

PLAN DE COMPETITIVIDAD

Conglomerado Hortícola de Santa Lucía y Bella Vista, provincia de Corrientes

Programa Norte Grande

Consultores:

Ing. Mg. Hernán Palau

Ing. Mariano Lechardoy

Lic. Facundo Neyra

Diciembre de 2010

Plan de Competitividad del Conglomerado Hortícola de Santa Lucía y Bella Vista, provincia de Corrientes

ÍNDICE

Resumen ejecutivo

1. Introducción

- 1.1. Sobre el Programa de Competitividad Norte Grande
- 1.2. La provincia de Corrientes
- 1.3. El sector hortícola en la provincia de Corrientes
- 1.4. Sobre los objetivos del presente documento

2. El sector hortícola nacional

- 2.1. Descripción general
- 2.2. Tomate
- 2.3. Pimiento

3. El conglomerado hortícola de Santa Lucía y Bella Vista

- 3.1. Introducción
- 3.2. Análisis estructural discreto
 - 3.2.1. Ambiente institucional
 - 3.2.2. Ambiente organizacional
 - 3.2.3. Ambiente tecnológico
- 3.3. Análisis de la Coordinación del Sistema.
 - 3.3.1. Análisis de las transacciones del conglomerado
 - 3.3.2. Acción colectiva, alianzas estratégicas y capital social

4. Limitaciones y oportunidades (análisis FODA)

5. Benchmarking

6. Visión del conglomerado

7. Líneas estratégicas e Ideas Proyecto de Apoyo a la Competitividad

8. Gobernanza del conglomerado

RESUMEN EJECUTIVO

La provincia de Corrientes es una de las más importantes en lo que se refiere a la producción hortícola. Representa el 56% del total de la superficie de horticultura bajo cubierta. En cuanto a tomate, representa el 18% del total de la producción nacional, mientras que representa el 22% del total del tomate que ingresa al MCBA. En cuanto a pimiento, la producción correntina representa el 44% del total de la producción nacional. El conglomerado hortícola de Bella Vista y Santa Lucía es el más importante de la provincia de Corrientes en este sector. Presenta limitaciones a su competitividad, en torno a la formalización, la logística, la coordinación de la cadena, la información de mercados y precios, acceso a nuevas tecnologías, asociativismo y acción colectiva, la calidad del producto, el empaque, entre otras variables. El presente plan de competitividad buscará impulsar la mejora competitiva del conglomerado en base a 10 IPAC a saber: 1) regularización RENSPA, 2) regularización laboral, 3) central de servicios, 4) central de cargas, 5) centro de distribución en el MCBA, 6) manual de procedimientos de producción y empaque, 7) reciclado de residuos, 8) modernización tecnológica, 9) capacitaciones y 10) seguros hortícolas. Se destaca que la conformación del conglomerado se realizará en base a un grupo de actores del mismo, los que están representantes de la Asociación, de los técnicos, del INTA, del Ministerio de la Producción, y del PCNG.

Introducción

1.1. Sobre el Programa de Competitividad Norte Grande

El Programa de Competitividad del Norte Grande (PCNG), que ejecuta la Secretaría de Política Económica del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación, con financiamiento del BID, tiene como propósito aumentar la competitividad de los conglomerados productivos seleccionados en las provincias del NEA y NOA.

Denominamos conglomerado productivo (COP) a una red territorializada de empresas (productores, industriales, comercializadores, proveedores de servicios, etc.), sus organizaciones (cámaras, cooperativas, asociaciones, etc.), e instituciones de apoyo al sector productivo (universidades, institutos técnicos, áreas del gobierno local, etc.), que interactúan, con diferente intensidad y grado de complementariedad, alrededor de productos o servicios específicos.

El objetivo específico del Programa es apoyar a que los COPs seleccionados desarrollen una estrategia competitiva colectiva, e identifiquen e implementen acciones para la mejora de su competitividad. Otro objetivo del Programa es mejorar el apoyo institucional que reciben las empresas de los COPs seleccionados.

1.2. Sobre la provincia de Corrientes

La provincia de Corrientes se extiende en una superficie aproximada de 88.192 km², lo que representa el 3,2% de la superficie total del país. Se encuentra comprendida entre los 27° y los 31° de latitud sur y los 55° y los 60° de longitud oeste. La provincia está ubicada en el centro de la región mesopotámica, en el corazón mismo de la cuenca del Plata, donde confluyen los ríos Paraguay y Paraná. Limita al norte con la República del Paraguay, al noreste, con la provincia de Misiones; al este, con la República Federativa del Brasil y la República oriental del Uruguay; al sur, con la provincia de Entre Ríos; y al oeste, con las del Chaco y Santa Fe.

La provincia de Corrientes posee un clima subtropical, muy cálido en verano pero con heladas en invierno. Tiene características de clima húmedo, con frecuentes excesos hídricos en otoño y primavera, y moderados y eventuales déficit, principalmente en verano. Con respecto al régimen de lluvias se distinguen dos áreas de acuerdo con la cantidad de precipitaciones anuales. En la región que bordea el río Paraná llueve menos de 1.100 milímetros, y es menos lluviosa que en las proximidades del Uruguay, donde caen entre 1.200 y 1.600 milímetros. Por lo general no hay sequías en todo el territorio y la temperatura media del verano es superior a los 21°C, mientras que la de invierno ronda los 10° C.

La provincia se divide en 25 departamentos y 65 municipios, con poderes políticos y administrativos propios (Figura 1). La capital provincial es la ciudad de Corrientes, ubicada frente a la ciudad de Resistencia y a 1.030 km de la ciudad de Buenos Aires.

Según estimaciones del INDEC para junio de 2007 la población provincial era de 1.002.416 habitantes. En el 2001, año en que se realizó el último censo Nacional de población, la Provincia contaba con 929.236 habitantes (población urbana: 737.905 habitantes, población rural: 191.331 habitantes). Entre las ciudades más importantes desde el punto de vista poblacional tenemos a: Corrientes, Goya, Curuzú Cuatiá y Paso de los Libres.

Figura N° 1. Mapa político de la provincia de Corrientes (en círculo, Lavalle-Santa Lucía y Bella Vista)



Las actividades económicas de la provincia, están centradas en determinadas producciones agropecuarias (tabaco, yerba mate y té, arroz, y cítricos) y en la industria manufactura (textil, maderera, frigorífica y el cultivo en invernaderos), con escaso grado de complejidad, de algunas materias primas obtenidas de ellas.

El Producto Bruto Geográfico (PBG)¹ a precios corrientes tuvo un desempeño destacado durante el período posterior a la caída del régimen de convertibilidad. A partir del 2003 el aumento del nivel de actividad (5,2%, 9,6%, 10,3% y 9,5% en 2003, 2004, 2005 y 2006, respectivamente) permitió a la provincia recuperar y superar los valores previos a la crisis del año 2001. Asimismo, esta suba estuvo difundida a todos los sectores productivos, tanto de bienes como de servicios (DEyC Provincia de Corrientes, 2007).

¹ PBG: Refleja el resultado de la actividad económica de las unidades productoras de bienes y servicios residentes en un territorio, calculado por la suma del valor agregado atribuido a las mismas, durante un período de tiempo.

Cuadro N° 1. Producto bruto geográfico a precios corrientes. Total provincia (en miles de pesos, años 2000-2006).

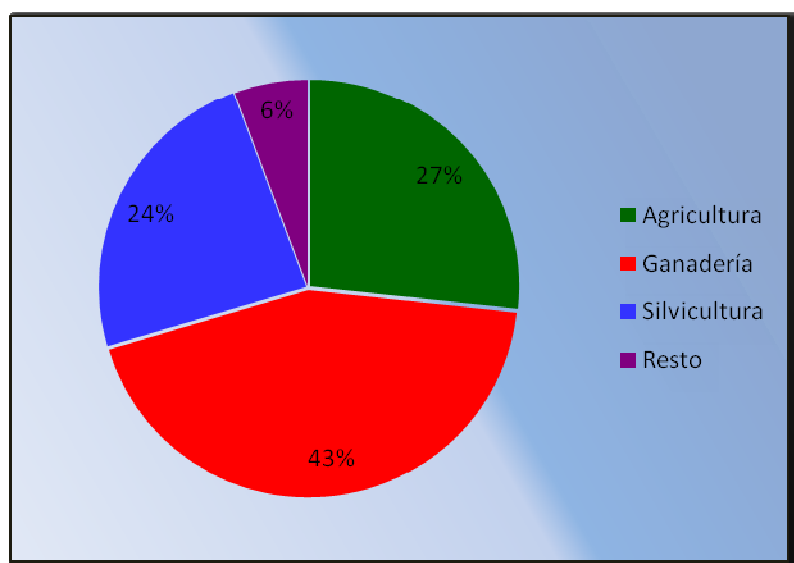
Sector	2000	2001	2002	2003	2004 (*)	2005 (*)	2006 (*)
PRODUCTO BRUTO GEOGRAFICO	3.692.306	3.488.761	3.826.063	4.305.666	5.335.196	6.631.278	8.063.703
BIENES	1.330.099	1.215.928	1.477.751	1.880.998	2.301.173	2.784.964	3.099.491
Sector Primario	376.104	309.486	532.079	653.333	819.069	1.043.124	1.129.627
Industria Manufacturera	594.908	548.524	647.466	807.315	915.352	1.027.659	1.065.076
Electricidad, Gas y Agua	148.066	124.149	112.561	152.206	198.620	228.877	299.339
Construcciones	211.021	233.769	185.645	268.145	368.132	485.304	605.449
SERVICIOS	2.362.208	2.272.833	2.348.312	2.424.668	3.034.023	3.846.314	4.964.212
Comercio, Hoteles y Restaurantes	428.473	394.343	409.898	509.428	656.497	876.548	1.268.199
Transporte, Comunicaciones e Intermediación financiera	261.898	266.448	294.715	303.129	386.741	488.267	659.270
Actividades Inmobiliarias y empresariales	693.646	681.047	644.531	572.957	752.728	895.441	1.021.548
Administración Pública, Defensa y Seguridad Social	331.824	314.922	326.799	335.500	373.041	466.914	559.880
Enseñanza	319.984	308.846	309.044	324.263	386.838	500.827	630.994
Servicios sociales y de salud	176.089	162.706	168.657	179.821	215.620	302.025	370.482
Servicios comunitarios, sociales y personales	103.340	101.860	149.515	157.875	213.799	270.814	365.324
Servicios de hogares privados que contratan servicios domésticos	46.954	42.661	45.153	41.695	48.758	45.478	88.515

(*) Datos provisorios sujetos a revisión.

Fuente: Dirección de Estadística y Censos de la Provincia de Corrientes / CEPAL.

Se destacó el crecimiento del Sector Primario, que pasó de una participación del 21,3% en 1993 al 34,1% en 2006, y la reducción de la participación de la Industria Manufacturera que perdió casi 15 puntos porcentuales entre puntas (aportaba la mitad del PBG de bienes en 1993). En cuanto a los sectores de Servicios, debemos decir que su estructura sectorial se mantuvo estable. Dentro de la producción primaria, los principales rubros son ganadería y agricultura, y en segundo lugar la silvicultura (ver Figura 2).

Figura N° 2. Composición del producto bruto geográfico del sector primario. A precios corrientes. Total Provincia (en miles de pesos, año 2006).



Fuente: Elaboración Propia en Base a datos DEyC de la Provincia de Corrientes / CEPAL.

La problemática regional, según el INTA, puede caracterizarse sumariamente como: economía basada fundamentalmente en la producción primaria, productos destinados principalmente al mercado interno, deficiencias de infraestructura (vial-ferroviaria-fluvial-portuaria), escaso grado de electrificación rural, mano de obra rural insuficientemente capacitada, elevada migración rural, bajo grado de asociativismo y de organización, elevada proporción de productores minifundistas, población rural con alto grado de NBI, e importante brecha tecnológica en la mayoría de las cadenas.

El Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo de la Provincia de Corrientes realizó un relevamiento de la actividad agrícola para la campaña 2008-2009. De acuerdo al valor bruto de la producción, la actividad agrícola más relevante de la provincia son los cereales (40%), mientras que las frutas y las hortalizas tienen un valor bruto de producción inferior al 20%.

Cuadro N° 2. Superficie y producción y valor bruto de la producción de la provincia de Corrientes (año 2008/2009)

CAMPAÑA : 2008/09 (*)	TOTAL PROVINCIAL			
Cultivo	Superf. Cultiv. Has.	Producción. Tn.	V.B.P. (en Pesos)	%
CEREALES	108.291,00	535.395,00	416.886.302	40,16%
FRUTALES	36.202,00	462.197,05	197.205.897	19,00%
HORTICOLAS	14.641,68	166.700,40	184.346.184	17,76%
INDUSTRIALES y OLEAGINOSAS	62.395,00	177.856,96	129.216.586	12,45%
OTROS (Flores y Ornamentales)	321,00		110.305.064	10,63%
TOTAL AGRICULTURA (2)	221.850,68	1.342.149,41	1.037.960.033	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Servicio de Información Agroeconómica del MPTyT

Sin embargo, la actividad hortícola tiene gran importancia debido al nivel de ocupación de mano de obra que tiene, así como es dinamizador de economías regionales. A continuación se realiza una breve descripción de este sector en la provincia.

1.3. El sector hortícola en la provincia de Corrientes

Para la campaña 2008-2009, el sector hortícola representó el 17,76% del valor bruto de producción agrícola y el 6,6% de las 221.850 has. en producción agrícola (SIA-MPTT, 2010). Existen, en la provincia, dos modelos de producción de hortalizas:

- Explotación intensiva o bajo cubierta: Esta modalidad contribuye con el 78% del valor de la producción hortícola provincial (Cuadro 4), y representa aproximadamente el 14% del valor agrícola provincial total (SIA-MPTT, 2010). A su vez, representa entre el 99% y el 90% de la producción de pimiento y tomate respectivamente, para las campañas 2008-2009. Otros cultivos que en menor medida se producen bajo esta modalidad son melón, pepino, poroto, chaucha, frutilla, zapallito, berenjena entre otros.
- Explotación extensiva o a campo: Estos cultivos aportan el 22% restante del valor hortícola. Se destaca por su importancia en la participación del ingreso la sandía, batata, zapallo de tronco, tomate a campo, zapallo y melón para el mismo período (SIA-MPTT, 2010). También se produce frutilla a campo.

En el Cuadro 3 se detalla el nivel de producción de cada uno de los cultivos hortícolas, la participación porcentual en la producción hortícola de la provincia y la participación en el valor bruto hortícola. Se observa que en la campaña 2008/2009 se cultivaron 14.641 hectáreas que produjeron, cerca de 167.000 tn. de hortalizas.

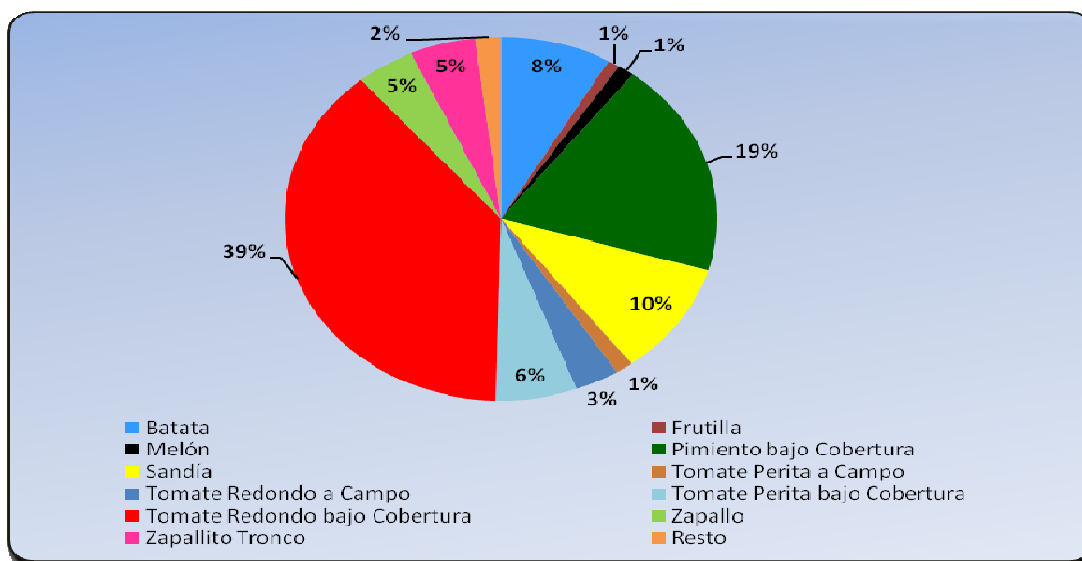
En Corrientes, en la campaña 2008/2009, el producto con mayor participación fue el tomate con el 49% de la producción hortícola provincial, en segundo lugar se ubica el pimiento con el 19,4% de la producción provincial. Más atrás le siguen la sandía (10%), el zapallo (9,2%), la batata (8,3%), etc. (Figura 3).

Cuadro N° 3. Total de la producción Hortícola de Corrientes para la Campaña 2008-2009

CAMPAÑA : 2008/09		PRODUCCION HORTICOLA: TOTAL PROVINCIAL				
Cultivo	Superf. Cultiv. Has.	Superf. Cosech. Has.	Producción (Tn.)	% Producción	V.B.P. en Pesos	% V.B.P.
Arveja	328	237	195	0,1	475.556	0,3
Batata	3.055	2.050	13.808	8,3	8.284.800	4,5
Berenjena	200	142	565	0,3	741.674	0,4
Cebolla	255	174	665	0,4	412.455	0,2
Chaucho	302	196	249	0,1	494.164	0,3
Choclo	1.718	1.195	898	0,5	1.003.517	0,5
Frutilla	160	123	1.489	0,9	7.070.722	3,8
Melón	391	296	2.054	1,2	2.478.575	1,3
Pepino	97	72	622	0,4	1.006.396	0,5
Pimiento a campo	54	41	441	0,3	432.180	0,2
Pimiento bajo Cobertura	496	406	31.908	19,1	67.071.562	36,4
Sandía	3.236	1.962	16.726	10,0	1.973.668	1,1
Tomate Perita a Campo	203	169	2.154	1,3	1.389.330	0,8
Tomate Redondo a Campo	367	311	5.547	3,3	4.770.420	2,6
Tomate Perita bajo Cobertura	160	137	10.107	6,1	11.057.058	6,0
Tomate Redondo bajo Cobertura	819	758	63.850	38,3	65.318.141	35,4
Zapallo	1.318	969	7.251	4,3	4.531.875	2,5
Zapallito Tronco	1.484	1.050	8.171	4,9	5.834.094	3,2
HORTICOLAS	14.641,68	10.287,10	166.700,40	100%	184.346.184	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Servicio de Información Agroeconómica del MPTyT de la Prov. de Corrientes.

Figura N° 3. Participación de productos Hortícolas en Corrientes. Campaña 2008-2009 (en toneladas)



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Servicio de Información Agroeconómica del MPTyT de la Prov. de Corrientes.

Corrientes es una de las zonas más importantes del país en producción de tomate (cosecha de abril a noviembre) y pimiento (cosecha de marzo a noviembre) para consumo fresco. Mantiene una significativa participación en el mercado durante la segunda mitad del año (período agosto-noviembre). La zona de producción se concentra sobre las costas del río Paraná, siendo los departamentos de Lavalle y Bella Vista sus principales referentes (ver Figura 1). La horticultura enfrenta un mercado interno de primicia con demanda inelástica, el que se asienta en sistemas productivos con elevado uso de insumos y se observan elevadas pérdidas en los procesos de cosecha y post cosecha.

La actividad hortícola en la provincia adquiere importancia a partir de 1969, con la tecnificación y uso de maquinaria agrícola, sobre todo para cultivos de zapallo, batata y

cebolla. También adquiere relevancia el cinturón verde de la ciudad de Corrientes. A partir de 1984 se comenzó a dar los cultivos bajo cubierta en el área tabacalera (Departamentos de Lavalle y Goya), con el uso de las estructuras de polietileno destinadas al secado de tabaco negro que permanecían ociosas durante invierno y primavera, a fin de abastecer a Buenos Aires y otras ciudades de regiones templadas (ej. Rosario) en los momentos que la producción allí no era factible por cuestiones climáticas. *“Los resultados logrados, motivaron tanto a productores como a inversionistas de otras partes del país a radicarse en distintos departamentos de la provincia, con nuevos modelos de estructuras (carpas), de dimensiones variables, dedicadas exclusivamente a la producción de hortalizas primicia, originando de esta forma el inicio de la plasticultura en la provincia de Corrientes”* (Ramírez y otros, 1995). La actividad comenzó con 4 has. en la década del 80, superando las 1.000 has. a mediados de la década del 90 (INTA Bella Vista, 2006).

La provincia de Corrientes fue, durante la época de los 90, la zona de mayor concentración de invernaderos del país. Según los datos del último censo agropecuario existían en 2002 978 has. con invernaderos, de las cuales el 65% estaban dedicadas al tomate y el 29% al pimiento (INDEC, 2002). Según datos del Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo de Corrientes, en la campaña 2008-2009 hubo 1.475 has. cultivadas bajo cubierta de tomate y pimiento, 979 has. y 496 has. respectivamente.

La consolidación de este modelo productivo originó el desarrollo de actividades conexas como: aserraderos, fábricas de cajones y proveedores de insumos y equipos. Se generó mano de obra calificada para actividades agrícolas intensivas y servicios vinculados. Los rendimientos y calidades obtenidos en tomate y pimiento la posicionan entre las zonas de mejor desempeño.

La permanencia en el mercado de la producción bajo plástico requiere de un constante incremento de la competitividad, en términos de reducción de costos, aunque la mayor amenaza la constituyen los aspectos sanitarios (que exigen un importante uso de agroquímicos, aumentando los costos de producción) y el ingreso de frutas frescas de países limítrofes.

Actualmente, la producción se destina básicamente al abastecimiento del Mercado Central de Buenos Aires (MCBA), aunque otros mercados de importancia son Santa Fe/Rosario y Córdoba (entre los cuatro mercados, 95% del total de los envíos) (UIA, 2008).

1.4. Sobre los objetivos del presente documento

El objetivo es presentar el plan de competitividad consensuado con los actores del conglomerado hortícola de Santa Lucía y Bella Vista, y que se desprende del trabajo de diagnóstico, formulación de visión y gobernanza del conglomerado realizado entre julio y diciembre de 2010.

2. El sector hortícola nacional

2.1. Descripción general

La horticultura argentina se caracteriza por su amplia distribución geográfica y por la diversidad de especies que produce, también a partir de la forma de originar los cultivos, si son cultivos intensivos o extensivos. Los productores se hallan dispersos en la enorme geografía del país y aplican sistemas de producción propios de las PyMEs mayoritariamente de origen familiar. La existencia en el país de diferentes regiones productoras permite el abastecimiento regular de las diferentes hortalizas durante todo el año.

Las hortalizas representan en nuestro país casi el 10% del producto bruto agropecuario y el 18% del producto bruto agrícola. Demandan 30 veces más mano de obra que el promedio del sector agropecuario, 20 veces más de insumos y 15 veces más de maquinas por unidad de superficie (Ocampo, 2007). El sector hortícola expresa su importancia social y económica a través de una contribución decisiva para la alimentación de la población, dada su gran capacidad para satisfacer la demanda interna. Como se mencionó anteriormente, el sector, es una gran fuente de empleo, (350.000 personas sólo en el eslabón productivo), y en una superficie de 600.000 hectáreas logra una producción anual que supera los 10.000.000 de toneladas (Colamarino et.al., 2006).

Las provincias más destacadas por su producción hortícola (ordenadas de mayor a menor superficie, según el Censo Nacional Agropecuario del 2002) son: Buenos Aires, Mendoza, Córdoba, Salta, Santiago del Estero, Misiones, Santa Fe, Corrientes, Tucumán, Formosa, Salta, Chaco, Jujuy, San Juan y Río Negro. Por otra parte, como esta actividad se desarrolla prácticamente en todas las provincias argentinas, tiene notable importancia desde el punto de vista geopolítico y estratégico, y forma parte destacada de las denominadas “economías regionales”.

En cuanto a la superficie sembrada, el subsistema de la producción hortícola a campo se destacan como principales provincias productoras, Buenos Aires con el 19,15%, Mendoza 15,65%, Córdoba 14,82%, Salta 8,22% y Santiago del Estero con el 5,98%, siendo que el resto se encuentra por debajo del 5%. En tanto que la producción bajo cubierta se encuentra liderada por la provincia de Corrientes con una participación del 56% del total de la producción del subsistema bajo cubierta, seguida por Buenos Aires con el 29%, Salta 7%, Entre Ríos 2%, mientras que el resto de las provincias no supera el 1% (Ocampo, 2007).

La interacción de factores ecológicos, económicos, políticos, sociales, y sus variaciones en el marco de la amplia geografía de nuestro país, permiten definir ocho regiones representativas de la horticultura argentina (Colamarino et al., 2006):

1. **Noroeste** (Salta, Jujuy y Tucumán): Tomate, pimiento, poroto, chaucha, zapallito, berenjena, pepino, papa y maíz dulce.
2. **Noreste** (Sudeste de Formosa, este de Chaco, Corrientes y Misiones): Zapallo, tomate, maíz dulce, ajo, mandioca, pimiento, batata y chaucha.
3. **Central** (Córdoba, San Luis y Santiago del Estero): Papa, ajo, zanahoria, batata, tomate, pimiento, cebolla de verdeo, remolacha, zapallito y apio.
4. **Andina** (Catamarca, La Rioja, Mendoza y San Juan): Ajo, alcaucil, espárrago, cebolla, zapallo anco, lechuga, zanahoria, chaucha, papa, tomate y pimiento.
5. **Valles del Río Negro y Neuquén** (Río Negro y Neuquén): Papa, tomate, cebolla y zapallo.
6. **Litoral** (Santa Fe y Entre Ríos): Batata, tomate, zapallito, lechuga, zanahoria, chaucha, arveja, maíz dulce, papa, acelga, espinaca, alcaucil.
7. **Patagonia Sur** (Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego): Papa y ajo para semilla, lechuga y otras hortalizas de hoja.

8. **Buenos Aires** (Norte de Buenos Aires, Cinturón Hortícola de Buenos Aires, área Central de Buenos Aires, sudeste bonaerense y Cinturón Hortícola de Bahía Blanca): Batata, arveja, tomate, apio, lechuga, espinaca, pepino, papa, chaucha, albahaca, alcaucil, zapallito de tronco, repollo, remolacha, hinojo y apio.

A nivel nacional, sobresalen por su importancia económica la producción de papa, tomate, cebolla, batata, zapallo, zanahoria, lechuga y ajo, que representan el 65% del valor bruto de producción del sistema hortícola nacional. Por otra parte, participan con el 20% otras 6 especies (acelga, mandioca, zapallito, choclo, berenjena y pimiento) y el restante 15% está cubierto por las demás hortalizas. En cuanto a la superficie, el 20% se destina al cultivo de papa, 30% a legumbres y el resto a un grupo muy amplio de productos como cebolla, zanahoria, mandioca y verduras varias (Ocampo, 2007).

La evolución de la horticultura en los últimos 10 años registra una reducción de la superficie cultivada equivalente al 2%, con un incremento de la producción del 28% (MREClyC, 2009). Este incremento de la productividad física global tiene su fundamento en la incorporación de innovaciones tecnológicas, fundamentalmente aplicadas al proceso de producción. Se destacan, entre otras, el uso de variedades mejoradas y la incorporación de híbridos, el mayor empleo de fertilizantes, el mejoramiento en la tecnología de riego (riego por goteo), y la difusión del cultivo bajo invernáculo. Hay que hacer mención que en el mismo periodo fue muy poco el aporte tecnológico en lo que hace a poscosecha y transporte. A su vez, el costo de los insumos en nuestro país, especialmente agroquímicos, fertilizantes, plásticos, entre otros, ha aumentado en los últimos años debido a su estrecha relación con los valores internacionales.

Aproximadamente el 93% de la producción de hortalizas se destina a mercado interno (40% al área metropolitana) y sólo el 7% se exporta; mientras que del consumo interno, menos del 10% se industrializa. El principal producto industrializado es el tomate, siendo las provincias cuyanas (Mendoza, San Juan) las de mayor industrialización (83% del total).

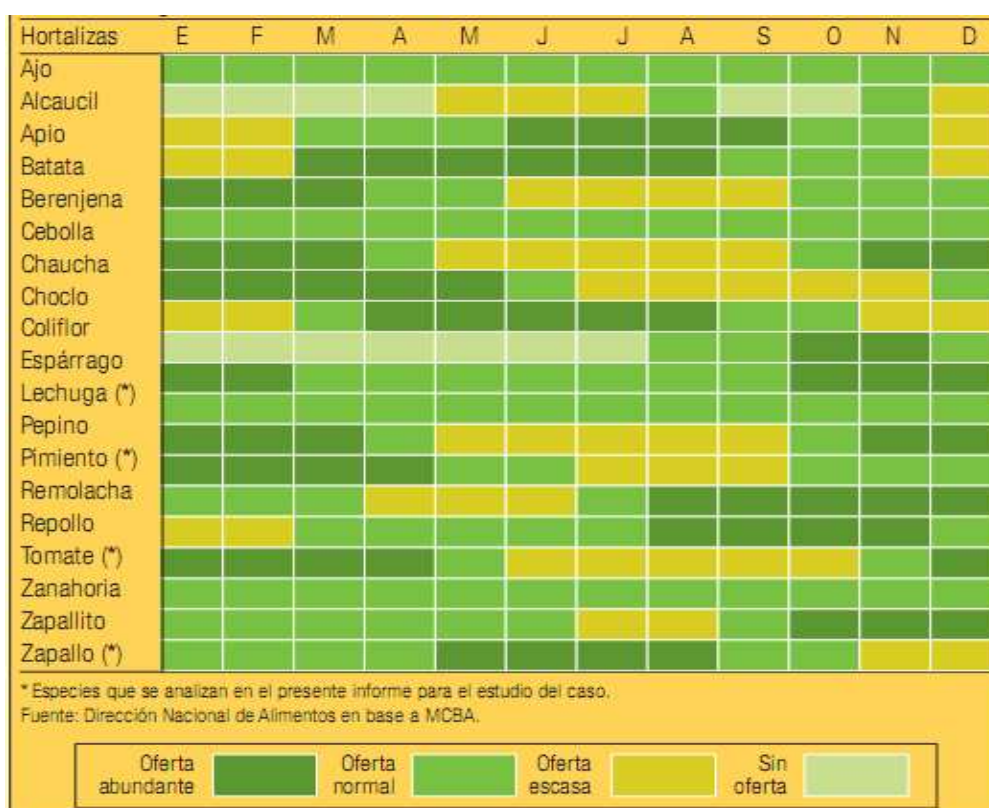
En cuanto a la comercialización de hortalizas en el mercado interno es de destacar que el alto número de especies, sumado a la marcada perecibilidad de los productos hortícolas, imponen la necesidad de distribuirlos rápidamente en los centros de consumo, y explican la complejidad de su comercialización, que la diferencia claramente de otras actividades agrícolas. La comercialización de la producción se realiza fundamentalmente a través de diversos mercados concentradores que se encuentran distribuidos en los grandes conglomerados urbanos de todo el país, los totalizando 60 mercados (fuente: SAGPYA). Las transacciones comerciales las realizan los operadores comerciales (puesteros del mercado), siendo que los operadores que reciben hortalizas en consignación integran la modalidad que mueve el mayor volumen de ventas. Otros operadores comerciales de los mercados son las firmas que compran hortalizas a los productores o acopiadores y las venden en los mercados mayoristas (intermediarios).

El mayor centro de comercialización mayorista de frutas y hortalizas de Argentina es el Mercado Central de Buenos Aires (MCBA) que funciona desde 1983 y se encuentra entre los tres más grandes de América Latina. Representa casi el 10% del total de las hortalizas que se comercializan en el país: cada año ingresan al MCBA aproximadamente 1.500.000 ton. de producto, de este total 35% son frutas y 65% hortalizas y verduras. Los ingresos aproximados en porcentajes al MCBA son 40% de papa, 15% de tomate, 12% de cebolla, 8% de zanahoria y 6% de zapallos.

A continuación, Cuadro N° 4, se presenta la distribución de la oferta de las principales hortalizas en el Mercado Central de Buenos Aires a lo largo del año. No siempre la oferta escasa coincide con el periodo de menores ingresos del producto. En ciertos casos, como en

el tomate, la oferta escasa coincide con un periodo de ingresos altos, comparado con el resto de los meses, pero con un aumento considerable en la demanda.

Cuadro N° 4. Ingresos de Hortalizas al Mercado Central de Buenos Aires.



Por otro lado, en los últimos años, se destaca el gran desarrollo que han tenido las cadenas de supermercados a través de 4-5 empresas líderes. Este sistema permite la comercialización directa a los centros de distribución, el cual es provisto por parte de un “mayorista acopiador” o productores individuales o constituidos en grupos. Los supermercados también se proveen directamente en algunos mercados concentradores y a través de compras directas a productores.

Más allá de esto, los supermercados siguen participando con una porción menor del mercado minorista, lo hacen con el 25 al 30%. Los comercios tradicionales (verdulerías) abarcan el 70-75% del mercado minorista. También se puede agregar que en los últimos años crece en el comercio minorista la oferta de hortalizas diferenciadas, mínimamente procesadas y productos congelados (Colamarino et.al., 2006), que se venden casi exclusivamente en supermercados.

En su mayoría las hortalizas son productos de marcada estacionalidad, muy influenciados por el sistema de cultivo y las condiciones ambientales y climáticas de producción, por lo cual la oferta presenta variaciones a lo largo del año (SAGPyA, 2007). Esto implica que modificaciones en la cantidad ofertada provocan variaciones más que proporcionales en los precios (sobreoferta = brusca caída de precios) y que restricciones en el nivel de ingreso del consumidor se manifiestan en caídas más que proporcionales de la cantidad demandada (disminución del poder adquisitivo = caída pronunciada de precios). Este sector se caracteriza por la baja elasticidad precio y la alta elasticidad ingreso de la demanda.

A continuación se realizará una descripción a nivel país de los productos hortícolas más relevantes en la producción de la provincia de Corrientes, y más precisamente del

conglomerado hortícola de Santa Lucía y Bella Vista. De esta forma se buscará conocer la situación particular en torno a la producción y comercialización de estos productos, a nivel nacional y a nivel de la provincia de Corrientes, para luego pasar al diagnóstico propiamente dicho del conglomerado.

2.2. Tomate

El cultivo del tomate es una de las producciones de mayor relevancia dentro del sector hortícola en la Argentina. El destino principal del mismo es el consumo fresco en el mercado interno. No obstante, el porcentaje destinado a la industria es significativo ya que representa el 35/40% de la producción total.

La producción de tomate se encuentra distribuida a lo largo de todo el país, excepto en el sur de la Patagonia (Santa Cruz). Las provincias de Mendoza, San Juan, Santiago del Estero, Catamarca y Río Negro se dedican principalmente a la producción de tomate para uso industrial (del tipo perita); mientras que el tomate redondo para consumo fresco se produce en Buenos Aires, Salta, Jujuy, Tucumán, Corrientes, Santa Fe, y otras provincias (MPTyT de la Prov. de Corrientes, 2007).

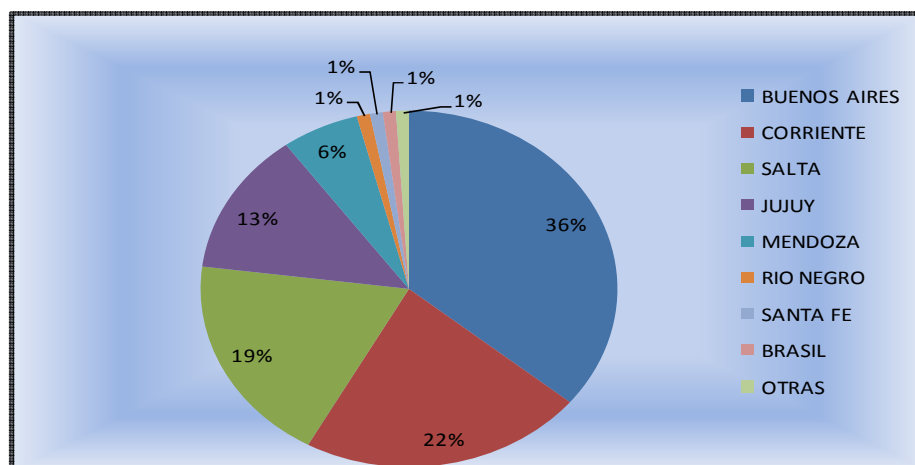
Según los datos del CENSO 2002 se cultivaban en el país 15.575 has. de tomate, de las cuales 1.185 has. eran producidas bajo cubierta. La producción de tomate total (fresco e industria) está repartida entre diferentes provincias: Buenos Aires 26%, Corrientes 18%, Salta 16%, Jujuy 17%, Mendoza 10% y porcentajes menores de producción en Santa Fe, Córdoba, Tucumán, Santiago del Estero y Río Negro. La producción con destino industrial (principalmente tomate tipo perita) se concentra en las provincias de Mendoza, San Juan, Catamarca y Río Negro. Por su parte, la producción para consumo fresco se lleva a cabo en las provincias de Buenos Aires, Corrientes, Salta, Jujuy, Tucumán y Santa Fe.

Consecuencia de la incorporación constante de tecnología que caracteriza a este cultivo, los rendimientos por hectárea de tomate han ido en aumento en los últimos años. El rendimiento por hectárea es variable dependiendo de la modalidad de cultivo y la zona, desde 20 ton/ha. en cultivos a campo hasta 200 ton/ha. en planteos protegidos de alta producción, como por ejemplo en Corrientes (Ocampo, 2007).

Si bien en nuestro país la superficie mayoritariamente plantada corresponde a tomate de campo, la producción bajo invernadero se distingue por lograr mayores rendimientos, mayor seguro de cosecha y mejor calidad (mejor presentación). El tomate, es el cultivo que lidera en nuestro país la producción bajo cubierta, siendo Corrientes la principal provincia en aplicar dicho sistema. Según datos del Ministerio de Producción de la provincia de Corrientes, en la campaña 2008/2009 se cultivaron aproximadamente 979 has. bajo cobertura.

En cuanto a la comercialización, el principal mercado del tomate es la Ciudad de Buenos Aires, a través del MCBA. El tomate que se comercializa en el MCBA procede fundamentalmente de la provincia de Buenos Aires que participó durante el año 2008 con el 36% de la oferta que ingresa a dicho mercado. En segundo lugar, la provincia de Corrientes con un 22% del total de tomate ingresado y en tercer lugar la provincia de Salta con un 19% (Figura N° 4). Si a esta última se le agrega la participación del ingreso de tomate proveniente de la provincia de Jujuy (13%) en conjunto resulta, para la región del NOA, un ingreso del 32% (INTA-MCBA, 2009). Durante los meses de octubre y noviembre se registran los mayores volúmenes ingresados de tomate en el MCBA, siendo la provincia de Corrientes la que abastece con el 54% del total de los ingresos en esos meses. El resto se complementa con el inicio de la producción de Buenos Aires y la culminación de la producción de las provincias de Salta y Jujuy. La sumatoria de los volúmenes ingresado durante 2008 de las provincias de Buenos Aires, Corrientes, Salta y Jujuy totalizaron 114.145,9 Tn., representando estas cuatro provincias una participación en un 90% del total ingresado.

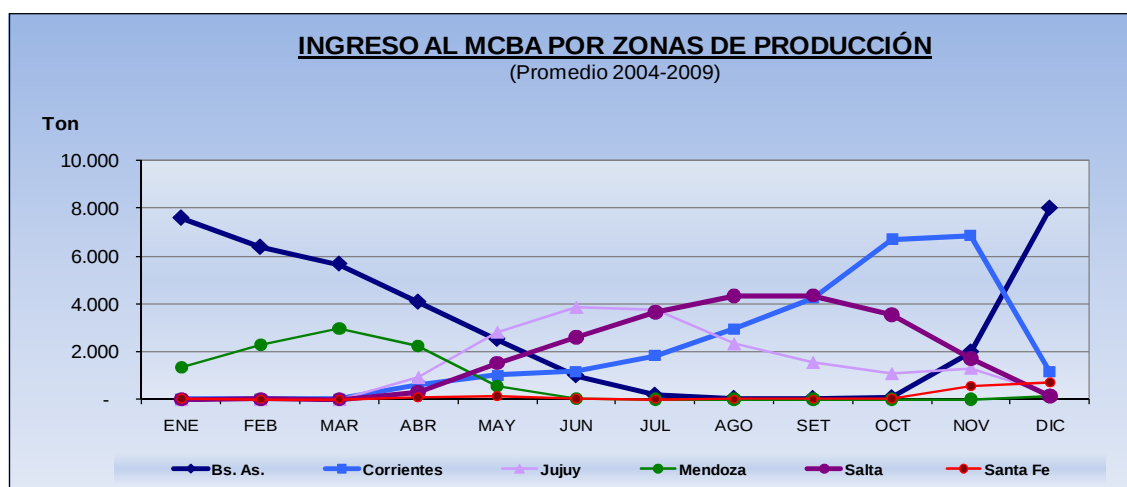
Figura N° 4: Participación porcentual de la oferta de tomate ingresada al MCBA por zona de origen (2008)



Fuente: Elaboración propia en base a datos INTA-MCBA

El MCBA se abastece de tomate durante los meses de verano y el principio del otoño fundamentalmente del cinturón hortícola del Gran Buenos Aires y Mar del Plata, completan la oferta los restantes meses del año, principalmente, Corrientes, Salta, Jujuy y Mendoza (ver Figura N° 5). También es habitual en primavera, donde generalmente la demanda supera la oferta, generándose picos de precios, la aparición de producto importado de Brasil y Paraguay.

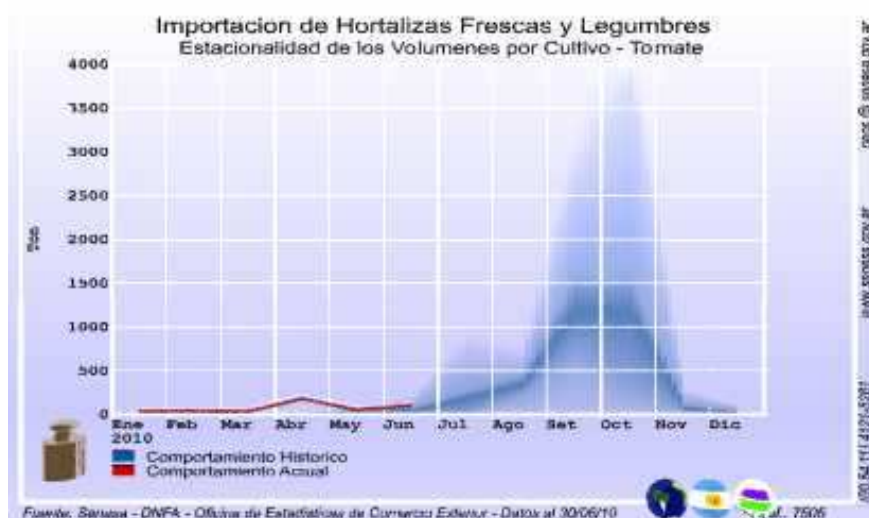
Figura N° 5: Ingreso de tomate al MCBA por zonas de producción



Fuente: Elaboración propia en base a datos CMCBA

En los últimos dos años, 2008 y 2009, se importaron 2.152 y 1.664 tn de tomate respectivamente. Alrededor del 92% de las importaciones provinieron de Brasil. En 2009 el 55% de las importaciones se concentraron en el mes de Septiembre, y el 34% durante el mes de octubre (Figura N° 6).

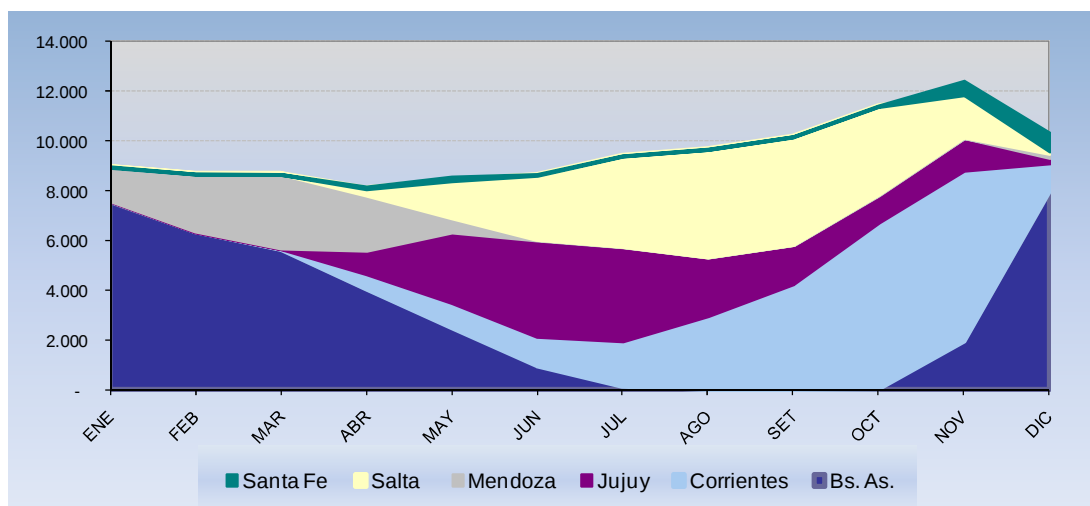
Figura N° 6. Importación de tomate. Estacionalidad histórica y primeros meses de 2010.



Fuente: SENA, 2010.

A continuación (Figura N° 7) se observa cómo evoluciona el volumen de ingreso al MCBA durante el año y cuáles son las zonas que participan en el mismo durante los doce meses. Durante los meses de enero, febrero, marzo y abril, la provincia de Buenos Aires, con distintos porcentajes, es la zona con mayor aporte al abastecimiento del mercado. Durante mayo, junio, julio, agosto y septiembre las provincias de Jujuy y Salta participan con un aporte mayoritario. A partir de agosto la provincia de Corrientes empieza a participar de forma considerable, siendo los meses de octubre y noviembre donde Corrientes domina el mercado (55% y 53% respectivamente). En el mes de diciembre Buenos Aires vuelve a dominar el abastecimiento.

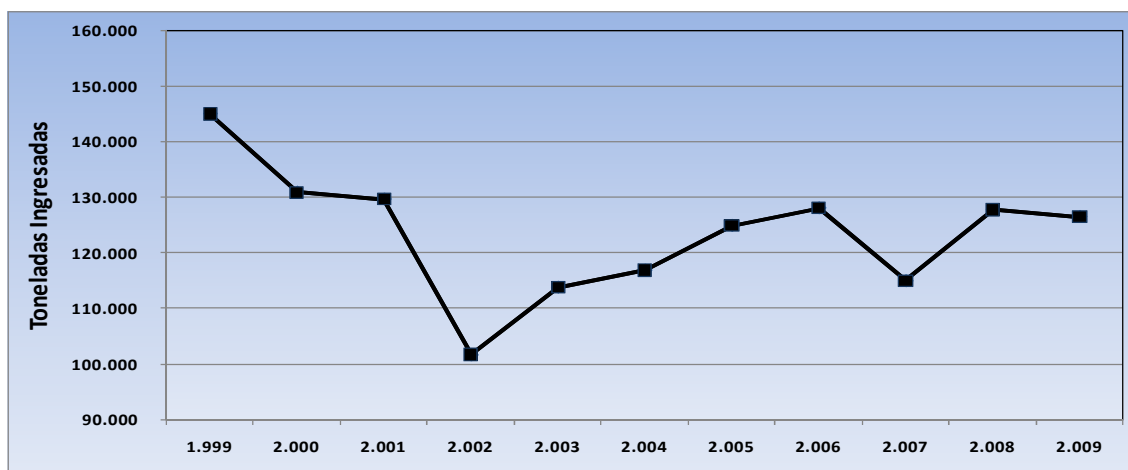
Figura N° 7. Estacionalidad oferta de tomate en el MCBA e ingreso por zona de producción. Promedio del período 2003/2009



Fuente: Elaboración propia en base a datos CMCBA

En la Figura N° 8 se observa la evolución del volumen ingresado de tomate al mercado central de Buenos Aires en el periodo 1999-2009. En el mismo se observa una abrupta caída durante los años anteriores a la crisis de 2002, a partir de ese año hubo una recuperación de los volúmenes comercializados en este mercado sin llegar a recuperar los volúmenes de los años anteriores a la crisis. La disminución de los volúmenes totales de tomate ingresado al MCBA, medido en porcentaje, entre el año 1999 y el año 2009 fue del -11,51%.

Figura N° 8: Evolución del ingreso de tomate al MCBA (1999-2009)



Fuente: Elaboración propia en base a datos MCBA

El volumen de ingreso de tomate al MCBA durante el año 2009 fue de 126.000 Tn., lo que representa el 15,16% del volumen total de hortalizas ingresadas (834.122,5 TN) (MCBA, 2010). De este volumen, se observa que más del 36% del tomate ingresó sin ningún tipo de identificación comercial, mientras que el 29% fue de tomate redondo, 20% de tomate perita, 11,8% de tomate larga vida, y solo 2,4% de tomate cherry (ver Cuadro N° 5). Entre 1999 y 2009 hubo un fuerte aumento en el volumen de ingreso de tomate cherry en el MCBA, una fuerte disminución de tomate platense y disminuciones importantes en larga vida, perita y redondo. Además, se observa un aumento en el ingreso de tomate sin identificación comercial.

Cuadro N° 5: Tipos comerciales de tomate ingresados en el MCBA (1999, 2004, 2009) y volúmenes de ingreso (en toneladas)

Tipos Comerciales	A 1999 (Tn.)	B 2004 (Tn.)	C 2009 (Tn.)	Dif. en %
Cherry	638,5	1.244,20	3.083,20	382,88
Larga Vida	28.554,50	14.110,40	14.932,70	-47,7
Perita	33.620,20	32.003,70	25.653,90	-23,69
Platense	643,9	192,7	30,9	-95,2
Redondo	41.110,30	29.185,70	36.960,20	-10,1
Sin Identificación de tipo Com.	38.400,20	38.149,40	45.846,60	19,39
Total	142.967,60	114.886,10	126.507,50	-11,51

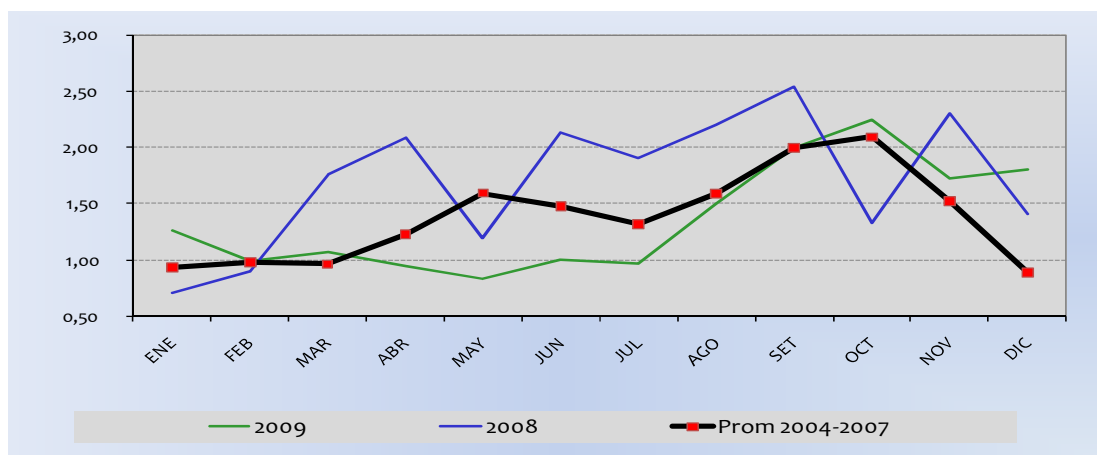
Fuente: MCBA-INTA, 2010

Durante el período analizado (1999-2009), existen cambios en los volúmenes de ingreso al MCBA de los distintos tipos comerciales de tomate debido, no solamente, a la variación en el ingreso total de tomate sino también a que se producen modificaciones en los hábitos de consumo de la población.

Con respecto a la evolución de precios de tomate, se observan en la Figura 9 fluctuaciones en función de la época del año. Existe un comportamiento cíclico, que depende fundamentalmente del volumen de abastecimiento de las diferentes zonas productoras y del

comportamiento de la demanda en las diferentes épocas del año. Hay situaciones específicas, como el año 2008, donde el comportamiento cíclico no sigue la tendencia general; esto está relacionado a una descoordinación en el abastecimiento, sea por externalidades climáticas o cuestiones estratégicas en la toma de decisión del productor que afectan el nivel de oferta y repercute en el precio.

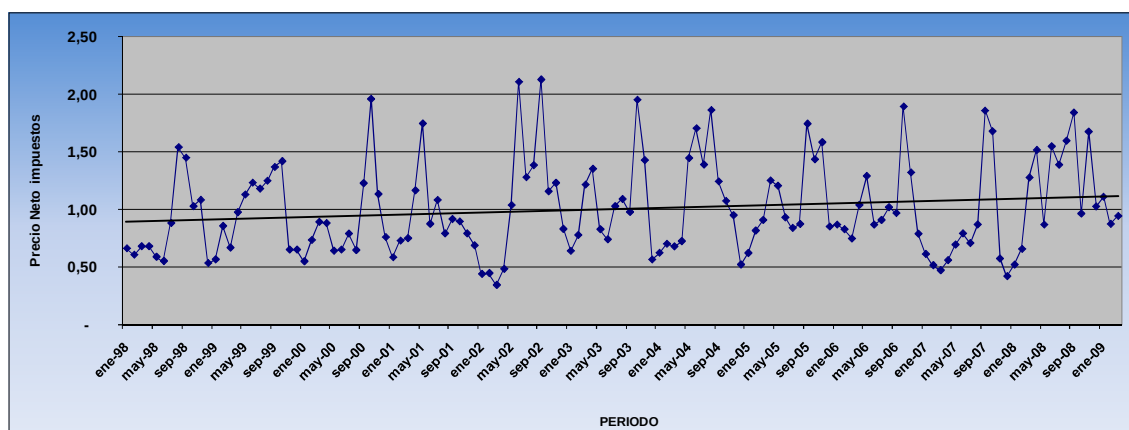
Figura N° 9: Evolución precios mayoristas de tomate a lo largo del año (precios constantes 2009)



Fuente: elaboración propia con datos de MCBA

En la Figura 10 se observa que el comportamiento cíclico de las subas y bajas de precios se mantiene en los últimos 10 años. Esta es la base de la producción “en contraestación” por parte de Corrientes: el ingreso de tomate en los momentos de mayores precios. El problema de dichos aumentos de los precios son bastante erráticos y cambian en días o semanas y es imposible predecir los cambios. Además, la incapacidad del productor de estoquear tomate, lleva a ser tomador de precios. Finalmente, la evolución de precios que se observa es en valores reales, y el aumento de los precios entre enero de 1998 y enero de 2009 solo ha sido en el orden del 29% (2,9% anual de aumento), muy superior a la inflación y al aumento de costos de producción de tomate. Esta situación ha llevado que el productor haya aumentado sus rendimientos por hectárea ajustando la tecnología o bien, muchos productores pequeños desaparecieron de la actividad o cambiaron de cultivo.

Figura N° 10: Evolución precio promedio tomate en el MCBA (1998-2009) (en valores reales)



Fuente: elaboración propia con datos de MCBA

Se estima que el consumo nacional es de 20 kg./persona/año (incluido el producto industrializado). Las variedades de tomate que se cultivan en la Argentina son tres: tomate redondo, cherry y perita. Los dos primeros se destinan principalmente al consumo en estado fresco, mientras que el de tipo perita se utiliza principalmente en el proceso industrial para la comercialización de puré de tomate, tomates pelados y extracto de tomate; aunque dependiendo el año y los precios del tomate fresco, a veces este producto también se vende como fresco. El consumo de tomate fresco está repartido de la siguiente manera: tomate redondo común 38%, larga vida 15%, perita 45%, cherry 2% (Ocampo, 2007).

2.3. Pimiento

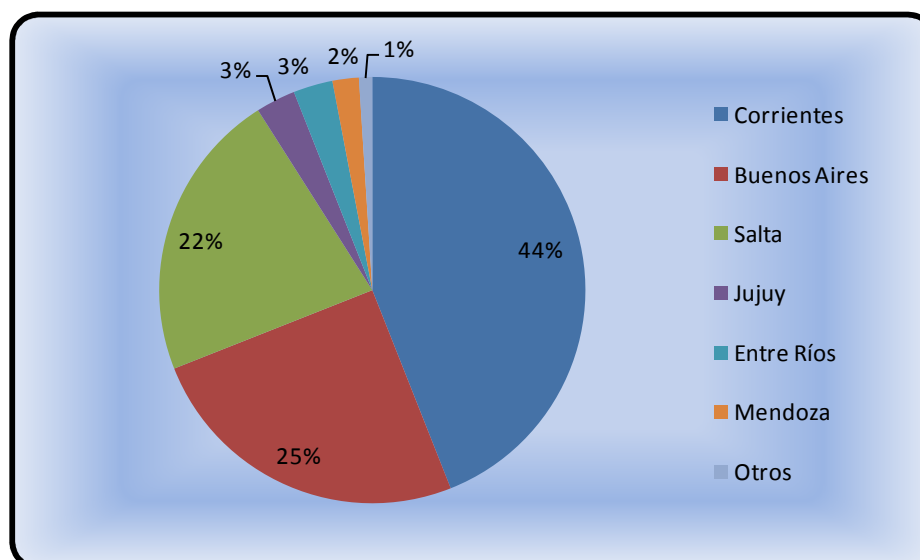
En base a los datos aportados por el censo de 2002 en Argentina se cultivaban 2.644 has. de pimiento fresco a nivel nacional, de las cuales 698 has. eran producidas bajo cubierta. La provincia de Corrientes contribuía con aproximadamente el 41% de la producción bajo cubierta.

Las principales zonas de producción de pimiento bajo invernadero para consumo en fresco en orden de importancia son: Corrientes, Salta y Buenos Aires; la producción va a diferentes mercados nacionales, siendo el más importante el Mercado Central de Bs. As. (INDEC, 2002).

El pimiento que ingresa al Mercado Central de Buenos Aires procede principalmente de Corrientes (44%), Buenos Aires (25%) y Salta (22%). También se registran ingresos de las provincias de Jujuy, Entre Ríos, Mendoza y Santa Fe (MCBA-2006). El Pimiento se comercializa en Buenos Aires durante todo el año, la variedad principal de pimiento que se comercializa es el "Morrón", encontrándose las variedades "Vinagre", "Brasilero", "Calahorra" y "Jalapeño".

Por su parte, la producción de pimientos en Corrientes se destina al mercado interno en estado fresco principalmente. La industrialización es muy puntual, dándose un caso de productores integrados que destinan la producción de pimiento a industria cuando los precios de este producto disminuyen. Se produce el tipo Lamuyo, de color rojo, y en mucha menor proporción el pimiento fruto amarillo.

Figura N° 11: Participación porcentual de la oferta de pimiento ingresada al MCBA por zona de origen (2008)



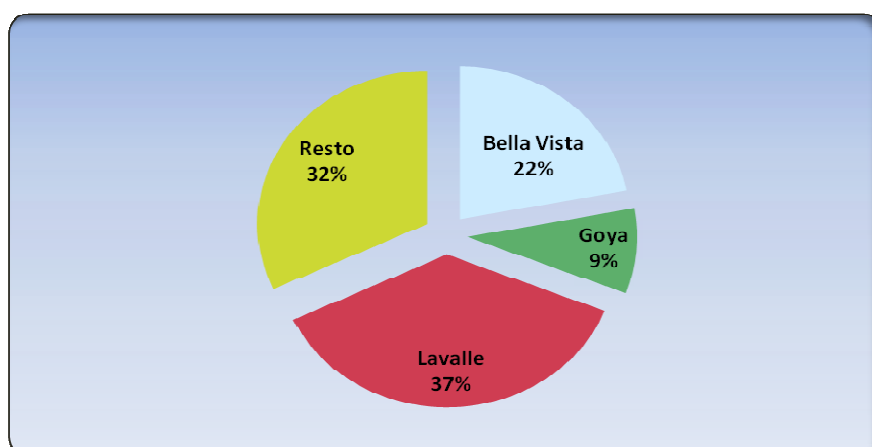
Fuente: MCBA

3. El conglomerado hortícola de Santa Lucía y Bella Vista

3.1. Introducción

El conglomerado hortícola de Lavalle y Bella Vista constituye una de las principales zonas del país en producción de hortalizas bajo cubierta, principalmente de tomate y pimiento. Teniendo en cuenta los datos aportados por el Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo de la Provincia de Corrientes (MPTyT), los departamentos con mayor producción hortícola de la provincia son Lavalle, Bella Vista y Goya, en ese orden, los que concentraron el 47,6% de la superficie y el 68,2% de la producción hortícola provincial (Figura N° 12). En cuanto al valor bruto de la producción estos tres departamentos representaron el 75% provincial.

Figura N° 12. Participación por departamentos de la producción hortícola provincial (en Tn.).



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Servicio de Información Agroeconómica del MPTyT de la Prov. de Corrientes.

Particularmente, los departamentos de Bella Vista y Lavalle cuentan con una muy buena oferta agroclimática para estos cultivos, determinada por la disponibilidad de recursos hídricos, bajo días de heladas y suelos óptimos que permiten la obtención de primicias y una presencia continua de la producción en los mercados.

Los cultivos se encuentran localizados con preferencia en (Cuadro N° 6):

- Intensivos: a) Pimiento bajo cobertura en Lavalle (43% provincial), Bella Vista (26%) y en menor medida Goya (7%), b) Tomate bajo cobertura en Lavalle (59% provincial tomate redondo) y muy atrás Bella Vista (14%) y Goya (9%), y e) Frutilla en Bella Vista.
- Extensivos: d) Sandía: Bella Vista, e) Batata: Bella Vista, Lavalle y Goya, f) Zapallo tronco: Bella Vista.

Cuadro N° 6: Participación en la producción (tn.) de los departamentos en los cultivos elegidos (2008/2009) (en %)

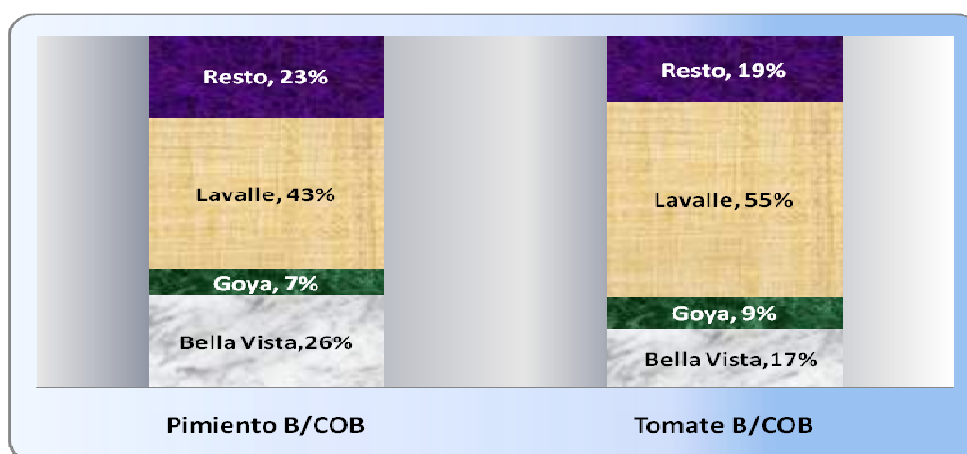
	LAVALLE	BELLA VISTA	GOYA	TOTAL	PROVINCIA
Tomate Perita B/COB	30	39	10	79	100
Tomate Redondo B/COB	59	14	9	82	100
Pimiento B/COB	43	26	7	77	100
Tomate Perita a Campo	17	61	8	86	100
Tomate Redondo a Campo	11	77	6	94	100
Batata	17	26	15	57	100
Frutilla	14	63	8	85	100
Melón	14	11	9	35	100
Sandía	3	15	5	23	100
Zapallo	12	7	11	29	100
Zapallito Tronco	16	22	12	50	100

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Servicio de Información Agroeconómica del MPTyT.

La provincia de Corrientes cuenta con 1.475 hectáreas de producción hortícola bajo cubierta, destacándose como la provincia que presenta mayor concentración de invernaderos destinados al cultivo del tomate y pimiento. La producción bajo cubierta en la provincia se ubica en su mayoría en la costa del río Paraná, siendo los departamentos de Lavalle (750 has., 51% de la superficie provincial), Goya (131 has., 9 %) y Bella Vista (282 has., 19 %) los que se destacan en cuanto a la superficie dedicada a la actividad. En conjunto representan el 79% de la superficie provincial cultivada con tomate y pimiento.

En cuanto a la producción total en toneladas, entre Bella Vista, Lavalle y Goya concentraron el 80% de tomate y pimiento bajo cubierta de la provincia. En el Cuadro N° 7 se detalla la participación porcentual para cada producto en los diferentes departamentos.

Cuadro N° 7. Participación de pimiento y tomate por departamento



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de Servicio de Información Agroeconómica del MPTyT

Los picos de producción se alcanzan en el período septiembre-noviembre, época en que la zona es principal abastecedora y formadora de precios en los mercados nacionales. Si bien hasta mediados de la década del 90 Corrientes abastecía el mercado exclusivamente en primavera (de agosto a diciembre), a partir de entonces comenzó a incorporarse tecnología que permitió extender el período de cultivo desde marzo a diciembre. Además, se obtienen

producciones de más de 150 tn/ha de tomate, sin calefacción ni aplicación de CO₂ (INTA Bella Vista, 2009).

La producción de esta región adquiere su mayor presencia en el mercado durante la segunda mitad del año, principalmente con la oferta de tomate y pimiento que presentan una marcada estacionalidad como consecuencia de los requerimientos climáticos para el desarrollo de los cultivos. En ambos productos, los mayores niveles de participación corresponden al período agosto-noviembre.

En cuanto al destino de la producción, la mayor parte de la misma abastece a mercados mayoristas extra-regionales del mercado interno (sobre todo el MCBA). El sector hortícola local no presenta una actividad exportadora. Existe un solo productor en la región que vende de forma directa a supermercado.

Analizando series históricas de precio y volúmenes de tomate y pimiento en el MCBA (Castro, 1999a), se comprueba que la estacionalidad de la oferta disminuyó progresivamente con el desarrollo de la horticultura bajo cubierta. El cambio tecnológico operado en la zona de producción provocó un incremento de los volúmenes ofertados de tomate y pimiento en el período de primicia. Como consecuencia, se suavizaron los picos mínimos de volúmenes ingresados y máximos de precios registrados.

En cuanto al abastecimiento en el mercado local (Mercado de Concentración de Corrientes), la participación de Corrientes es con el 21,8% (EEA INTA Bella Vista, 2009). La región de Paraná Centro, que reúne las localidades de Bella Vista, Saladas, Lavalle, Concepción y San Roque, participa con el 35,5% del abastecimiento provincial. Los principales productos son hortalizas pesadas y de frutos (cítricos), así como tomate y pimiento.

Hay una baja presencia de empresas industrializadoras de productos hortícolas. En Bella Vista está presente una industrializadora privada de pimiento y una empresa industrializadora de pulpa de frutilla. Según el INTA, uno de los inconvenientes para el desarrollo de la industria de procesados de hortalizas es su abastecimiento ya que la estacionalidad de la producción incide en una oferta discontinua de materia prima.

3.2. Análisis estructural discreto

A continuación se realiza un análisis estructural discreto del conglomerado hortícola de Santa Lucía y Bella Vista. Para tal fin, el análisis implica realizar una descripción detallada de los entornos institucional, organizacional y tecnológico. Posteriormente, se realiza un análisis de las transacciones y la coordinación del sistema.

3.2.1. Ambiente institucional

El ambiente institucional consiste en el cúmulo de reglas de juego, formales (normativas, resoluciones, leyes, Constitución Nacional) e informales (tradiciones, cultura, costumbres) de una sociedad. Un buen ambiente institucional significa que hay respeto por esas reglas de juego, hay certidumbre institucional. En caso que no se respeten las normas y costumbres, el escenario de negocios es de alta incertidumbre.

En referencia al ambiente institucional informal, es importante destacar la cultura del productor hortícola en la provincia. En general son productores que vienen desarrollando la actividad desde hace más de 25 años, con prácticas productivas y comerciales muy arraigadas. El productor es propenso a incorporar innovaciones en cuestiones productivas, ya que el mismo en general está ávido de incorporar nuevas tecnologías que puedan beneficiarlo económicamente. Los procesos de innovación se dificultan en lo que se refiere a relaciones comerciales, debido al alto individualismo. Por ejemplo, es costumbre en este sector canalizar los productos a través de intermediarios conocidos y que se tiene relación desde hace varios

años, los cuales, en la generalidad de los casos, establecen acuerdos de palabra para la comercialización futura.

Tradicionalmente, los productores son muy individualistas. Incluso, aunque existen organizaciones de productores, las mismas tienen una muy baja capacidad de convocatoria. Son pocos los productores que participan en reuniones de estas organizaciones. Salvo en casos muy puntuales en productores grandes a medianos, no existen procesos de compra colectiva de insumos para mejorar el poder de negociación y así bajar los costos de los mismos. Tampoco existen casos de asociación para la comercialización conjunta.

A nivel institucional formal, la actividad hortícola no presenta un marco legal formal exclusivamente provincial. El sector se enmarca dentro de la legislación nacional, en referencia a cuestiones fiscales, sanitarias, laborales, etc. (ver Anexo N° 3). En general se observa que los productores hortícolas de la región presentan diversos grados de cumplimiento fiscal y patronal, tanto por falta de registro en la AFIP o bien sub-facturación o no declaración de las mercaderías vendidas. Esta situación es más común cuanto más pequeño es el productor. Se destaca que no hay ningún galpón habilitado por SENASA en el conglomerado, y que son pocos los productores que tienen RENSPA.

En referencia a lo sanitario, existen casos (muy pocos) de uso de agroquímicos no permitidos o dosis no recomendadas (más común), no solo en cuanto a la dosis en sí, sino en cuanto a las repeticiones y respeto por los períodos de carencia. Aquellos productores que tienen asistencia técnica, tiene mayor control en este sentido. Otro problema que se presenta con la utilización de productos agroquímicos es el registro de los mismos, en ciertas ocasiones un producto agroquímico se encuentra habilitado para un producto hortícola pero se comercializa y usa para ser aplicado en varios.

En lo que respecta a la legislación laboral, una parte importante de la mano de obra utilizada en el sector no se encuentra inscripta debidamente. Según fuentes locales, una de las causas principales que ocasionan esta situación es la alta carga de aportes que debe cumplir mensualmente el empleador (50% del valor del jornal). Siendo esta una actividad de uso de mano de obra intensiva, hace que el productor hortícola afirme como inviable poder cumplir con todas las obligaciones patronales.

Si la producción se destina al consumo local de Argentina, las Buenas Prácticas Agrícolas pueden ser utilizadas como una referencia para mejorar la eficiencia productiva y la calidad de los productos, ya que la legislación aún no la impone como obligación. La Comisión Nacional de Alimentos (CONAL) ha decidido aprobar la recomendación de establecerlas como obligatorias (a partir de 2010). Sin embargo, en la actualidad no hay implementación en ningún tipo de productor en lo que se refiere a BPA y BPM en el conglomerado.

Las plantas de empaque deben cumplir con requisitos de condiciones higiénico-sanitarias y de buenas prácticas que establece la Dirección de Calidad Agroalimentaria dependiente del SENASA. En la región, la mayoría de los galpones de empaque no cuentan con la habilitación correspondiente y por tanto, no cuentan con buenas prácticas.

Con respecto a las guías de tránsito, que son requisito del SENASA como instrumento fundamental para el transporte del producto, más allá de encontrarse oficinas del organismo en la región los productores afirman que las mismas no otorgan guías para productos hortícolas específicamente, y muchas veces utilizan guías de tránsito animal. Sin embargo, existen casos de productores que envían sus hortalizas a los mercados concentradores sin ningún tipo de guía o documentación.

También, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) inició en 2008 una campaña progresiva de inscripción obligatoria y gratuita en el Registro Nacional Sanitario

de Productores Agropecuarios (RENSPA) que incluye a los productores agrícolas y ganaderos de todo el país como un paso necesario para iniciar la trazabilidad de los productos agrícolas. Durante el 2008 se inició la inscripción de los productores de frutas, hortalizas y material de propagación. En 2009 se pusieron en marcha acciones de fiscalización en rutas, comercios y establecimientos elaboradores. La disposición prevé la aplicación de apercibimientos, sanciones e incluso el decomiso de la mercadería a aquellos productores que no cumplan con las disposiciones del SENASA. Esto es una debilidad institucional del sector, ya que en la región no hay oficina del SENASA dedicada a la horticultura.

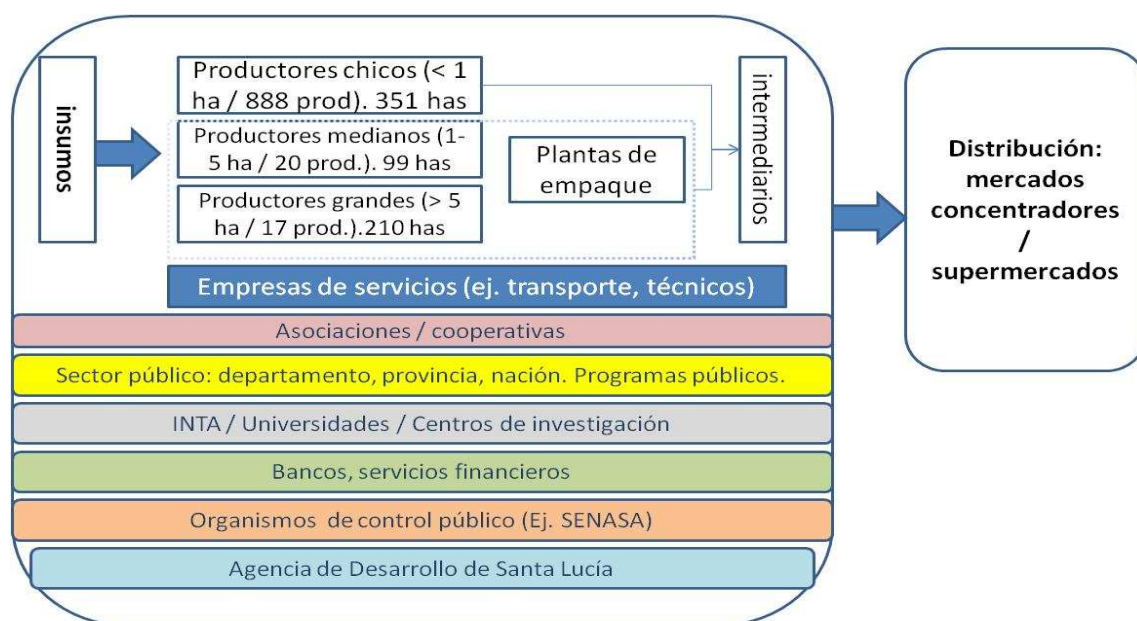
En los últimos años se han instalado productores provenientes de países limítrofes, con situaciones de informalidad. Esto lleva a una competencia desleal entre aquellos productores que, tanto por convicción como por control, cumplen con sus obligaciones.

3.2.2. Ambiente organizacional

Si el ambiente institucional son las reglas de juego, el organizacional son los jugadores; empresas, organizaciones públicas y no gubernamentales, gremiales, asociaciones, etc.

El diagnóstico de la actividad hortícola, desde el ambiente organizacional, tiene un enfoque sistémico, desde los insumos y la investigación y desarrollo, hasta el consumidor final (ver Figura N° 13). A continuación se realiza el análisis de la cadena para cada etapa, diferenciando las transacciones y el comportamiento en función del tipo de productor.

Figura N° 13. Esquema del conglomerado hortícola de Santa Lucía y Bella Vista



Fuente: elaboración propia

Proveedores de insumos

En cuanto a proveedores de insumos, en general están las principales marcas de agroquímicos (pesticidas, fertilizantes). Estos productos son comercializados en distribuidoras localizadas en la zona de producción, tanto para productores chicos, como medianos a grandes. La principal empresa distribuidora de agroquímicos y fertilizantes es Fitosan que cuenta con sucursal en Santa Lucía. Existen 8 empresas distribuidoras de agroquímicos en el departamento de Lavalle, 3 en el de Goya y 3 en Bella Vista.

El plástico para los invernaderos se provee principalmente de dos grandes empresas productoras de plástico, IPESA y Plástico Venado S.A.

Según técnicos de la zona, los precios que pagan los productores hortícolas de la región por los insumos utilizados son competitivos, si se compara con otras regiones de la provincia o del país. En general, la alta presencia de las empresas proveedoras de insumos lleva a que la competencia sea alta y por lo tanto, existan beneficios para el productor además de la misma comercialización del producto, como ser asesoramiento técnico, realización de ensayos en los establecimientos, servicio post-venta, financiamiento o bien descuentos importantes por grandes compras.

Productores

La actividad hortícola en el conglomerado tiene dos grandes sistemas predominantes. Uno es el de producción bajo cubierta, principalmente de tomate y pimiento de primicia, altamente intensivo, con elevados niveles tecnológicos, y un importante empleo de mano de obra. El otro sistema de producción es a campo, más diversificado, no tan intensivo, pero también con una importante demanda de mano de obra, con especies como sandía, batata, zapallito de tronco, frutilla, etc.

La región se caracteriza por la presencia de una gran diversidad de productores, grandes, medianos y pequeños. A continuación se presentan dos estratificaciones productivas realizadas en la región².

Según el INTA (2009), en función con el capital utilizado, tipo de mano de obra y tecnología utilizada, formas de integración a las cadenas de comercialización se identifican, en la provincia, los siguientes sistemas productivos bajo cobertura plástica:

- 1) Pequeñas unidades de producción de 350 m² a 1.400 m² ("familiar de subsistencia"). Se caracterizan por producir en condiciones tanto de escasez de capital como de recursos naturales (cantidad y calidad de tierra). Este estrato representa el 40% de los productores hortícolas de la provincia (son 400 productores) y el 5% de la superficie provincial bajo cubierta (aproximadamente 50 has.). En esta escala el propósito es diversificar sistemas productivos tradicionales como tabaco, algodón, citrus, horticultura a campo.
- 2) Unidades productivas que poseen entre 1.400 m² y 10.000 m² de superficie bajo cubierta ("familiar capitalizado"). Es significativa la utilización de mano de obra familiar, complementada con contratación de mano de obra asalariada estacional y permanente. Poseen maquinarias e implementos, instalaciones y disponen de fuentes de financiamiento para el capital circulante. Tiene mayores niveles de tecnificación incorporada, aunque se destacan los problemas de flete, en la cadena de frío y en el empaque. Incluye a 390 productores y suman 320 has. en producción.
- 3) Unidades productivas de entre 10.000 y 60.000 m² ("nivel empresarial medio"). Comprende a productores provenientes de otras actividades agrícolas extensivas o que ingresan a la misma desde otros sectores de la economía, pero con mayor capital invertido. Tienen fuente de financiamiento propio, contratan mano de obra en forma permanente y en algunos casos realizan la explotación utilizando el régimen de medianería. En la mayoría de los casos, los productores cuentan con servicios de asistencia técnica privada (visitas semanales). El nivel tecnológico alcanzado en estas unidades es elevado y se manifiesta a través de los rendimientos medios y la calidad de los productos obtenidos (homogeneidad). Tienen mayor conocimiento de los

² La primera corresponde al INTA que integra toda la Provincia y la segunda a la Asociación de Horticultores de Santa Lucía que se limita a la descripción de los productores de esa localidad. Este análisis sirve, principalmente, para caracterizar los diferentes tipos de productores que trabajan en la región, ya que las estadísticas presentadas pueden no coincidir del todo.

mercados y contactos con operadores mayoristas. Son 200 productores que reúnen 500 has. bajo cubierta.

- 4) Unidades productivas con más de 6 has. (“nivel empresarial de alta tecnología”). Caracteriza a este modelo la presencia de empresas inversoras con funciones de organización y gestión. Producen en invernáculos con riego por goteo y control computarizado de la producción. Tienen equipamiento completo y contratan mano de obra en forma permanente para los trabajos en el campo, y muchas veces permanentes y temporarios para el empaque. Reúne aproximadamente a 25 productores que explotan unas 150 has.

A continuación se estratifica en grupos “homogéneos” a los productores de Santa Lucía³:

Grupo 1: Horticultura Familiar

1. A –De Subsistencia:

800 productores con fincas de ¼ ha. en promedio, que cultivan unas 175 has. en total y venden cajones cosecheros (raso) a “galponcitos de empaque” ubicados en Santa Lucía. Volumen estimado anual de 15.000 tn al año.

1. B- Agricultura Familiar Comercial:

120 productores, 1,5 has. bajo cubierta en promedio, que cultivan unas 176 has. en total y producen. 21.000 tn al año.

Grupo 2: Horticultura Comercial

20 empresas con fincas de 4 has. en promedio, que cultivan unas 80 has. en total y venden cajones terminados confeccionados en sus propias instalaciones de empaque (muy precarias). Con un volumen estimado anual de 12.000 tn al año.

Grupo 3: Grandes Horticultores

15 empresas medianas/grandes con fincas de 12 a 30 has. en promedio, que cultivan unas 130 has. en total y venden cajones terminados, confeccionados en sus instalaciones (mejores que grupo 2 pero sin mecanizar). Con un volumen estimado anual de 29.000 tn. al año.

Un caso aparte: una empresa con más de 100 has. en producción, empaque propio, no muy moderno.

En general se observa que cuanto más grande es el productor, mejores condiciones tecnológicas e inversiones tiene.

Empacadores

Según datos de la Intendencia de Santa Lucía, en dicha ciudad existen más de 80 galpones de empaque. Algunos de estos galpones pertenecen a productores individuales pero la mayoría son galpones que son alquilados por parte de intermediarios o productores medianos a grandes para el empaquetado de tomate y morrón. Los galpones mencionados se encuentran mayormente dentro de la ciudad de Santa Lucía, lo que genera grandes complicaciones en el tránsito como así también roturas en el pavimento.

En la región existe un gran contraste en la infraestructura de empaque. Por un lado están los medianos y grandes productores (“horticultura comercial”), los cuales se encuentran integrados en el empaque en sus propios establecimientos (10 a 15 empresas). Por otra parte, existen unos 50-60 productores que en general alquilan los galpones de empaque ubicados en la ciudad de Santa Lucía. Por otro lado, los productores chicos y de subsistencia cuentan con tinglados, galpones o estructuras precarias (palos y media sombra) donde realizan un empaque preliminar (muchas veces con bines o cajones de madera) para enviar

³ Fuente: Censo para la Emergencia. Eduardo Escobar.

luego a los galpones de empaque antes mencionados (a intermediarios o productores más grandes integrados).

Debido al gran número de plantas de empaque no habilitadas por SENASA en Santa Lucía, el Intendente de dicha localidad ha impulsado un proyecto para armar un centro de empaque comunitario y de esa forma evitar que sigan operando las plantas de empaque que están dentro de la ciudad. El proyecto se encuentra en etapa de evaluación por parte del CFI.

Industria

Existen en la región pocos casos de industrialización en origen, no se han desarrollado actividades alternativas innovativas complementarias con valor agregado e industrialización.

En el departamento de Bella Vista, se encuentra localizada la agroindustria ("Huertas industriales"), que procesa Pimiento para su enlatado. La elaboración del mismo es estacional, se concentra en la cosecha del producto. Esta Industria se encuentra integrada en la producción primaria.

También, en el departamento de Bella Vista, se encuentra instalada una empresa industrializadora de pulpa de frutilla.

En la ciudad de Santa Lucía, la Cooperativa posee un galpón para procesamiento de frutilla y congelado de la misma. Dichas instalaciones no se encuentran en funcionamiento en la actualidad.

Sectores conexos

Dentro de los sectores conexos encontramos a:

- Asociación de Horticultores del Río Santa Lucía
- Técnicos asesores
- Grupo GHIA
- Organismos públicos de apoyo (Ministerio de la Producción, Dirección Hortícola)
- Organismos públicos de investigación y extensión (INTA)
- Agencia Regional de Desarrollo Productivo Río Santa Lucía
- Multisectorial de Productores Agropecuarios, micro región Río Santa Lucía.
- Universidades (Universidad)
- Entidades bancarias
- Empresas de logística
- IPT (Instituto Provincial del Tabaco)

La **Asociación de Horticultores del Río Santa Lucía** comenzó sus actividades en Octubre de 2008. En la actualidad agrupa a 128 productores hortícolas de las localidades de Lavalle y, en menor medida, Bella Vista. La mayor parte de los productores que participan de la asociación son medianos a grandes, los pequeños productores prácticamente no participan. Realizan asambleas en forma periódica, de las cuales participan de 25 a 50 productores. Existe una cuota social. Su actividad la llevan a cabo en las instalaciones de la Cooperativa de Santa Lucía. Uno de los objetivos principales de la Asociación es la representación política del sector hortícola de la región. Las acciones que han llevado a cabo en forma colectiva son, relevamientos de productores afectados en distintas tormentas durante los años 2008 y 2010; declaraciones juradas de emergencia hortícola/tabacalera en el año 2010; elaboración de proyecto de Ley laboral acorde a la realidad del productor local –este aún está en comisión para su discusión, no ha habido avances-.

La gran mayoría de los productores tienen algún tipo de **asesoramiento técnico**. Entre los que dan algún tipo de servicio de asesoramiento están algunos técnicos de INTA, técnicos

privados, técnicos del IPT (sobre todo en productores muy pequeños) y los propios vendedores de agroquímicos (distribuidoras o empresas). Los técnicos de INTA realizan visitas a distintos productores, aunque limitadamente. Por su parte, en la zona existen unos 10 técnicos privados, los que asesoran a varios productores a la vez con visitas semanales. Los técnicos son los encargados, junto con el productor, de la programación de los cultivos (fechas, variedades, etc.) y del seguimiento de los mismos. Por su parte, las distribuidoras y vendedores de agroquímicos son una fuente permanente de consulta por parte de los productores, sobre todo aquellos productores más chicos.

En cuanto al **Grupo GHIA**, es un consorcio de empresas líderes en insumos y tecnología para la horticultura, cuyo objetivo es promover una mayor generación de valor de toda la cadena hortícola a través de la incorporación de tecnología, la generación e intercambio de información y el desarrollo de soluciones integrales para el agricultor; no sólo desde el aspecto productivo, sino también desde una visión más amplia del negocio (fuente: <http://www.grupoghia.com.ar/nota.asp?nid=6>). Está constituido por las siguientes empresas: Ipesa (plásticos), Rogers (empresa de semillas dependiente de Syngenta), Yara (fertilizantes), Netafim (riego) y Syngenta (agroquímicos).

Otro organismo de apoyo es el **Ministerio de la Producción, Turismo y Trabajo de la Provincia**. El Ministerio tiene dentro de las diferentes direcciones la Dirección Hortícola Provincial. Dicha dirección cuenta con proyectos y técnicos trabajando en el sector hortícola. La Dirección Hortícola cuenta con un Consejo Asesor integrado por dos productores de la región y una coordinadora operativa de producción hortícola nombrada por el sector privado. El Ministerio cuenta con un fondo de asistencia para los productores. Otra problemática que se está abordando desde el Ministerio es el de la energía eléctrica, están trabajando con la cooperativa eléctrica para igualar el precio de uso de energía eléctrica con el de la provincia. Por último, el Ministerio y el INTI están realizando un relevamiento para la instalación de un laboratorio de control vegetal en la ciudad de Corrientes.

El **INTA** tiene baja acción en el conglomerado hortícola de Santa Lucía y Bella Vista. Aunque existe una Estación Experimental en Bella Vista, se observa que el alcance de la extensión es bajo para los productores hortícolas de la región⁴. Este organismo realiza experimentación e investigación en manejo de cultivos, manejo de plagas, fitopatología, etc. El INTA Bella Vista tiene un sitio web donde difunde trabajos de investigación realizados por los técnicos de la Estación Experimental.

La **Agencia Regional de Desarrollo Productivo Río Santa Lucía** es una ONG que se conformó junto con la constitución de la Micro Región Río Santa Lucía, por parte de los departamentos e jefes comunales. Tiene su sede central en la ciudad de Goya, mientras que en Santa Lucía cuenta con una oficina local, a cargo de la Intendencia de esa ciudad. No tiene presencia en Bella Vista. El campo de acción de la Agencia es crear un vínculo entre instituciones, organismos y equipos especializados pertenecientes a los sectores públicos, privados y el tercer sector, articulando a su vez a los actores regionales para diagnosticar, diseñar, planificar, coordinar y ejecutar programas y políticas productivas y de desarrollo, con énfasis en la micro, pequeña y mediana empresa.

En cuanto a la **Multisectorial de Productores Agropecuarios**, es una organización conformada por los referentes institucionales de la producción agropecuaria de un ámbito territorial denominado la Micro Región Río Santa Lucía (MR), ámbito de influencia que involucra el sudoeste de la provincia de Corrientes de la República Argentina. La MR se conformó el 15 de diciembre de 2005 a partir de la firma del Acta Constitutiva por los 6

⁴ En la reunión con técnicos privados realizada a propósito de la 2da misión de septiembre de 2010, surgió la falta de vinculación del INTA con los productores y la falta de planificación conjunta sobre problemáticas a estudiar.

municipios que la conforman, así como la firma de las Actas complementarias por parte del resto de las Organizaciones técnicas, sociales y productivas que acompañan el proceso. La Multisectorial nace en Enero del año 2009, con el objeto de diagnosticar, planificar y ejecutar políticas agropecuarias desde una visión multidimensional, que se adapten a las necesidades y oportunidades de la región, facilitando la articulación interinstitucional con el sector público, privado y la sociedad civil, como así también propugnar el trabajo en equipo. Algunas de las acciones que estarían llevando adelante son acompañar para encontrar un adecuado régimen laboral y tributario en sistemas productivos de mano de obra intensiva; sugerir la no aplicación de precios máximos a productos estacionales comercializados en fresco dentro de los mercados internos, donde los precios deben fijarse por la oferta y la demanda. Si bien se definió una estructura funcional directiva y operativa *pro tempore*, actualmente se encuentran tramitando la personería jurídica. Los socios fundadores son la Cooperativa de Tabacaleros y Productores Agropecuarios de Corrientes Ltda., Cámara del Tabaco, Asociación de Horticultores Río Santa Lucía y Sociedad Rural de Goya.

Con la **Universidad del Nordeste** (Corrientes Capital) existió una mayor vinculación en el pasado. En la actualidad la misma se limita al relacionamiento entre egresado (técnico) y la facultad.

En Santa Lucía, desde 1992, hay una **Escuela de la Familia Agrícola (E.F.A.)**, escuela de enseñanza media. La EFA de Santa Lucía posee 150 alumnos provenientes de un radio de 150 Km. a la redonda. Con una fuerte orientación en producción orgánica y de elaboración de conservas de frutas y hortalizas, desarrolla diversos trayectos tecno agrícolas en tres niveles más el EGB3 (Enseñanza General Básica, 3° nivel). Realiza además un servicio a la comunidad a partir del trabajo de capacitación y concientización con los padres de los alumnos y el uso comunitario de sus recursos e instalaciones, dentro de las que se destacan 7 has. de campo experimental y una sala de extracción de miel que se encuentra en proceso de habilitación a partir de un proyecto de la MR. La EFA se ha constituido en un medio válido para acercar educación al medio rural capacitando a los jóvenes agricultores y campesinos en futuros productores, preparándolos para asumir los roles que exige la región. El sector hortícola está analizando la posibilidad de agregar algunas materias específicas durante el último año de escuela para formar técnicos especializados en el sector: puntualmente en este momento se está analizando incorporar un curso de monitoreador de plagas para tomate y pimiento. Este curso se está evaluando con la Agencia de Desarrollo.

El Instituto Provincial del Tabaco (IPT), creado por la Ley Provincial 2.338, es el organismo autárquico que entiende en todo lo relacionado con el Fondo Especial del Tabaco. El IPT posee una larga trayectoria de asistencia y acompañamiento de los productores, especialmente tabacaleros.

Las **entidades bancarias** no tienen un rol importante en la actualidad. Pocas veces otorgan préstamos. Tampoco está generalizado su uso para la realización de transacciones comerciales.

Finalmente, hay varias empresas de **logística** en la región. Los productores no tienen restricciones para conseguir camiones. Más información sobre la función de las empresas de servicios de transporte será analizada más adelante.

3.2.3. Ambiente tecnológico

El productor de Lavalle y Bella Vista cuenta con un buen acceso a los insumos incorporados en el sistema productivo. También cuentan con una buena calidad de los mismos, ya que en la región se encuentran representadas con sus marcas las principales empresas proveedoras.

La producción hortícola se realiza principalmente bajo cubierta. En la provincia de Corrientes las primeras estructuras de invernadero surgieron de la adaptación de tendaleros para secanza de tabaco y, sobre éstas estructuras, se colocó un polietileno y se utilizaron en época invernal para la producción de hortalizas (Castro, 2006).

En cuanto a las estructuras utilizadas en los cultivos protegidos, el INTA (2009) realizó un relevamiento en la zona, lo que determinó que las estructuras dominantes es del tipo a Dos Aguas (DA), denominadas localmente “rancho” ó “capilla”, y del tipo a Dos Aguas con Ventilación Cenital (VC), conocido en la zona como “chileno”. Prácticamente la totalidad de los mismos utilizan madera para dichas estructuras. Se van incorporando estructuras metálicas con techos curvos.

El polietileno utilizado para los techos en un 68% es de 100 micrones y para paredes el mayor porcentaje corresponde a 150 micrones (56%). La altura central media es de 3 m para los invernaderos DA y 3.5 para VC, y la lateral de 2 y 2.2 m respectivamente. La relación volumen/superficie en general es baja (2.5 para DA y 2.8 para VC). Los invernáculos más grandes conservan más calor, por lo que son más importantes para los productores que focalizan su producción en invierno. Mientras tanto, aquellos productores que realizan una producción más larga (comienzan a plantar en enero y terminan en diciembre, ej. pimiento) prefieren invernáculos más angostos y largos, ya que permite una mejor aireación.

Una restricción tecnológica que se encuentra dentro del sector es el tratamiento de los desechos de plástico utilizado en los invernaderos. En la actualidad el mismo es acumulado en basurales o incinerado. Hay un caso de una empresa en Bella Vista que compra el residuo de plástico para elaborar caños de polietileno (es muy poco el volumen).

En cuanto al nivel de tecnología aplicada, por las diferentes escalas de productores, no se encuentran diferencias significativas entre los mismos. Con el desarrollo del cultivo bajo plástico se fue incorporando, de manera generalizada, el riego por goteo, el fertirriego, el uso de cubierta plástica del suelo.

Es usual la solarización y la aplicación de métodos químicos (Metam Sodio) para el control de nematodos. En Bella Vista está más difundida la utilización del método químico debido a que se produce pimiento que tiene un mayor ciclo de producción y no se alcanza con el tiempo suficiente para realizar la solarización; en Santa Lucía está más difundida la solarización, sobre todo en productores que realizan tomates más cortos o un solo ciclo de tomate.

El ciclo de los cultivos y el período anual de ocupación de las coberturas se fue extendiendo. El tomate, que se trasplantaba en abril y terminaba en diciembre se fue anticipando. En la actualidad se trasplanta en febrero-marzo. También se incorporó el doble cultivo en tomate, plantando en enero-febrero (ciclo enero-junio) y en junio-julio (ciclo junio-diciembre). Por su parte, el pimiento se trasplanta de enero a abril y la cosecha se extiende hasta el mes de diciembre. La extensión del ciclo de los cultivos posibilitó el incremento de rendimientos por hectárea y la diversificación de los riesgos de mercado al abarcar un mayor período de ingreso (Castro, 2006).

La incorporación de las tecnologías anteriormente citadas, acompañada por el desarrollo del conocimiento empírico de su manejo, posibilitó el incremento de la calidad y el rendimiento de los cultivos generando un significativo impacto en la productividad del sistema. El nivel de productividad de esta región, en comparación con otras zonas productivas del país, está por encima de la media. El productor del NEA apunta a lograr unos 18 kilos de tomates por metro cuadrado (180 toneladas por hectárea), mientras que los productores líderes están tratando de alcanzar los 20 kilos por metro cuadrado, o sea 200 toneladas por hectárea (Pacce, 2009). Haciendo un poco de historia sobre los rendimientos, se parte de 60 a 80 ton/ha a mediados de los ochenta, llegando en la actualidad, en las producciones de mejores rendimientos, a

superar las 200 ton/ha en tomate redondo. En pimiento se alcanzan producciones de más de 120 ton/ha (Castro, 2006).

Con respecto a las plagas, Pacce plantea que el principal problema lo constituyen la mosca blanca y la polilla. A partir de 2009, también los trips y las orugas han tenido mayor virulencia. En lo que respecta a enfermedades, Brest (2009) indica que en tomate los problemas mayores son el chancro bacteriano (*Clavibacter michiganensis*), y la mancha negra (*Pseudomonas syringae*). En pimiento, la principal enfermedad de la zona es la marchitez bacteriana (*Pseudomonas*). Para controlar tanto las plagas como las enfermedades los técnicos de la zona afirman usar productos de marcas líderes.

Otro de los problemas planteados es la presencia de nematodos que reducen la producción. *“En 20 años a estos suelos sólo le hemos puesto raíces de tomates. Eso contribuyó a la proliferación de nematodos (que agotan el suelo) y algunas enfermedades en particular, con las cuales tenemos problemas todos los años. El tipo de nematodos que tenemos es el Meloidogyne, también conocido como “agallador”, de los nódulos o de las raíces. Producen obstrucción de vasos e impiden la absorción por las raíces, lo que implica menor desarrollo de la planta y facilita la entrada de bacterias y hongos. Para controlarlos hacemos solarización y esa desinfección nos dura unos 60 días”* afirma el Ing. Brest.

El productor hortícola de la región tiene conocimiento de la actividad productiva y la mayoría (80% de la superficie) cuenta con asesoramiento técnico –privado o de organismos públicos– que visita los campos con una frecuencia periódica. Generalmente, el horticultor comercial y los grandes horticultores están asesorados por técnicos privados, mientras que el horticultor familiar tiene en general asesoramiento técnico por parte de organismos públicos o empresas de agroquímicos y distribuidores. El flujo de intercambio de conocimiento dentro de este sector se da principalmente por intermedio de los técnicos, los cuales mantienen un fluido intercambio de información.

El productor hortícola del conglomerado es sumamente flexible e interesado en la incorporación de innovaciones tecnológicas que mejoren su proceso productivo, posee aptitud para la incorporación de la misma, aunque el interés se da en los diferentes estratos de productores. Las principales limitantes que surgen en lo que respecta a la mejora tecnológica son, principalmente, estructurales o en ocasiones vinculadas con la imposibilidad de afrontar costos mayores para la mejora productiva en una situación de escases de financiamiento externo. También la falta de información de nuevas tecnologías y procesos.

Se destaca que en la misión efectuada con los técnicos del conglomerado (septiembre de 2010) surgieron, en cuanto a innovaciones tecnológicas, un punteo de temas prioritarios sobre los que se debería trabajar, los mismos son: Injertos de Tomate y pimiento; Packing y Postcosecha; BPA-BPM; Control integrado / Control Biológico; Escuela Monitoreadores de plagas y enfermedades.

El tratamiento de la producción desde la cosecha hasta la venta en el mercado minorista sufre restricciones tecnológicas, las que se acentúan en los pequeños productores. Este proceso deficiente de la post cosecha incide desmejorando la calidad e incrementando las pérdidas del producto desde la cosecha hasta la venta minorista. La superación de estas restricciones mediante la aplicación de tecnología de post-cosecha, empaque y transporte incrementa las posibilidades de desarrollo de la horticultura local. Además, excepto en casos específicos, el producto embalado no es bien tipificado ni tiene un adecuado tratamiento de frío desde la cosecha hasta la góndola para disminuir su perecibilidad. El transporte de la fruta a los centros de consumo se realiza en equipos abiertos y en menor medida también en térmicos.

Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM) aún no son tomadas en cuenta por el sector. No está generalizada la implementación de manejo

integrado de plagas y muy comúnmente no se respetan los períodos de carencia de los agroquímicos. Esto se presenta como una restricción a futuro para la comercialización de productos hortícolas en el mercado interno –a partir de 2010 será obligatorio para la producción hortícola tener certificado buenas prácticas-.

En cuanto a los RR.HH., en general los productores coinciden que es una de las limitaciones, sobre todo por la organización de la cosecha, la alta necesidad de personal (4 personas por hectárea promedio para la producción y otras 4 personas por hectárea promedio para el empaque) y en encontrar mano de obra estable. Por otra parte, el costo de la mano de obra es muy alto. En lo que respecta a los costos, con el fin de tener una referencia, a continuación se presentan los resultados de diferentes trabajos del Lic. Molina (INTA), que ha calculado costos de producción en Bella Vista.

En lo que respecta a los bienes de uso, los invernáculos, para el año 2008 el plástico representaba el 24% del costo total, madera e insumos el 56% y el resto mano de obra. El costo por metro cuadrado ascendía a \$ 15,90. Con respecto a los insumos, es necesario destacar que los agroquímicos disminuyeron su participación del 42% al 10%, para las campañas 2002 y 2008, mientras que la mano de obra aumentó del 19% a 29%, para las mismas campañas.

Esta recomposición encuentra su explicación en la forma en que se valorizan los componentes, los agroquímicos en dólares, que han perdido valor adquisitivo desde 2002 y la mano de obra que se fija por disposición gubernamental, en pesos y que alcanzan al dólar en la campaña 2006. En consecuencia, se observa un significativo cambio de precios relativos en el costo de los factores de producción. Los principales costos se refieren a mano de obra (29%), agroquímicos (10%) y amortizaciones (22%).

Cuadro N° 8. Costo de producción de tomate en la campaña 2008 (en pesos argentinos).

Conceptos	Por hectárea	Por kilo	Por cajón de 18 Kg.
Plantines (24,000 / ha)	6.000	0,033	0,60
Costo Sanitario	19.908	0,111	1,99
Desinfección de suelo	11.625	0,065	1,16
Tratamiento de plagas	4.209	0,023	0,42
Tratamiento de enfermedades	4.074	0,023	0,41
Fertilizantes	16.496	0,092	1,65
Mano de obra	106.802	0,593	10,68
Permanente	51.960	0,289	5,20
Embalaje	5.667	0,031	0,57
Monitoreo	1.500	0,008	0,15
Seren	1.867	0,010	0,19
Ropa de trabajo	1.808	0,010	0,18
Asesoramiento técnico	4.000	0,022	0,40
Retiro del productor	40.000	0,222	4,00
Amortizaciones	81.375	0,452	8,14
Seguros	960	0,005	0,10
Reparaciones, comb. Lub.	8.138	0,045	0,81
Energía y teléfono	4.069	0,023	0,41
Asesoramiento contable	3000	0,017	0,30
Costo Total	373.457	2,075	37,35

Fuente: Molina et al (INTA)

También se calculó el costo de producción de pimiento bajo cobertura plástica en Bella Vista, durante la campaña 2007. El valor del kilo de pimiento varió entre la campaña 2004 y 2007 de \$0,93 a \$1,74.

Cuadro N° 9. Costo de Pimiento, campañas 2004 y 2007 (en pesos argentinos)

Conceptos	2004		2007		
	Por hectárea	Por Kilo	Por hectárea	Cajón de 8 kg	Por Kilo
Plantines (24000/ha)	5.760	0,052	7.920	0,576	0,072
Costo sanitario	8.958	0,081	20.782	1,511	0,189
Desinfección de suelo	2.838	0,026	13.200	0,960	0,120
Tratamiento de plagas	4.270	0,039	4.686	0,341	0,043
Tratamiento de enfermedades	1.850	0,017	2.896	0,211	0,026
Fertilizantes	7310	0,066	7.675	0,558	0,070
Mano de Obra	47.898	0,435	105.878	7,700	0,963
Permanente	26.746	0,243	51.960	3,779	0,472
Embalaje	4.813	0,044	9.350	0,680	0,085
Monitoreo	750	0,007	1.500	0,109	0,014
Sereno	920	0,008	1.867	0,136	0,017
Ropa de trabajo	824	0,007	1.601	0,116	0,015
Asesoramiento técnico	1845	0,017	3.600	0,262	0,033
Retiro del productor	12.000	0,109	36.000	2,618	0,327
Amortizaciones	22.557	0,205	34.277	2,493	0,312
Seguros	660	0,006	1.000	0,073	0,009
Reparaciones, comb, lub	4.900	0,045	7.600	0,553	0,069
Energía y teléfono	2.500	0,023	3.875	0,282	0,035
Asesoramiento contable	1.200	0,011	2.400	0,175	0,022
Costo Total	101.743	0,925	191.407	13,920	1,740

Fuente: Molina et al (INTA)

A continuación se presenta los resultados de un trabajo realizado por el Ing. Lechardoy (2009) con el fin de analizar comparativamente diferentes sistemas de producción en la Argentina. A partir de la información primaria y secundaria recopilada, se procedió a la construcción de ratios sectoriales para los sistemas modales de producción:

- I. Tomate a campo en Salta, Departamento de Orán, 30 has bajo riego a campo. Galpón de empaque en la zona, no es frecuente.
- II. Tomate bajo cubierta 10 has en Santa Lucía, Corrientes.
Galpón de empaque en la zona \$250.000
- III. Tomate bajo cubierta en La Plata, Buenos Aires. Modelo capitalizado 12 has. Galpón de empaque para el modelo capitalizado \$350.000 a \$500.000.
- IV. Tomate bajo cubierta en La Plata, modelo no capitalizado, 5 has.

Los principales indicadores relevados fueron:

- **Rendimientos en cada zona**
 - o Tomate Salta a campo: 70.000 kg/ha
 - o Tomate Corrientes y Bs. As. Invernáculo: 150.000 kg/ha
- **Valor de la tierra libre de mejoras**
 - o Salta, Orán, U\$S 6.000 a 8.000 por ha.
 - o Corrientes, Santa Lucía, U\$S 2.000 a 4.000 por ha.
 - o Buenos Aires, La Plata, U\$S 10.000 a 14.000 por ha.
- **Costos de Riego**
 - o Para riego por bombeo, costo de la perforación \$ 15.000, equipo \$5.000
- **Costo Invernáculos**
Costo de construcción de invernáculos de madera y nylon. \$150.000 por ha. Promedio Vida Útil, 8 años.
- **Costo de mano de obra**
Empleo de mano de obra para cultivo, cosecha y empaque.
 - o Tomate bajo cubierta
 - Cultivo y cosecha: 3 a 4 personas ha y año
 - Empaque: 1 a 1.5 personas por ha cultivada

- o Tomate a campo
 - Cultivo y cosecha 2 personas ha y año
 - Empaque a tinglado, 1 persona/ha
- **Costos hasta la venta mayorista en el MCBA (\$/kg)**
 - o Arrendamiento
 - o Insumos, mano de obra (cultivo y cosecha)
 - o Amortizaciones
 - o Envasado, empaque.
 - o Flete, descarga en el Mercado Central y comisión.

A continuación se detallan los costos de las diferentes regiones productivas.

Cuadro N° 10. Costos de producción tomate para consumo en fresco, según zonas de producción, año 2009

Inversión	Pichanal	Lavalle	La Plata	
	Campo	Cubierta	Cubierta Cap	Cubierta peq
1. Precio de la Tierra (\$/ha)	26.600	11.400	45.600	45.600
2. Superficie (has)	30	10	12	5
3. Inversión en Tierra (\$) (1x2)	798.000	114.000	547.200	228.000
4. Instalaciones producción (\$/ha), Riego, conducción, invernáculos.	20.000	165.000	165.000	120.000
5. Inversión en instalación producción (\$) (4x2)	600.000	1.650.000	1.980.000	600.000
6. Cuota amortización anual (\$) VU 5 años. (5/5años)	120.000	330.000	396.000	120.000
7. Instalaciones empaque	40.000	300.000	400.000	40.000
8. Cuota amortización anual empaque (\$) VU 15 años (7/15 años)	2.667	20.000	26.667	2.667
9. Cuota amortización anual producción + empaque	122.667	350.000	422.667	122.667
Total Inversión \$	1.438.000	2.064.000	2.927.200	868.000

Costo de Producción				
8. Insumos Producción (\$/ha)	15.600	43.920	47.012	39.000
9. Insumos Producción (\$) (8x2)	468.000	439.200	564.149	195.000
10. Insumos Producción (\$/kg)	0,22	0,29	0,31	0,33
11. Mano de Obra Empleada Producción y Cosecha (personas/ha/año)	1,00	2,50	2,00	3,00
12. Mano de Obra Empleada empaque (personas/ha/año)	0,50	0,75	0,75	1,00
13. Mano de Obra Total cultivo mas empaque (personas/ha/año)	1,50	3,25	2,75	4,00
14. Costo mano de obra producción, cosecha, empaque (\$/ha/año)	25.200	81.900	69.300	67.200
15. Costo mano de obra total producción, cosecha y empaque (\$)	756.000	819.000	831.600	336.000
16. Costo mano de obra producción, cosecha y empaque (\$/kg)	0,36	0,55	0,46	0,56
17. Envases precio (\$/envase)	6,00	1,50	1,00	1,00
18. Envase (\$/kg)	0,33	0,08	0,06	0,06
19. Distancia (km)	1.800	900	40,00	40,00
20. Flete (\$/kg)	0,31	0,21	0,10	0,10
21. Total Costo de Producción hasta MC(\$/ha)	85.522	169.987	140.687	125.700
23. Total Costo de Producción Hasta MC(\$)	2.565.667	1.699.867	1.688.249	628.500
23. Total Costo de Producción Hasta MC(\$/kg)	1,22	1,13	0,94	1,05

Ingresos				
Rendimiento (tn/ha)	70	150	150	120
Superficie (ha)	30	10	12	5
Cantidad (tn)	2.100	1.500	1.800,00	600,00
Precio al productor(\$/kg)	1,71	1,56	1,47	1,22
Ingreso Bruto (\$)	3.593.333	2.346.667	2.640.000	733.333

Fuente: Lechardoy 2009.

3.3. Análisis de la Coordinación del Sistema.

El análisis de la coordinación del conglomerado hortícola de Santa Lucía y Bella vista implica identificar, comprender y analizar los espacios de transacción entre los actores del sistema. Para ello se describen las transacciones y la forma que se “gobierna”: mercado, contratos e integración vertical. Esto deriva de los atributos de la transacción: frecuencia, incertidumbre y especificidad de activos. Se realiza un mapeo de los contratos y de las formas de coordinación existentes. Presencia de alianzas estratégicas y acciones colectivas. Desarrollo de capacidades inter-organizacionales e intercambio de recursos, información, recursos tecnológicos, económicos y financieros. Finalmente, se plantea el grado de capital social en términos de la capacidad del conglomerado de desarrollar proyectos comunes (adaptado de Senesi 2009).

3.3.1. Análisis de las transacciones del conglomerado

A partir del análisis del ambiente organizacional, a continuación se detallan las distintas transacciones que existen entre los distintos actores del conglomerado hortícola de Santa Lucía y Bella Vista.

- a) Proveedor de insumo / agronomía => productor hortícola
- b) Productor hortícola => planta de empaque / intermediario / productor integrado

c) Productor hortícola integrado => comprador en mercado concentrador / supermercado

Por otra parte, se observan transacciones entre productores / plantas de empaque y prestadores de servicios, a saber:

- i. Productor hortícola => técnico asesor privado
- ii. Productor hortícola integrado => empresa de transporte
- iii. Productor hortícola => empleado
- iv. Planta de empaque => empresa de transporte
- v. Planta de empaque => empleado

a) Transacción proveedor de insumo / agronomía => productor hortícola

La alta presencia de empresas proveedoras de insumos establece que la competencia se da en función de los precios y servicios anexos al productor. Es por ello que muchas empresas de agroquímicos cuentan con profesionales que realizan la venta de productos pero además generan una relación de asesoramiento al productor en cuanto al producto a aplicar y las dosis.

Los productores chicos y medianos prefieren realizar sus compras en las agronomías locales ya que el trato puede ser más personalizado, tienen mayores posibilidades para contar con financiamiento (hay mayor confianza o conocimiento entre las partes) y además el productor acude a la agronomía a fin de asesorarse sobre los productos a aplicar –sin ningún tipo de asistencia técnica o visita al campo-.

Hay insumos que son de una alta especificidad (sobre todo aquellos que son propiedad de una empresa, que aun no se ha vencido la patente), pero la gran mayoría, aunque los insumos son específicos para la actividad hortícola (ej. plásticos para invernáculos), hay una mayor oferta de empresas. Esto genera que el productor decida sus compras en función de la mejor condición de venta o bien por el conocimiento y reputación de la marca/empresa de insumos o distribuidor (reputación). La frecuencia de transacción es en general alta, debido al conocimiento entre partes o bien relaciones de largo plazo. La incertidumbre en esta transacción es baja, ya que en general no hay problemas en la calidad de los insumos o en la disponibilidad de entrega. Es por ello que aunque la transacción se determina en un típico mercado spot (transacciones puntuales), en la medida que el peso de la decisión de compra se basa en la reputación de la empresa proveedora o en la relación existente entre el productor y dicha empresa, ya estaríamos hablando de una relación casi de contrato informal. Es por ello que no existen grandes conflictos en esta transacción, salvo en casos de que el productor incumpla los pagos de los productos financiados. De ahí que el crédito otorgado por empresas de insumos o agronomías es bajo y solo en casos de alta confianza.

b) Transacción productor hortícola => planta de empaque / intermediario / productor integrado

Esta transacción describe la relación comercial principalmente del productor micro y pequeño. En general el productor cuenta con baja información de los mercados, por lo que la transacción puede ser de alta incertidumbre producto de la asimetría de información sobre las tendencias de precios de los productos. A pesar de esto, este tipo de productor realiza transacciones frecuentes con un comprador (el cual puede ser una planta de empaque, un intermediario o un productor integrado en una planta de empaque) debido a la relación comercial de varios años que tiene, o bien porque el comprador le adelanta insumos o dinero para la compra de insumos. Esto se presta también para posibles acciones oportunistas por parte del comprador, elevando los costos de transacción.

En cuanto a la especificidad de los activos involucrados en la transacción, el principal es el carácter perecedero de la hortaliza (tomate y pimiento), ya que una vez que el producto está

listo para cosechar debe ser vendido. Por otra parte, en general este productor no cuenta con cámara de frío y de esa forma aumentar el poder de negociación frente al comprador.

La transacción entre el productor pequeño y el comprador mencionado en general es al bulto, en cajones denominados “raseros”⁵, los que en general luego son enviados a plantas de empaque en la región para ser re-empacados en función del comprador o consignatario al cual se le va a vender la mercadería. Este tipo de productor no cuenta con información de mercado y, en la mayoría de los casos, el objetivo del productor es vender toda la producción sin importar cómo y ni la calidad. Esta situación lleva a que el comprador fije precios muy por debajo que los pagados por el mercado.

Además, a veces los productores chicos temen en cambiar de comprador por temor a represalias, en el sentido que el día de mañana no les compren más su producción.

c) Productor hortícola integrado => comprador en mercado concentrador / supermercado

En la medida que el productor cuenta con una mayor cantidad de hectáreas y consecuentemente, mayor nivel de inversión en tecnología (ej. riego por goteo, instalaciones para la ferti-irrigación, control biológico, etc.), el volumen producido aumenta y por lo tanto el productor elige la integración vertical en referencia al empaque (genera una inversión en plantas de empaque con algún nivel de tecnificación o con personal externo al grupo familiar) y comercializa directamente con un operador de un mercado concentrador o bien con alguna cadena de supermercado.

A nivel comercialización, el mayor volumen de producción y el acceso de información de mercado favorece al “productor integrado” en cuanto a la capacidad de negociación frente a compradores e intermediarios. Este estrato de productor, además de procesar y empaquetar su producción, también comercializa la producción de otros productores –sobre todo los pequeños. La compra a productores pequeños es en el campo, en raso.

La transacción entonces se resuelve con la estructura de gobernanza mercado, en tanto que el productor vende producto al comprador (en general, consignatarios de los mercados concentradores) que acepta recibir mercadería. El productor cuenta con cajones de 3 a 5 operadores de los mercados concentradores y se pactan las ventas un día previo a la cosecha y entrega (domingo, martes y jueves) con el comprador. En general el productor cuenta con información de los mercados en base a lo que se publica o bien contactos con operadores mediante llamadas telefónicas.

Se afirma que la transacción se lleva a cabo a través del mercado spot porque no existe ningún tipo de relación previa en cuanto a un volumen prefijado, y el volumen se determina en función del pedido que realiza el operador mayorista. Sin embargo, el hecho de tener una relación comercial (de ahí la presencia de cajones de distintos operadores mayoristas en el establecimiento), indica que existe algún tipo de relación informal (contratos verbales). Se destaca que en la transacción, al momento de pactar la cantidad de cajones a entregar por parte del productor, no se fijan precios sino el consignatario recibe la mercadería y la vende en función de los precios que se pagaron en el mercado mayorista en ese día. El costo de la consignación es del 15 al 18% sobre el valor de la venta de la mercadería.

Por ello, la consignación en sí es un contrato, informal, donde el productor entrega al operador mayorista la mercadería y la transacción se realiza cuando el operador vende el producto, mediante las reglas de juego del mercado (oferta y demanda). Según fuentes

⁵ Se destaca que todos los productores, inclusive los más chicos, cuentan con algún tipo de instalación –en los más chicos, muy precaria, por ejemplo cuatro palos y un techo de media sombra- a fin de poder seleccionar y empaquetar las hortalizas y poder comercializarlas. La actividad productiva y de empaque en los pequeños productores en general es realizada por los mismos miembros de la familia.

locales, esto puede prestarse a situaciones oportunistas, ya que el operador puede liquidar un precio inferior al precio que en realidad se vendió la mercadería, debido a que el productor no se encuentra presente al momento de la venta en sí. Aunque esta situación es de altos costos de transacción, es el tipo de operatoria común por lo que la posibilidad de cambiarla es muy baja.

Por ello, muchos productores más grandes eligen vender a supermercados que, aunque muchas veces las condiciones de la transacción pueden ser desventajosas (por devoluciones, descuentos, etc.), este comprador les asegura un precio antes de la venta y un volumen de venta, reduciéndose los costos de transacción. Se destaca que ningún productor, incluso los más grandes, cuenta con un puesto en los mercados concentradores destino.

A continuación se describirán las transacciones con los sectores conexos y empresas de servicios.

i. Productor hortícola => técnico asesor privado

Los productores pequeños no cuentan con asesores privados, buscan el asesoramiento en el vendedor de insumos.

Los productores medianos y grandes en general cuentan con servicio de asesoramiento técnico y se establecen relaciones de más largo plazo. Incluso, cada técnico cuenta con una cartera de clientes y la mantienen. Esta alta frecuencia de transacción lleva a que por más que no existan contratos entre el productor y el técnico, se genere una especie de contrato informal.

ii. Productor hortícola integrado => empresa de transporte

El productor mediano a grande que está integrado y vende directamente a operadores de los mercados concentradores en general es el que contrata el camión para enviar la mercadería. Sin embargo, muchas veces no cuenta con la mercadería para enviar un equipo completo al destino, por lo que es el empresario transportista el que se ocupa de consolidar la carga. Por ello, se genera una relación comercial de alta frecuencia entre el productor y el camión, debido a la confianza y a la seguridad de envío de producto. Además, la alta competencia de empresas de transporte en la zona lleva a que los empresarios transportistas “cuiden” a los productores.

iii. Productor hortícola => empleado

La relación con el empleado varía en función del tipo de productor. Muchas veces, el productor pequeño contrata temporalmente y sin ningún tipo de pago de seguridad social y/o ART a empleados para trabajar en la finca o bien para el empaque. En general son empleados con muy bajo nivel.

Mientras tanto, los productores medianos a grandes tienen un grupo de empleados que están “en blanco” (registrados) y otros tantos que no lo están. Esto se debe a que este tipo de productor en general está más sujeto a controles por parte de los organismos estatales (Ministerio de Trabajo) y gremios.

El productor prefiere contratar temporalmente y pagar por jornal, debido a que en caso de no asistir a trabajar no paga el jornal correspondiente.

En caso de los operadores que trabajan en plantas de empaque de productores integrados, en general el contrato implica el pago por bulto empacado y no por día, y se cuenta con parte del personal fijo y en regla y parte temporario, generalmente “en negro”.

iv. Planta de empaque => empresa de transporte

La situación es muy similar a la explicada ya en el punto ii) “productor hortícola integrad => empresa de transporte”.

v. Planta de empaque => empleado

La situación es similar a la explicada ya en el punto iii) para el caso de los productores integrados. Teniendo en cuenta que la información de los mercados y el desarrollo de nuevos negocios está referido a la posibilidad de contar con mayor rentabilidad del sector. Mientras mayor sea el flujo de información en el sistema, mayor será el flujo de producto, mayor la especialización y mayor las ganancias del sistema. En caso de resolver el problema de la información el sector podrá aspirar a ser más eficiente.

3.3.2. *Acción colectiva, alianzas estratégicas y capital social*⁶

En general no existen procesos asociativos a nivel de los productores. Al consultar sobre si estos han realizado compras o ventas conjuntas los técnicos y expertos mencionaron que es muy difícil y no hay predisposición para ello.

En Bella Vista hay un caso de una empresa de procesado de pimienta, el cual es un “joint-venture” o alianza estratégica de dos productores de pimienta. El objetivo de dicha fábrica es procesar este fruto en los momentos en los cuales los precios del pimienta fresco son más bajos (noviembre, diciembre).

Se destaca que no existen contratos formales entre productores y compradores, aunque algunas veces los compradores financian la siembra a fin de asegurarse la producción, pero se realiza bajo un contrato informal el cual muchas veces más que ser una seguridad para el productor termina siendo una restricción, ya que no le permite vender a otros compradores que estarían dispuestos a vender a mayores precios.

Existe un grupo de productores que se juntaron en torno Asociación Horticultores Río Santa Lucía. La Asociación no contaba con CUIT hasta noviembre de 2010 ni cuenta con infraestructura ni personal propio para su funcionamiento. Cuenta con 128 socios pero participan de las reuniones y asambleas no más de 25. Esto demuestra la baja predisposición y stock de capital social de los productores hortícolas.

Un ejemplo interesante de acción colectiva y capital social es la Agencia de Desarrollo Regional del Río Santa Lucía. Como se vio anteriormente, es una asociación de intendencias a fin de promover la competitividad de los actores que están en la región. Cursos, capacitaciones, promociones de comercialización, asistencia a la formulación de proyectos, misiones comerciales, etc. La Agencia tiene un proyecto desarrollado en Goya denominado “Campo Goyano” el cual busca que los productores hortícolas del departamento de Goya comercialicen hortalizas en dicha ciudad, en locales minoristas habilitados y con identificación de origen. Esto ha permitido que los productores comercialicen a nivel local, mejorando sus costos logísticos y de intermediación. Mientras tanto, los comercios minoristas pueden ofrecer productos más frescos. El hecho que existan tantos galpones de empaque precarios en la ciudad de Santa Lucía es una demostración fidedigna de la baja capacidad de desarrollar capacidades colectivas. De haber una planta de empaque comunitaria, con mayor capacidad de empaque, selección, cámaras de frío y carga, el costo sería menor y por lo tanto, la competitividad de los actores involucrados mayor. En la actualidad, el Intendente de Santa Lucía está impulsando el desarrollo de una planta de empaque comunitaria, que permita hacer competitivo este proceso.

⁶ Se entiende por capital social a la habilidad de los miembros de un sector, región, sociedad, país en desarrollar proyectos comunes.

4. Limitaciones y oportunidades

A continuación se detalla información complementaria sobre la situación productiva, comercial, institucional y social del conglomerado:

- El **COP HORTÍCOLA BAJO CUBIERTA SANTA LUCÍA-BELLA VISTA** es uno de los tres grandes jugadores en el abastecimiento de tomates y pimientos a nivel nacional desde 1990.
- El tomate, es el cultivo que lidera en nuestro país la producción bajo cubierta, siendo Corrientes la principal provincia en aplicar dicho sistema. En la campaña 2008/2009 se cultivaron aproximadamente 979 has. bajo cobertura. Corrientes abastece con un 22% del total de tomate ingresado MCBA.
- Ocupa la ventana intermedia del año (setiembre, octubre, noviembre) siguiendo a Salta, Jujuy y precediendo a La Plata, zonas con las que no compite directamente salvo al inicio y al final de temporada.
- Ambas zonas Salta-La Plata, a partir de avances tecnológicos, o de situaciones climáticas favorables, pueden comprometer la situación competitiva de Corrientes, achicando la ventana.
- El COP produce tomates y pimientos para consumo en fresco abasteciendo las principales ciudades y especialmente Capital Federal y GBA a través de la comercialización mayorista en mercados concentradores.
- Corrientes ingresa al mercado en los momentos de mejores precios. Más allá de esto, el comportamiento cíclico de las subas y bajas de precios es bastante erráticos y cambian en días o semanas y es imposible predecir los cambios. Además, la incapacidad del productor de estoquear tomate, lleva a ser tomador de precios.
- Existen (al menos en Santa Lucía) dos tipos bien diferenciados de productores, ambos con gran importancia respecto de la participación en el volumen producido:
 - o Los que denominaremos en forma simplificada Horticultores Familiares, venden al raso, poca cantidad individual pero al ser muchos (1.000) producen unas 36.000 toneladas por campaña.
 - o Los que denominaremos Horticultores Comerciales, que tienen empaque propio (aunque sea precario) son menos (40) y producen unas 40.000 toneladas por campaña.
- Tradicionalmente, los productores son muy individualistas. Incluso, aunque existen organizaciones de productores, las mismas tienen una muy baja capacidad de convocatoria. No existen procesos de compra colectiva de insumos para mejorar el poder de negociación y así bajar los costos de los mismos. Tampoco existen casos de asociación para la comercialización conjunta.
- Dentro de la zona urbana de Santa Lucía y su periferia cercana existen los galpones de empaque que reciben los tomates de los Horticultores Familiares y de algunos Horticultores Comerciales (ej. Empaque que alquila la Cooperativa). La presencia de estos galpones dentro del pueblo provoca inconvenientes de tránsito, rotura de calles y evita que el pueblo pueda avanzar hacia un modelo más desarrollado de vida con la instalación de un centro comercial y cultural acorde al crecimiento que experimentó en los últimos años (estiman una población de 20.000 habitantes).
- Existe una alta informalidad fiscal, sanitaria, laboral, previsional y social en el conglomerado. Esto puede generar una amenaza tanto para la comercialización nacional como posibles exportaciones. Además, el productor informal tiene menos acceso a financiamiento, programas estatales, etc. La informalidad promueve el individualismo.
- A nivel productivo la tecnología aplicada y los rendimientos obtenidos son adecuados y comparables a otros polos a nivel internacional, sin embargo podría avanzarse en aspectos relacionados con las BPA y cuidado del ambiente.
- Los productores tienen vastos conocimientos a nivel tecnológico; pero parece que su capacidad de gestión se termina en la tranquera. La comercialización es un mundo

poco conocido, tienen baja información sobre los mercados y las tendencias, en general hay grandes problemas de oportunismo por parte de compradores e intermediarios. Además, las prácticas de empaque y logística son ineficientes, incurriendo en costos ocultos de la no-calidad. Esto impacta sobre una muy baja capacidad de coordinación al tipo cadena, y por tanto una reducción de valor y rentabilidad.

- Técnicos de la zona aspiran a que en un futuro toda la producción de la región se realice bajo control integrado de plagas y enfermedades; esto les permitirá generar una mejor calidad y un diferencial comercial con respecto a otras zonas del país. La principal restricción para la generalización de este manejo es el alto costo de inversión inicial para ponerlo en práctica.
- En cambio se observan grandes defectos y posibilidades de adopción de tecnologías a nivel de empaque y conservación de producto. Se inundan los mercados con productos de corta duración y gran presencia de fallas como cortaduras, machucones y otras no conformidades. Esto reduce los precios del total de la producción y por tanto resta valor al COP.
- Una restricción tecnológica que se encuentra dentro del sector es el tratamiento de los desechos nylon utilizado en los invernaderos. En la actualidad el mismo es acumulado en basurales o incinerado.
- El problema mencionado como central o principal por los productores es el alto costo de la mano de obra sobre el costo total. Si bien se refieren a ello a partir de las “altas cargas sociales”, esconden en realidad que abonan salarios por debajo de convenio, argumentando que, de otro modo, su producción quedaría fuera de mercado en comparación con los productores bolivianos que no cumplen ninguna normativa. Los controles de los gremios (UATRE) y organismos públicos no son efectivos y ellos los refieren como arbitrarios.
- Los circuitos comerciales son en su mayoría informales (*en negro*). No se respeta el llenado de la Guía Frutihortícola y esto aporta ventajas a la confusión general que es aprovechada por los mayoristas de los grandes mercados concentradores que pescan en ese río revuelto de liquidaciones con valores ridículos y “papelitos” con valores que ellos bendicen como reales. Tampoco se cumple la inscripción al Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios (RENSPA), que fue impuesto como obligación por el SENASA.
- La intendencia de Santa Lucía y la Agencia de Desarrollo tienen un trabajo de instalación de una plataforma logística en una parcela propia. El proyecto propone relocalizar los galponcitos de empaque instalados en el centro de la ciudad. Este proyecto será tomado en el presente plan de competitividad como una IPAC.
- Desde el punto de vista de estrategia de negocio, entendemos que se está descuidando el abastecimiento de hortalizas variadas a las ciudades cercanas, como Corrientes Capital o Resistencia que importan gran proporción de la verdura de hoja que consumen desde otras provincias.
- La diversificación de productos y mercados dotaría al COP de mayor estabilidad ante eventuales caídas de precio o entrada de competidores.

5. Benchmarking

A continuación se realiza una identificación de buenas prácticas nacionales e internacionales que puedan servir para “benchmarking” y/o como referencia para la mejora competitiva del COP.

El trabajo describe los resultados de una visita técnica a hacienda hincapié en las ventajas productivas, logísticas y comerciales derivadas de la asociación de pequeños productores.

Sin llegar a tal nivel de escala y sofisticación es una experiencia de interés para demostrar a los productores, que con una visión común y claros instrumentos de organización es posible, producir como los chicos alcanzando las ventajas de los grandes.

A nivel internacional⁷

En este caso se expondrá la experiencia de tres cooperativas productoras de tomate y pimiento bajo cubierta en Almería, España. Las mismas son HORTAMAR y CASI.

HORTAMAR

HORTAMAR nace en el año 1977 como Grupo Sindical de Colonización para aunar los esfuerzos de varios agricultores en defensa del producto hortícola de Almería. Lo que en 1977 fue una asociación de agricultores se ha convertido en la actualidad en Organización de Productores de Frutas y Hortalizas, bajo la forma Jurídica de Sociedad Cooperativa Andaluza, de la que forman parte más de 240 socios y que tiene presencia en toda Europa, Estados Unidos y Canadá.

Agrupan un total de 430 has. bajo cubierta, con una media de 1,95 has/socio. Producen 46 millones de kg y facturan 36 millones de €. Están orientados a la exportación y su cartera de productos tiene como principal artículo el tomate, seguido de cerca por el pepino, pimiento y más lejos el melón cantaloup. La variedad de tomate que predomina actualmente es el Pitenza.

La cooperativa tiene una nave de confección de 11.000 m², donde trabajan 400 empleados.

Controlan estrictamente la trazabilidad, tienen un equipo técnico de 15 personas. HORTAMAR tiene certificados todos sus productos y cumple el protocolo "UNE 155.000-GLOBALGAP" con un control del 100% de las explotaciones pertenecientes a los socios de la empresa. En su almacén, HORTAMAR mantiene el nivel de seguridad mediante la aplicación del sistema HACCP de autocontrol, sistemas que valida periódicamente la Consejería de salud de la Junta de Andalucía. También cumplimos con el protocolo "BRC", por exigencia de ciertos mercados concretos, y disponemos de la certificación "TESCO NATURE'S CHOICE" así como del protocolo específico "LEAF MARQUE".

Programan la producción y controlan que el 100% se comercialice a través de la Cooperativa. El coste que deben pagar los socios es de 3 ptas/kg más costes de confección.

⁷ Para más información buscar en www.mercabarna.es, www.hortamar.es, www.casi.es.



La clave del éxito de esta compañía es la coordinación de las etapas de comercialización, así como la organización de los productores y los procesos tecnológicos.

CASI (Cooperativa Agrícola San Isidro)

CASI es una cooperativa que produce 220 millones de Kg al año de tomate, el cual el producto principal (más del 95% del volumen producido). La facturación total supera los 197 millones de Euros (2006/07). Son 1.435 socios, con una superficie media de 1,6 has/familia. Lo que hace un total de 1.800 has. bajo cubierta. El socio más importante tiene 15has.

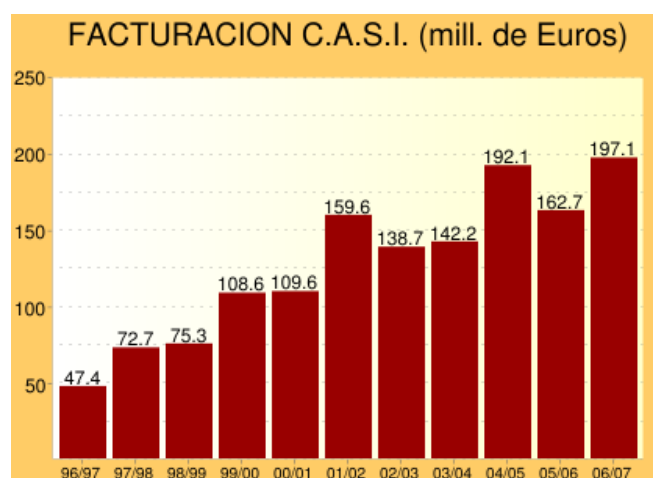
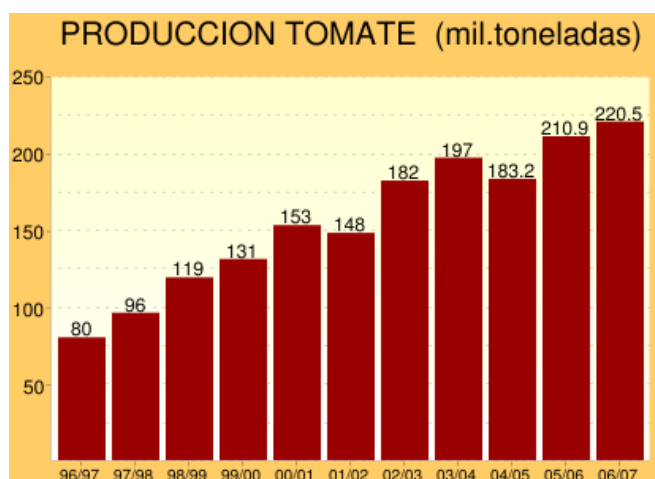
CASI se encuentra afincada en Andalucía, más concretamente en la ciudad de Almería, que se ha convertido en la primera potencia agrícola de España. Fue creada en el año 1944, siendo su objetivo fundacional el proporcionar una comercialización eficiente a los productos agrícolas y ganaderos de sus socios, provenientes de las explotaciones agropecuarias de estos, enclavadas en la Vega de Almería.

Esta comercialización, en sus orígenes, estaba destinada, fundamentalmente, al mercado local de Almería capital. Con el paso del tiempo, se ha ido produciendo un notable incremento tanto en el número de socios como en la superficie en cultivo, comercializando la producción de sus socios en todo el territorio nacional.

A principios de la década de los 60, la Cooperativa instala un Almacén de Suministros Agrícolas, proporcionando la facilidad a estos de comprar a crédito, liquidando los productos al finalizar la campaña agrícola. En la década de los 80, se produce el despegue exportador de la Entidad, siempre basado en el sistema de subasta a la baja, tras unos años de introducción en los mercados franceses, italianos y alemanes, comenzaron a llegar clientes importadores que participan de la subasta en plan de igualdad con los clientes nacionales. En el año 1983, la Cooperativa introduce la plancheta de plástico. Este envase, con una capacidad de 15 kg. de tomate, obtuvo una buena aceptación en los mercados, que fue superada en 1986 con la introducción de la nueva batea de plástico de 10 kg. Todo ello provocado por una mejor presentación del producto y menor cantidad de productos de segunda calidad.

En 1995, se introduce un nuevo envase: el P-6, de 6 kg. de capacidad, que fue complementado en 1996 con la aportación, por parte de los socios, mercancía ya calibrada en origen, con lo que se está tendiendo, hoy día, a la comercialización normalizada del producto. Los servicios a nuestros socios crecen progresivamente, con la incorporación de nuevas subsecciones, como pueden ser Asesoramiento Técnico (1988), materiales para la construcción de invernaderos (1995), taller mecánico (1996) e instalación de riego por goteo y automatismos (1997).

La superficie total y la producción han venido incrementándose durante los últimos años pero también el número de socios, dada la subdivisión familiar.



La actividad principal es la organización y gestión de la subasta en una nave de 39.000 m². La nave de la subasta no está climatizada y en verano la temperatura puede superar los 30°C. El Mercado de Alhóndiga sigue siendo uno de los grandes pilares de la empresa, a fin de realizar las subastas. Pero la subasta tradicional a la baja se hace hoy de manera electrónica, en un anfiteatro con capacidad para albergar a 120 compradores a la vez. Las naves donde se expone el producto recién recolectado en el campo se amplían y multiplican permanentemente, porque el número de agricultores que traen aquí sus productos tampoco deja de crecer.

Tienen un equipo técnico de campo integrado por 28 ingenieros. La importancia de la tecnificación y el asesoramiento técnico es sustantiva, en tanto que la productividad de esta empresa, medida como rendimiento en Kg/m², es 5 veces mayor que la de Almería.

Se estima que el 70% de los productos vendidos a los brokers en la subasta tiene destino de exportación, el resto lo envían al mercado interno con una buena participación de los mercados centrales: Mercabarna, Mercamadrid, Valencia, Bilbao, Zaragoza. De ahí viene su principal ventaja competitiva: a pesar de ser casi uni-producto, CASI comercializa su producción a más de 20 mercados, incluyendo a los principales países de Europa (Francia, Alemania, Holanda, Bélgica, Polonia, República Checa, Rusia), así como EE.UU. y Canadá. A fin de poder lograr esto, han certificado su producción con la certificación “UNE 155000”, la “ISO 9001:2000” y con un sello de Calidad Certificada de la Junta de Andalucía.

Tomate: normas de calidad (RAMO)
cerrar

NORMALIZACIÓN DE TAMAÑOS

	
Racimo I De 57 mm. en adelante	Racimo II "B" Máximo 56 mm.

NORMAS DE ENVASADO

	
Colocación del producto	Tipo de envase

NORMAS DE CALIDAD

CATEGORIA I

- El racimo debe ser de al menos 4 piezas.
- Los tomates en racimo bien seleccionados se considerarán de Categoría I.
- Los tomates en racimo clasificados en Categoría I deben ser firmes y de buena calidad, uniformados de tamaño, color y madurez (no se admiten tomates verdes en las puntas).
- Los tallos del racimo de Categoría I han de estar frescos y sanos. Limpios de residuos (sulfatos, Blanco España, arena, etc.) y libres de hojas de cualquier materia extraña.

Agrupalmería

Subasta, 90 millones de kg al año. Nave panelada de unos 15.000 m² en ampliación. La sala de subastas tiene amplios ventanales a la nave donde se expone el género.

Funcionamiento de las subastas

El tipo de subasta que se realiza en la zona es “a la baja”.

El procedimiento es el siguiente:

1. Los brokers tienen información del volumen ingresado para la venta del día.
2. La CASI comienza a las 9, las demás 9.15hs.
3. El subastador informa sobre el producto que subastará, ej tomate Daniela, M 1^a.
4. En la pantalla se indica el precio de inicio que baja de a 1 céntimo.
5. Los brokers cortan un precio mediante un botón que los conecta a la central.
6. Este corte les da el derecho a elegir la cantidad que deseen, siempre que esté disponible, en orden decreciente. Ejemplo: primero elige el que cortó a 1,5 y luego elige el que cortó a 1,39
7. Una vez realizados unos 15 a 20 cortes, los subastadores pasan a otra referencia.
8. Una vez terminada la subasta comienza el momento de “sacar el producto”, en este caso los brokers ejercen o no el derecho de elegir y retirar producto.

A nivel nacional

Provincia de Chaco

El Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP) desarrolló en esa provincia el Proyecto Productos Agrícolas no Tradicionales, incluyendo al sector hortícola. El período de intervención se extendió de 2002 a 2005.

El Programa estableció líneas de trabajo en dos ciudades/regiones principales: JJ Castelli y San Martín. Para el primer caso, al momento de la llegada del PROSAP estaba en conformación la Asociación de Productores Frutihortícolas de JJ Castelli. El PROSAP tuvo un rol muy importante en asistir a la conformación del grupo y en la asistencia de soluciones a los problemas de estos productores. Los productores de esta región son productores de sandía y melón principalmente, alternando con otros cultivos agrícolas (algodón).

El mayor problema era la comercialización, ya que al momento de vender contaban con los siguientes inconvenientes: a) gran volumen de producción por hectárea, siendo una dificultad en épocas de mucho calor (octubre-diciembre) su almacenamiento, echándose a perder la producción; b) excesiva intermediación por parte de operadores de los mercados, camioneros o dateros (también llamados “changarines”) que distorsionan el precio del producto; c) desconocimiento de los precios de los mercados concentradores; d) baja capacidad de negociación; e) escasas experiencias de comercialización en conjunto.

El trabajo del PROSAP en Castelli fue asistir a los productores en información de mercado, diversificación de canales comerciales, diversificación de cultivos, identificación de la producción mediante stickers pegables en el fruto y asistencia para la compra colectiva de insumos. Todas las actividades se canalizaron a través de la Asociación que para el cuarto año de inicio del Programa contaba con 50 socios.

Se destaca la importancia que tuvo el sticker para la comercialización. Los productores argumentan que la identificación del fruto generó en los compradores una mayor avidez por el producto, llegando incluso a pagar algún sobreprecio. Las compras colectivas también significaron un aumento importante en la rentabilidad del negocio ya que pudieron negociar los precios y obtener menores costos de los insumos.

En cuanto a la actividad desarrollada por el PROSAP en San Martín estuvo dirigido a la mejora de la presentación de producto (cucurbitáceas, sobre todo) en el campo y las ventas colectivas. En general, el productor de esta zona es un productor más pequeño (no más de 5 hectáreas), considerado de subsistencia. Muchas veces el productor individualmente no tenía el suficiente volumen de producción para completar un camión (30 toneladas) por lo que era muy importante organizar ventas colectivas. Sin embargo, la presentación del producto era muy disímil y había que uniformizar tanto la clasificación como la presentación del mismo (venta en bolsa rejilla en vez de tacos). Esto significó comercializar zapallos a mercados extra-regionales e incluso que le pagaran precios superiores. También se organizó la comercialización de producto en la ciudad de San Martín a través de una Feria Franca. Esto mejoró la llegada del productor al consumidor.

Cooperativa LACOFRUT

La cooperativa Lacofrut es una cooperativa de productores de melón en la provincia de Mendoza (Lavalle). Son 24 productores asociados con no más de 10 hectáreas de producción cada uno. Su principal producto es melón primicia de la variedad rocío de miel, el cual es muy reconocido en el mercado. Actualmente también producen cebolla y ajo clasificados (tamañados), y uva de mesa.

En sus inicios (década de los 80) cada productor vendía por separado, perjudicándose por desconocimientos de los mercados y por su menor poder de negociación. Con la conformación de la cooperativa (1988), esta dificultad tuvo menos peso. La cooperativa surgió como iniciativa de los productores locales con el apoyo del INTA y la Municipalidad de Lavalle (Mendoza).

El INTA ha realizado distintas actividades de apoyo a través de la capacitación de los productores en tecnologías de producción y postcosecha, como en el diseño y construcción de la maquinaria de preparación y acondicionamiento de los productos. También se realizaron entrenamientos en procesamiento y embalaje de productos, organización horizontal y vertical, comercialización interna y externa, y autogestión empresarial.

Desde sus orígenes la Cooperativa Lacofruta cuenta con el apoyo de la Municipalidad de Lavalle, el gobierno provincial, el Instituto Nacional de Asociativismo y Estudios Sociales (INAES), el Programa Social Agropecuario (PSA), el Consejo Federal de Inversiones (CFI), entre otros.

En 2001 comercializó 24.000 cajas de 12 kg de melones en puestos propios instalados, a principios de la década pasada, en los mercados de Mar del Plata, Guaymallén, Central de Buenos Aires y Tres de Febrero. De esta manera, se lograron mejoras de un 20% sobre los precios promedio.

Los pequeños productores vendieron, además, 20.000 cajas de 10 kg de ajos a través de exportadores y comercializaron 19.800 cajas directamente a San Pablo, completando las 50.000 exportadas a Brasil en los últimos 4 años. Esto posibilitó obtener sobreprecios del 30%.

Cronología de actividades

En 1990 inician la compra en conjunto de los insumos de todos los socios y adquieren una tamañadora de ciruelas usada, que adaptan para tamañar melón. En 1993 inician cultivos de melón con “forzadura”, para lograr primicias con mejores precios de venta.

En 1994 adquieren una hectárea de terreno en la ruta 34 y, mediante el financiamiento del Programa Social Agropecuario, construyen un galpón de empaque de 300 m².

En 1995 diseñan una acondicionadora de melones que lava, cepilla, seca y tamaña la fruta. La misma es construida con financiamiento del Gobierno de Mendoza. También adquieren una cosechadora de ajo, con financiamiento de la Municipalidad de Lavalle.

En 1996 LACOFrut compró un tractor para uso comunitario y una vieja tamañadora de ajo de “salto”.

En 1997, con financiamiento del Programa Social Agropecuario, 4 socios construyen sus casas en sus fincas.

En 1998 exportan por primera vez 7.000 cajas de ajo blanco a Francia y en el año 2000 logran cultivar 100 ha de melón y 80 ha de ajo, vendiendo el ajo directamente en San Pablo (Brasil) y el melón en el Mercado Central de Buenos Aires, La Plata, Mar del Plata y Tres de Febrero.

En 2001 compran una tamañadora de ajo “de vibración”, de mayor precisión.

En 2003 cultivan 120 ha de ajo, 100 ha de zapallo, 35 ha de melón y 47 ha de cebolla y en 2004 comienzan a embalar uva de mesa de algunos socios.

Hoy son 24 familias de Lavalle produciendo, procesando y comercializando 120.000 bultos anuales de diversos productos hortícolas y frutícolas. Son los pequeños productores que más productos frutihortícolas procesan en la zona. Para ello cuentan con 2 galpones, que totalizan 1.000 m² cubiertos con oficinas administrativas y servicios sanitarios para los operarios. Generan en la temporada empleo para más de cien familias de la zona.

Intervalles (Patagonia)

Intervalles es una alianza estratégica de productores frutícolas del Valle del Río Negro en la Patagonia argentina. Esta asociación está desarrollando un proceso de integración técnico-comercial orientado a la producción propia, empaque y exportación directa de frutas de pepita y carozo. Las especies cultivadas en la organización son principalmente manzanas y peras. En menor medida, duraznos, nectarinas, ciruelas y pluots. Involucran una superficie total de 400 hectáreas aptas para exportación. Los chacareros realizan actividades complementarias como: horticultura, nogalicultura y vitivinicultura en el marco de una estrategia de diversificación productiva.

La necesidad de adecuar la calidad de las frutas a las exigencias del mercado los llevó a incorporarse al Programa de Frutas Integrada (PFI). De esta manera todo el proceso de producción, cuenta con fiscalización y certificación conjunta IRAM-Fundación ARGENINTA. En la actualidad han comenzado a desarrollar sus actividades en el marco de las normativas EUREP-GAP de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)

Las tres asociaciones de chacareros mantenían vinculaciones informales a través de la red de grupos de Cambio Rural, pero recién en el año 2000 iniciaron el proceso formal de integración. Los objetivos iniciales explicitados por ellos fueron: sumar volumen, buscar mercados externos, unificar criterios técnicos, reducir costos, lograr mejores condiciones de negociación, potenciar esfuerzos, reducir riesgos climáticos y compartir experiencias y conocimientos. Claramente los unía la necesidad de coordinar acciones con el objetivo de posicionarse mejor para poder colocar sus frutas en el mercado de ultramar, sumando esfuerzos, recursos humanos y materiales. De otra manera, la concreción de la exportación autónoma no parecía posible.

En las últimas temporadas los chacareros participantes en esta alianza percibieron precios promedios por su fruta exportada entre 15-20% más altos que los precios pagados por las grandes empresas exportadoras en la región. Esto se logra por la conjunción de una estructura pequeña y flexible con una máxima organización junto al valor compartido de alcanzar productividad y calidad.

6. Visión del conglomerado

Con el desarrollo del diagnóstico del conglomerado el grupo de productores que participaron de las diferentes misiones y taller mostró un interés en identificar y planificar acciones que sirvan para la mejora estratégica del sector. Sin embargo, producto de la baja capacidad de acción colectiva el grupo consultor creía que iba a ser difícil consensuar en una visión.

La visión estratégica debería estar alineada a mejorar la coordinación del sistema hortícola del conglomerado con el objetivo de mejorar el canal comercial a partir de la mejora de la calidad y los procesos asociativos.

Esta idea fundacional fue planteada en las diferentes reuniones con los actores locales, y a partir del taller realizado el 15 de diciembre de 2010, se logró esbozar una visión que es la siguiente: ***“Ser productores empresarios de hortalizas en fresco con identidad y calidad, con fuerte articulación con organismos públicos y privados, a partir de una producción y comercialización orientadas al mercado, tanto nacional como internacional”***.

Esta visión podrá ser luego discutida en los diferentes espacios de debate de los actores del conglomerado.

7. Líneas estratégicas e Ideas Proyecto de Apoyo a la Competitividad

Del diagnóstico se observa que los productores tienen vastos conocimientos a nivel tecnológico pero su capacidad de gestión se termina en la tranquera. La cadena de la horticultura se encuentra poco coordinada y hay baja articulación de actores, tanto a nivel de productores como en distintos eslabones de la misma. Por otra parte, la información de mercados, precios y oportunidades comerciales se encuentra casi restringida a grandes productores, cayendo en problemas de oportunismo por parte de compradores e intermediarios. Además, las prácticas de empaque y logística son ineficientes, incurriendo en costos ocultos de la no-calidad. Además, en líneas generales, el conglomerado es casi uni-producto, uni-mercado, lo que restringe la posibilidad de diversificar los riesgos de precio y de mercado.

La producción se encuentra altamente concentrada en tomate y pimiento. Existe una alta informalidad fiscal, sanitaria, laboral, previsional y social en el conglomerado. Esto puede generar una amenaza tanto para la comercialización nacional, así como posibles exportaciones. Además, el productor informal tiene menos acceso a financiamiento, programas estatales, etc. La informalidad promueve el individualismo y la falta de confianza entre los productores. No obstante, como se observó en el diagnóstico, la eficiencia de la producción hortícola correntina podría mejorar considerablemente si se aplican alternativas de coordinación del sistema.

No obstante, como se observó en el diagnóstico, la rentabilidad de la producción hortícola correntina podría mejorar considerablemente si se mejora la información de los mercados y canales comerciales, así como facilitar los procesos y la infraestructura para facilitar dicha comercialización. Además, habría que promover la formalización de los productores, tanto en cuestiones sanitarias como fiscales, previsionales y sociales. Por último, este plan de competitividad contempla establecer mejoras en términos tecnológicos así como de reciclado de residuos.

A continuación se detallan cada una de las Ideas Proyecto de Apoyo a la Competitividad (IPAC), en base a los ejes estratégicos, líneas de acción y organismos intervinientes:

Eje estratégico	Línea de acción	IPAC	Organismos intervinientes	Presupuesto
INSTITUCIONAL	Regularización	1. Plan RENSPA	Ministerio Producción; SENASA; Asoc. de Horticultores	A\$150.000
		2. Plan laboral	Ministerio Producción; Min. Trabajo; Min. Acción Social; Asoc. Hort.; AGENPRO	A\$100.000
ORGANIZACIONAL	Coordinación del sistema	3. Central de servicios	Asociación Horticultores; Ministerio Producción	A\$200.000
		4. Central logística empaque y distribución	Asoc. Horticultores; Intendencia; CFI; Min. Prod.; SENASA	A\$80.000
		5. Central de distribución en MCBA	Asociación Horticultores; Ministerio Producción; MCBA	A\$70.000
TECNOLÓGICO	Productividad y sustentabilidad	6. Manual de procedimientos	SENASA; Min. Prod.; Asociación, INTA	A\$100.000
		7. Compactación y reciclado de residuos	AGENPRO; Asociación de Horticultores; CASAFE; Agrolimpio; Intendencia Sta. Lucía	\$25.000
		8. Modernización tecnológica	INTA; Min. Prod.; empresas de agroquímicos; Asociación Horticultores; Grupo GHIA; AGENPRO	A\$150.000
	Reducción del riesgo climático	9. Seguros agrícolas	Asociación de Horticultores; Min. Producción	A\$80.000
	Conocimiento	10. Capacitaciones	INTA, Facultad de Agronomía-UBA, Min. Producción, SENASA, Universidad del Nordeste.	A\$150.000
Total				A\$1.105.000

A continuación se detallarán los ejes estratégicos, las líneas de acción y principales ideas proyectos de apoyo a la competitividad identificadas hasta el presente.

Eje Estratégico Institucional

En este EE se busca que los productores mejoren su condición de informalidad sanitaria y laboral. La persistencia bajo esta condición genera restricciones en el sistema en su conjunto, más allá de posibles amenazas de multas o decomisos de la producción.

Para ellos se han identificado la siguiente línea de acción e ideas proyectos de apoyo a la Competitividad:

Regularización: Debería incentivar y facilitar la regularización y formalización de la producción, los productores y el personal, bajo un proceso interinstitucional, interdisciplinario, integrador y facilitador.

Esta línea contempla las siguientes iPACs:

1. **Plan RENSPA:** el objetivo es asistir a mejorar el cumplimiento de disposiciones sanitarias por parte de los productores y galpones de empaque. El proyecto contempla la contratación de técnicos que identifiquen las necesidades de los productores y empresas de empaque a fin de regularizarse, y posteriormente asistir a la formalización de los mismos conjuntamente con la Asociación de Horticultores de Santa Lucía. A su vez se tendrán en cuenta aspectos para formalizar las plantas de empaque del conglomerado.
2. **Plan laboral:** el proyecto contempla estudiar alternativas para resolver la informalidad laboral que existe en el sector. Se pretende estudiar alternativas a implementar en lo relativo a cargas sociales. También se busca asistir en las cuestiones gremiales, sobre todo a la Asociación de Horticultores.

Eje Estratégico Organizacional

En este EE se busca que los productores lleven a cabo un rediseño del funcionamiento de la cadena en su conjunto que les permita a los productores minimizar las restricciones que enfrentan en la comercialización de los productos. Para ello se han identificado la siguiente línea de acción e ideas proyectos:

Coordinación del Sistema: esta línea de acción busca identificar esquemas eficientes de generación de información y de poder de negociación que permitan una mejor colocación de la producción. A su vez, buscará generar vínculos de confianza ya sea para fortalecer vínculos a fin de promover las ventas y compras colectivas.

Esta línea incluye los siguientes iPACs:

3. **Central de servicios:** El objetivo es mejorar y democratizar la información sobre productos, mercados, compradores, nuevos productos, técnicas, consolidación de ventas, etc. Esto podrá mejorar el flujo de información de los mercados y facilitar las transacciones. Se buscará conformar un equipo interdisciplinario con técnicos y expertos del conglomerado, los que generarán información y la difundirán a todos los productores y empacadores. Esto se complementará con capacitaciones, folletería, actividades de benchmarking (visitas a mercados, misiones inversas), etc.
4. **Configuración preliminar de la central de cargas y empaque:** el objetivo es contratar a un equipo de consultores con experiencia en logística y distribución de alimentos frescos, para que desarrolle la configuración preliminar de una Plataforma Logística Alimentaria para la relocalización de los galpones de empaque y centralización de cargas pesadas, así como otros usos relacionados. Esta IPAC será una actividad preparatoria para futuros PACs del conglomerado.
5. **Central de distribución mayorista / cámara de frío en el Mercado Central de Buenos Aires:** el objetivo es estudiar la factibilidad de instalar un centro de recepción y distribución de productos hortícolas en el mercado central de Buenos Aires y

desarrollar la gestión y análisis de la comercialización mayorista en ese mercado. Esta IPAC será una actividad preparatoria para futuros PACs del conglomerado.

Eje Estratégico Tecnológico

En este EE se busca que los productores incrementen la calidad de los productos elaborados en la región mediante la incorporación de tecnología, investigación y procesos estandarizados. Para ello se ha identificado las líneas de acción “productividad y sustentabilidad”, “reducción de riesgos climáticos”, “conocimiento”, e ideas proyectos asociadas a las mismas.

Productividad y sustentabilidad: buscan reducir la brecha entre productores en lo que respecta a la calidad del producto y de los procesos para lograr elevar y homogeneizar la calidad del producto final. También tiene como objetivo resolver el tratamiento de desechos utilizados en la producción.

Esta línea cuenta con 3 iPACs identificados hasta el presente:

6. **Manual de procedimientos de producción, empaque y transporte:** el objetivo es realizar un manual de procesos tecnológicos de finca y planta de empaque. Los objetivos específicos son: 1) establecer los límites críticos de uso de agroquímicos, 2) identificar costos por malas prácticas productivas y a nivel del empaque, 3) establecer patrones de mejora de la calidad de los productos y tipificación, 4) implementar el manual en un grupo de productores (20) a fin de ajustar el mismo y servir como ejemplo para el resto de los productores del conglomerado, 5) establecer un alianza con SENASA a fin de contar con técnicos de dicha entidad en lo que se refiere a capacitaciones a técnicos de la región, concientización, asistencia técnica. Esta IPAC será una actividad preparatoria para futuros PACs del conglomerado.
7. **Compactación de residuos plásticos:** el objetivo es estudiar la factibilidad de realizar un programa integral de reciclado de plásticos derivados de bidones de agroquímicos y plásticos de cobertura de invernáculos. El proyecto plantea realizar un diagnóstico y formulación de un futuro PAC en términos de compactación, venta y/o reciclado de residuos plásticos. Esta IPAC será una actividad preparatoria para futuros PACs del conglomerado.
8. **Modernización tecnológica:** el objetivo es mejorar la información de nuevas tecnologías de producción, manejo de cosecha y empaque, así como realizar ensayos, facilitación de inversiones, comparación de técnicas, etc. De esta forma, se buscará que aquellos productores que tienen baja capacidad de incorporar nuevas tecnologías puedan evaluar el potencial de las mismas para sus fincas, así como acceder a las mismas. Se buscará detectar oportunidades de innovación e incorporación de nuevas tecnologías, participar de ensayos y jornadas a campo, capacitaciones, extensión y comunicación.

Reducción del riesgo climático: a partir de este eje se buscará reducir el riesgo climático y que los productores tengan un mecanismo más profesional para cobrar ante un desastre de esta naturaleza.

Esta línea cuenta con una iPACs:

9. **Seguro Hortícola:** el objetivo es facilitar el acceso a seguros climáticos para los productores hortícolas del conglomerado. Se podrá optar por dos tipos de pólizas o un seguro multi-riesgo: A: Seguro de estructura; B: Seguro de producción. Este IPAC se fundamenta en que el estado provincial instrumenta periódicamente subsidios por desastre climático, siendo que el aseguramiento permite al productor proteger las eventuales pérdidas por efectos climáticos adversos, y como efecto secundario

estabilizar sus ingresos, estimular la generación de empleo y hasta promover el desarrollo tecnológico.

Conocimiento: este eje se centra en que los actores del conglomerado deben contar con diferentes tipos de capacitaciones a fin de aumentar el nivel de conocimientos, en términos legales, administrativos, tecnológicos, financieros, de calidad, etc.

Esta línea cuenta con una iPACs:

- 10. Capacitaciones:** el objetivo es implementar una serie de capacitaciones en diferentes áreas, a fin de mejorar el conocimiento de los actores y puedan contar con mejores herramientas para la toma de decisiones. Los objetivos específicos son: a) proporcionar a las empresas del conglomerado recursos humanos calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo, b) lograr que se perfeccionen los productores, empresarios y empleados en el desempeño de sus puestos de trabajo tanto actuales como futuros, c) mantener a los actores del conglomerado permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos, gerenciales y de comercialización que se generen, proporcionándoles información sobre la aplicación de nuevas herramientas de mejora competitiva.

Fortalecimiento institucional

El Plan de competitividad contemplará el fortalecimiento institucional de las organizaciones presentes en la región, como son la Asociación de Horticultores Río Santa Lucía y la Agencia de Desarrollo.

8. Gobernanza del conglomerado

En la reunión de presentación del Plan de Competitividad e ideas proyecto del Conglomerado Hortícola de Santa Lucia y Bella Vista, del 13 de diciembre, surgió del debate, y por iniciativa del Subsecretario del Ministerio de la Producción de la Provincia, Raúl Pozzer, la necesidad de que el coordinador del conglomerado debería surgir a partir del trabajo de una mesa del conglomerado que se encuentre fortalecida por los avances en los procesos de acción colectiva y la generación de confianza dentro de la misma. De esta manera se buscará, como primera instancia, generar consenso en las decisiones que involucran a todos los actores del mismo para en un paso posterior estructurar la gobernanza del conglomerado de forma tal que todos los involucrados se sientan representados. Estas acciones deberán estar enmarcadas dentro del trabajo del equipo consultor del PCNG, los que van a cumplir el rol de coordinador, identificando luego los posibles actores que llevarán a cabo la gobernanza del conglomerado.

La iniciativa involucra la composición de una mesa del conglomerado compuesta por, aproximadamente, cuatro integrantes de la Asociación de Productores, un miembro de la agencia de desarrollo, un miembro del Ministerio de la Producción, un miembro del INTA y un representante de los técnicos privados del conglomerado.

Dentro del marco de desarrollo del conglomerado productivo se considera que los argumentos planteados, basados en la falta de confianza que prima en la actualidad entre los diferentes actores, fundamentan la propuesta de diseño de la gobernanza del conglomerado en dos etapas. El objetivo final es la generación de consenso, fundamental a la hora de iniciar un proceso de acciones colectivas, y la creación de confianza, clave para la sostenibilidad de las acciones colectivas.