

**“CLUSTER FLORÍCOLA DE AMBA Y SAN PEDRO, SU IMPACTO  
Y DESAFÍOS PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DEL  
SECTOR”**

**XIII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa**

*“PyMES: Emprendimiento e innovación”*

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 29 y 30 de junio de 2017**

**Autores:** Lic. Farray, Mariana Sofía  
Lic. Morisigue, Carolina Florencia

## **RESUMEN**

La siguiente investigación está basada en el estudio del cluster como una herramienta de management empresarial para el desarrollo, profesionalización y crecimiento del sector florícola de AMBA y San Pedro, permitiéndole cobrar relevancia y fuerza a nivel nacional.

La industria de la floricultura presenta como característica el dinamismo tanto en la producción como en el consumo. Esta posee un gran potencial de crecimiento en Argentina, pero aún debe introducir cambios en su administración para lograr ser competitiva, afrontando las crisis y desarrollándose de manera constante. Todo esto nos ha llevado a cuestionar si el cluster florícola de San Pedro y AMBA, es una herramienta de management eficiente para el logro de un desarrollo empresarial y profesional del sector, y a su vez, cuáles podrían ser los beneficios esperados del mismo.

Para responder a estos interrogantes, se han planteado los siguientes objetivos: describir la importancia de la asociatividad y la participación en un cluster, en la adaptación del modelo de negocio tradicional del sector a los requerimientos de esa actividad a nivel competitivo; determinar en qué instancia de evolución se encuentra el cluster de floricultura de AMBA y San Pedro, y analizar el mismo basándonos en el Diamante de Porter; presentar distintos casos exitosos de cluster de floricultura a nivel mundial para que sean un modelo para la implementación nacional; y por último, detectar los desafíos que afronta dicho cluster florícola para lograr su consolidación y su permanencia en el futuro.

Para abordar estos objetivos se opta por la utilización de un paradigma principalmente cualitativo, que nos permita interpretar y contextualizar la información en un entorno actual, para el logro de una comprensión general de la situación en la que se encuentra la región de AMBA y San Pedro. Mediante las entrevistas a expertos y productores, y la realización de observaciones, se lleva a cabo la triangulación aplicada al estudio de caso único, reduciendo de esta manera el sesgo propio de los instrumentos de investigación.

Si bien el cluster puede ser una herramienta estratégica importante para el desarrollo y la mejora competitiva del sector brindándole organización, formalización e institucionalidad al mismo, es necesario el logro, no sólo de una asociatividad para que dicho cluster no sea sólo una concentración geográfica de empresas sin mayores beneficios; sino también de un rol activo del Estado que permita, entre otras cosas, facilitar la organización y formalización del sector florícola.

**PALABRAS CLAVES:** Cluster- Floricultura- Desarrollo competitivo

<b>1. <u>ÍNDICE</u></b>	
<b>RESUMEN.....</b>	<b>2</b>
<b>1. ÍNDICE.....</b>	<b>3</b>
<b>2. PARTE I.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>5</b>
2.1.1. PROBLEMA .....	5
2.1.2. OBJETIVOS .....	6
2.1.3. ALCANCE .....	6
<b>3. PARTE II.....</b>	<b>6</b>
<b>3.1. CAPÍTULO I: ESTUDIO DEL ESTADO DEL ARTE DE LOS CLUSTERS. ....</b>	<b>6</b>
3.1.1. IMPLICANCIAS DEL CLUSTER.....	7
3.1.2. ESTABLECIMIENTO DE LOS ACTORES DEL CLUSTER Y DEL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS A TRAVÉS DEL DIAMANTE DE PORTER. ....	8
3.1.3. INSTANCIAS PARA EL DESARROLLO Y CORRECTA IMPLEMENTACIÓN DE UN CLUSTER. 9	
3.1.4. LA IMPORTANCIA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA ASOCIATIVIDAD PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL CLUSTER. ....	12
<b>3.2. CAPÍTULO II. SITUACIÓN ACTUAL DE UNO DE LOS RUBROS MÁS DINÁMICOS DE LA ECONOMÍA: LA FLORICULTURA.....</b>	<b>13</b>
3.2.1. MERCADO MUNDIAL DE LA FLORICULTURA.....	13
3.2.2. DESARROLLO REGIONAL DEL SECTOR.....	15
3.2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ACTIVIDAD FLORÍCOLA EN AMBA Y SAN PEDRO.....	16
3.2.4. ROL DE ORGANISMOS PÚBLICOS EN LA FLORICULTURA: INTA Y PROSAP.....	17
<b>3.3. CAPÍTULO III: CLUSTERS FLORÍCOLAS EXITOSOS EN EL MUNDO EN BASE AL DIAMANTE DEL PORTER.....</b>	<b>18</b>
<b>4. PARTE III.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>4.2. TRABAJO DE CAMPO .....</b>	<b>23</b>
4.2.1. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS Y PRODUCTORES.....	23

4.2.2. CUADRO COMPARATIVO Y OSGOOD.....	23
4.2.3. ANÁLISIS OBSERVACIONES REALIZADAS.....	28
<b>5. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>33</b>
<b>6. IMPLICANCIAS.....</b>	<b>37</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>38</b>

## **2. PARTE I**

### **2.1. JUSTIFICACIÓN**

#### **2.1.1. PROBLEMA**

El valor de bruto de la producción de flores y plantas ornamentales a nivel nacional, se estima en 220 millones de dólares y según el Ministerio de Agroindustria genera más de 19.000 puestos de trabajo directos. El mercado florícola argentino experimentó en los últimos años una tasa de crecimiento que se estima en un 6% anual, sin embargo no logra satisfacer toda la demanda del mercado interno parte de la cual se ve cubierta por las importaciones, las cuales se dan en fechas especiales como el Día de la Madre y corresponden casi en su totalidad a rosas. El aumento de la producción en los últimos 20 años en el interior indica que hay un mercado interno insatisfecho, no alcanzando la producción de AMBA y San Pedro para cubrirlo.

El área geográfica alcanzada por el cluster no es casual, ya que el Área Metropolitana de Buenos Aires, desde el norte de Escobar hasta el sur de La Plata, y el Partido de San Pedro fueron los lugares donde inicialmente se desarrolló esta actividad y actualmente se estima que se distribuyen allí 1.119 productores que representa casi el 50% de la producción florícola argentina.

El cluster se presenta como un tema clave para el desarrollo y crecimiento de las economías actuales y como una nueva forma de pensar la competitividad, involucrando diferentes actores. Uno de ellos en este caso es el Instituto de floricultura del INTA, que es el único especializado en esta temática en nuestro país. La obtención de un cluster en floricultura permitiría adaptarse más adecuadamente a una economía cada vez más globalizada y basada en el conocimiento, en la que se destaca la necesidad del establecimiento de relaciones con otras empresas y agentes externos e internos al territorio en el que se ubican y que busca la generación continua de nuevos conocimientos, a través de la innovación en diferentes factores económicos, tecnológicos, sociales y políticos.

Actualmente se observa una mala gestión en la producción florícola argentina, fundamentalmente en las pequeñas empresas familiares, lo que conlleva a que la producción se desarrolle de manera ineficiente y poco competitiva. Esto genera obstáculos para que los productores puedan obtener una mayor rentabilidad a través de un desarrollo empresarial y profesional de la floricultura argentina, lo cual nos posibilita evaluar la necesidad de implementación de un cluster en la zona.

La industria de la floricultura presenta como característica el dinamismo tanto en la producción como en el consumo. Dicha industria, tiene un gran potencial de crecimiento en Argentina, pero aún debe introducir cambios en su administración y desarrollo para lograr ser competitiva.

El presente trabajo de investigación buscará responder las siguientes **preguntas:**

1. ¿El cluster florícola de San Pedro y AMBA es una herramienta de management eficiente para el logro de un desarrollo empresarial y profesional del sector?
2. ¿Cuáles pueden ser los beneficios esperados de establecer un cluster florícola en AMBA y San Pedro?

### **2.1.2. OBJETIVOS**

1. Describir la importancia que tiene para la evolución de estas empresas el logro de la asociatividad y la participación en un cluster, para adaptar su modelo de negocio tradicional a los requerimientos de esa actividad a nivel competitivo.
2. Determinar en que instancia de evolución se encuentra el cluster de floricultura de AMBA y San Pedro, y analizar el mismo basándonos en el Diamante de Porter.
3. Analizar distintos casos exitosos de cluster de floricultura a nivel mundial para que sean un modelo para la implementación nacional.
4. Detectar los desafíos que afronta el cluster florícola para lograr su consolidación y su permanencia en el futuro.

### **2.1.3. ALCANCE**

En este trabajo de investigación no se analizaron una serie de cuestiones que pueden influenciar en el objeto de estudio; como es el caso de los aspectos culturales de los integrantes del cluster, que influyen en el modo de desarrollar su actividad, comunicarse y adaptarse a los cambios entre otras cuestiones y que si bien se consideraron, no se profundizaron pues se necesitaba llevar a cabo una investigación aparte. Además no se estudió el rol de las universidades en el cluster florícola AMBA y San Pedro, debido a lo complejo de la temática educacional y el detalle que requería para realizar un trabajo representativo. Por último no se desarrolló la posibilidad y metodología para el desarrollo de exportaciones por parte del sector pues implicaba darle otra dirección a este trabajo.

## **3. PARTE II**

### **3.1. CAPÍTULO I: ESTUDIO DEL ESTADO DEL ARTE DE LOS CLUSTERS.**

En este capítulo se buscará ahondar en las características e implicancias de un tema relevante como es el desarrollo de un clúster; el cual según el Ministerio de Comercio Exterior de Colombia (1999) es una herramienta indispensable para el desarrollo de la competitividad de las empresas organizadas dentro de un mismo mercado o zona, no sólo porque logra dinamizar su productividad, sino también, porque crea un ambiente industrial que facilita la innovación y la integración para el logro de la asociatividad.

### 3.1.1. IMPLICANCIAS DEL CLUSTER.

En un mundo cada vez más globalizado e interconectado, crece la necesidad de análisis de la conexión entre las empresas y su entorno, frente a esto, el estudio del desarrollo y dinámica de los cluster se ha convertido en un tema cada vez más recurrente en la economía de los países.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, distintos autores definen al cluster.

“Los clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir” (Porter, 1999, p.32).

Asimismo, Pagani (2011) manifiesta que un cluster es un conjunto de empresas e instituciones unidas, que desarrollan una misma actividad y se encuentran relacionadas por aspectos comunes y complementarios. A esto agrega, que implica una nueva manera de pensar la competitividad, basando la misma en la interrelación entre las partes que intervienen.

Ramos (1998), perteneciente a la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), alineándose con los conceptos antes esbozados, agrega que un cluster requiere de especialización de productores, proveedores y de mano de obra, para poder desarrollar una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva. En relación a esto, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas CABA (2015) añade que uno de los objetivos de la constitución de un cluster, es que los empresarios conozcan los problemas, tanto internos como externos de la actividad que desarrollan y trabajen en conjunto para superarlos. Esto requiere de un fuerte compromiso dado que debe haber una visión común de los problemas globales.

Aglutinando los conceptos anteriores, De Arteche, Santucci y Welsh (2011) sostienen que los cluster son:

Una concentración o agrupación de empresas e instituciones que operan en un mismo sector o sectores afines y que están localizadas geográficamente en una cierta proximidad y que generan relaciones formales e informales, espontáneas o deliberadas, que contribuyen a ganar eficiencia colectiva (p.34).

También es importante reconocer la existencia de diferentes tipos de clusters, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas CABA (2015) identifica los siguientes:

1. Cluster físico: requiere de cercanía geográfica y de conexión entre las empresas de una misma actividad económica, con los proveedores, las empresas prestadoras de servicios al productor y también, con organizaciones que se encuentren en ramas económicas relacionadas. Dentro de este, se encuentra el cluster integrado funcionalmente, que a lo anteriormente

mencionado, añade que hay competencia y colaboración entre los actores que intervienen en un cluster a través del desarrollo de economías de aglomeración.

2. Cluster geográfico: es un tipo de cluster en el cual prevalece lo local o regional frente a otros elementos.

3. Cluster sectorial: Está conformado por empresas de un mismo sector industrial.

4. Cluster horizontal: es aquel en el cual, la cooperación y la asociatividad características de un cluster, se dan entre empresas de un mismo nivel, buscando compartir recursos, medios o facilidades.

5. Cluster vertical: está constituido por compañías que logran integrar parte o todas sus actividades dentro de una cadena de valor. Esta última según Porter (1985) disgrega las actividades estratégicas de una empresa para poder detectar que hace mejor o a más bajo costo que su competencia y, de esta forma, poder encontrar las fuentes de ventajas competitivas de esa organización.

Como conclusión, cabe destacar que un cluster implica no sólo lo mencionado anteriormente, sino también un cambio significativo en la cultura de negocios tradicional de una región o lugar determinado. Porque exige cooperación entre empresas de un mismo sector, que hasta ese momento se concebían como competidores (Consejo Profesional de Ciencias Económicas CABA, 2015). De acuerdo a esto, es necesario crear una cultura colaborativa y de innovación para obtener mayor competitividad.

### **3.1.2. ESTABLECIMIENTO DE LOS ACTORES DEL CLUSTER Y DEL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS A TRAVÉS DEL DIAMANTE DE PORTER.**

Los actores que intervienen en un cluster son múltiples, según Pagani (2011) puede haber empresas de distintos sectores e industrias, el Gobierno, Instituciones de investigación y desarrollo, Asociaciones mixtas, Instituciones Financieras, entre otras. Se requiere de integración y colaboración entre quienes participan del cluster, sosteniendo un diálogo fluido entre Sector Público y Privado.

Uno de los primeros autores en hacer alusión al concepto de Cluster fue Porter (1990) al referirse al “Diamante de la competitividad”, a través del cual afirmaba que la competitividad de una región residía en parte en la competitividad de sus industrias, la cual mejora si forman parte de una red.

Porter (1990) sostiene que hay factores y razones inherentes, que inciden directamente sobre la competitividad de las naciones, y a su vez, hay industrias dentro de las mismas, que logran ser más competitivas que otras. También afirma que el país de origen ofrece factores a partir de los cuales las empresas pueden crecer y expandirse para lograr ventaja competitiva. Esta última según

Johnson et al. (2006) distingue a la empresa y puede consistir en actividades que una compañía realice mejor que sus competidores. También agregan, que la ventaja competitiva añade valor sostenible en el tiempo, a sus bienes y servicios; por lo que tiene que consistir en algo difícil de imitar u obtener, no sustituible, valiosa, rara y dinámica.

Los factores que componen el Diamante de Porter son:

-Estrategia de la empresa, estructura y rivalidad: en un contexto dinámico, la competencia directa es lo que va a llevar a las empresas a trabajar para aumentar su productividad e innovación, a su vez se requiere inversión y actualización constante.

-Las condiciones de la demanda interna: establecen los cimientos sobre los cuales se construyen las características de la ventaja competitiva. Cuanto más sofisticada y exigente sea la demanda, mayor innovación y calidad va a exigir en la productos o servicios que se ofrecen.

-Las industrias relacionadas y de apoyo, el tener éxito en una industria puede traer aparejado beneficios en otras. También es importante tener acceso a industrias similares que sean proveedoras de conocimientos y contribuyan a un mejor desarrollo de la actividad realizada.

-Y por último, condiciones de los factores productivos: permiten explicar la base de la ventaja en el ámbito nacional (Porter, 1990). En primer lugar, se analizan los factores disponibles heredados, ventaja comparable. En segundo lugar, se examina la infraestructura. Y por último, la presencia de factores de alta calidad, como por ejemplo, recursos humanos y capitales, estudiando su disponibilidad, profesionalismo, entre otros.

En conclusión, el Diamante de Porter es un instrumento que permite analizar los clusters, dado que esta asociatividad entre empresas, permite desarrollar ventajas competitivas. Según Pagani (2011), hay distintos factores que se esperan tanto en un diamante como en un cluter; que logran que los mismos, funcionen adecuadamente y por lo tanto, estén en constante evolución y movimiento. Uno de esos factores es la abundante información disponible para el sector, acerca de la tecnología y los procesos a implementar. Otro, es la presencia activa de universidades. También es importante que haya conexión y comunicación entre todos los actores, logrando compartir los conocimientos y técnicas entre ellos; fomentando el trabajo interdisciplinario e intersectorial. Para que haya un correcto enlace entre los participantes de un cluster, es necesario que todos tengan objetivos comunes y claros, no es suficiente la proximidad geográfica para el éxito y perduración en el tiempo de un cluster.

### **3.1.3. INSTANCIAS PARA EL DESARROLLO Y CORRECTA IMPLEMENTACIÓN DE UN CLUSTER.**

Existe una serie de circunstancias a evaluar que se convierten en instancias o etapas en un proceso de desarrollo o implementación de un cluster. De acuerdo el Consejo Profesional de Ciencias Económicas CABA (2015) es

necesaria la obtención del tipo de estructura y la secuencia que deberá seguirse, a través de un profundo entendimiento del mercado, el sector, los organismos y personas que conformarán el cluster. Para llevar a cabo este proceso informativo y formativo se deberá:

1. Analizar económicamente los motores de desarrollo, realizando un proceso de diagnóstico sectorial.
2. Identificar de las cadenas productivas, de los componentes críticos, es decir los grupos empresariales, proveedores de la cadena de abastecimiento.
3. Conformar de la cadena de valor.
4. Elaborar el perfil de las empresas participantes.
5. Evaluar la disponibilidad de infraestructura física y de servicios, en esta última se determinará el nivel de compromiso de las instituciones de apoyo: universidades, estado nacional, provincial y municipal.
6. Analizar de entorno y posible impacto ambiental y social del cluster.
7. Realizar el análisis FODA.
8. Diseñar del plan estratégico de desarrollo de negocios y su calendarización.
9. Implementar dicho plan.

Así mismo como complemento y de acuerdo al Plan de Mejora Competitiva realizada por el PROSAP junto a un equipo técnico (2015); “La Iniciativa del Desarrollo del Cluster” se debe implementar, en dos fases; dentro de la primera se formula el Plan de Mejora Competitiva, que viene acompañado con los proyectos de desarrollo que se deben implementar; y en la segunda fase, se ejecutan los proyectos, mediante un marco institucional ya consolidado.

Según este plan de implementación en la fase 1 se pone en marcha un plan de trabajo donde un equipo técnico, compuesto por especialistas locales, procesa, sistematiza y analiza la información del sector donde se va a implementar; y luego, la presenta ante el grupo impulsor (compuesto por referentes públicos y privados) quien valida los resultados parciales que se fueron logrando durante el proceso.

Por último en la fase 2, se pone en marcha el plan de mejora. Para poder llevar a cabo distintas actividades de relevancia, como es el caso de la obtención de la aprobación del proyecto por los organismos financiadores y la ejecución de distintos proyectos; el PROSAP junto con su equipo de investigadores, creen necesario la creación de un ámbito institucional representativo (asociación). El mismo está conformado por tres estamentos organizacionales la Asamblea (actores del cluster), el Directorio (espacio de decisiones) y la Gerencia Operativa (responsabilidades administrativas asumidas).

Por último cabe destacar que para estos autores, el desarrollo de un cluster, debe estar basado en un análisis de la situación del sector en su contexto no solo nacional sino mundial. Corresponde en consecuencia desarrollar, en lo posible, un proceso de *benchmarking* del cluster, con respecto a un número representativo de sus competidores relevantes, actuales y potenciales.

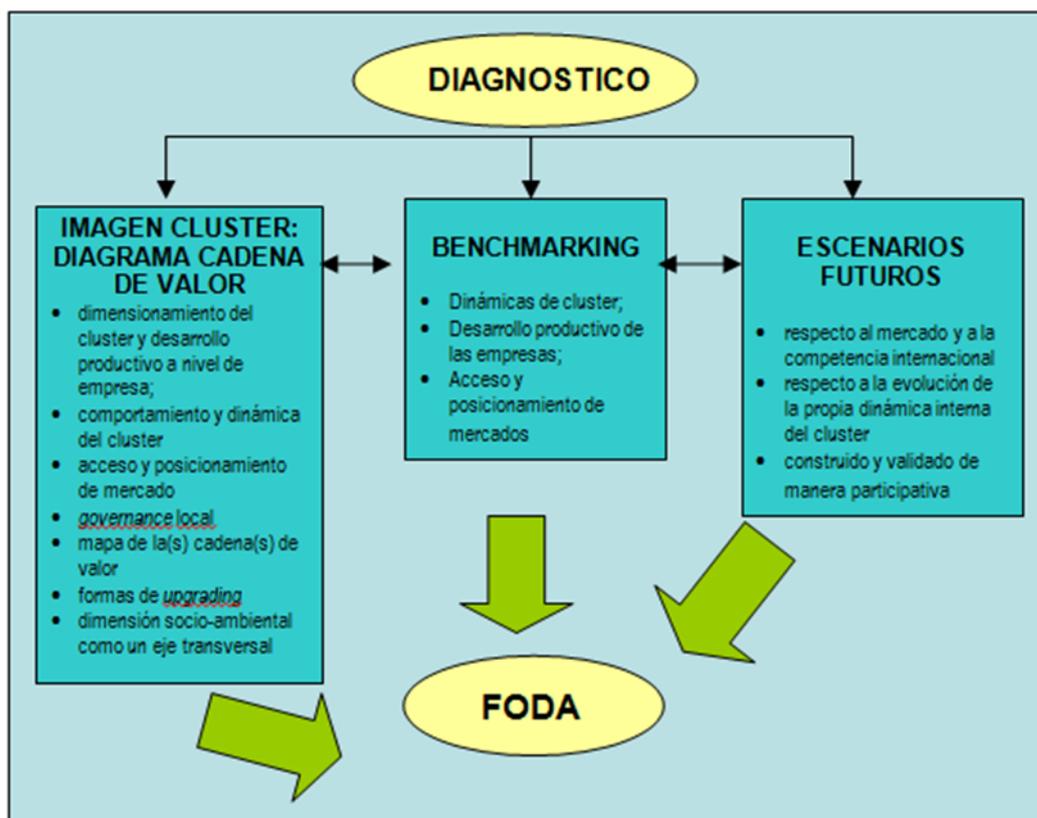
Finalmente para Pietrobelli y Maggi (2011) para el correcto desarrollo de un cluster: es importante considerar una serie de cuestiones.

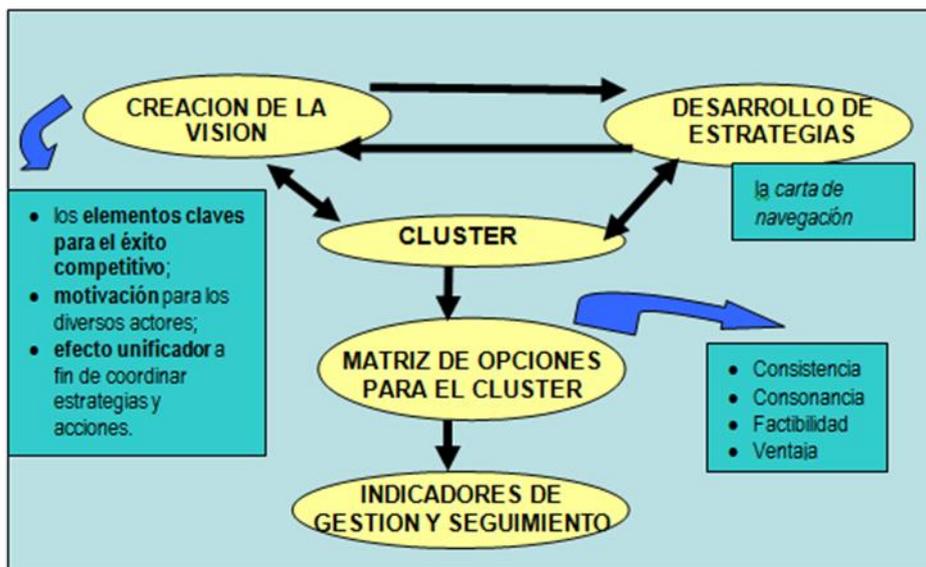
Primero es importante que los fundadores de un cluster consideren su dimensión formal, asociativa, jurídica y estructural, para el logro del fortalecimiento de su capital social.

Además la colaboración intraempresarial depende de varios factores, dentro de los cuales el más relevante es el logro de un liderazgo por parte del primer presidente del cluster, que fomente la inclusión y reconozca la importancia de la parte asociativa y colaborativa del cluster.

Por último, deben formularse una serie de reglas consensuadas y formalizadas para que sean una especie de código de valores para que la actuación de los distintos componentes sea acorde a los mismos y se logre finalmente, una generación de valor. Junto con esto, y modo de cierre, afirman que se debe lograr el aporte del gobierno para el cumplimiento de un rol facilitador y de apoyo.

Figura 1: Etapas para la elaboración de un cluster





Fuente figura 1: Recomendaciones metodológicas para la elaboración de planes de mejoramiento de la competitividad en clusters, p.10

### 3.1.4. LA IMPORTANCIA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA ASOCIATIVIDAD PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL CLUSTER.

Como se ha mencionado en los puntos anteriores, el gobierno tiene un rol relevante a la hora del desarrollo de las políticas para el logro de las ventajas competitivas ya que influye en los cuatro factores que conforman el modelo del Diamante de Porter. Según el Consejo Profesional de Ciencias Económicas CABA (2015) los clusters son una herramienta para el desarrollo de la política industrial, como un factor de interrelación y localización, ayudando en la creación de un contexto favorable. Junto con esto el gobierno será el que estudie los proyectos, legisle el acceso a las promociones y subvenciones y realice la convocatoria a universidades y a los entes públicos locales.

Para Federico, Drucaroff y Martínez (2005), dichas funciones pueden resumirse en un conjunto de aspectos (políticas) “horizontales” que impactan directamente sobre el desarrollo de los clusters. Tales aspectos son:

- El rol de las instituciones de Educación Superior
- El desarrollo de habilidades y competencias en la población
- El acceso al financiamiento

Por otro lado es necesaria la voluntad de los integrantes del sector para realizar una asociatividad en la que se base la creación de un cluster.

En este contexto, el IRADE (Instituto Regional de Administración de Empresas, 2011), entiende por asociatividad empresarial un mecanismo de cooperación entre empresas donde se persigue un fin común y es un excelente instrumento para ser utilizado por pequeñas y medianas empresas para enfrentarse a un mercado en amplio crecimiento; uniendo fuerzas y conformando un bloque poderoso que pueda competir de igual a igual con los grandes operadores.

De igual modo, la existencia de esta estrategia empresarial exige tres factores básicos que luego serán el punto de partida para el cluster, a saber:

- 1) Cultura de cooperación y compromiso entre las empresas a asociarse.
- 2) Una actitud permanente de sana competencia en las relaciones inter-empresariales.
- 3) Un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación. (Proexpansión (s.f))

Por último, la asociatividad debe ser el punto de partida para el logro de ciertos aspectos culturales y sociales que le son propias al cluster, los cuales están basados en la confianza y la colaboración entre los agentes del mismo, para que, de esta forma, se de una cooperación intensa, sin la cual solo existirían concentraciones geográficas de empresas sin mayores beneficios (Consejo Profesional de Ciencias Económicas CABA, 2015).

### **3.2. CAPÍTULO II. SITUACIÓN ACTUAL DE UNO DE LOS RUBROS MÁS DINÁMICOS DE LA ECONOMÍA: LA FLORICULTURA.**

El presente capítulo tiene como objetivo dar cuenta de la situación actual del sector florícola tanto mundial, como regional; así como también describir algunos de los organismos que contribuyen al desarrollo del mismo. Esto nos permite contextualizar la investigación y dar a conocer la importancia y magnitud de la actividad a la cual nos vamos a referir. Sobre esto, Campos Bilbao (2014) sostiene que la floricultura argentina genera más de 19.000 puestos de trabajo y es desarrollada por unos 3.000 productores.

#### **3.2.1. MERCADO MUNDIAL DE LA FLORICULTURA.**

La industria de la floricultura mundial presenta como característica el dinamismo tanto en la producción como en el consumo, siendo uno de los rubros más dinámicos de la economía, con una tasa de crecimiento que se estima en un 6% anual (Zuliani, 2008). La floricultura se presenta como una actividad muchas veces relegada, pero con un gran potencial de crecimiento y brindando vastos beneficios a las economías de los países que la desarrollan. Es tal la importancia que ha adquirido esta industria en los últimos años, que actualmente figura en las estadísticas económicas productivas de más de 145 países. Incluso, la superficie cultivada es cada vez mayor, estimándose en 560.000 hectáreas, casi el 60% de dicha superficie corresponden a China e India (INTA, 2013).

El valor bruto de la producción florícola mundial, de acuerdo a lo expresado por el Holland Flower Council (2010) es del alrededor de 60 mil millones de dólares, de dicho valor, 220 millones de dólares representan el valor bruto de la producción de flores y plantas ornamentales de Argentina.

De acuerdo a lo expresado por Morisigue, Mata, Facciuto y Bullrich (2013), la floricultura es la disciplina/ área de estudio que permite dar cuenta no solo del

desarrollo productivo de las plantas ornamentales, sino que es una actividad mucho más amplia, que contempla también el desarrollo tecnológico, económico, comercial y social.

A su vez, la Consultora Competitiveness define a la floricultura como una industria que incluye el cultivo de flores, plantas ornamentales, plantines, bulbos, arbustos, semillas, entre otras (Flora industry clustering efforts in the Netherlands, s/d)

Morisigue et al. (2013), sostiene que la actividad florícola abarca a “las plantas que se valoran por sus características ornamentales, es decir, las plantas de los espacios públicos (árboles, arbustos, herbáceas), flores de corte, plantas en maceta (florales y de hojas), césped y plantas de jardines” (Morisigue, Mata, Facciuto y Bullrich, 2012, p. 5).

Para ser más precisos, la floricultura es “la producción comercial de follaje o de flores de corte, plantines para jardín, plantas de follaje en macetas, plantas florales en macetas, material de propagación de semilla o esquejes y la producción de bulbos y semillas” (Morisigue, Mata, Facciuto y Bullrich, 2012, p. 5).

En cuanto a las características del cultivo se pueden destacar el uso intensivo de la superficie y de la mano de obra, es decir se tiene por objetivo lograr un máximo aprovechamiento de la capacidad del terreno. El cultivo bajo invernáculo es considerado una producción intensiva (Beytes, 2003).

Al ser las flores un bien suntuario y por lo tanto, poder prescindir de su adquisición, el consumo de las mismas va estar directamente relacionado con el poder adquisitivo de las personas, por ende, el crecimiento de este sector está vinculado a las condiciones económicas, sociales y culturales de la región (Carbone, 2007).

En cuanto al estado de arte de la industria de la floricultura, el continente que mayor producción florícola presenta es Asia, con un total de 453.000 hectáreas, seguido de América, cuya superficie cultivada alcanza las 75.500 hectáreas; luego sigue Europa con 61.500 hectáreas y finalmente, África con 18.200 hectáreas (AIPH (International Association of Horticultural Producers), 2013).

Dentro de América, el 60% de la superficie cultivada corresponde al Centro y Sur de América, lo que representan alrededor de 45.000 hectáreas; en tanto que el 40% restante, corresponde al Norte de América, cubriendo una superficie de 30.500 hectáreas (AIPH, 2013).

En los últimos años hubo una centralización del consumo florícola en países desarrollados como Japón, Alemania, Holanda y EEUU. Esto se ve reflejado en las importaciones de dichos países que en el 2013 ascendieron en Japón a 292, en Alemania a 896, en Holanda a 650 y en EEUU a 753, todos los valores indicados en millones de euros. En tanto que la producción, comenzó a adquirir más protagonismo en países en desarrollo pertenecientes al Hemisferio Sur, como Colombia, Ecuador, África, entre otros (Morisigue et al.,2013).

El valor de la producción florícola de la Unión Europea representa casi el 50% del valor de la producción mundial. Los principales países productores son Holanda 30%, Italia 15%, Alemania 13%, Francia 11% y España 11% (Cámara de Comercio de Suecia, 2011). En lo que respecta a flores de corte, según la Asociación Holandesa de venta por mayor de productos hortícolas, la producción europea creció un 37% en la última década.

The Flower Council of Holland (2011), da cuenta que a la hora de comprar flores, el 39% de los consumidores elige por calidad, el 13% por precio o por la especie y el 10% por el color.

Holanda es el epicentro de la floricultura mundial. La siguiente figura muestra el tráfico mundial de flores a través de contenedores en barcos, denotando la importancia de dicho país en el comercio mundial de la industria florícola (Rabobank, 2013). Otros países importantes, fuera de Europa, son Japón y China.

### **3.2.2. DESARROLLO REGIONAL DEL SECTOR.**

El escenario argentino de la floricultura, como anteriormente mencionamos, se orienta casi en su totalidad al mercado interno. Sus comienzos se remontan al siglo XX, cuando inmigrantes japoneses y alemanes inician la actividad florícola con pequeños invernáculos al norte del Gran Buenos Aires. Hacia la década del '30, crece la producción y se suman inmigrantes portugueses e italianos. Si bien hasta 1970, la actividad florícola argentina era la más avanzada de Latinoamérica, la falta de políticas oficiales, la inadecuada gestión y la falta de actualización de los productores locales respecto de los mundiales, han hecho que la situación del sector ya no sea la misma (Morisigue et al., 2013).

Sin embargo, Cieza (2014) sostiene que la floricultura es una importante actividad para la economía argentina, no sólo por las ganancias que genera, sino también por la cantidad de mano de obra que utiliza. De acuerdo a un trabajo realizado en conjunto por JICA (Agencia de Cooperación Internacional del Japón) e INTA (2003), el valor bruto de la floricultura superaba a actividades como el tabaco y la lana, entre otras.

De acuerdo a una investigación realizada por el Instituto de Floricultura (2013) se estima que aproximadamente, 1300 empresas cultivan en Argentina 2500 hectáreas de especies ornamentales, de las cuales 600 hectáreas se realizan en invernáculos y la superficie restante, a campo abierto o cubiertas por umbráculos. La principal provincia productora es Buenos Aires. En cuanto al interior del país, se destacan provincias como Corrientes, donde se registra la mayor cantidad de producción del interior del país.

De acuerdo a un estudio realizado por el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) (2003), la especie de flor más producida en nuestro país es el crisantemo, seguido del clavel y luego la rosa.

Sin embargo, las importaciones que recibe la argentina son de cuatro tipos de productos florales: rosas, crisantemos, orquídeas y claveles. Las rosas

aglutinan entre el 85% y el 95% del total de las importaciones argentinas de flores de corte, esto se debe a motivos tecnológicos, climáticos y productivos que provocan que durante el invierno, Argentina no produzca rosas, siendo la importación la única opción para satisfacer la demanda interna (PROSAP (Programa de Servicios Agrícolas Provinciales), 2015).

Entre las principales dificultades con que cuenta el sector florícola, cabe mencionar: la falta de datos cuantitativos, dado que no se cuenta con estadísticas; los costos de la mano de obra son un factor relevante debido a que los incrementos salariales no pueden trasladarse continuamente al costo del producto; grandes brechas tecnológicas respecto a los productores internacionales; reducida organización sectorial; poca disponibilidad de mano de obra especializada, entre otras dificultades (PROSAP, 2015).

Figura 2: Análisis FODA del sector florícola.

Internos	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tecnología disponible.</li> <li>-Recursos humanos capacitados.</li> <li>-Germoplasma nativo de interés ornamental.</li> <li>- Instituciones de investigación y desarrollo trabajando con objetivos de crecimiento.</li> <li>-Gastos de producción competitivos del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Baja calidad de la producción para exportar</li> <li>- Alto número de explotaciones de subsistencia y pymes que compiten por costo y no por calidad.</li> <li>-Sistemas de producción con poca tecnología.</li> <li>-Poca profesionalización y capacitación.</li> <li>-Falta de estrategias y planificación del sector.</li> <li>-Falta de estrategias de marketing sustentables para fomentar el consumo interno</li> <li>- Insuficiente escala y calidad productiva para planificar exportaciones.</li> </ul>
Externos	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor demanda de especies florales y follajes no tradicionales en los mercados externos.</li> <li>-Producción en contra-estación respecto al Hemisferio Norte.</li> <li>-Mínima participación de la producción local en mercados externos.</li> <li>- Creciente demanda de productos naturales, exóticos e innovadores en el mercado externo</li> <li>-Actual contexto económico favorece la exportación</li> <li>-Mercado interno insatisfecho, especialmente en el interior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incipiente incremento de las importaciones de flores y plantas en el mercado interno a partir del año 2003.</li> <li>-Mayor organización y competitividad del sector florícola en otros países que participan en el mercado internacional.</li> <li>-Presencia internacional de países con tradición exportadora y alto posicionamiento de sus flores.</li> <li>-Nuevos países competidores que ingresan al mercado internacional.</li> <li>-Países con ventajas competitivas respecto a costos productivos y distancia a los mercados del Hemisferio Norte.</li> <li>-Barreras de entrada en los principales mercados a nivel mundial: restricciones arancelarias y para-arancelarias; exigencias de altos estándares de calidad.</li> </ul>
	Positivos	Negativos

Fuente figura 2: Elaboración propia, los datos fueron obtenidos y adaptados de Pacheco y Fiszman (2006).

### 3.2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ACTIVIDAD FLORÍCOLA EN AMBA Y SAN PEDRO.

El Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) y San Pedro fue la elegida para realizar la presente investigación dado que en dichos lugares, se concentra casi el 50% de la producción de flores y plantas ornamentales de Argentina, abarcando a 1.119 productores (PROSAP, 2015). En esta región comenzó la producción nacional de flores, presentando condiciones climáticas y de infraestructura adecuadas para la actividad florícola (INTA, 2013). A su vez,

presenta como ventaja, la proximidad a grandes centros de consumo, como Buenos Aires y Rosario.

De acuerdo a un análisis realizado por el PROSAP junto a un equipo técnico (2015), la floricultura de la zona mencionada anteriormente, puede dividirse en dos grupos: flores de corte y plantas. Ambos tipos de productos, presentan diferencias a la hora de comercializarse, dado que las primeras, perduran por menos tiempo que las segundas. A su vez, la producción de flores está altamente atomizada, conformando pymes familiares y empresas unipersonales. En cuanto a la organización de los cultivos se caracteriza por familias enteras que trabajan en los mismos. Sin embargo, las diferencias residen en que hay pocos productores muy tecnificados que concentran la mayor parte de la producción y los miembros de la familia tienen roles claramente diferenciados. En tanto que, la mayoría restante, son productores pequeños orientados exclusivamente al cultivo y sin diferenciación de roles. En relación a las técnicas utilizadas, se basan en el modelo de prueba-error, afirmándose en los conocimientos que se fueron traspasando de generación en generación.

Con el objetivo de que este cluster se tome como modelo para luego aplicarlo a otras regiones del país. La iniciativa fue propuesta por el Instituto de Floricultura, la cual se está llevando a cabo a través del área de Competitividad del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (Prosap) del Ministerio de Agricultura de la Nación. Entre algunos de los objetivos que se proponen se encuentran: fomentar la asociatividad, desarrollar nuevos productos y mejorar la calidad tanto de los insumos, como de los procesos y el producto final (PROSAP, 2015).

#### **3.2.4. ROL DE ORGANISMOS PÚBLICOS EN LA FLORICULTURA: INTA Y PROSAP.**

Hoy en día, dos de los organismos públicos principales que apoyan el desarrollo del sector florícola son, por un lado el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), a través del Instituto de Floricultura, y por otro lado, el Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP), el cual se lleva a cabo a través de la Unidad para el Cambio Rural (UCAR) del Ministerio de Agroindustria de la Nación.

De acuerdo a la información suministrada por el mismo Instituto en su sitio web oficial (2016), el Instituto de Floricultura depende del INTA, organismo estatal que a su vez depende del Ministerio de Agroindustria de la Nación. El Instituto surge para dar respuesta a la necesidad de organización del sector florícola y a su vez para formar investigadores especializados en floricultura, permitiendo desarrollar proyectos que fomenten la actividad en todo el país, dado que es la única Institución de tales características en Argentina. El Instituto trabaja constantemente en la mejora e innovación de la floricultura, actividad que requiere de constante incorporación de variedades y especies, las cuales se llevan a cabo desde la investigación del Instituto.

PROSAP, realiza proyectos a través de la inversión pública a nivel social y ambiental en los distintos estamentos de gobierno, ayudando a mejorar la producción rural y los servicios alimentarios provenientes del agro.

### **3.3. CAPÍTULO III: CLUSTERS FLORÍCOLAS EXITOSOS EN EL MUNDO EN BASE AL DIAMANTE DEL PORTER**

En este capítulo se buscará analizar los clusters florícolas éxitos de Holanda, Colombia y Kenya.

Actualmente, según The Decision Group (2015), alrededor del 60% del mercado mundial de exportación de flores se comercializa en los Países Bajos, con ventas de \$ 25 mil millones de dólares en productos de la floricultura en el 2014.

Así mismo, según el Presidente de la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocaflores, 2015), Colombia está en condiciones de conservar su segundo puesto en exportaciones, nunca han dejado de crecer, hecho que se demuestra al ver el crecimiento del año 2012 al 2013 del 5%, con un monto de 1.334 millones de dólares, y con una estimación de 2.50% y 3% de incremento para el 2014.

Kenya en el 2014 el subsector hortícola, aportó el 2.8% al P.B.I nacional, del cual 1.52% provenía de la industria de las flores. El monto de exportaciones en el año 2014 fue de aproximadamente 540 millones de dólares (Kenya Flower Council, 2015).

#### **3.3.1. Cluster del líder mundial en floricultura: Países Bajos**

Según Wijnands (2005), la industria florícola holandesa es conocida en todo el mundo por ser el centro de comercio internacional para las flores de corte, por poseer métodos avanzados de producción y por ser una industria de naturaleza innovadora.

Los esfuerzos de la industria para la conformación de un cluster florícola de los países bajos son según la Consultora Competitiveness (2014) un ejemplo de como con muy poco sol y aún menos tierras adecuadas, se puede tener éxito en el negocio de las flores, gracias a la especialización, las ventas internacionales, la inversión en infraestructura física, pero sobre todo, gracias a la capacidad de afrontar nuevos desafíos; siendo hoy en día uno de los mayores exportadores proveedores de más del 50% de los productos florales vendidos en el mundo.

#### **3.3.2. Cluster de Colombia.**

Según Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2008), Colombia es ahora el mayor proveedor de flores frescas a los Estados Unidos y el segundo exportador de flores frescas cortadas en el mundo. La floricultura es actualmente más importante de las exportaciones agrícolas no tradicionales del país, con ventas superiores a los mil millones de dólares.

Las flores colombinas son requeridas por los exigentes consumidores internacionales por su alta calidad, colorido, belleza, tamaño y variedad, cualidades que le permiten ocupar el segundo puesto en las exportaciones mundiales después de Holanda (Herrera A., Giraldo O., s.f) a continuación se puede ver como el sector esta interrelacionado:

### **3.3.3. CLUSTER DE KENYA.**

Según el Ministerio holandés de Asuntos Económicos, Agricultura e Innovación (2012), Kenia ha logrado, en las últimas dos décadas, un enorme crecimiento de las exportaciones del sector hortícola, ocupando el primer puesto en volumen de exportación el sector de flores de corte. Dicho sector, a proporcionando un gran número de puestos de trabajo y un aumento en los ingresos del país y se ha convertido en el principal productor de rosas para el mercado europeo y un importante proveedor de otras variedades. La exportación en gran parte a los Países Bajos, es el punto principal de entrada para las flores en de Europa, llevándose el 67% de las toneladas de Kenia y más del 55% del valor de su exportación.

## **4. PARTE III**

### **4.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El paradigma de estudio con el que se trabajó en esta tesis fue, principalmente, del tipo cualitativo.

En esta tesis se buscó establecer cuáles son los beneficios del logro de un cluster para el desarrollo florícola de la región de AMBA y San Pedro. El objetivo final fue interpretar y contextualizar la información en un entorno actual, para el logro de una comprensión general de la situación en la que se encuentran.

Se realizó un estudio del tipo descriptivo ya que para Hernandez Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, y Pilar (2010), tiene como objetivo especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, sin indicar cómo se relacionan éstas.

De la misma manera Hernández, Fernández y Baptista, (2003), señalan que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 117).

Dentro de la investigación descriptiva se encuentra el estudio de casos, que es el que se utilizó en esta tesis, al intentar analizar de manera detallada un caso único de aplicación de un cluster florícola en determinada región de nuestro país.

Este trabajo de investigación, tuvo ciertos aspectos del método explicativo debido a que se establecieron relaciones de causa-efecto por un lado, cuando se explicaron las razones de la falta de profesionalización de los productores florícolas y por el otro, cuando se buscaron establecer los beneficios o las consecuencias de la implementación de un cluster florícola en AMBA y San Pedro, para de esta manera mostrar su relevancia para el desarrollo de la actividad del sector.

En cuanto a los instrumentos utilizados para llevar a cabo la investigación, elegimos entrevista y observación. La entrevista permitió obtener mayor grado de detalle sobre los aspectos descritos anteriormente, así como también profundizar los conocimientos acerca de la temática elegida. A su vez dio la posibilidad hablar cara a cara con el entrevistado. Si bien requiere de mayor tiempo y dedicación, los resultados son mejores que con otros instrumentos. Los entrevistados elegidos fueron expertos que analizan tanto la floricultura como la constitución del cluster florícola. También se entrevistó al Gerente de un mercado de flores en cual participan distintos productores florícolas.

-Giovanettone, Ana. Coordinadora del cluster florícola de AMBA Y San Pedro.

-López, Fernando. Facilitador Metodológico – PROSAP.

-Morisigue, Daniel. Director del Instituto de Floricultura – INTA.

-Morisigue, Ignacio. Gerente del Mercado de flores de Moreno, UNIFLORA.

-Welsh, Sandra. Especialista en cluster.

Para complementar la información brindada por los expertos entrevistamos a productores, se buscó conocer su experiencia, como desarrollan su trabajo a diario, intentando detectar que posibles beneficios implica el cluster para ellos, así como también como es la interacción entre los miembros del mismo. Los productores elegidos se encuentran en una zona en la cual se concentran importantes productores de plantas de jardín.

-Quadrini, Silvia. Productora de Cultivos Quadrini.

-Kuba, Héctor. Productor en Cultivos Kuba.

-Taira, Susana. Productora en Cultivos Fucsia.

Por último, se recurrió al instrumento de la observación en los cultivos visitados a fin de tomar contacto de las interacciones y actividades en el lugar donde estas se producen, de manera directa, sin intermediarios. Es uno de los instrumentos más ricos que permitió, entre otras cosas, observar los problemas que poseen los productores.

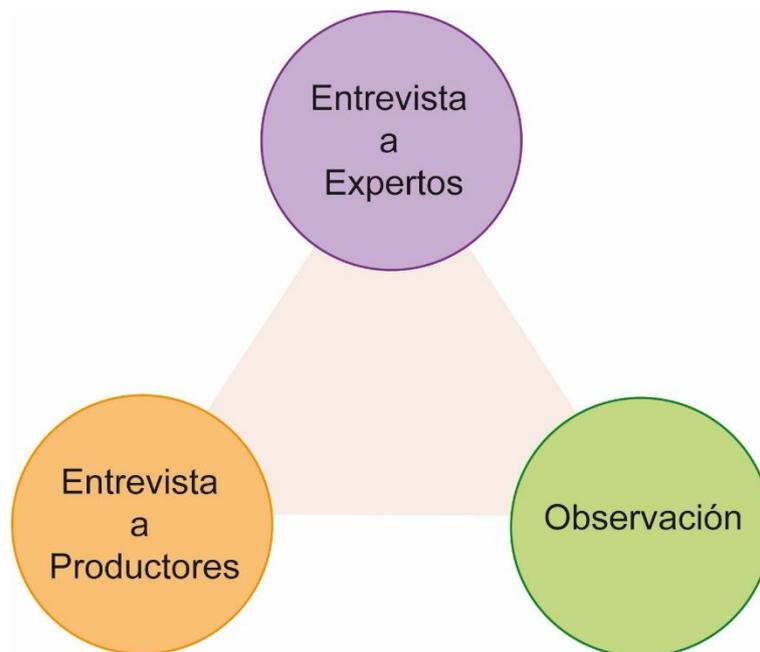
Se recurrió a la triangulación como forma de reducir el sesgo. Tal como expresan Cook y Reichardt (1986) la triangulación presenta las siguientes ventajas:

-Posibilita atender a los múltiples objetivos presentes en una misma investigación

-Permite a través de distintos instrumentos brindar puntos de vistas y percepciones que no se podrían lograr por separado

-Da a lugar a contrastar resultados posiblemente divergentes

Figura 3: Triangulación



Con los instrumentos elegidos se buscó aproximarse a los puntos planteados previamente en los objetivos de investigación. En la triangulación estuvieron presentes instituciones de investigación, productores y el sector público y privado, abarcando a los principales actores de este cluster.

Figura 4: Cuadro metodológico

Variables	Dimensiones	Indicador	Instrumentos	Indicadores Dinamizados (ver Anexo 1)
Cluster del Sector AMBA- San Pedro	Implicancias del cluster	Conocimiento de problemas internos y externos. Visión común	Entrevista	Especialista en Floricultura INTA (P5y8), Experta en cluster (P2y4), Gerente de mercado florícola (P1y5), Productores (P1)
		Cambio cultural. Cooperación	Entrevista	PROSAP (P10), Experta en cluster (P2), Gerente de mercado florícola (P1y5), Productores (P1)
		Transmisión de conocimiento	Entrevista	Especialista en Floricultura INTA (P5y8), Gerente de mercado florícola (P1y5), Productores (P1)
	Diamante de Porter	Condiciones de los factores	Entrevista y Observación	Coordinadora del cluster (P4), PROSAP (P4), Gerente de mercado florícola (P5), Productores (P6,8,10y11), Experta en cluster (P1), Observación prod. (Item1), Observación mdo. (Items1,2y3)
		Grado de profesionalización del productor (estructura física, recursos humanos, técnica, capacitación)	Entrevista y observación	Especialista en Floricultura INTA (P6), Gerente de mercado florícola (P5), Productores (P3,4y8) Experta en cluster (P1y4), Observación prod. (Items2,3,4y5), Observación mdo. (Item1)
		Presencia de instuciones educativas y de investigación	Entrevista	Especialista en Floricultura INTA (P1 y 8), Coordinadora del cluster (P3), PROSAP (P1) Experta en Cluster (P1)
		Exigencias del consumidor	Entrevista y observación	Especialista en Floricultura INTA (P3), Gerente de mercado florícola (P2), Experta en cluster (P1),Productor (P8y9), Observación mdo. (Item3y5)
		Políticas Públicas desarrolladas	Entrevista y observación	Especialista en Floricultura INTA (P1), Coordinadora del cluster (P3), PROSAP (P3), Experta en cluster (P1y3), Observación prod. (Item3)
	Instancias para el desarrollo	Determinar en que instancia se encuentra	Entrevista	Coordinadora del cluster (P6), PROSAP (P6), Experta en cluster (P5)
		Beneficios que se obtienen y desafíos que afrontan	Entrevista	Coordinadora del cluster (P5,9y10), Experta en cluster (P6),Gerente de mercado florícola (P7), Productor (P1,2y3)
	Políticas públicas y Asociatividad para la consolidación del cluster	Cantidad de proyectos conjuntos	Entrevista	Coordinadora del cluster (P8), PROSAP (P9y10), Experta en cluster (P4)
		Implicancias para la cooperación y compromiso entre los productores	Entrevista y observación	Coordinadora del cluster (P1y7), PROSAP (P7), Experta en cluster (P4), Gerente de mercado florícola (P4y5), Productores (P1,2y7), Observación mdo. (Item4)
		Grado de satisfacción de los productores	Entrevista	Experta en cluster (P2), Gerente de mercado florícola (P3), Productores (P1)
		Interacción entre los productores y los organismos públicos	Entrevista	Especialista en Floricultura INTA (P1y7), PROSAP (P5), Experta en cluster (P3y4), Productores (P2)
Floricultura AMBA - San Pedro	Posición de Argentina frente al mercado mundial y Regional	Nivel de exportaciones y sus posibilidades a futuro	Entrevista	Especialista en Floricultura INTA (P4), Coordinadora del cluster (P9)
		Importancia del intercambio de conocimiento entre la industria argentina y la mundial	Entrevista	Especialista en Floricultura INTA (P5), Coordinadora del cluster (P2), Experta en cluster (P7)
	Situación Actual del sector regional	Principales oportunidades y amenazas del cluster	Entrevista y observación	Especialista en Floricultura INTA (P2), Productores (P3y5), Gerente de mercado florícola (P1,2y6), Observación prod. (Items1-6)
		Aspectos débiles y fuertes del cluster	Entrevista y observacion	Especialista en Floricultura INTA (P2), PROSAP (P8), Coordinadora del cluster (P10), Gerente de mercado florícola (P6), Productores (P 3 y 4), Observación prod. (Items1-5), Observación mdo (Items 1-6)
	Aporte del sector público para el desarrollo	Cantidad de proyectos públicos presentados	Entrevista	Especialista en Floricultura INTA (P1), Coordinadora del cluster (P3), PROSAP (P3)
		Financiaciones realizadas	Entrevista	Coordinadora del cluster (P5), PROSAP (P1y5)
	Seguimiento de ejemplo mundiales en el desarrollo del sector	Clusters florícolas mundiales analizados	Entrevista	Coordinadora del cluster (P2), PROSAP (P2), Experta en cluster (P7)
		Principales medidas imitadas	Entrevista	Coordinadora del cluster (P2), PROSAP (P2)

Fuente figura 4: Elaboración propia.

## 4.2. TRABAJO DE CAMPO

### 4.2.1. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS Y PRODUCTORES

### 4.2.2. CUADRO COMPARATIVO Y OSGOOD

	Asociatividad: cooperación y compromiso	Grado de satisfacción de los productores con el cluster	Interacción entre productores y sector público	Capacitación formal de sector	Beneficios esperados del cluster	Oportunidades y Amenazas del cluster	Aspectos débiles y fuertes del cluster	Etapas actual del cluster	Relación con la actividad internacional	Desafíos que afronta
Entrevista 1: Director Instituto de Floricultura	La interacción entre los productores y el Instituto es muy activa, contribuye a darle una valoración a la actividad florícola.	Alto, sobre todo de los productores que estuvieron participando activamente.	Alta, trabajo directo con el productor. La iniciativa del cluster surge del Instituto de Floricultura.	Alto grado de profesionalización porque es donde se originó la floricultura. Las universidades contribuyen a la formación de recursos humanos.	Ayudar la organización del sector.	<b>Oportunidades:</b> Aumentar la producción para cubrir la demanda interna y aparición de nuevos nichos <b>Amenazas:</b> Cambios en hábitos de consumo.	<b>Débiles:</b> falta de organización del sector. <b>Fortalezas:</b> historia que tiene la floricultura argentina y condiciones naturales aptas para la producción.		No hay mucha. Las investigaciones argentinas se toman en otros países y viceversa. Hay intercambios con algunas Universidades de Latinoamérica.	Lograr asociatividad y que los productores vean al cluster no solo como una herramienta financiera.
Entrevista 2: Coordinadora del cluster	Tres pilares fundamentales: la generación de un contexto de confianza, el respeto mutuo y el compromiso al hacer.	Medio para lograr estar satisfechos es importante obtener resultados que puedan visualizar los productores.	Fundamental: brinda asesoramiento técnico y financiamiento. Cercanía con los productores e Instituciones de investigación cerca del productor .	Dificultad a la hora de asistir a las capacitaciones salvo a las que los benefician directamente y en las cuales tienen interés.	Optimizar y aumentar la calidad de la producción.	<b>Amenazas:</b> Cambios de hábitos en las ciudades, por lo tanto, baja del consumo de flores en el mercado interno.	<b>Débiles:</b> asistencia baja a las capacitaciones, dificultad de transmitir conocimientos entre productores <b>Fortalezas:</b> Buen posicionamiento actual del Cluster.	Finalizando la ejecución de los proyectos del plan de mejora competitiva.	El cluster no se basó en ningún cluster florícola a nivel mundial pero recibió capacitación internacional.	-Externo: orientado hacia el consumidor final - interno: sobre la calidad del producto. - alcanzar la misión- Soportar las crisis que golpean al sector.
Entrevista 3: Facilitador del PROSAP	Creación de un centro de gestión y experimentación para fomentar el asociativismo.	Estarán satisfechos cuando ven beneficios y resultados. Es necesario lograr sentido de pertenencia.	Es importante para darle entidad pública al cluster. Algunos de los organismos públicos involucrados: UCAR (PROSAP), INTA y distintos municipios.		Permitir que perdure en el tiempo y se amplie.	<b>Amenazas:</b> Caída en la tendencia a consumir flores.	<b>Fortaleza:</b> Integración de toda la cadena, mayor poder de negociación.	Finalizando la ejecución de los proyectos del plan de mejora competitiva.	El cluster local, no se basó en ningún cluster florícola a nivel mundial.	Continuidad en el tiempo del cluster, que se amplie, que logre consolidarse, que logre personería jurídica y que se obtengan datos duros.
Entrevista 4: Experta sobre teoría de cluster	Fundamental para que un cluster funcione. Crear conciencia colectiva de compartir. Entender que compartir implica mayor valor agregado.		Muy importante, sobre todo políticas públicas de educación, de innovación. Las políticas públicas tienen que fomentar la relación entre los actores.			<b>Amenazas:</b> La sociedad argentina tiende a ser individualista.		Etapa embrionaria con el tiempo se va a consolidar	Es importante buscar referentes "comparables" a nivel internacional . Permite imitar bajando costo y ganando inmediatamente conocimiento.	Ser sostenibles en el tiempo, lograr compartir los conocimientos.

Figura 5: Cuadro comparativo 1

Fuente figura 5: Elaboración propia.

Figura 6: Cuadro comparativo 2

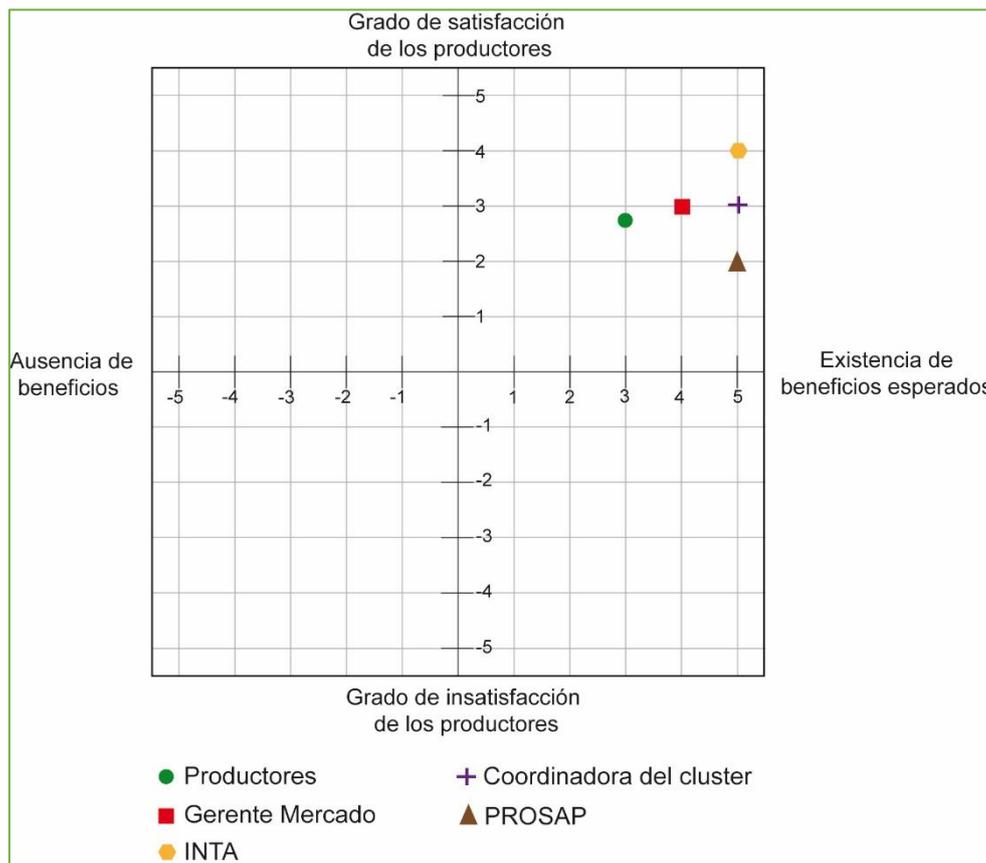
	Asociatividad: cooperación y compromiso	Grado de satisfacción de los productores con el cluster	Interacción entre productores y sector público	Capacitación formal de sector	Beneficios esperados del cluster	Oportunidades y Amenazas del cluster	Aspectos débiles y fuertes del cluster	Desafíos que afronta	Grado de profesionalización de productores
Entrevista 5: Gerente del Mercado	Conforman sistemas cerrados, sin transmisión real de conocimiento, alta conciencia competencia.	Alto para los mas involucrados, bajo para los que no tienen relación con el cluster.	Depende del productor, en general es poca no confían.	No existe, se basan en prueba, error, tradición y capacitación en los cultivos.	Aún no son percibidos, hay mucho por hacer.	<b>Oportunidades:</b> existencia de una demanda insatisfecha <b>Amenazas:</b> el decaimiento de la demanda, no es producto de primera necesidad.	<b>Débiles:</b> dificultad productores para la adaptación los cambios <b>Fuertes:</b> antigüedad del mercado y referentes en calidad, renombre y precio.	Lograr la participación de todos los productores, que el Estado y el cluster incentive para acercamiento e integración.	3 tipos: - Estructura grande y desarrollada - Estructura media y que busca crecer - Estructura pequeña que se centra en sobrevivir.
Entrevista 6: Productor 1	Aislados entre sí, sin capacidad para realizar un trabajo en equipo, no hay relación ni comunicación entre ellos.	NO llegan a verle la utilidad real.	No está conforme, el Estado no conoce las necesidades reales de los productores. Si Está conforme con el INTA.	No se realiza, la capacitación se hace dentro del cultivo por los dueños o personas de mas experiencia, mano de obra de baja preparación cultural.	Financiación inmediata para crisis económicas y para el crecimiento e inversión -Ayuda con problemas - Estudio profundo de la situación del sector.	<b>Amenazas:</b> la falta de crecimiento de demanda, decaimiento de esta actividad en la sociedad, la situación económica del país y el clima.	<b>Débiles:</b> falta de conocimiento sobre el mercado, marketing y comunicación <b>Fuertes:</b> buena ubicación, antigüedad en el mercado, y disponibilidad y surtido del producto.	Incentivar a productores sin predisposición para relacionarse con los organismos públicos, por falta de confianza, de costumbre o tradición.	Productores grandes/medianos con capacidad para adaptarse a los cambios y pequeños productores que intentan subsistir con alta susceptibilidad a factores externos.
Entrevista 7: Productor 2	Se conocen y se comunican pero no hay intencionalidad de establecer un vínculo perdurable con transferencia de conocimiento.	Todavía no esta del todo conforme, espera resultados.	No cree que el Estado esté brindando ayuda de ningún tipo, no obtienen respuesta del mismo.	No hacen ninguna, explican ellos mismos.	Principalmente los económicos y financieros además de una visión a futuro que los productores no tienen.	<b>Amenazas:</b> la disminución desde hace tiempo, de la demanda.	<b>Débiles:</b> falta de capacidad de los productores para atravesar crisis económicas, decaimiento en sus instalaciones.	Lograr que los productores aprovechen las oportunidades y que sean constantes en la participación con el cluster.	No cree que haya ningún productor de la zona que se destaque por su especialización, hay algunos que han logrado invertir y desarrollarse.
Entrevista 8: Productor 3	Se conocen, no se reúnen ni transmiten entre ellos ningún tipo de conocimiento o información sobre el desarrollo de su actividad.	Cree que antes el cluster estaba más atento a los requerimientos de los productores, pero se ha perdido el incentivo.	Nota una falta de apoyo, una carencia de contacto de parte del mismo para con los productores.	Salvo su encargado, todos los demás aprenden en el cultivo desde el principio.	Que ayude a salir adelante los productores en crisis y continuar desarrollándose.	<b>Amenazas:</b> sensibilidad del sector ante variaciones en el clima, la situación económica del país y los aumentos de tarifa.	<b>Débiles:</b> imposibilidad de competir con cultivos informales y dificultad de ciertos productores para diversificarse.	Integrar y lograr la permanencia de todos los productores en el cluster, brindarles la posibilidad de crecimiento.	La mayoría poseen un bajo grado de profesionalización, sin capacidad de adaptación a los cambios que requiere el mercado.

Fuente figura 6: Elaboración propia

A partir de las entrevistas realizadas y analizadas, se establecieron relaciones entre las principales variables a estudiar en esta investigación. Para eso se utilizó la herramienta del **Diferencial Semántico de Osgood** que permitió obtener una visión más concisa de cuál es la posición de los entrevistados frente a diferentes cuestiones; logrando un panorama más claro de la opinión formada de los distintos integrantes que participan del cluster.

Utilizaremos esta herramienta para unificar las respuestas de los entrevistados, obteniendo una serie de conclusiones que se explican a continuación.

Figura 7: Gráfico Osgood 1

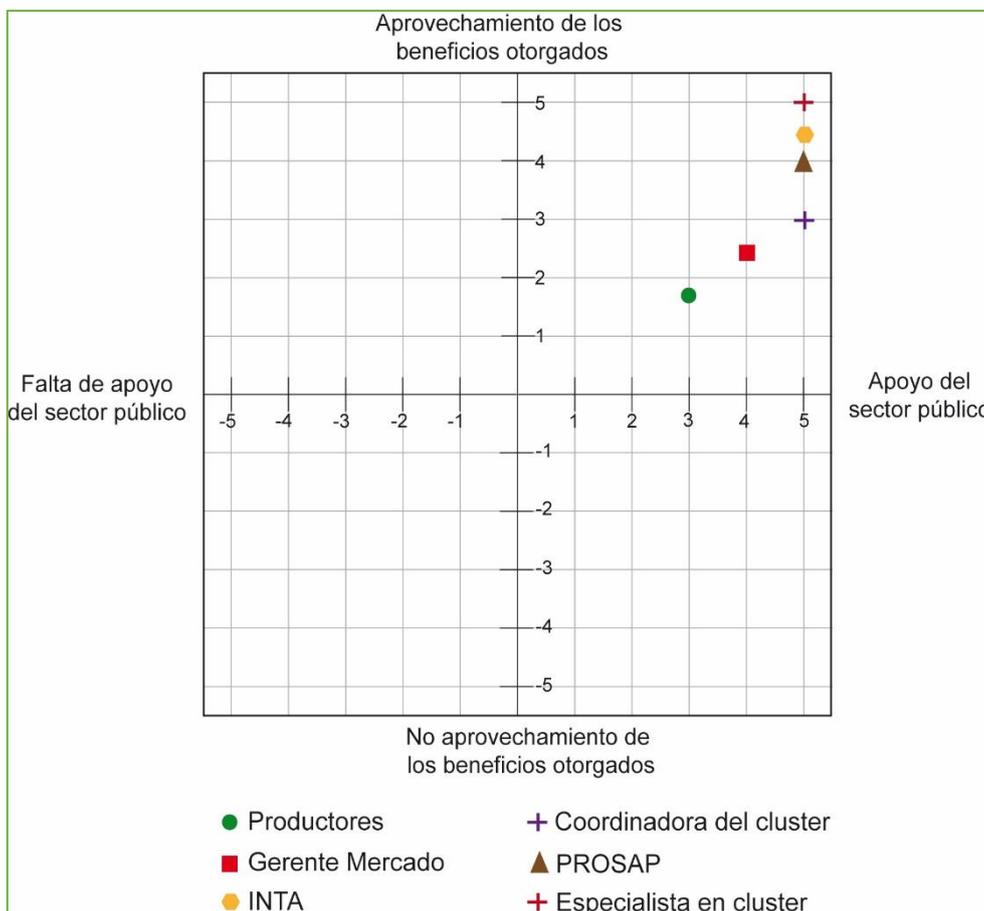


Fuente figura 7: Elaboración propia.

En general, los beneficios esperados con respecto al cluster son altos, debido a que la mayoría de los involucrados creen que a mediano y largo plazo se obtendrán beneficios para el desarrollo del sector y de los productores. Si bien los productores entrevistados tienen un grado de satisfacción medio pues asocian al cluster únicamente como un apoyo financiero; aquellos que se encuentran activamente involucrados a las actividades del cluster y que perciben la totalidad del mismo, poseen un grado de satisfacción mayor. Es por esto que se debe incentivar su participación, al mismo tiempo que se comienzan a ver los beneficios tangibles de inversión en innovación, capital humano y la generación de nuevos conocimientos.

Tanto los organismos estatales, como el Gerente del mercado y la Coordinadora del cluster, no sólo creen que se obtendrán una gran variedad de beneficios a través del cluster, sino que también la satisfacción de los productores se verá incrementada a medida de que vean resultados tangibles.

Figura 8: Gráfico Osgood 2



Fuente figura 8: Elaboración propia.

Según la Experta en cluster entrevistada, y desde el punto de vista teórico, ambos ejes son de gran importancia para el desarrollo y el sustento del cluster, ya que las políticas públicas deben fomentar la relación entre los actores.

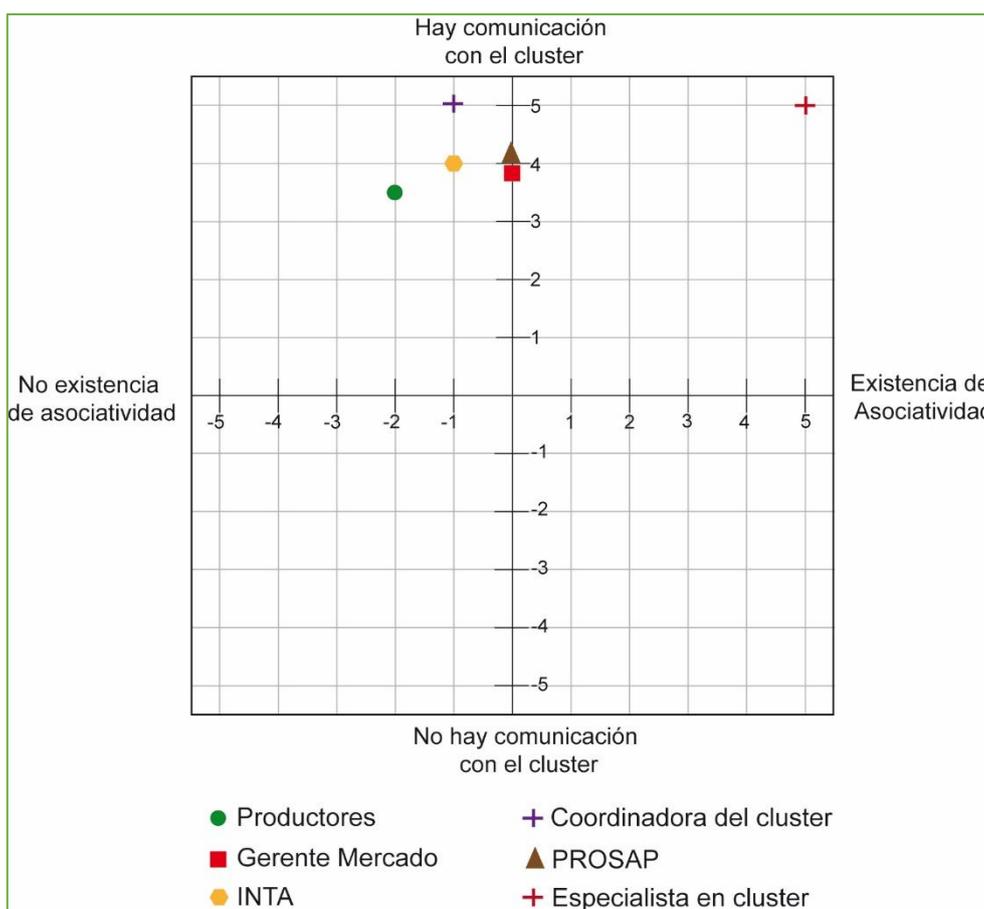
A pesar de que los productores entrevistados no lograron aprovechar y percibir dichos beneficios por cuestiones culturales o económicas, los especialistas en general manifestaron que aquellos productores que tienen una participación activa en el cluster tienen una percepción y aprovechamiento diferente. Esto va en concordancia con el nivel apoyo que le brinda el Estado a los integrantes del cluster, ya que si bien los productores aún expresan cierta reticencia y desconfianza con respecto al Sector Público en general, destacan el buen desempeño y apoyo constante brindado por el Instituto de Floricultura.

Tanto el facilitador metodológico del PROSAP, el Director del Instituto de Floricultura (INTA) y la Coordinadora del cluster sostienen, en concordancia con la Experta en teoría de clusters, que sin el apoyo del Estado dicho cluster

no podría haberse desarrollado de la manera en que lo hizo, ya que ha brindado todo tipo de apoyo tanto económico-financiero como académico.

Por su parte, el Gerente del mercado florícola junto con el Director del Instituto de Floricultura, sostuvieron que se requiere del soporte de los organismos públicos para poder comenzar a revalorizar el sector y adquirir mayor fuerza y poder.

Figura 9: Gráfico Osgood 3



Fuente figura 9: Elaboración propia.

En cuanto al nivel de comunicación entre el cluster y los miembros, todos los entrevistados tuvieron una respuesta positiva sobre el mismo; dado que existen diferentes vías de comunicación permanentes que van, desde el mail hasta la visita de la coordinadora del cluster a sus integrantes para, de esta manera, brindar información, fomentar la participación y conocer la experiencia personal de cada uno.

Esto viene en relación con el logro de una asociatividad entre sus miembros y principalmente entre los productores. La Experta en cluster manifestó, desde el punto de vista teórico, que es de suma importancia, pues un cluster funciona

cuando se logra una buena asociatividad entre sus miembros ya que de lo contrario sólo sería un grupo de empresas cercanas que realizan una misma actividad pero de manera individual y competitiva.

No obstante, para todos los entrevistados, en el caso del cluster florícola dicha asociatividad no está totalmente lograda, pues si bien sin la participación de los productores el cluster no hubiera sido posible, ellos opinan que aún no hay una comprensión de que el compartir conocimiento añade valor, de que se debe modificar la cultura para el logro de cooperación y compromiso entre sus actores; y que una actitud de sana competencia entre los productores brindará la posibilidad de que el sector crezca y se fortalezca ante los agentes externos del mismo.

#### **4.2.3. ANÁLISIS OBSERVACIONES REALIZADAS**

##### **Análisis observaciones instalaciones de los productores 1 y 2.**

Se llevó a cabo la observación de dos cultivos que son representativos de la zona y que como resultado dieron que poseen varias características en común.

La organización de ambos cultivos es llevada a cabo por familias enteras que trabajan en los mismos junto con algunos empleados, es decir que poseen una estructura de negocio cerrada, pequeña y familiar.

En cuanto a lo desarrollado sobre el Diamante de Porter en el capítulo 1 sobre las condiciones de los factores, se pudo observar que los productores visitados están ubicados en zonas de fácil acceso, con vías pavimentadas y en cercanías del mercado más importante de la zona, los proveedores y las instituciones de apoyo. Se encuentran en esa zona por la calidad de la tierra, tradición y porque al encontrarse todos concentrados en una zona específica el desarrollo de las actividades se hace más sencillo. Todo esto va en concordancia con lo expuesto en el capítulo 2 sobre la atomización de los productores de la zona y sobre lo establecido en el punto 3.1.2 sobre las condiciones naturales de los factores y la cercanía tanto de proveedores como de instituciones de apoyo que brinden soporte al sector.

Sobre al grado de profesionalización, aspecto a evaluar en el Diamante de Porter, los productores cuentan con una estructura mantenida y de buen aspecto para sus cultivos, tanto los calefaccionados como los al aire libre. Poseen construcciones relativamente nuevas, dentro de las cuales se realiza una actividad específica, como es el caso de la administración, el guardado de insumos y los elementos de trabajo. El parquizado está cuidado en los dos cultivos y los terrenos en general se presentan bien mantenidos, con caminos de accesos a la propiedad adecuados para cualquier transporte con lugar de estacionamiento.

Figura 10: Fotografía 1



*Fuente figura 10: Elaboración propia.*

Haciendo referencia sobre la tecnología con la que cuentan, el productor 1 posee más equipamiento y realizó más inversión que el productor 2. Además si bien posee un sistema de calefacción por gas natural a diferencia del segundo cultivo que trabaja con gasoil; las condiciones de crisis económicas del país hacen que ambos productores deban reducir el uso de las calderas para que el consumo no sea tan alto y los costos no se incrementen demasiado. Este hecho fue destacado tanto por el Gerente del mercado, como por los productores, en sus respectivas entrevistas. (Ver Fotografía , **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

Cabe destacar que se pudieron observar, como confirmación de lo dicho por los 3 productores, que los cultivos vecinos no se encontraban en tan buen estado, y los invernáculos, muchos menos en número y dimensiones que la de los otros productores, presentaban un desgaste muy grande, con el nylon roto y las cañerías desgastadas. Junto con esto, se pudo observar que la infraestructura en general tenía un aspecto muy desmejorado y antiguo y a los caminos internos le faltaba mantenimiento.

Figura 11: Fotografía 2



*Fuente figura 11: Elaboración propia*

Sobre las políticas públicas necesarias establecidas en el punto 3.1.4, los productores nos informaron de manera informal, que hay muchos compañeros que todavía no poseen gas natural no por elección propia sino porque la infraestructura pública no ha llegado a esa zona y creen que es importante que ellos hagan fuerza para poder obtenerlo. Y de esta manera utilizar el sistema de ANR otorgada por el PROSAP (punto 3.2.4) en el cluster para poder hacer la instalación privada en sus cultivos.

Sobre la situación actual del sector del punto 3.2.3, hay un aire de resignación por la crisis que está atravesando el país y las dificultades que presenta su actividad productiva, en cuanto a la caída de la demanda, el aumento de las tarifas y los cambios climáticos. Y muestran solidaridad y preocupación por los productores que no cuentan con la estructura necesaria para afrontar dicha crisis.

### **Análisis observaciones en el Mercado Florícola Uniflora.**

Se llevó a cabo la observación del mercado más importante de la zona oeste y que es uno de los integrantes del Diamante de Porter desarrollado en el capítulo 1.

En concordancia con lo establecido por su Gerente en la entrevista, dicho mercado es de relevancia debido a que los clientes conforman un grupo muy

variado de todas partes del país, desde empresas o profesionales con diferente volumen de compra, como es el caso de los viveros de venta al público, paisajistas, parquistas y hasta el sector público como la ciudad de Buenos Aires, la municipalidad de Moreno y de José C. Paz. Como forma de respeto hacia la cadena de comercialización del sector, el mercado no realiza ningún tipo de ventas a los consumidores finales.

Se encuentra en Moreno sobre una ruta altamente transitada y en buen estado, ubicada en una zona cercana al acceso oeste, que permite un rápido acceso las zonas urbanas más importantes. Tanto la infraestructura vial privada como la pública se encuentran en buenas condiciones aunque no existe ningún tipo de señalización indicativa.

Acerca del grado de profesionalización que posee y en concordancia con lo establecido por su Gerente en la entrevista realizada (ver punto 4.2.1), el mercado posee un sistema establecido para la venta de los productos; donde los productores traen la mercadería por sus propios medios, la cual se acomoda por orden de llegada con una etiqueta con el precio y el número que le corresponde a cada productor. Luego los mayoristas vienen para realizar la compra y llevarse ellos mismos el producto.

Figura 12: Fotografía 3



*Fuente figura 12: Elaboración propia*

La estructura con la que cuenta es mediana, posee playa de estacionamiento y una oficina de administración. Todo se encuentra en buenas condiciones y bien mantenido. En las épocas de más actividad, principalmente los meses de septiembre y octubre, se debe armar una fila al borde de la ruta pues no llegan a entrar todos en la playa de estacionamiento, hecho que el mercado intenta corregir buscando poder invertir para conseguir más espacio.

Figura 13: Fotografía 4



*Fuente figura 13: Elaboración Propia*

En relación a los requerimientos para el establecimiento de una asociatividad por parte de los integrantes del cluster, desarrollado en el capítulo 1, se puede afirmar que existe una base que permite el comienzo de su desarrollo, debido a que, los productores que asisten al mercado, se conocen entre sí desde hace mucho tiempo y se comunican con un grado alto de familiaridad. Dicha comunicación se desarrolla en un ambiente distendido y de confianza, lo que da a suponer que es un hecho que se repite de manera cotidiana.

Sobre la situación actual del sector del punto 3.2.3, el Gerente expresó, de manera informal durante la observación, cierta preocupación por los aumentos de tarifas que puede llegar a generar que los productores no se vean capaces de soportar por mucho más tiempo, su estructura de costos, la cual incrementó de manera exponencial. En adición a esto las bajas en las cantidades demandadas por el mal tiempo y por no ser un producto de primera necesidad, hacen que no logren recuperar lo invertido. Todo esto, y según el Gerente, dificulta mucho la supervivencia de los que poseen una estructura muy pequeña como empresa

## 5. CONCLUSIÓN

Este trabajo de investigación se propuso responder al interrogante de si el cluster florícola de San Pedro y AMBA es una herramienta de management eficiente para el logro de un desarrollo empresarial y profesional del sector, y a su vez, determinar cuáles pueden ser los beneficios de establecer dicho cluster.

En relación a esto, podemos afirmar que el cluster es una herramienta estratégica importante para el desarrollo y la mejora competitiva del sector (ver análisis entrevista Coordinadora), como una forma de brindarle organización, formalización, institucionalidad y asociatividad al mismo. Es un instrumento indispensable para el desarrollo de la competitividad de las empresas dentro de un mismo mercado o zona, no sólo porque logra dinamizar su productividad, sino también, porque crea un ambiente industrial que facilita la innovación y la integración para el logro de la asociatividad (ver marco teórico, capítulo 1).

No obstante, existen ciertos conflictos que impiden el correcto desarrollo del cluster como es el caso del logro de asociatividad, del intercambio de conocimiento y de la concientización sobre la necesidad de un cluster para la generación de un valor individual y colectivo. No todos los actores del cluster están interiorizados de los beneficios de esta poderosa herramienta de gestión.

En cuanto a los beneficios esperados de establecer dicho cluster se pudo concluir una serie de cuestiones a mencionar a continuación.

En primera instancia cabe destacar, que el cluster ofrece una visión a largo plazo de la actividad, permitiéndole a los productores, no sólo concentrarse en su presente, que involucra actividades cotidianas para la supervivencia, sino también en su futuro, es decir en su crecimiento y su permanencia en el tiempo (ver análisis entrevista productores 1 y 2).

Sobre lo dicho anteriormente, el cluster a través del sector público, brinda asistencia financiera a dichos productores para posibilitar la realización de inversiones para su desarrollo (ver análisis entrevista productores). Dentro de las herramientas de financiamiento se pueden encontrar los Aportes No Reembolsables (ANR) brindados por la UCAR.

Otro beneficio encontrado, es el facilitar la organización y formalización del sector florícola, brindándole un profundo estudio de las condiciones de dicho sector (ver análisis entrevista INTA y productor 1).

Por último, la conformación del cluster permite adquirir más protagonismo a nivel estatal, un mayor poder de negociación y optimizar e incrementar la cantidad y calidad de la producción a través de la profesionalización del sector y la unión formal de sus integrantes (ver análisis entrevista Gerente de Mercado, INTA y Coordinadora del Cluster). A su vez, posibilita a los miembros aprovechar tanto las herramientas otorgadas por el Estado, como el gran potencial que implica que estén todos juntos los actores de la cadena (ver análisis entrevista PROSAP).

Sin embargo, dichos beneficios corren riesgo de no alcanzarse o aprovecharse, debido a que por un lado, hay una falta de participación directa en el cluster de un gran número de productores, por su resistencia al cambio y a transmitir conocimientos e información entre ellos (ver análisis entrevista productores, Gerente de Mercado y Coordinadora); y por otro a que, el establecimiento de prioridades por parte del cluster y del Sector Público, no siempre logran atender las necesidades inmediatas de los productores pequeños que están en una situación de vulnerabilidad más alta que los cultivos grandes (ver análisis observación Mercado y productores y análisis entrevista Mercado y productor 1).

Haciendo mención a los objetivos propuestos en esta investigación, podemos concluir lo siguiente a desarrollar.

El logro de la asociatividad junto con la participación en un cluster, es de relevancia para el desarrollo de las empresas del sector florícola de AMBA y San Pedro debido a que, la voluntad de sus integrantes para lograr una sinergia en el sector, permite establecer un fin común, conformando un bloque poderoso que pueda afrontar las dificultades del mercado (ver marco teórico capítulo 1). A su vez, es necesario el compromiso e involucramiento del sector privado, específicamente de los productores, ya que sólo con la iniciativa del sector público, el cluster no puede llevarse adelante (ver análisis entrevista Coordinadora). Esto se ve reflejado en el cluster analizado, pues si bien la iniciativa para su conformación vino por parte del Estado (Instituto de Floricultura) al reconocer la necesidad del sector productivo para un mejor desarrollo de la floricultura, su constitución se hizo posible al contar con la participación activa de los productores (ver análisis entrevista Coordinadora).

En adición a lo establecido en el párrafo anterior, la participación en el cluster permite lograr el conocimiento real de los problemas, tanto internos como externos de la actividad que desarrollan, así como también la obtención de una visión común de sus miembros que requieren un cambio cultural que propicie la cooperación y la trasmisión de conocimiento (ver marco teórico capítulo 1 y análisis entrevista Especialista cluster).

Como conclusión a lo desarrollado hasta ahora, para que el cluster no sea sólo una concentración geográfica de empresas sin mayores beneficios, es necesario del desarrollo e internalización de una asociatividad entre sus miembros integrantes. Y si bien el sector productivo está comprometido en el desarrollo del cluster, puesto que sino el mismo quedaría en una mera intencionalidad; en general y de acuerdo a lo investigado, no existe una cultura de comunicación e intercambio de información y de conocimiento, debido a que son sistemas cerrados concentrados en la producción de sus cultivos.

Haciendo referencia al segundo objetivo, y de acuerdo a las etapas establecidas por el PROSAP, la instancia de evolución en la que se encuentra el cluster, es la Fase II, específicamente finalizando los proyectos del Plan de Mejora Competitiva (ver análisis entrevistas Coordinadora y PROSAP) donde ya se aprobaron y realizaron proyectos que fueron facilitados por distintos organismos financiadores. Actualmente se busca la transición de la figura

jurídica que va a tener continuidad con el cluster. En adición a esto, dicho cluster se encuentra en una etapa embrionaria, ya que aún no es autosustentable, estado que debería buscar alcanzar, siempre con el acompañamiento del sector público (ver análisis entrevista Especialista en cluster).

En cuanto al análisis del cluster a través los componentes del Diamante de Porter se analizaron las condiciones de los factores, las exigencias del consumidor y el grado de profesionalización, estructura y rivalidad de los productores.

En primera instancia, se analizó que las exigencias del consumidor de flores son calidad, buen precio, y si es posible la buena atención. Sin embargo, el consumidor argentino de flores no es muy exigente (ver análisis de entrevistas Gerente Mercado e INTA), de lo contrario, la producción se hubiese desarrollado mucho más, dado que, cuanto más sofisticada y exigente es la demanda, mayor innovación y calidad va a requerir en los productos y servicios (ver marco teórico capítulo 1).

Haciendo referencia las condiciones de los factores, sobre los proveedores de insumos, son muy pocos y tienen relación con los productores desde hace años. Es por esto que poseen un poder alto de negociación y ofrecen un precio que muchas veces no es competitivo y que le brindan grandes ganancias a su actividad perjudicando al productor (ver análisis entrevista productores y Gerente del Mercado). En adición a esto, acerca de la disponibilidad de mano de obra capacitada, la misma es ineficiente, debido a que son personas de muy baja preparación cultural, a los cuáles los productores capacitan dentro de las instalaciones de manera informal y se van especializando en distintas funciones a medida que ganan experiencia (ver marco teórico capítulo 2).

Siguiendo con el grado de profesionalización y estructura de los productores; existen en la zona más cercana, 3 tipos; en un extremo se encuentran aquellos que tienen visión, que permiten el asesoramiento de técnicos o ingenieros agrónomos, tiene una muy buena estructura de cultivo, han viajado al exterior y continuamente están tratando de buscar productos nuevos. En una posición media, está el productor que busca asesoramiento de manera menos regular, del INTA o del Instituto de Floricultura y su interés está centrado en la resolución de determinados problemas. Y en el otro extremo quedó el productor relegado tanto en los aspectos tecnológicos como en los culturales; son personas muy cerradas con un fuerte sentido de la tradición (ver análisis observación productores, análisis entrevista productores y Gerente Mercado). Cabe destacar, que la mayoría de productores conforman sistemas cerrados, orientados únicamente a la producción, con baja comunicación con sus colegas y poca transmisión de información (ver marco teórico capítulo 2).

Por último y siguiendo lo establecido por el Diamante de Porter, se analizó la presencia del Estado en dicho cluster y se determinó que tiene una fuerte participación en el mismo a través de distintos organismos entre los cuales se destacan el Instituto de Floricultura perteneciente al INTA y el PROSAP. Este hecho es de importancia debido a que el gobierno es el encargado del diseño y

promoción de un marco institucional que fomente al desarrollo e integración de los integrantes del cluster (ver marco teórico capítulo 1).

Se estableció como otro de los objetivos de esta investigación, analizar distintos casos exitosos de cluster de floricultura a nivel mundial ya que pueden utilizarse como un modelo para la implementación nacional. Esto se debe a que es sustancial para el desarrollo de cualquier negocio, buscar un comparable, realizar benchmarking tanto en su contexto nacional como internacional, con respecto a un número representativo de sus competidores relevantes, actuales y potenciales (ver marco teórico capítulo 1). En concordancia con lo antedicho, realizando este análisis se puede evitar la prueba y error que lleva al aprendizaje sin experiencia, analizando cuales fueron las mejores prácticas y de ésta manera, acelerando la curva de aprendizaje, bajando los costos y ganando inmediatamente conocimiento (ver análisis entrevista Especialista en cluster).

Es por esto que se tomó tres clusters internacionales que son referentes en el mundo (ver marco teórico capítulo 3), de los cuales cabe destacar; sobre el cluster florícola de los Países Bajos, que es conocido en todo el mundo al ser el centro de comercio internacional para la floricultura, por poseer métodos avanzados de producción y por ser una industria de naturaleza innovadora que está en constante proceso de evolución y adaptación a los cambios; buscando desarrollarse y mantenerse competitivo. Sobre el cluster florícola de Colombia, que es el segundo exportador de flores frescas cortadas en el mundo después de Holanda, ya que sus productos son requeridos por los exigentes consumidores internacionales, por su alta calidad, colorido, belleza, tamaño y variedad. Y por último, sobre el cluster florícola de Kenia que ha logrado en las dos últimas décadas, sin poseer una gran experiencia en este sector, un enorme crecimiento en las exportaciones del mismo, ocupando el primer puesto en volumen de exportación el sector de flores de corte, el cual ha generado un gran número de puestos de trabajo, un aumento en los ingresos del país y se ha convertido en el principal productor de rosas para el mercado europeo, así como en un importante proveedor de otras variedades.

Finalmente, la presente investigación nos permitió determinar cuáles son los desafíos que afronta el cluster florícola de AMBA y San Pedro para lograr su consolidación y su permanencia en el futuro.

En primer lugar, lograr asociatividad, sobre todo entre los productores. Es necesario que los miembros se capaciten, que compartan conocimientos, que dejen de pensar en términos individuales y adopten una visión futura común; es decir, que logren sumar sus esfuerzos para poder beneficiarse de manera conjunta, y de esta manera, comenzar a ver los resultados deseados.

En segundo lugar, conseguir que el cluster permanezca en el tiempo, se consolide y sea autosuficiente. Para esto, es importante que adquiera una personería jurídica, lo que le otorgará una mayor independencia, y por consiguiente una serie de amplios beneficios, uno de los cuales será financiarse a nombre suyo, es decir del cluster. Asimismo es un desafío que el

cluster continúe con la gestión, comunicación e incentivo para todos sus integrantes.

En tercer lugar, es un desafío que el sector pueda mantenerse a pesar de las crisis que lo golpean para esto es necesario, el apoyo del Estado tanto de manera inmediata y como a largo plazo, y de la consolidación del cluster.

Por último, cabe destacar dos desafíos claves, uno externo que busca incrementar el consumo de flores, incorporando el producto en la vida cotidiana de las personas; y otro interno relacionado con la calidad del producto, lograr una producción eficiente y sustentable a través del esfuerzo articulado del sector público y privado.

El lograr superar estos desafíos permitirá que el cluster permanezca en el tiempo, contribuyendo al desarrollo y crecimiento del sector florícola.

## **6. IMPLICANCIAS**

Sería necesario para abordar el problema de la asociatividad implementar acciones actitudinales que fomenten valores culturales comunes de comunicación y cooperación, para que los productores los incorporen a su actividad diaria.

Dentro de dichas actividades se podrían encontrar, por un lado, hacer capacitaciones prácticas donde se vean resultados y beneficios claros para los productores, yendo más allá de la teoría y pudiendo mostrar cómo se aplica en la realidad. Para esto sería conveniente que se dividiera a los productores en grandes, medianos y pequeños y a su vez, que se los discriminara de acuerdo al tipo de producción que desarrollan ya sean, flores de corte, árboles y arbustos, plantas de interior o plantines, dado que cada uno de estos productores tienen problemáticas, tiempos y necesidades de capacitación diferentes y de esta manera, al compartir estos proyectos pequeños y específicos, logren el intercambio de conocimientos y el sentimiento de que la unión hace a la fuerza.

Por otro lado, incrementar la participación e integración de todos los participantes del cluster, específicamente de los productores, acercándose a ellos de manera personal y constante. Si bien esto ya se realiza, se debería continuar en esta línea, pero reforzándola a través de la realización de reuniones en los distintos cultivos de los productores de manera aleatoria, para exponer de manera práctica el concepto de que hay uniformidad de conocimiento y voluntad para compartir, y en donde se expongan los beneficios económicos y prácticos de participar activamente en el cluster.

Por último, se debería estudiar e imitar los aspectos de los clusters florícolas internacionales exitosos, logrando evitar errores y capitalizando conocimiento; eludiendo la prueba y error, la cual es muy costosa en cuanto a tiempo y dinero y evitando generar un desencanto por parte de los productores.

Esta línea de investigación planteada anteriormente, puede servir para futuras tesis.

## 7. **BIBLIOGRAFÍA**

- (1) Adams, R.; Anderson, R.; Beckman, P.; Cavins, T.; Klopmeier, M. & Miller, W. (2003). *Ball Redbook, Crop Production*. (17a. ed., Vol 1). Batavia, Illinois, EEUU.: Bull Publishing.
- (2) Adams, R.; Anderson, R.; Beckman, P.; Cavins, T.; Klopmeier, M. & Miller, W. (2003). *Ball Redbook, Crop Production*. (17a. ed., Vol 2). Batavia, Illinois, EEUU.: Bull Publishing.
- (3) Area Production (2014). Recuperado el 23 de abril de 2016, de <http://aiph.org/>.
- (4) Asociación Colombiana de Exportadores de Flores. (2015). *Colombian Grown*. (5ta. ed.). Colombia: Diseño Editorial Libros y Revistas.
- (5) Baourakis, G; Marko, M; Tsakiridou, E y Tzimitra-Kalogianni, I (2001). The Floriculture Market and its Relation to Consumer Behaviour: a Greek perspective. Recuperado el 18 de Abril de 2016, de [http://www.eng.auth.gr/mattas/2\\_1\\_5.pdf](http://www.eng.auth.gr/mattas/2_1_5.pdf)
- (6) Bolo M. de. (2006). *Knowledge, Technology and Growth: The Case Study of Lake Naivasha Cut flower Cluster in Kenya*. Recuperado el 21 de marzo de 2016, de [http://siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources/461197-1146505167962/Lake\\_Naivasha\\_Cluster.pdf](http://siteresources.worldbank.org/KFDLP/Resources/461197-1146505167962/Lake_Naivasha_Cluster.pdf)
- (7) Capó-Vicedo, J., Expósito-Langa, M., & Masiá-Buades, E. (2007). La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global. Recuperado el 21 de abril de 2016, del Sitio web de la Pontificia Universidad Católica de Chile: <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/4077/000478054.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- (8) Carbone, F. (2007, 13 de febrero). Un negocio con brotes de exportación. *La Nación*, pp 4.
- (9) Chile invierte. (2009). Recuperado el 16 de abril de 2016, de [http://www.economiayviveros.com.ar/septiembre2010/actualidad\\_floricola\\_6.html](http://www.economiayviveros.com.ar/septiembre2010/actualidad_floricola_6.html)
- (10) Cieza, R.I., (2014). Caracterización de la producción Florícola en el Partido de La Plata. *Revista de la Facultad de Agronomía, La Plata*, 113 (1), 28-37.
- (11) Competitiveness, (s.f). *Flora industry clustering efforts in the Netherlands*. Recuperado el 21 de marzo de 2016, de <http://www.competitiveness.com/>
- (12) Consejo profesional de ciencias económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2015). *Clusters Sistemas productivos locales* (1a. ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: EDICON-Fondo Editorial Consejo.
- (13) De Arteché, M.R., Santucci, M., Welsh, S.V. (2011). Redes y clusters para la innovación y la transferencia del conocimiento (Patentes y propiedad intelectual). Su impacto en el crecimiento regional en Argentina. X Congreso Internacional de Administración "La Gestión en Transformación" Los retos de una nueva época. CABA, Argentina.

- (14) Dutch Agro Food (2012). *The Netherlands is the heart of the international floriculture sector*. Recuperado el 30 de abril de 2016, de <http://www.dutchagrofood.com/english/horticulture/sectors/floriculture/>
- (15) Ediciones INTA (2012, 5 de noviembre). Cluster florícola. Recuperado el 24 Abril de 2016, de <http://inta.gob.ar/noticias/cluster-floricola-uni>.
- (16) Federico, J., Drucaroff, S. & Martínez, A. (2005). Clusters y nuevos polos emprendedores intensivos en conocimiento en Argentina. Recuperado el 20 de abril de 2016, de <http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/DT%2011-2005%20Kantis-Federico-Drucaroff-Martinez.pdf>.
- (17) Flyvbjerg, B. (2004). Cinco malentendido acerca de la investigación mediante el estudio de casos. (Resumen) Aalborg University, REIS; 106, 33-62.
- (18) Flowers And Ornamental Plants. (2013). Recuperado el 26 de abril del 2016, de [http://ec.europa.eu/agriculture/fruit-and-vegetables/product-reports/flowers/statistics-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/fruit-and-vegetables/product-reports/flowers/statistics-2013_en.pdf)
- (19) Gómez Hernández, L (2011), *Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso*. Recuperado el 30 de marzo de 2016, de [http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_47/an%C3%A1lisis/asociatividad\\_empresarial.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_47/an%C3%A1lisis/asociatividad_empresarial.pdf)
- (20) Hernandez Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar (2010). Metodología de la investigación. 5ta ed. Mexico: McGraw Hill, 2010.
- (21) Herrera A., Giraldo O (s.f). *Uso de un modelo asociativo para el desarrollo del cluster floricultor colombiano*. Recuperado el 20 de marzo de 2016, de [http://www.academia.edu/20229766/Uso\\_de\\_un\\_modelo\\_asociativo\\_para\\_el\\_desarrollo\\_del\\_Cluster\\_floricultor\\_colombiano](http://www.academia.edu/20229766/Uso_de_un_modelo_asociativo_para_el_desarrollo_del_Cluster_floricultor_colombiano)
- (22) Hornberger, K., Ndiritu, N., Ponce-Brito, L., Tashu, M. y Vativos, T. (2007, 4 de mayo). *Kenya's Cut-Flower Cluster*. Recuperado el 29 de marzo de 2016, de [http://www.isc.hbs.edu/resources/courses/moc-course-at-harvard/Documents/pdf/student-projects/Kenya\\_Cut-FlowerCluster\\_2007.pdf](http://www.isc.hbs.edu/resources/courses/moc-course-at-harvard/Documents/pdf/student-projects/Kenya_Cut-FlowerCluster_2007.pdf)
- (23) Import values of fresh cut flowers and pot plants (2014). Recuperado el 23 de abril de 2016, de <http://aiph.org/>.
- (24) Instituto Regional de Administración de Empresas VIII Región, IRADE (2011), *Asociatividad, Articulación, Cluster, Encadenamiento Productivo Y Capital Social*. Recuperado el 21 de marzo de 2016, de <http://www.irade.cl/articulos-de-interes/471/asociatividad-articulacion-cluster-encadenamiento-productivo-y-capital-social/>
- (25) Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. (7ma. ed.). Madrid : Pearson Educación S.A.
- (26) Kenya Flower Council (2015), *Floriculture in Kenya*. Recuperado el 15 de abril de 2015, de [http://kenyaflowercouncil.org/?page\\_id=94](http://kenyaflowercouncil.org/?page_id=94)
- (27) Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Principios de marketing. (12a. ed.). Madrid : Pearson Educación S.A.
- (28) La floricultura "duplicó su movimiento económico" (2014). Recuperado el 28 de abril de 2016, de

[http://www.minagri.gob.ar/site/institucional/prensa/index.php?edit\\_accion=noticia&id\\_info=140912181330](http://www.minagri.gob.ar/site/institucional/prensa/index.php?edit_accion=noticia&id_info=140912181330).

(29) Market Report Focus on the EU and Swedish Market. (2011). Recuperado el 18 de abril de 2016, de [http://chambertradesweden.se/wp-content/uploads/2012/12/Flowers\\_EU\\_final\\_webb.pdf](http://chambertradesweden.se/wp-content/uploads/2012/12/Flowers_EU_final_webb.pdf)

(30) Mejía A. (2014, mayo). Cifras de las exportaciones de flores colombianas. *FloryCultura Colombiana*. Recuperado el 16 de abril de 2016, de [http://www.asocolflores.org/aym\\_images/files/CENTRO\\_DE\\_DOCUMENTACION/Revista%20A\\_SOCOLFLORES/Asocolflores.pdf](http://www.asocolflores.org/aym_images/files/CENTRO_DE_DOCUMENTACION/Revista%20A_SOCOLFLORES/Asocolflores.pdf)

(31) Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2008). *Colombian Grown*, (2da. Ed). Colombia: Diseño Editorial y Revista Ltda.

(32) Morisigue, D.; Mata, D.; Facciuto, G. & Bullrich, L. (2013). *Floricultura - Pasado y presente de la floricultura argentina*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones INTA.

(33) Morisigue, D. (2013). *Floricultura argentina*. Economía y Viveros.

(34) Mulupi, D. (2012, 10 de septiembre). Interview: The business of flowers in Kenya. *How we made it in Africa*. Recuperado el 21 de marzo de 2016, de <http://www.howwemadeitinafrica.com/interview-the-business-of-flowers-in-kenya/>

(35) Pacheco, M.P. & Fiszman, E. (2006). *¿Existe una oportunidad de negocio en la biotecnología aplicada a plantas ornamentales?*. Universidad del CEMA, CABA, Argentina.

(36) Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Nueva York.

(37) Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Boston : (s.n)

(38) Porter, Michael E. Clusters and the new economics of competition. *Londres: Harvard Business Review*, 1998. p. 77-90.

(39) Proexpansión, (s.f), *Estudio sobre Cluster y Asociatividad*. Recuperado el 26 de marzo de 2016, de <http://www.infortambo.com/admin/upload/arch/estudiodec.pdf>

(40) Qué es el PROSAP. (2016). Recuperado el 28 de abril de 2016, de [http://www.prosap.gov.ar/m\\_DefinicionObjetivos.aspx](http://www.prosap.gov.ar/m_DefinicionObjetivos.aspx).

(41) Rabobank, *A flourishing industry looking and moving ahead*. Recuperado el 17 de abril de 2016, de <https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/background-stories/food-agribusiness/a-flourishing-industry-looking-and-moving-ahead.html>

(42) Reusken, M. de. (2015). *Nederland blijft wereldwijd grootste speler in sierteelt*. Recuperado el 17 de abril de 2016, de <https://www.rabobank.com/nl/press/search/2015/20150128-the-netherlands-remains-the-largest-player-in-floriculture-worldwide.html>

(43) Rikken, M. (2011). *The global competitiveness of the kenyan flower industry*. Recuperado el 29 de marzo de 2016, de <http://www.proverde.nl/Documents/ProVerde%20-%20Worldbank%20Technical%20Paper%20-%20VC5%20Global%20Competitiveness%20Kenyan%20Flower%20Industry.pdf?531dec>

(44) Porchini, R, Villalpando, P. y Blanco, M (2010). Propuesta teórica de factores que impulsan la colaboración interempresarial en la etapa de la conformación de los Clusters.

(45) Schmitz, H. y Musyck, B. (1993): *Industrial Districts in Europe: Policy lessons for developing countries?* Brighton: University of Sussex, (s.n).

(46) Sobre el INTA. (2016). Recuperado el 28 de abril de 2016, de <http://inta.gob.ar/#>.

(47) The Decision Institute (2015), *The dutch flower cluster*. Recuperado el 21 de marzo de 2016, de <http://www.thedecisioninstitute.org/the-dutch-flower-cluster/>