grandes Mercados Mundiales					5
• Ubicación geográfica excepcional				3	
• Puerto y vías de acceso nacional e internacionales				3	
• Tecnologías de comunicaciones			2		
• Centros de I+D, Universidades y escuelas técnicas				3	
• Estabilidad macroeconómica	1				
• Localización estratégica en el Mercosur					5
• Factor ecológico: tendencia a prod. Libres de químicos			2		
<b>Debilidades / Amenazas</b>					
• Alta morosidad e incobrables			2		
• Capital de trabajo insuficiente	1				
• Equipamiento obsoleto			2		
• Canales de comercialización largos			2		
• Preferencia del mercado interno por Escasa Of. Y Operativ			2		
• Carencia de planificación			2		
• Falta desarrollo de productos			2		
• Escasa vinculación con los servicios de apoyo		1			
• Presión fiscal			2		
• Competencia desleal		1			
• Difícil acceso al crédito		1			
• Fuerte competencia de mercados extra provinciales			2		
• Comercio interno desleal, falta de control	1				
• Altas exigencias de calidad y tipificación		1			
• Bajo nivel de ocupación rural de la población	1				

ASPECTOS RELACIONALES - INTERNOS /EXTERNOS	1	2	3	4	5
<b>1- Dirección general estratégica</b>					
Definición de estrategias a largo plazo		1			
Herramientas de planificación y control sistematizado		1			
Cultura empresarial		1			
Capacidad para influir en los mercados	1				
Enfoque al mercado			2		
Conocimiento de la competencia				3	
Conocimiento del mercado			2		
Estilo de dirección participativo	1				
Capacidad de anticipación a los cambios	1				

<b>2- Comercialización</b>					
Diseño de los productos		2			
Calidad de los productos			3		
Funcionalidad de los productos			3		
Amplitud de la línea de productos			3		
Canales de distribución		2			
Sistemas de comercialización		2			
Políticas de desarrollo de nuevos productos			3		
Políticas de satisfacción del cliente			3		
<b>3- Producción</b>					
Obsolescencia tecnológica		2			
Conocimiento del proceso productivo				4	
Adecuación del proceso productivo			3		
Utilización de la capacidad instalada				4	
Implementación de mejoras de calidad			3		
Distribución en planta					
<b>4- Recursos humanos</b>					
Métodos de selección de personal			3		
Políticas de desarrollo de personal			3		
Antigüedad del personal				4	
<b>5- Finanzas</b>					
Capacidad de generación de fondos	2				
Endeudamiento			3		
Gestión de las finanzas		2			
<b>6- Costos</b>					
Estructura de costos fijos	2				
Sistema de ingeniería de costos	2				
Costos variables de comercialización	2				
Costos variables de producción	2				
<b>7- Organización</b>					
Dimensión de la estructura organizativa		2			
Asignación de funciones			3		
Sistemas de información	2				
Normalización de tareas	2				
<b>8- Calidad</b>					
Liderazgo y compromiso con la calidad			3		
Conocimiento de la importancia de la calidad				4	
Gestión de calidad			3		
Recursos asignados al control de calidad		2			

Fuente: Adaptación del Modelo de diagnóstico utilizado por la Cooperativa de Provisión de Productores y Distribuidores Frutihortícolas Nordeste Ltda. Del Chaco para el Consejo Federal de Inversiones.

La escala de valoración 1-5 indica de menor a mayor, el nivel de eficiencia en los Aspectos considerados, representando:

**Debilidades**

1: Deficiente/No competitivo

2: Poco eficiente/Baja competitividad

**Debilidad/Fortaleza**

3: Aceptable aunque muy vulnerable a los cambios tanto positivos como negativos/Transición

**Fortalezas**

4: Eficiente/Competitividad adecuada

5: Muy eficiente/Optimo nivel competitivo

**Observación:**

Siendo esta una nueva técnica aplicada de valoración de la matriz FODA, fue necesario pulir el discurso introductorio y mejorar las técnicas de presentación y preguntas por lo que insumió más tiempo del inicialmente presupuesto la concreción de las mismas. Ello por otra parte dificultó la velocidad del relevamiento por lo que no superan las 5 encuestas a actores clave, cuyos resultados consolidados se exhiben.

**Conclusiones a partir de los primeros resultados consolidados**

En el departamento de Concepción existen aproximadamente entre 65 y 70 hectáreas cultivadas con flores de corte, donde se concentran la producción de gladiolos, crisantemos, gerberas, liliun, rosas, lisianthus, jazmín del cabo y flor de cera; con alrededor de 30 productores con condiciones de relativa competitividad.

Una de las más severas restricciones y que surge del nuevo análisis FODA precedente, es la escasa/nula interacción entre los requerimientos del mercado y la adaptabilidad de los esquemas productivos a los mismos.

Esa falta de conocimientos específicos por parte de los productores para lograr los cambios relacionados con las exigencias del mercado a fin de obtener nuevas flores con calidad aceptable son tal vez uno de los mayor obstáculo con que se enfrentan los productores para encontrar mayor rentabilidad en los cultivos que practican.

La escasa o nula incorporación de tecnologías, la falta de capital de trabajo, la mano de obra calificada son otro de los fundamentos que dificultan la obtención de productividades y por ende también lesiona la calidad de la producción actual y la incorporación de otros productos más exigentes.

En gran medida la rentabilidad de los cultivos de flores de corte esta asociada a la diversificación de la producción para incorporar muchos productos en un corto tiempo y satisfacer demandas importantes.

Este sector al no tener un peso relativo de importancia (marcado también por un alto grado de informalidad) no es considerado como una de las principales actividades económicas en la provincia, y las medidas tomadas hasta el

momento no han permitido que el sector crezca y se desarrolle en forma sustentable comparado con otros países, a pesar de contar con las condiciones agro-climáticas óptimas (ventajas comparativas) para el desarrollo de los cultivos.

Así, de este y otros estudios ya realizados, surge claramente, que es incalculable el potencial con que cuenta la provincia de Corrientes para producir plantas ornamentales, en especial las de interior, y flores de corte, pasando por árboles, arbustos, palmeras, tropicales, acuáticas, helechos, orquídeas, cactáceas y gramíneas.

Se entiende como prioritario, fortalecer la gestión de las unidades productivas y paralelamente, apoyar el necesario proceso participativo de los productores, el que debe desembocar en objetivos y metas a alcanzar y comprometiéndose a concretarlas bajo un esquema de encadenamiento productivo organizado. Esto les permitirá afianzarse como sector y ser reconocido y demandado por los grandes mercados, buscando bajo la forma de un proceso continuo de retroalimentación de información desde el mercado para tener calidad, cantidad y continuidad de la producción. Es importante insistir en el trabajo de manera cooperativa y no aisladamente ya que resulta crucial para fortalecerse como sector.

A su vez, para lograr esto es necesario que las instituciones competentes contribuyan desarrollando actividades con los productores para incentivar y estimular procesos de producción sustentables desde lo ecológico, lo económico y lo social.

Así también hay que crear un ámbito específico de capacitación a productores, para que estos encuentren la solución a sus problemas y además para que los profesionales se mantengan actualizados.

De esta manera es posible promover puntos de encuentro y diálogo entre los productores, servicios de apoyo y de instituciones para comenzar a trabajar en conjunto y que los aportes realizados por las instituciones tengan su fruto y no queden como hechos aislados.

Dadas las características de la producción de plantas y flores, se comienza a entender a este eje productivo como un instrumento de desarrollo equitativo e inclusivo del género así como un posible artífice del arraigo de la familia rural

por lo que se entiende puede y debe ser potenciado e instalado en el nuevo esquema de la economía provincial.

Resulta importante por tanto, consolidar lo antes posible, los logros del proyecto, de manera que sirvan de base en construcciones de mediano plazo.

En este punto, se logran resultados consolidados de información recogida en visita a terreno y en entrevistas con productores, proveedores y referentes del sector floricultor de la Provincia, en la que se aplicaron una nueva herramienta de análisis FODA a casos testigos, a través de encuestas a grupos referentes tanto en el sector Plantas Ornamentales y Flores de Corte.

Esos cuadros consolidados permiten, aunque más no sea en forma acotada, iniciar un análisis de competitividad territorial aplicado a la floricultura de la provincia de Corrientes, que contempla las particularidades de cada tipo de producción en función a las regiones o cuencas productivas.

## **FUNDAMENTOS**

- En primer lugar, porque la innovación es un componente fundamental para el desarrollo de la competitividad.
- En segundo lugar, porque a nivel del territorio, la innovación puede aportar simultáneamente a las dimensiones del crecimiento y de la equidad, facilitando procesos de endogeneización del desarrollo.
- En tercer lugar, porque la innovación y las tecnologías aplicadas al desarrollo competitivo de una actividad no ocurre como un suceso aislado, sino en el marco de ciertas redes de actores (más fuertes o más débiles), las cuales determinan en gran medida la posibilidad de difusión tecnológica y de generación de sinergias que favorezcan al tejido regional-territorial en su conjunto.
- En cuarto lugar, porque con la globalización han perdido fuerza los Estados nacionales y emergen las localidades y las regiones como unidades territoriales de desarrollo y de inserción en el mercado mundial. Por todas estas consideraciones, es dable suponer que el

enfoque de análisis competitivo es acertado, si se tiene como horizonte la posibilidad de un desarrollo endógeno en un mercado globalizado.

El territorio provincial hay dos claros nodos productivos con perfiles productivos propios (flores de corte en Santa Rosa y Plantas Ornamentales con centro en el área de San Cosme).

A ello se deben agregar dos nuevos e incipientes nodos (Bella Vista / Santa Lucia zona eminentemente hortícola) y Loreto con plantas ornamentales (palo de agua como especie distintiva).

Por tanto, es dable desdoblar el análisis competitivo por tipo de producción para reflejar debidamente las particularidades y sus vinculaciones territoriales que resaltan las características competitivas positivas y negativas del territorio.

El análisis competitivo se hace desde cuatro columnas vertebrales:

**Competitividad social:** entendiéndose por tal a la “Capacidad de los agentes para actuar eficazmente y de manera conjunta sobre la base de una concepción consensuada del proyecto de territorio y fomentada por una concertación entre los distintos niveles institucionales.”

**Competitividad económica:** como la “Capacidad de los agentes para producir y mantener el máximo de valor agregado en el territorio mediante el refuerzo de los vínculos entre sectores y haciendo que la combinación de recursos conduzca a la conformación de activos que valoricen el carácter específico de los productos y servicios locales.”

**Competitividad ambiental:** se entiende por tal a “ la capacidad de los agentes para valorizar su entorno, reconociéndolo como un elemento distintivo y garantizando, al mismo tiempo, la conservación y la renovación de los recursos naturales y patrimoniales.”

**Competitividad global:** es la “Capacidad de los agentes de poner en perspectiva su situación, comparándola con la otros territorios y con la del

mundo en general, a fin de hacer progresar su proyecto de territorio y de garantizar su viabilidad en el contexto de la globalización.

Fuente: IICA – Desarrollo Rural Enfoque Territorial – 2003

## ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD TERRITORIAL DEL SECTOR FLORICULTOR DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES

### Plantas Ornamentales

SECTOR PLANTAS ORNAMENTALES			
Aspectos Positivos (+)			
Competitividad Social	Competitividad Económica	Competitividad Ambiental	Competitividad Global
<i>“Capacidad de los actores locales para actuar de manera eficaz y conjunta ...”</i>	<i>“Capacidad de los actores locales para producir y mantener al máximo el valor agregado en el territorio..”</i>	<i>“Capacidad para que los actores locales valoricen al máximo su entorno ..”</i>	<i>“Capacidad de los actores locales de poner en perspectiva su situación en relación a otros territorios..”</i>
Incipiente voluntad para asociarse reconociendo la necesidad de trabajar en forma conjunta	Factores Naturales que favorecen a la productividad lo que disminuye costos de producción	Comprensión de la Necesidad de Protección al Medio Ambiente	La Producción se vuelca a Mercados Locales y de otros Territorios
Es una actividad integradora del Género	El "saber" hacer como conocimiento pre adquirido	Clima Favorable y en general Agua suficiente que favorecen a las explotaciones	Producción de plantas con mercados locales y potenciales extranjeros
		Rápido Crecimiento de las Plantas.	
Aspectos Negativos (-)			
Competitividad Social	Competitividad Económica	Competitividad Ambiental	Competitividad Global
<i>“Capacidad de los actores locales para actuar de manera eficaz y conjunta ...”</i>	<i>“Capacidad de los actores locales para producir y mantener al máximo el valor agregado en el territorio..”</i>	<i>“Capacidad para que los actores locales valoricen al máximo su entorno ..”</i>	<i>“Capacidad de los actores locales de poner en perspectiva su situación en relación a otros territorios..”</i>
No se observa la "necesidad" trabajar en forma asociada y articulada	Baja capacidad de análisis de Costos / Beneficios en los emprendimientos Productivos	No se respeta en general las BPA	No se observa como potencial riesgo la "importación" desde otros territorios de plantas
Una fuerte creencia de que las individualidades priman sobre las colectivas	Alta Informalidad que atenta contra la información estratégica	No se tiene clara conciencia de la importancia de producir respetando el uso racional de agua / energía y MA.	Desconocimiento de las tendencias de los mercados.
Alto grado de informalidad que atenta contra el trabajo	Se produce lo que se "sabe" hacer a riesgo de no		

formal.	satisfacer demandas.		
Déficit en la mano de Obra (capacitación)	Hay un desconocimiento generalizado sobre gestión comercial y empresaria		
	Escaso o nulo acceso al mercado de capitales para financiamientos		

**Opinión del Experto (\*):**

Introducir el concepto de territorio, el comportamiento de sus actores y factores productivos, y analizar ese conjunto en relación a la productividad del sector plantas ornamentales en relación a otros territorios es un desafío y una nueva forma de “comparar” al mismo (benchmarking territorial). Esta visión permitirá aportar nuevas estrategias de desarrollo innovadores que permitan aplicar mejor los recursos en función de las necesidades detectadas para lograr mejores resultados (eficiencia en las acciones en relación a recursos aplicados).

Las conclusiones definitivas serán en el apartado especial mas abajo mencionado lo que permitirán sugerir a partir del diseño de una matriz de prioridades y proyectos, de una serie de acciones sugeridas que se traducirán en programas o proyectos con ventanillas de financiamientos posibles a la vez que se sugerirán responsables de su ejecución.

*(\*) El comentario que a continuación se transcribe es aplicable tanto al sector plantas ornamentales como al sector flores de corte.*

## Flores de Corte

SECTOR FLORES DE CORTE			
Aspectos Positivos (+)			
Competitividad Social	Competitividad Económica	Competitividad Ambiental	Competitividad Global
<i>"Capacidad de los actores locales para actuar de manera eficaz y conjunta ..."</i>	<i>"Capacidad de los actores locales para producir y mantener al máximo el valor agregado en el territorio.."</i>	<i>"Capacidad para que los actores locales valoricen al máximo su entorno .."</i>	<i>" Capacidad de los actores locales de poner en perspectiva su situación en relación a otros territorios.."</i>
Hay voluntad asociativa en algunos pequeños productores	Factores Naturales que favorecen A la Productividad	Comprensión de la Necesidad de Protección al Medio Ambiente	La Producción es de contraestación o primicia en relación a otros territorios
Se reconoce la necesidad de articular acciones conjuntas en beneficio del conjunto de productores	Empresas Importantes que demuestran economías de escala radicadas en el medio.	Clima Favorable y en general Agua suficiente que favorecen a las explotaciones	La ubicación y conectividad territorial favorece el acceso a múltiples mercados.
Es una actividad mano de obra intensiva e integradora del género y la juventud.	Las condiciones agroecológicas favorables, mejoran los costos de explotación lo que hacen al sector muy competitivo	Rápido Crecimiento de las Flores en contra estación lo que favorece la incursión en los grandes mercados nacionales.	
	Existen en la región al menos un centro de alta tecnología que facilitaría procesos de multiplicación en forma económica.		
Aspectos Negativos (-)			
Competitividad Social	Competitividad Económica	Competitividad Ambiental	Competitividad Global
<i>"Capacidad de los actores locales para actuar de manera eficaz y conjunta ..."</i>	<i>"Capacidad de los actores locales para producir y mantener al máximo el valor agregado en el territorio.."</i>	<i>"Capacidad para que los actores locales valoricen al máximo su entorno .."</i>	<i>" Capacidad de los actores locales de poner en perspectiva su situación en relación a otros territorios.."</i>
No se observa la "necesidad" trabajar en forma asociada y articulada	Escaso o nulo acceso a financiamientos que permitan volúmenes sostenidos de producción	No se respeta en general las BPA	No se observa como potencial riesgo la "importación" desde otros territorios de plantas
Persiste y perdura el individualismo en los pequeños productores	Alta Informalidad que atenta contra la información estratégica	No se tiene clara conciencia de la importancia de producir respetando el uso racional de agua / energía y MA.	Desconocimiento de las tendencias de los mercados
Alto grado de informalidad que atenta contra el trabajo formal.	Se produce lo que se "sabe" hacer a riesgo de no satisfacer demandas.		.
No se reconoce la necesidad de armonizar acciones que tiendan a favorecer al sector	Hay un desconocimiento generalizado sobre gestión comercial y empresaria		
Hay una marcada segmentación entre los actores	No se reconoce la necesidad de actualizaciones tecnológicas		

**Opinión del Experto (\*)**

Introducir el concepto de territorio, el comportamiento de sus actores y factores productivos, y analizar ese conjunto en relación a la productividad del sector Flores de Corte de la Provincia de Corrientes en relación a otros territorios es un desafío y una nueva forma de “comparar” al mismo (benchmarking territorial). Esta visión permitirá aportar nuevas estrategias de desarrollo innovadores que permitan aplicar mejor los recursos en función de las necesidades detectadas para lograr cooptar, mantener y expandir mercados (eficiencia en las acciones en relación a recursos aplicados).

Las conclusiones definitivas serán en el apartado correspondiente que permitirán sugerir a partir del diseño de una matriz de prioridades y proyectos, de una serie de acciones sugeridas que se traducirán en programas o proyectos con ventanillas de financiamientos posibles a la vez que se sugerirán responsables de su ejecución.

*(\*) El comentario que a continuación se transcribe es aplicable tanto al sector plantas ornamentales como al sector flores de corte.*

## MARCO Y FUNDAMENTO DE LA MATRIZ DE PRIORIDADES Y PROYECTOS

### Conceptualización

Para definir la matriz inicialmente se debe visualizar los objetivos trazados al formularse el plan de trabajo que en definitiva son los que direccionarán las acciones, sus prioridades y los recursos necesarios para su cumplimiento

### Objetivos Generales

- a.- *“identificar las restricciones y potencialidades del sector floricultor de la Provincia de Corrientes”*,
- b.- *“promover políticas que conduzcan a incrementar la producción y el consumo de flores de corte, plantas ornamentales, palmeras, flores y plantas tropicales y otras actividades”*.

Los objetivos específicos se identifican con la Producción, los Actores, el Mercado, y las Políticas del Sector.

Para la consecución de los objetivos generales y específicos se desarrollaron a lo largo de la ejecución del proyecto tres acciones concatenadas e interrelacionadas:

- **la detección, análisis, potenciación de los aspectos positivos y de competitividad favorable,**

Las herramientas básicas utilizadas fueron encuestas, análisis FODA, análisis de información básica disponible. A partir de la información consolidada y sistematizada se pueden obtener conclusiones que permitan sugerir Prioridades y Acciones que en apartado especial se enumeran.

- **detección y análisis de los aspectos de dificultad o disminuyen la competitividad territorial,**

Las herramientas utilizadas en esta ocasión fueron nuevas técnicas (encuestas específicas) aplicadas para el análisis del territorio y sus implicancias positivas o negativas sobre la competitividad del sector.

- **enunciado de un Plan de Acciones que contenga programas y proyectos que posibiliten el fortalecimiento del encadenamiento floricultor.**

Para el enunciado de la Matriz de Prioridades y Proyectos que contenga las acciones / programas y proyectos que fortalezcan al encadenamiento floricultor de la provincia de Corrientes inicialmente se intentará caracterizar al eslabón más representativo del territorio: el productor.

### **Productores**

Más allá de que fue parte del plan de trabajo completar una base de datos de productores estratificados y agrupados por tipo de producción, no se ha logrado el objetivo en forma significativa. Ha atentado contra el mismo, el alto grado de informalidad con que opera el sector y ello se traduce en una reticencia manifiesta a responder encuestas, o cualquier otra herramienta que permita identificar y clasificar a los mismos. Es y será una de las acciones que se sugerirán en el plan como una estrategia de mediano y largo plazo.

No obstante en el trabajo de campo de la presente consultoría se han identificado alrededor de 10 productores de flores y cerca de 50 productores de plantas.

En general predominan los pequeños productores en la que la falta de infraestructura, capacitación, escasez de recursos son una constante. En materia de tecnologías las diferencias entre pequeños productores y los de mayor envergadura son aún más notorias ya que estos últimos, por sus posibilidades económicas cuentan con instalaciones, una gestión empresarial comercial más afinada, una capacidad de respuesta a las necesidades del mercado más ajustadas, y no les es ajeno las indispensables asistencias técnicas que permitan mejorar sus condiciones de productividad.

Para el análisis y tipificación del productor se tomarán tres variables: Capital, recursos técnicos, comercialización,

### **Pequeño Productor**

1. Capital
  - Escasez de capital y limitaciones severas al financiamiento
  - En ocasiones no cuenta con invernáculos o sombráculos, produciendo a cielo abierto
2. Recursos Técnicos y Producción
  - Escasa o nula capacitación. La producción es una alternativa de ingresos adicional a su producción de subsistencia.
  - Reniega de asociarse o integrar algunos aspectos de la producción
  - Es reacio a capacitaciones más allá que declama la necesidad de ello.
  - Aspectos tales como el riego son factores limitantes a su producción
3. Comercialización
  - Generalmente vende a intermediarios “en tranquera”
  - Cuando la cercanía de la producción lo permite hace venta puerta a puerta (especialmente con plantas ornamentales)

### **Mediano Productor**

1. Capital
  - Es un productor que tiene un mínimo de inversiones en coberturas y riego.
  - Cuenta con elementos adicionales (mochilas, etc)
2. Recursos Técnicos y Producción
  - Cuentan con asistencia técnica.
  - Buscan verticalizar el proceso productivo – comercial.
  - Recurren a capacitaciones y verifican en forma periódica las variaciones del mercado.
3. Comercialización
  - Usualmente hacen ventas directas a florerías o viveros en mercados locales. Ocasionalmente abordan mercados de otros territorios por sus propios medios.
  - Ocasionalmente integran el último eslabón comercial con algún local comercial.

## **Gran Productor**

1. Capital
  - Invernáculos con riego. Incipientes procesos de control del ambiente.
  - Galpones, Cámaras de frío, sistemas de clasificación, etc.
2. Recursos Técnicos y Producción
  - Cuentan con asistencia técnica.
  - Buscan verticalizar el proceso productivo – comercial.
  - La asistencia técnica y la capacitación de la mano de obra los torna competitivos.
  - Normalmente recurren a técnicas de mejoramiento genético que garantice un producto de calidad.
  - Hay una marcada preocupación por observar las Buenas Prácticas
3. Comercialización
  - Comercializan en forma directa o a través del mercado Mayorista.
  - Ocasionalmente integran el último eslabón comercial con algún local comercial.

Los otros componentes del eslabonamiento productivo identificados hasta el presente son los siguientes:

**Proveedores de productos y servicios:** En general no se encuentran en las áreas de producción. La logística es probablemente una de las mayores restricciones a la que se sometido el productor (en particular el pequeño), lo que se traduce en mayores costos, entre otros aspectos.

**Comercialización:** se observa la participación de:

- Distribuidores que hacen las veces de intermediarios (compran directamente al productor). Suelen también encargarse de la distribución de flores y plantas que traen de otras regiones.
- Florerías y Viveros: En general forman parte de un esquema de integración productivo – comercial.

**Instituciones de Apoyo a la Producción:** Se observan un n° relevante de instituciones de apoyo a la producción desde académicas (Facultad de

Agronomía) como el INTA. El detalle de las instituciones relevadas se agrega en anexo.

**Comentario del Experto:**

*Mas allá de la existencia de todo el entramado necesario para el desarrollo adecuado del encadenamiento, se observa una enorme desconexión entre los distintos eslabones donde priman los esfuerzos individuales por sobre los colectivos. La falta de coordinación y articulación de esfuerzos redundando en una escasa a nula capacidad de gestión y desarrollo armónico del sector.*

**1 . Gestión Competitiva de los Actores:**

**Diagnóstico:**

A partir de los diversos análisis efectuados se puede concluir con que en general (y marcadamente en el estrado de los pequeños productores) hay un elevado nivel de informalidad, imposibilidad de acceder a fuentes de financiamiento, mano de obra no calificada, gestión empresarial (entendiendo por tal la capacidad de terminar costos, beneficios, etc) escasa o nula, posiciones de fuerza de algunos actores (intermediarios) en detrimento del productor (escasa o nula capacidad de negociación). Baja gestión de calidad y desconexión del productor con el mercado.

**Objetivo:**

Proponer acciones que promuevan la mejorar de la competitividad de la gestión empresarial de los productores sin importar su tamaño o condición, lograr el acceso a herramientas de financiamiento, mejorar los sistemas de información para un desarrollo empresario armónico, sistema de apoyo informático, eficientizar la logística y distribución. Mano de Obra calificada y un sistema de capacitación continua serán otro de los aspectos a considerar. Finalmente la mejora de su productividad y la calidad (sanitaria, comercial, etc.) de su producción, a través del uso de tecnologías adecuadas para responder de manera sustentable con la demanda y las exigencias de calidad del mercado regional y nacional.

**Acciones:**

- Gestión Empresaria
- Los Recursos Humanos
- Comercialización y Marketing
- Fuentes de Financiamientos
- Tecnologías aplicadas

## **2. Gestión Competitiva Social del Entorno:**

### **Diagnóstico:**

Hoy día el “ambiente” o “entorno” en el que se desenvuelven las actividades de los actores de todo el encadenamiento muestra signos de fragilidad institucional, escasa o nula capacidad de asociarse o la búsqueda de acciones conjuntas, fragmentación de oferta producto, escasa a nula información estratégica para la toma de decisiones, ausencia del estado como promotor de las actividades, escasa a nula participación de proveedores especializados, instituciones relacionadas a la actividad con escasa a nula articulación de acciones (debilidad de redes).

### **Objetivo:**

A través de este eje estratégico se busca promover y fortalecer las instituciones privadas, propiciar y facilitar la radicación de otros participantes, facilitar la formación de nuevas y tejer redes de comunicabilidad entre las mismas y los actores públicos, a fin de que haya un buen flujo de información y se potencien las herramientas disponibles y los esfuerzos realizados. Propiciar un información actualizada y disponible para planificar la producción, producir con calidad y mejorar su penetración en los mercados. Recrear un tejido (red) institucional que favorezca y promueva el intercambio de información estratégica.

### **Acciones:**

- Promover Nuevos Esquemas Asociativos
- Fortalecer las instituciones Privadas existentes
- Articular y Generar Redes institucionales
- Generar y mantener información estratégica del Sector

## **3. Gestión Competitiva en relación al Medio Ambiente:**

## **Diagnóstico**

En la actualidad, y a partir de la información existente, se pueden verificar múltiples dificultades en torno del Medio ambiente y su implicancia tanto a nivel producción como de las personas que intervienen en el proceso. Cuestiones tales como uso irracional de suelos, ajuste de riego, manejo de fertilización y fertirrigación, ajuste de sustratos por especies, enfermedades y virus, plagas, desinfección de suelos, elección y uso incorrecto de agroquímicos, la no contemplación de las buenas prácticas agrícolas, impactan en el manejo sustentable del ambiente.

## **Objetivo**

Los planes y proyectos que se proponen en este eje tienen que ver con aquellos que impliquen una adecuada gestión del medio ambiente, una producción sustentable en lo económico y social, y un manejo adecuado de los recursos no renovables. También la incorporación de las BPA como práctica generalizada entre los distintos actores involucrados a lo largo del encadenamiento.

## **Acciones:**

- Implementación de Programas de Capacitación continua en BPA.
- Programa de Utilización de Energías Alternativas

## **4. Gestión Competitiva del Territorio y su vinculación:**

### **Diagnóstico**

El encadenamiento floricultor de la Provincia de Corrientes tiene a partir de sus ventajas agroecológicas posibilidades ciertas de abastecimiento en los distintos mercados nacionales en temporadas en las que otras regiones se ven afectadas por el clima y sus costos se tornan no competitivos en relación a nuestro territorio (costos de calefacción, etc). No obstante las circunstancias favorables la producción local no logra insertarse en forma permanente y tampoco logra incrementar su participación. Menos aún, la posibilidad a acceder a mercados extrarregionales debido a problemas de calidad, cantidades, logística (transporte, cadena de frío, etc).

### **Objetivos**

Establecer acciones que impliquen vincular nuestro mercados a otros, a través de un análisis de demandas, un vigoroso programa de calidad, relacionamiento y búsqueda de experiencias exitosas en otros territorios. Vinculación institucional de actores locales con otras instituciones relacionadas a la actividad.

### **Acciones**

- Alianzas estratégicas entre instituciones de productores y mercados.
- Programa de Promoción del Consumo de Flores y Plantas de Corrientes

A continuación se establece la:

## **MATRIZ DE PROGRAMAS Y PROYECTOS**

### MATRIZ DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

<b>EJE</b>	<b>Programas Generales</b>	<b>Programas, Proyectos, Actividades</b>	<b>Responsable Ejecución</b>	<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>Plazo Estimado</b>
<b>Gestión Competitiva de Los Actores</b>	<b>Gestión Empresaria</b>	Programa de Capacitación Dirección y Gerenciamiento de Emprendimientos	Instituciones Intermedias / C.P.F	Fondos Nacionales (Fontar /Sepyme)	Continua
		Programa de Compras Asociadas / Agrupadas	Organizaciones Empresarias Intermedias	Fondo Fiduciario / Subsidios y Prestamos Promer	Continua
		Programa de Capacitación en Elaboración de Planes de Negocios	Organizaciones Empresarias Intermedias / Empresarios y Proveedores	Fondo Fiduciario / Subsidios y Prestamos Promer	Continua
	<b>Los Recursos Humanos</b>	Programa de Capacitación Mano de Obra	C. P. F. / Asociaciones e Instituciones relacionadas	Fondos Sepyme / Ministerio de Trabajo	3 - 5 Años
		Implementación de Programas de Capacitación continua en BPA.	Empresarios, Empleados y RRHH relacionados a la actividad Florícola	Fondos Nacionales (Fontar / Sepyme / Ministerio de Trabajo)	Continua
	<b>Fuentes de Financiamientos</b>	Constitución de un Fondo Fiduciario Floricultor Correntino	Consejo Provincial de Floricultura / Ministerio de Producción	C.F.I	Plazo Máximo Primer Tramo 5 Años
	<b>Comercialización y Marketing</b>	Programa de Mejoramiento Logística	Organizaciones Empresarias	Subsidios y Préstamos Promer / Fodin / Fontar	

		Mercado Concentrador Regional de Flores en el MCC		PROSAP	1er. Año
	<b>Tecnologías aplicadas</b>	Programa de Adquisición de Material de Propagación y Multiplicación	C.P.F y Organizaciones Empresarias	Fondo Fiduciario / Fondos Nacionales (Sepyme)	1 a 5 Años
<b>Gestión Competitiva Social</b>	<b>Promoción Esquemas Asociativos</b>	Programa de Capacitación Dirigencial	Asociaciones / Cooperativas Formal e Informalmente constituidas	Fondos Cooperativos / Promer	Continua
	<b>Fortalecimiento de las instituciones existentes</b>	Dirección y Gerenciamiento de Organizaciones	Asociaciones / Cooperativas Formal e Informalmente constituidas	Fondos Cooperativos / Promer	Continua
	<b>Articular y Generar Redes institucionales</b>	Programa de Relacionamiento con Organizaciones Locales / Internacionales	C.P.F. / Ministerio de Producción / C.F.I.	Fondo Fiduciario / C.F.I	2 – 5 Años
	<b>Sistema de Información estratégica</b>	Creación del Sistema de Información Florícola Provincial	C.P.F y Ministerio de la Producción	Ministerio de Producción / Profip	De 1 a 2 Años
	<b>Promover y Mejorar la Oferta Académica</b>	Programa de Floricultura y Paisajismo Provincial	C.P.F / Universidades y Escuelas de Floricultura	Ministerio de Educación / Fondos Universitarios	Continua
<b>Gestión Competitiva del Medio Ambiente</b>	<b>Programa Provincial de Calidad</b>	Programa Provincial de Trazabilidad y Origen	Ministerio de Producción y C.P.F	INTA / CFI Certificadoras ISO	3 a 10 años

	<b>Programa de Utilización de Energías Alternativas</b>	Programa de Utilización de Energías Alternativas para Riego / Calefacción / Ventilación	Organizaciones Intermedias / CPF	INTI / CFI / Min. Producción	Continua
<b>Gestión Competitiva del Territorio</b>	<b>Alianzas estratégicas entre instituciones de productores y mercados</b>	Misión Comercial Institucional a Mercados de Colombia / Ecuador	Ministerio de Producción / CPF / Cancillería / Organizaciones Empresarias / CFI	CFI / Organizaciones Empresarias Intermedias	1 Año
		Constitución Mesa Regional de Floricultura	Min.Prod. / CFI / INTA y CPF	Ministerio de Producción	Continúa
	<b>Promoción del Consumo de Flores y Plantas de Corrientes</b>	Programa de Embellecimiento de Ciudades y Comunas	Municipalidades de la Provincia de Corrientes	Organizaciones Empresarias Intermedias / Mercado Concentrador de Flores	Continua

## **PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS:**

A partir de los enunciados y conclusiones del taller participativo de la segunda jornada de capacitación en Plantas Ornamentales y Flores de Corte, e identificado las principales limitantes del sector, a continuación se enumerarán una serie de programas que se entienden prioritarios para el fortalecimiento de la actividad.

### **Eje: Gestión Competitiva de los Actores**

**1. Programa:** Programa de Capacitación Dirección y Gerenciamiento de Emprendimientos

**Proyecto:** Capacitación para Empresarios y Emprendedores.

**Objetivo:** Capacitar a los empresarios / productores en herramientas de análisis y manejo de empresas.

**Temas Propuestos:** Análisis de Costos-Beneficios, Registros Contables, Sistemas de información para Control de Gestión, Manejo de Recursos Humanos, Comercialización y Marketing, Introducción a Buenas Prácticas.

**Mercado:** Productores, Empresarios y Proveedores del sector.

**Duración:** Módulos Anuales con frecuencia continua.

**Articulación:** Consejo Provincial de Floricultura, CFI, Ministerio de Producción, UPDR y Entidades Intermedias.

**2. Programa:** Programa de Capacitación y Entrenamiento a Recursos Humanos

**Proyecto:** Capacitación para Empleados y personal relacionado a emprendimientos floricultores.

**Objetivo:** Capacitar a los empleados de Emprendimientos Florícolas.

**Temas Propuestos:** Sustratos, Detección de Plagas y Enfermedades, Manejo de Agroquímicos, Sistemas de Información

**Mercado:** Empleados y personal de emprendimientos Florícolas. Empleados de Proveedores.

**Duración:** Módulos Anuales con frecuencia continúa

**Articulación:** Consejo Provincial de Floricultura, CFI, Ministerio de Producción, UPDR y Entidades Intermedias.

## **Eje: Gestión Competitiva Social de los Actores**

**3. Programa:** Programa de Capacitación Dirigencial - Dirección y Gerenciamiento de Organizaciones

**Proyecto:** Capacitación y Entrenamiento a Dirigentes / Gerentes y Mandos Medios de Organizaciones Intermedias

**Objetivo:** Capacitar a los Dirigentes, conductores y Mandos Medios de Asociaciones, Cooperativas y Organizaciones Empresarias

**Temas Propuestos:** Conducción y Liderazgo, Supervisión y Mandos Medios, Sistemas de Información Gerencial, Administración y Control, Finanzas de Empresas, Elaboración Planes de Negocios, Dirección Estratégica.

**Mercado:** Dirigentes y Empleados de Rango Superior y Medio de Asociaciones y Cooperativas, Proveedores de Servicios del sector.

**Duración:** Módulos Anuales con frecuencia continua

**Articulación:** Consejo Provincial de Floricultura, CFI, Ministerio de Producción, UPDR y Entidades Intermedias

### **4. Programa: Implementación de un Sistema Integrado de Información Florícola**

**Proyecto:** Sistema de Información de Flores y Plantas de Corrientes (SIFPLAC)

**Objetivo:** Crear un sistema de información integrado de información estratégica en tiempo real, sobre mercados, precios, ofertas locales. Precios de Mercados externos. Tendencias

**Temas Propuestos:** Desarrollo de un software que integre información de precios de mercados locales y extranjeros accesible para todos los productores adheridos al sistema

**Mercado:** Productores y Entidades Empresarias Intermedias.

**Duración:** Tiempo de ejecución estimado 2 Años.

**Articulación:** Consejo Provincial de Floricultura, CFI, Ministerio de Producción, UPDR y Entidades Intermedias

## **Eje: Gestión Competitiva del Medio Ambiente**

### **5. Programa: Programa Provincial de Calidad en Floricultura**

**Proyecto:** Programa Provincial de Trazabilidad y Origen

**Objetivo:** Crear un programa provincial en la que se incluyan a todos los productores de plantas ornamentales y flores de corte, con un registro de origen para garantizar trazabilidad y certificación de calidad.

**Temas Propuestos:** Desarrollo de un Registro Provincial de Productores con Certificación de Origen. Capacitación continua en buenas prácticas orientadas a certificación de calidad.

**Mercado:** Productores y Entidades Empresarias Intermedias.

**Duración:** Primer Etapa 5 Años.

**Articulación:** Consejo Provincial de Floricultura, CFI, Ministerio de Producción, UPDR y Entidades Intermedias

## **Eje: Gestión Competitiva del Territorio y sus Vínculos**

### **6. Programa: Programa de Embellecimiento de Ciudades y Comunas**

**Proyecto:** Proyecto Corrientes Florece

**Objetivo:** Concretar convenios de asistencia técnica, que incluya flores y plantas con Municipios y comunas de la provincia y de provincias vecinas con el objeto de facilitar plantines de flores y plantas para el embellecimiento de plazas, paseos públicos, instituciones u organismos considerados estratégicos para la promoción del consumo de Flores y Plantas de Corrientes..

**Temas Propuestos:** Convenios Marco de Asistencia

**Mercado:** Productores y Entidades Empresarias Intermedias.

**Duración:** Primer Etapa 2 Años.

**Articulación:** Consejo Provincial de Floricultura, CFI, Ministerio de Producción, UPDR y Entidades Intermedias

## PALABRAS FINALES

El Proyecto “**Desarrollo de la Floricultura en la Provincia de Corrientes – Fase II**”, logra integrarse, al final de este proyecto y como resulta del mismo en parte, a los ejes estratégicos de desarrollo productivo y social, del Gobierno de la Provincia de Corrientes, realizando un aporte que entendemos significativo también para la Región Norte Grande. El fortalecimiento y competitividad del sector floricultor, aparece como factor clave en la construcción de un desarrollo armónico y sustentable de las comunidades que integran el territorio.

Este proyecto iniciado en Corrientes, pretendió lograr, con su profundización y extensión, un más claro anclaje en las zonas más aptas y desarrolladas de la provincia, tomando como fortaleza los aportes desde lo público como desde lo privado, incorporando a la mayor cantidad y calidad de actores claves.

Así, los **objetivos generales** del proyecto, de “*identificar las restricciones y potencialidades del sector floricultor de la Provincia de Corrientes*”, y en segundo lugar, “*promover políticas que conduzcan a incrementar la producción y el consumo de flores de corte, plantas ornamentales, palmeras, flores y plantas tropicales y otras actividades*”, donde los objetivos específicos se identifican con la Producción, los Actores, el Mercado, las Políticas del Sector, se han logrado en aceptable medida, según nuestra opinión.

Respetando la estructura conceptual del proyecto, el cual se funda en tres acciones concatenadas e interrelacionadas, se ha podido en gran medida:

- detectar, analizar los aspectos de dificultad o disminuyen la competitividad territorial
- detectar, analizar y potenciar los aspectos positivos y de competitividad favorable del sector; como paso previo a
- elaborar un Plan de Acción que contiene una **Matriz de Programas y Proyectos** priorizados, que muy probablemente, posibilitaran el

fortalecimiento del encadenamiento floricultor en la Provincia y en la  
Región

La provincia de Corrientes comprende una de las mayores concentraciones de invernaderos del país, como así también, de producción de ornamentales - plantas en macetas y flores cortadas- donde ocupa la segunda marca en el ranking de superficie cubierta en producción bajo invernaderos. En un territorio con ventajas para la producción temprana y con superficie de invernaderos disponibles, se dan todos los supuestos de crecimiento sustentable del sector floricultor en el mediano y largo plazo. Para solventar esta aseveración debemos considerar además que, se consolida la Constitución Consejo Provincial de Floricultura, se realizan Reuniones regulares del Consejo Provincial de Floricultura y se avanza fuertemente en concretar la matriz de proyectos surgidos de esta iniciativa.

Como reflexión final creemos que, resulta importante la consolidación y ejecución del plan y que este avance en esquemas de negociación y consensos, con la innovación como objetivo máximo, componente fundamental para el desarrollo de la competitividad del territorio, que dará dimensiones de crecimiento y de la equidad, facilitadores de procesos sostenibles del desarrollo.

**Cr. Rodolfo A. Kunz Beuttenmüller**

**Corrientes**

**Julio del 2010**

## **ANEXOS**

## ANEXO I

### FODA DE LA FLORICULTURA EN CORRIENTES

El análisis se hace sobre cuatro distinciones

- De las Características Físicas y Ambientales (clima, suelos, infraestructuras)
- De la Producción (tipos de producción, productores, volúmenes, tecnologías, etc.)
- De los Productores (capacitaciones, saberes, etc.)
- Del Entorno y las Acciones Directas e Indirectas (asociatividad, etc.)

#### Fortalezas

##### 1.- Características Físicas y Ambientales

- Condiciones Climáticas favorables para la producción contra estación y con considerables disminución de costos en relación a los grandes centros de producción de Buenos Aires y Santa Fe.
- Disponibilidad de Sustratos y Agua en abundancia
- Corrientes está entre las tres primeras provincias del país con mayor cantidad de áreas cubierta para producción aplicada a la horti-floricultura.

##### 2.- De la Producción

- Diversidad de Producción en 2 áreas geográficas bien determinadas: plantas ornamentales en San Cosme y Flores de corte en Santa Rosa
- Diversidad de Productores (mayormente pequeñas explotaciones familiares) con dispares inversiones en sus emprendimientos. **Nota:** esto puede verse como una Fortaleza como también una debilidad si se hace un análisis de eficiencias y productividades de las explotaciones ya que no ha una verdadera especialización que garantice uniformidad de producción y volúmenes a costos razonables.
- Demanda de Mercados locales y nacionales insatisfechos.
- Algunas experiencias de exportaciones.
- Existencia de infraestructura básica complementarias (caminos, tendido eléctrico, etc.)

##### 3.- De los Productores – Actores

- En general los productores tiene niveles de conocimientos técnicos previos adquiridos o aprehendidos por transmisión generacional.
- Confianza de un importante N° de productores en los técnicos, que facilita la interacción y favorece el proceso de asistencia.
- Valoración positiva de la asistencia técnica por parte de los productores tanto en los aspectos productivos, como en cuestiones vinculadas a la gestión empresarial.
- Los actores son proclives a adoptar mejoras en las formas de producción (incorporando nuevas técnicas, manejos de tecnologías, etc.)
- Adaptación del tipo de producción a las necesidades del mercado, posibilidades de la tierra, etc. a partir del proceso de asistencia técnica (en algunos casos).
- Es una actividad integradora del género.

##### 4.- De las Acciones Directas e Indirectas

- Incipientes procesos asociativos entre productores en las dos zonas productivas identificadas.
- Declaraciones formales de interés por parte de Organismos Oficiales e instituciones vinculados al apoyo del Encadenamiento Productivo Floricultor, que posibilita vislumbrar acciones y programa de apoyos a la actividad.

## **Debilidades**

### **1.- Características Físicas y Ambientales**

- Corrimiento de la Frontera agrícola y desplazamiento de producciones por otras de mayor valor agregado.
- La baja rentabilidad induce a los productores a buscar alternativas, entre ella el arrendamiento

### **2.- De la Producción**

- Escaso o nulo nivel de asesoramiento en temas relacionados con la comercialización y la administración y gestión.
- Escasa o nula diversidad de oferta de cursos de capacitación
- Escasa o nula incorporación de nuevas tecnologías
- Escasos o nulos proveedores de artículos e insumos. Idéntico comentario se puede hacer a los servicios profesionales de apoyo al productor.

### **3.- De los Productores – Actores**

- Temor por parte del productor de adoptar nuevas técnicas (temor al cambio)
- Bajos niveles de inversión y rentabilidad promueve el abandono de la actividad o eventualmente seguir “haciendo lo mismo”.
- Escasa o nula accesibilidad a créditos y asistencia financiera por falta de respaldo patrimonial o actividades económicas no declaradas.
- En algunos casos, alta dependencia de los productores a los técnicos, que genera pérdida de autonomía y ponen en riesgo la sustentabilidad.
- Escasa predisposición a articular acciones conjuntas que potencien la oferta de productos y mejoren las posiciones negociadoras de los productores frente a una intermediación (empresas dedicadas a ello o florerías) que por peso relativo condiciona precio y condiciones de venta.

### **4.- De las Acciones Directas e Indirectas**

- No hay una adecuada articulación entre los distintos eslabones del encadenamiento lo que provoca ineficiencias e INEQUIDADES.
- No hay conocimiento acabado de herramientas vinculadas al Marketing del producto obtenido
- No hay un mercado de Flores y Plantas formalmente constituido que sea el árbitro natural en la fijación de precios.
- En los proyectos de asistencia técnica pura, falta de formación de los técnicos para contribuir al fortalecimiento institucional de las organizaciones de productores.
- Falta de técnicos con perfiles adecuados para asistir proyectos no relacionados con el sector floricultor.
- Escasa formación de profesionales y técnicos en estrategias didácticas y en trabajo grupal.

- Las instituciones que representan a los productores aún no hace una efectiva coordinación de la asistencia técnica.
- Excesiva carga burocrática administrativas que afecta el desarrollo de las tareas de los organismos de asistencia técnica – financiera que terminan perjudicando a los productores

## **Oportunidades**

### **1.- Características Físicas y Ambientales**

- Dadas las características de suelo, clima y regímenes pluviales, y demás condiciones ambientales (escasos o nula contaminación, pocas actividades agrícolas con utilización de agroquímicos).
- Cercanía a los mercados consumidores.
- Producción en contra estación.
- Con inversiones mínimas en infraestructuras y servicios de apoyo a la producción se podrá garantizar cantidad, calidad y continuidad en la producción tanto de plantas ornamentales como en flores de corte.

### **2.- De la Producción**

- Bajos costos de producción en relación a otras zonas productoras ya que no son necesarios insumos como el gas para calefaccionar.
- Diversificación de la producción actual a nuevos requerimientos de mercado
- Capacidad productiva ociosa
- Disponibilidad de asistencias técnicas.
- Demanda sostenida de capacitación por parte de los técnicos y los productores.

### **3.- De los Productores – Actores**

- Predisposición por parte de productores de llevar a cabo acciones conjuntas en forma articulada con las instituciones que los representan, organismos públicos, entidades autárquicas técnicas, institutos y universidades, etc.
- El encadenamiento tiene características de ocupación de Mano de Obra calificada intensiva, integradora de géneros y jóvenes lo que permite brindar oportunidades laborales en lugares que son eminentemente generadores corrientes migratorias internas hacia centros urbanos.

### **4.- De las Acciones Directas e Indirectas**

- Construcción de espacios de intercambio que favorecen incipientes experiencias de asociatividad entre productores.
- Organización por parte del Ministerio de la Producción, CFI, UNNE de encuentros, actividades, ferias y exposiciones para técnicos y Productores

## **Amenazas**

### **1.- Características Físicas y Ambientales**

- No efectuar las inversiones en infraestructura necesarias para garantizar frío y agua a las áreas productivas.

## **2.- De la Producción**

- Falencias en los servicios básicos en algunas localidades (barrios sin luz, situaciones de pobreza extrema), que dificultan el desarrollo de las tareas de asistencia.
- No efectuar las inversiones necesarias para una adecuada cadena de frío.
- No adoptar acciones adecuadas que mejoren las condiciones de sanidad de los suelos, plantas y flores.

## **3.- De los Productores – Actores**

- Resistencia de algunos productores a la innovación e incorporación de nuevas metodologías de producción.
- Entender como innecesario la capacitación de recursos humanos
- No coordinar acciones asociativas que conduzcan objetivos comunes tales como abastecimiento de insumos agrupados, estrategias de precios rentables para el productor, ampliación de los mercados.

## **4.- De las Acciones Directas e Indirectas**

- Resistencia o falta de experiencia de los beneficiarios en el trabajo asociativo.
- Políticas cambiarias que favorezcan las importaciones de productos.
- Regulación de la actividad en materia impositiva y legislativa (regulaciones de mercado)

## **ANEXO II – DE LA CONSTITUCION DEL CONSEJO PROVINCIAL DE FLORICULTURA Y PLANTAS ORNAMENTALES**

### **Sección 1 – Proyecto de Resolución Ministerial de Creación**

RESOLUCION N°  
CORRIENTES, JUNIO DE 2010

VISTO:

EL Expte N° 500- /10 en el que se gestiona la creación del Consejo Provincial de FLORICULTURA y PLANTAS ORNAMENTALES.

CONSIDERANDO:

QUE las atribuciones conferidas por la Ley Nro. 5549 en cuanto a la elaboración y ejecución de la política provincial y en consideración de sus recursos, propendiendo a la expansión y aprovechamiento de los mismos , modernización y tecnificación del sector primario.

QUE resulta imprescindible complementar esfuerzos para facilitar los proyectos y emprendimientos del sector FLORICOLA de la provincia de Corrientes, el acceso a la capacitación y asesoramiento adecuados para lograr una óptima calidad en sus procesos y por ende en sus productos.

QUE la dinámica del escenario y su adecuada previsión normativa obliga a la actualización permanente y la fluidez de la información entre todos los actores de la cadena FLORICOLA de Corrientes.

QUE mediante la creación de este espacio se podrá desarrollar una estrategia de trabajo y evaluación conjunta para revisar y rectificar permanentemente los procedimientos y mecanismos utilizados para la actualización, el asesoramiento y la fiscalización.

POR ELLO;

EL SR. MINISTRO DE PRODUCCIÓN, TRABAJO Y TURISMO  
RESUELVE

**ARTICULO 1°:** CREASE UN CONSEJO PROVINCIAL DE FLORICULTURA y PLANTAS ORNAMENTALES que tendrá como objetivo prioritario atender los distintos aspectos relacionados a la producción y comercialización de FLORES y PLANTAS ORNAMENTALES de la Provincia de Corrientes.

**ARTICULO 2°:** EL CONSEJO PROVINCIAL DE FLORICULTURA y PLANTAS ORNAMENTALES tendrá funciones consultivas y de asesoramiento para las Autoridades del Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo y podrá mantener

relaciones directas con organismos provinciales, nacionales, internacionales, públicos o privados.

**ARTICULO 3º:** La reglamentación y régimen de funcionamiento del CONSEJO PROVINCIAL DE FLORICULTURA y PLANTAS ORNAMENTALES, forma parte del Anexo I de la presente resolución.

**ARTICULO 4º:** LA Presidencia será ejercida por el Sr. Ministro de Producción, Trabajo y Turismo o a quien este designara en su representación. La Secretaría estará a cargo del Departamento de Granja y Agroindustria.

**ARTICULO 5º:** EL CONSEJO PROVINCIAL DE FLORICULTURA estará integrada en forma permanente por (1) miembro titular y un (1) miembro alterno de cada uno de los organismos o instituciones SIGUIENTES:

- Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo.
- Ministerio de Agricultura de la Nación
- INTA
- CFI
- UNNE
- Asociaciones representativas formalmente constituidas. Cooperativas.
- Otros organismos que el CONSEJO considere pertinente integrar a la misma.

La designación de los miembros titular y/o suplente mantendrá su validez mientras el CONSEJO Provincial de FLORICULTURA y PLANTAS ORNAMENTALES no haya recibido notificación fehaciente de revocación y/o modificación.

**ARTICULO 6º:** LA Secretaria tendrá a su cargo:

- Convocar a los miembros y enviar las invitaciones.
- Elaborar el temario
- Recepcionar las solicitudes de incorporación al temario
- Preparar las carpetas con las cuestiones a tratar por el CONSEJO.
- Elaborar las actas de cada reunión y remitirlas a cada uno de los miembros
- Dar trámite a las resoluciones adoptadas por el CONSEJO.
- Convocar a reuniones extraordinarias cuando así lo solicite uno o más miembros ante la Secretaría o cuando así lo decidiera el CONSEJO.

**ARTICULO 7º:** Los gastos de funcionamiento, serán asumidos por el Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo a través de la Subsecretaría de Producción, y los viáticos y movilidad necesarios para asistir a las reuniones y comunicaciones serán asumidos por cada una de las organizaciones e instituciones participantes.

**ARTICULO 8º:** COMUNICAR, registrar y archivar.

## **ANEXO II – Sección 2 – Reglamento de Funcionamiento del Consejo Provincial de Floricultura y Plantas Ornamentales**

### **REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO INTERNO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE FLORICULTURA Y PLANTAS ORNAMENTALES**

**ARTICULO 1.-** El presente reglamento tiene por objeto establecer las normas que regularán el funcionamiento del Consejo Provincial de Floricultura y Plantas Ornamentales.

**ARTICULO 2.-** Según la Resolución ....., son atribuciones de la Comisión:

- Acordar cronogramas de actividades, coordinar vinculaciones con otros organismos, y generar informes, notas de solicitudes, promocionar, accionar y gestionar recomendaciones u otro material relacionado con los objetivos que persigue su creación.
- Aprobar las publicaciones de toda índole que se hicieran sobre resultados y estudios generados en este CONSEJO PROVINCIAL, dejando constancia en las mismas de la participación de las entidades involucradas.

**ARTICULO 3.-** El Consejo estará compuesto por un representante Titular y un suplente de cada una de las instituciones u organizaciones integrantes. La designación de los miembros titular y/o suplente mantendrá su validez mientras el Consejo Provincial de Floricultura y Plantas Ornamentales haya recibido notificación fehaciente de revocación y/o modificación.

**ARTICULO 4.-** LA Presidencia será ejercida por el Sr. Ministro de Producción, Trabajo y Turismo o a quien este designara en su representación. La Secretaría estará a cargo del un representante del Departamento de Granja y Agroindustria del Ministerio de la Producción Trabajo y Turismo de la Provincia.

**ARTICULO 5.-** El Consejo esta integrado por: Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo, Ministerio de Agricultura de la Nación, INTA, CFI, UNNE y toda otra entidad que a criterio del Presidente considere necesaria su participación. Se completará la mesa con representantes de los productores (uno por organización formalmente constituida y con personería jurídica otorgada).

Si alguna otra entidad estuviera interesada en participar de este Consejo, lo deberá solicitar por medio de una nota y el Consejo decidirá dicha participación, evaluando si se le otorgará participación por medio de vos o de voto.

**ARTICULO 6.-** Las reuniones serán periódicas una vez por mes y sesionará con los integrantes presentes. Las resoluciones se tomarán con mayoría simple y si hubiese empate la presidencia tendrá doble voto.

**ARTICULO 7.-** Las actividades de este Consejo consistirán en :

- Redactar notas y/o solicitudes a con el objeto de concretar las vinculaciones, proponiendo convenios y acuerdos para la realización de tareas inherentes a las funciones establecidas.

- Recepcionar propuestas, inquietudes y consultas dirigidas a la Comisión, para su consideración.
- Redactar notas y solicitudes que surgieran de las reuniones, dirigidas a otros organismos.
- El Consejo estará abierto a los aportes y opiniones recibidas de los expertos y /o interesados

La secretaría tendrá a su cargo:

- Convocar a los miembros y enviar las invitaciones. Los invitados deberán confirmar su presencia.
- Elaborar el temario
- Recepcionar las solicitudes de incorporación al temario, al menos tres (3) días antes de cada reunión.
- Preparar las carpetas con las cuestiones a tratar por la MESA
- Elaborar las actas de cada reunión y remitirlas a cada uno de los miembros.
- Dar trámite a las resoluciones adoptadas por la Mesa.
- Convocar a reuniones extraordinarias cuando así lo solicite uno o mas miembros ante la Secretaría o cuando así lo decidiera la Mesa.

**ARTICULO 8.-** El Consejo determinará la necesidad de formación de grupos de trabajo y/o comité técnico para temas puntuales y nombrará el miembro coordinador del mismo, quien elaborará la lista de personas externas a convocar y tomará contacto con ellas. Estos grupos se reunirán en lugares y fechas que decidieran internamente e informará del estado de avance de los trabajos en la siguiente reunión plenaria.

**ARTICULO 9.-** El ejercicio de las funciones que correspondan a los miembros del Consejo Provincial de Floricultura y Plantas Ornamentales, tendrá carácter ad honorem.

**ARTICULO 10.-** El presente Reglamento entrará en vigor el día siguiente al de su aprobación por el Sr. Ministro de Producción, Trabajo y Turismo.

Corrientes, de JUNIO del 2010.

## Flores

Gladiolos



Rosas



Lilium



Gerberas



## Plantas Ornamentales

Palos de Agua



Jazmín del Cabo



Codiaeum Variegatum



Palmeras



## IMÁGENES DE VISITA A CAMPO





ANEXO - Imágenes de II Jornada de Capacitación – 14 de Julio del 2010







## PRODUCTORES DE PLANTAS ORNAMENTALES

	Nombre	Institución/ Empresa	Cargo	E- mail	Teléfono	Localidad
1	AGUIRRE FIDEL	PRIVADO	PAISAJISTA	fidelaguirre@hotmail.com	3783254754	CORRIENTES
2	ALCALDE GABRIEL		VIVERISTA			TATA CUA
3	Alegre Oscar					Cnia Tatacua
4	Alvarez Benito					Saladas
5	ARRAIGADA NORMA	PRIVADO	VIVERISTA		3783699514	SAN COSME
6	AVALOS CARLOS DARIO		VIVERISTA			CORRIENTES
7	Ayala Norma					San Cosme
8	BALBUENA SILVIA	PRIVADO	VIVERISTA	silvibalbuena25@hotmail.com	0378342247315596539	CORRIENTES
9	BELCASTRO LAURA	PRIVADO	HELECHOS	viveroeleden@hotmail.com	3783686158	CORRIENTES
10	Bogado Facundo					Corrientes
11	Cabrera Clara					San Cosme
12	Canteros Luis					Loreto
13	Cañete Juan					San Cosme
14	Encinas Bonifacio					San Luis
15	FLORES FEDERICO	PRIVADO	VIVERISTA		3783708210	CORRIENTES
16	Gonzalez Santiago					Saladas
17	GOROSITO FLAVIA	PRIVADO	VIVERISTA		3783238066	SAN COSME
18	Guzman Lucas					Santa Ana
19	IRIE JORGE	PRIVADO	VIVERISTA		3783427958	SAN COSME
20	Ishikawa Antonio					Bella Vista
21	Jauregui Josefa					Loreto
22	KANEVA NATALIO	PRIVADO	VIVERISTA ORQUIDEAS		3783392132	CORRIENTES
23	LLANO OSCAR	PRIVADO	VIVERISTA		0378344050415408999	CORRIENTES
24	Lopez Santiago					Esquina
25	MACIAS DIEGO FRANCISCO		VIVERISTA		3783431053	CORRIENTES
26	MONZON LUIS	PRIVADO	VIVERISTA		3783629489	BERON DE ASTRADA
27	MORI SANDRA	PRIVADO	VIVERISTA		3783524158	SAN COSME
28	Ojeda Francisco					Corrientes
29	ORTEGA ALFREDO	PRIVADO	VIVERISTA		3783791367	CORRIENTES
30	Paiva Mario					Empedrado
31	PORTILLO CRISTIAN	PRIVADO	VIVERISTA	cristianportillo 281@hotmail.c	om 3783671617	CORRIENTES
32	QUATROSIOCHI JOSE MARIA	PRIVADO	VIVERISTA		3783216991-550474	CORRIENTES
33	RAMIREZ RAIMUNDO	PRIVADO	VIVERISTA		3783285688	BERON DE ASTRADA
34	Reiche, Carlos Ramón					Paso De La Patria
35	RODRIGUEZ ISOLINA	PRIVADO	ARBOLES	inarod@hotmail.com	0378345239315602798	CORRIENTES
36	RODRIGUEZ PATRICIA	PRIVADO	CESPED		3783604543	CORRIENTES
37	RUEDA MARTIN	PRIVADO	VIVERISTA		3783321534	SAN COSME
38	SARTO ROBERTO	PRIVADO	VIVERISTA	vivero sarto@hotmail.com	3782404989	SALADAS
39	Silva Ramon					San Cosme
40	Soler Adolfo					San Roque
41	Sosa Patricia					San Cosme
42	SUAREZ MINGO	PRIVADO	VIVERISTA	andressuarez0606@hotmail.c	03756421142-om 15445122	SANTO TOME
43	SUGITA MARIO	PRIVADO	VIVERISTA		3783296338	SAN COSME
44	VALLEJOS RAMON	PRIVADO	VIVERISTA		3783358569	CORRIENTES
45	VILLALBA MARTA	PRIVADO	VIVERISTA		3783593580	CORRIENTES
46	VILLASANTI ANGELICA	PRIVADO	VIVERISTA		3783257716	SAN COSME
47	VILLORDO ELSA	PRIVADO	VERDESDE CORTE		3783630975	SAN COSME
48	ZALAZAR MARIANA	PRIVADO	VIVERISTA	viverolafloraoyana@hotmail.c	m 3777605353	GOYA

Productores de Flores de Corte			
	Nombre	Institución/ Empresa	Localidad
1	Correa Jose Luis	FINCA EN TATA CUA	TATA CUA
2	ESTRUGEL ALEJANDRO	COOPERATIVA "IVOTY PORA"	SANTA ROSA
3	IBARROLA FELIPE	COOPERATIVA "IVOTY PORA"	SANTA ROSA
4	LUCCA LITO	PRIVADO- CRISANTEMO	SANTA ROSA
5	Paré, Roberto		Santa Rosa
6	PEREZ ALEJANDRO BENJAMIN	COOPERATIVA "IVOTY PORA"	SANTA ROSA
7	Perez, Javier		Santa Rosa
8	Pérez, Jose		Santa Rosa
9	Perez, Karina		Santa Rosa
10	SANCHEZ TEODORA	COOPERATIVA "IVOTY PORA"	SANTA ROSA
11	TOLEDO RAMON		SAN COSME
12	Torres Diana		Santa Rosa
13	Valenzuela, Elpidio		Santa Rosa
14	Zarate Silvia		Santa Rosa

Proveedores - Cadena Productiva Florícola de Corrientes					
Nombre	Apellido	Institución/ Empresa	PROVEEDOR	Teléfono	Localidad
	BERNARDINI		PLANTINES CRISANTEMO	2214914152	LA PLATA
MAURICIO	CARDOZO	IBERA	INSUMOS VARIOS	3783623409	CORRIENTES
				111552478024222949611	
ANTONIO	KITAGAWA	TSUKASA SHOJI S.A.	PLANTINES GERBERAS	5	LA PLATA
FLORENCIA	PIAGGIO	NITROSOL	INSUMOS VARIOS	03777451115/ 451114	BELLA VISTA
CARLOS	TORRES	FITOSAN	INSUMOS VARIOS	3777452249	BELLA VISTA
LEONARDO	WOLFF		PLANTINES CRISANTEMO	034884200770348842242	ESCOBAR
				7	

INSTITUCIONES RELACIONADAS A LA FLORICULTURA - CORRIENTES				
Institución/ Empresa	Sigla	Teléfono	E- mail	Localidad
AGENCIA DE EEXTENSIÓN RURAL DEL INTA CTES	AER	03783-454567	aercorrientes@correa.inta.gov.ar	Ctes-Capital
ASOCIACIÓN CORRENTINA DE PROD. DE FLORES Y PLANTAS ORNAMENT.		03782-15404989		Ctes-Capital
CÁTEDRA DE HORTICULTURA Y FLORICULTURA DE LA FCA		03783-452503	phcolonia@hotmail.com	Ctes-Capital
CENTRO TECNOLÓGICO DE PRODUCCIÓN	CETEPRO	03783-681041		Ctes-Capital
COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE FLORES "IBOTÍ PORÁ"		03782-15783699	clasorno@gmail.com	Ctes-Capital
DIRECCIÓN DE COOPERATIVAS	DCC	03783-431360	dircoopctes@hotmail.com	Ctes-Capital
ESCUELA DE DE EDUCACIÓN AGROPECUARIA	EEA N°13	03722-434988	escueladeiardineria@vahoo.com	Resistencia
ESCUELA DE JARDINERÍA Y PAISAJISMO	IPROF N°35	03783-452804	iardinbotanicoctes@gmail.com	Ctes-Capital
ESCUELA REGIONAL DE AGRICULTURA GANADERÍA E INDUSTRIAS AFINES	ERAGIA	03783-471413	eraqia@unne.edu.ar	Ctes-Capital
ESTACIÓN EXPERIMENTAL AGROPECUARIA DEL INTA	EEA -INTA	03777-450029	rveron@corre.inta.gov.ar	Ctes-Capital
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS DE LA UNNE	FCA-UNNE	03783-427589	extension_fca@agr.unne.edu.ar	Ctes-Capital
INSTITUTO DE BOTÁNICA DEL NORDESTE	IBONE	03783-427589	ibone@agr.unne.edu.ar	Ctes-Capital
INSTITUTO DE FOMENTO EMPRESARIAL	IFE	03783-476044	info@ife.gov.ar	Ctes-Capital
MERCADO DE CORRIENTES	MC	03783-451535		Ctes-Capital
MINISTERIO DE PRODUCCIÓN TRABAJO Y TURISMO- SU	BSEMCP. DTTE PR	03783-476030		Ctes-Capital
MIUNICIPALIDAD DE SANTA ROSA		03782-494161	municipstarosa@vahoo.com.ar	San Cosme
MUNICIPALIDAD DE SAN COSME		03783-496901	intendente@sancosme.gov.ar	San Cosme
SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA	SENASA	03783-421197		Ctes-Capital

Florerías							
Nombre	Apellido	Institución/ Empresa	Cargo	E- mail	Teléfono	Dirección Postal	Localidad
ENRIQUE	BONPLAND	AIME	DUEÑO		3772424766 3772459253	3230	PASO DE LOS LIBRES
ERNESTO	ROSSI QUERIN	DONNA FIORI	DUEÑO	donnafori@hotmail.com	435673	3400	CORRIENTES
S/D	S/D	EL IMPERIO DE LAS FLORES				3400	CORRIENTES
	SANCHEZ	FLOTERIA ROCIO	DUEÑO		424234	3400	CORRIENTES
S/D	S/D	GIARDINO	S/D	S/D	S/D	3400	CORRIENTES
	ROSSI QUERIN	MARABU	DUEÑO			3400	CORRIENTES
S/D	S/D	LOS HELECHOS			431852	3400	CORRIENTES
ROCIO	SANCHEZ	TSUYU	DUEÑA		461869	3400	CORRIENTES
S/D	S/D	LAS GARDENIAS			429350-464258	3400	CORRIENTES
S/D	S/D	FLOTERIA ALELI	S/D	S/D	S/D	3400	CORRIENTES
S/D	S/D	FLORES CRISTAL			461839	3400	CORRIENTES
S/D	S/D	LAS ROSAS			464686	3400	CORRIENTES

**Nota Importante:** S/D se refiere a sin datos / o datos no suministrados.

**TECNICOS Y PROFESIONALES**  
**Encadenamiento Productivo Florícola de Corrientes**

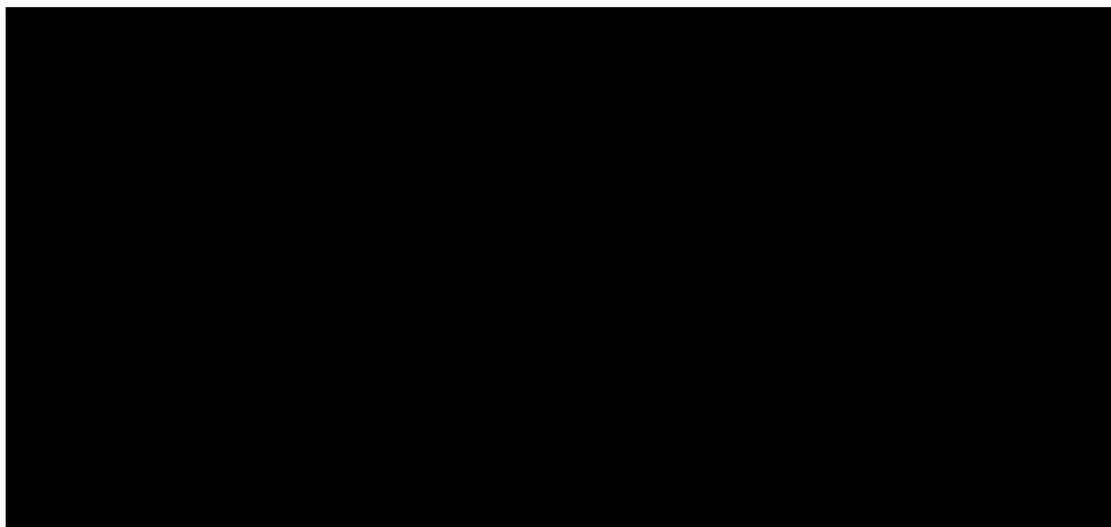
	Nombre	Institución	Cargo	Localidad
1	Aguirre Eusebio Fidel		Técnico	Corrientes
2	Alderete Maria		Estudiante	San Roque
3	Alderete Rosa		Estudiante	San Roque
4	Arce Ramon		Técnico	Cria Tatacua
5	Bartra Vasquez Lady		Técnico	Corrientes
6	BENITEZ SUSANA	CORRIENTES E	TECNIAO	CORRIENTES
7	Canteros Victor		Técnico	Saladas
8	Costa, Felix Manuel		Técnico	Corrientes
9	De Los Santos Enrique		Técnico	Santa Rosa
10	DE LOS SANTOS FELIPE	SUBSECRETAR		SANTA ROSA
11	De Los Santos José		Estudiante	Empedrado
12	Dominguez Alicia		Estudiante	San Roque
13	FERNANDEZ ROBERTO	INTA-LA PLATA	PROG.NAC. FLORES	LA PLATA
14	FLACHSLAND EDUARDO	FORA-ASOC.OR	PRESIDENTE	CTES
15	GAUNA JOSE	ESCUELA DE JA		CORRIENTES
16	GAUNA LUCIANA	MINISTERIO PR		RESISTENCIA
17	HABERLE LAURA	CORRIENTES E		CORRIENTES
18	Hauck Violeta		Técnico	Corrientes
19	Maidana, Mirta Miriams		Estudiante	Resistencia
20	MARINANGELI PABLO	UNIV.DEL SUR		BAHIA BLANCA
21	MASCARINI LIBERTAD	UBA-CATEDRA		CAPITAL FEDERAL
22	Mathieur, Walter A.		Técnico	Santa Rosa
23	Meza Ignacio		Técnico	Empedrado
24	Meza José		Estudiante	Empedrado
25	Meza Ramon		Estudiante	Empedrado
26	Montiel Carlos		Docente	Alvear
27	Montiel Ernesto		Docente	Corrientes
28	MORALES SOFIA	IFE	DELEG D	SANTA ROSA
29	Moriaud Alejandra		Técnico	Corrientes
30	MORISIGUE DANIEL	INTA-INSTITUTO		CAPITAL FEDERAL
31	NUNEZ ROQUE EDUARDO	CETEPRO	TECNICO	CTES
32	Olivera Teresa		Estudiante	San Roque
33	ORTEGA ARACELI	ESCUELA DE JA		RESISTENCIA
34	Oviedo René		Técnico	Bella Vista
35	PATRICIA LANGE	INTA- CTES	TECNICO-PLANTAS ORNA	CTES
36	PERRENS GUILLERMO	CETEPRO	TECNICO	CTES
37	PUERTA ANALIA	INTA-INSTITUTO		CAPITAL FEDERAL
38	RAMSEYER VIVIANA	ESCUELA DE JA		RESISTENCIA
39	Riza Daiana		Estudiante	Corrientes
40	Robledo Maria		Técnico	San Roque
41	Romero Pedro		Técnico	Corrientes
42	RUCHESI JOSE	ESCUELA DE JA		RESISTENCIA
43	RUIZ VICTOR HUGO	SENASA	INSPECTOR	PASODE LOS LIBRES
44	SASAKI MARCELO	PRIVADO-PLAN		ADOLFO SORDEAUX.BS AS
45	TAFAREL OSCAR	GADIFERSA S.A.	GERENTE	SANTA ROSA
46	TERADA GRACIELA	UNNE-FCA	PROF ADJUNTA	CTES
47	TORRES GABRIELA	SUBSECRETAR		SANTA ROSA
48	Torres Maria		Técnico	Santa Rosa
49	VAZQUEZ VEGA RENE	INTA	PROHUERT	SANTA ROSA
50	Vazquez, Rene		Técnico	Santa Rosa
51	Vega Osvaldo		Técnico	Esquina
52	VERON RODRIGO	INTA-BELLA VIS		BELLA VISTA
53	YAMAWAKI YUKA	MERCOFLOR	GERENTE	LA PLATA -M. MORENO
54	ZARATE SILVIA	MUNICIPALIDAD		SANTA ROSA

## OTROS ANEXO NO PROPIOS (PROGRAMA NORTE GRANDE)

### SELECCIÓN DE CAPACITACIONES

#### COP FLORES Y PLANTAS DE CORRIENTES

1. Como una de las actividades Segunda Reunión Plenaria del COP realizada el 14/09/09 en San Cosme, se trabajó en la selección - por parte de los actores- de capacitaciones.
2. Para ello, se presentó un listado de 13 temas detectados durante el trabajo de campo y emergentes de las dos convocatorias anteriores.
3. Se solicitó a los presentes realizar un ejercicio de priorización utilizando la planilla adjunta.
4. Se obtuvieron 44 planillas de respuesta (4 del sector flores, 18 de plantas, 17 instituciones, 4 articuladores y uno identificado como de insumos).
5. Se cargaron las respuestas en una hoja de cálculo y se realizó un promedio simple de las preferencias numeradas de cada participante. Con la finalidad de aislar del promedio general la fuerte incidencia (por su número) de la opinión de los representantes de las instituciones, también se practicaron los promedios para cada grupo. El resultado fue el siguiente:



6. Se presentaron estos resultados a los participantes y se observó que las primeras posiciones, tanto para el promedio general, como para los productores de plantas y de flores podían agruparse en dos grupos conceptuales: uno referido a la temática productiva y otro a la gestión empresarial.
7. Por consenso se decidió proponer al CFI que las dos capacitaciones planificadas se realizaran – cada una de ellas- sobre un Programa abarcativo de los temas que integran los grupos mencionados. Es decir:
  - a. **1ra. Capacitación:** “Programación de la Producción”, “Elección de Variedades y Diversificación”, “Preparación y desinfección de Suelos”, “Métodos de cultivo (sustratos, poda)”

- b. **2da. Capacitación:** “Ventas a florerías, viveros y productores”, “Gestión de la Empresa y Registros”, “Organización Comercial”
8. Luego de estos acuerdos, se trabajó en definir las cuestiones operativas de estas futuras actividades de capacitación. Las líneas propuestas por los actores fueron:
  - a. **Fechas:** noviembre/ 09; primera quincena de diciembre/09; febrero/10
  - b. **Duración de cada capacitación:** 2 días
  - c. **Días de la semana:** jueves y viernes
  - d. **Metodología:** teórico y práctico (talleres), con entrega de material
  - e. **Lugar:** San Cosme. Los productores de Santa Rosa se albergarían en las instalaciones del Polideportivo.
9. Revisión de los resultados: Después del encuentro, y con la finalidad de convalidar los resultados de la priorización mediante otro método de cálculo, se realizó un análisis de frecuencia de las respuestas de cada participante para las observaciones correspondientes a los lugares preferenciales 1 y 2. El resultado fue:
  - a. Del total de observaciones, el 25% de las señaladas con “1”, y ocupando el primer lugar en las preferencias, correspondió al tema de capacitación “Programación de la Producción”; el segundo lugar con el 20% a “Gestión de la Empresa y Registros”; el tercer lugar con el 16% a “Elección de variedades, diversificación” y el cuarto lugar con el 14% a “Métodos de Cultivo (sustratos, poda)”.
  - b. Del total de observaciones, el 20% de las señaladas con “2”, y ocupando el segundo lugar en las preferencias, correspondió al tema de capacitación “Preparación y Desinfección de suelos”; el segundo lugar con el 16% a “Elección de variedades, diversificación”; el tercer lugar con el 11% a “Programación de la Producción”; y el cuarto lugar fue compartido, ambas con el 9%, por “Capacitación en Ventas a Florerías, Viveros y Productores” y “Organización Comercial”.
10. El análisis anterior confirma los temas de capacitación consensuados el día de la Convocatoria.
11. Finalmente es importante mencionar que la oferta de capacitación por parte del CFI, fue muy bien recibida por los participantes, que trabajaron motivados en la autodeterminación de los temas y en las propuestas para la organización de las capacitaciones.

**Silvia Cardarelli**  
**Para PCNG**  
**19/09/09**