

PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES



Instituto para el desarrollo Regional,
La Producción y el Comercio Exterior



UCALP
Universidad Católica de La Plata



**CONFEDERACION ECONOMICA
DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**



INTRODUCCION

Todavía recuerdo mi primer viaje a Corea del Sur .Rodeado por los signos y sonidos de un idioma y cultura desconocida, me sentí totalmente perdido, incapaz de descifrar siquiera la información más básica en los restaurantes y las calles de la ciudad, me refugie dentro de mi mismo. Era difícil abrirse en territorio poco familiar. Cuando hacia preguntas, la gente reaccionaba en forma que no lograba entender. Estaba en actitud defensiva por temor a parecer un tonto, lo que hacia mas difícil que experimentara el mundo de los negocios y la cultura Coreana.

En un instante, comprendí lo que significa ser Analfabeto, solo cuando volví a mi país reconocí plenamente cual era el costo de ser un analfabeto GLOBAL.

Convencidos que la información va a regir el presente siglo y viviendo en un mundo interconectado y unido a redes, que cuentan con elementos computarizados incluidos los teléfonos, automóviles, televisores, Internet y el comercio electrónico, están cambiando la manera de relacionarse de los países, las provincias, regiones y las pymes en particular .por lo tanto para tener un Éxito Global; debemos desarrollar una Estrategia Local.

Por lo tanto esta propuesta realizada en forma conjunta con la Confederación Económica de Buenos Aires, ha desarrollado un exhaustivo análisis de las características de las diferentes regiones bonaerenses, focalizando sus acciones en el fortalecimiento de las PyMEs y el desarrollo de industrias tecnológicas, como instrumento de reconversión productiva, a fin de construir una oferta Exportable Provincial competitiva, que conquiste los distintos mercados internacionales.

Así mismo cabe destacar que el es el fruto de la colaboración invaluable de los integrantes del Instituto Para el Desarrollo Regional , La Producción y el Comercio exterior de la Universidad Católica de La Plata ,especialmente la Profesora Fabiana Montóni en revisión y Guadalupe Negrete en Diseño y Compaginación.

Además debemos mencionar el aporte de información de las Entidades Empresariales Locales y Sectoriales, miembros de la CEPBA y la CGE, Ministerio de la Producción, Economía y Asuntos Agrarios de la provincia de Buenos Aires, La Dirección General de Escuela Bonaerense, la Academia Nacional de Geografía, al Instituto Hernandarias y las distintas facultades de la Universidad Católica de La Plata.

Prof. Dr. Guillermo Fabián Siro

Director General

Instituto para el Desarrollo Regional, La Producción y el Comercio Exterior
Universidad Católica de La Plata

ARGENTINA HOY

Nuestra nación comienza a ser mirada en el contexto internacional, como una reserva del mundo y el lugar a habitar; no en vano y de acuerdo con las proyecciones de los organismos internacionales mas importantes se considera a la Argentina como uno de los países que mayor crecimiento va a tener en términos de aumento de población hasta el 2050 ; esta situación sumada al incremento de la posibilidad de vida al nacer que la ciencia medica ha brindado nos presenta un situación de Fortaleza ; generando de esta manera una Oportunidad ; ya que logramos entender que un país obtiene un mejor nivel de vida a través del desarrollo productivo y que esto es una misión de todos y no solo del empresario PYME .

Los desequilibrios regionales continúan siendo una de las mayores causas de retardo económico y de la injusticia social en la provincia. La recuperación en los últimos años de la actividad de las PyMEs ; esta exclusivamente atada a la recuperación del consumo interno ; fortaleciendo una vez mas el Mercado Nacional de las diferentes regiones .Pero la antinomia entre sector Industrial y agro exportador dificulta el fortalecimiento de nuestra estructura económica , atentando contra la creación y el fortalecimiento de un Mercado Nacional Sustentable en el Largo Plazo ; y que solo un perfecto equilibrio entre Producción ; Distribución ; Cambio y Consumo reflejan la unidad de la dinámica económica y tal unidad no puede excluir a ninguna de las partes sobre todo a las PYMES ; sin poner en crisis la lógica de una economía equitativa y distributiva .

La estructura y el funcionamiento regional de la bonaerense son heterogéneos, tal como su sociedad y su economía. Su descripción muestra la existencia de regiones diferenciadas, determinadas, entre otros factores por las disparidades de recursos naturales y por la concentración de la población, la actividad económica y el ingreso, así como por el comercio inter regional y los distintos niveles de productividad (que a su vez, obedecen a las condiciones tecnológicas, de densidad de capital, de economías externas, de capacitación de mano de obra, así como a las formas de organización de las empresas y el funcionamiento de las instituciones del estado, entre otras).

La demanda de estrategias estructurales para superar el proceso de acumulación de capital en la economía surge de la falta de información y profesionalismo en el establecimiento de objetivos y estrategias en concordancia con los distintos modelos económicos que se han aplicado en nuestra República en los últimos 50 años.

El desarrollo capitalista que se observa en el país desde 1870 hasta el presente esta condicionado por diferentes modelos entre los cuales se destaca el denominado agro exportador, de sustitución de importaciones, de ajustes anti-inflacionarios con o sin reformas estructurales. Todos ellos no explican adecuadamente los mecanismos económicos, sociales y culturales que actuaron y actúan para que el país se acerque por momentos al ritmo de crecimiento de los países centrales y en otros momentos se profundice acentuadamente la brecha con tales países.

La cercanía y amplitud de tales brechas a lo largo del tiempo se debe a que las diversas conducciones políticas y sociales no pudieron superar el proceso crítico de transición: pasar de la estrategia vigente de acumulación "extensiva" del capital (favorecida por la elevada disponibilidad del recurso natural, tierra y la inserción de actividades manufactureras de baja productividad) a una estrategia de acumulación "intensiva" del capital (vía cambio técnico que se acelera en el presente con la actual revolución tecnológica acompañada de nuevos mecanismos de distribución de ingresos y de políticas laborales.

La actual revolución tecnológica no se incorpora masivamente en todos los sectores económicos y sociales; en consecuencia frena el desarrollo de la presente estructura productiva y de las nuevas actividades.

La transición a la acumulación intensiva de capital choca entonces con las ineficiencias intrínsecas del sistema productivo dominante; agudiza la marginalidad y el conflicto social.



EL CONTEXTO Y LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

La economía mundial; las interacciones en el bloque regional MERCOSUR y las transformaciones operadas dentro del territorio nacional y provincial en los últimos 6 años, posteriores a la crisis del 2001 nos presenta una recomposición formal y funcional de los territorios, que afectan a la provincia de Buenos Aires. Los cambios tecnoproductivos en los nodos y la dinámica del espacio relacional dominado por las redes desempeñan en ello un papel fundamental. Ciertos proyectos estratégicos en marcha pueden inducir, con sus pro y sus contras, nuevas aceleraciones al proyecto de refuncionalización regional, afectando a los subsistemas urbanos y a los espacios que los trascienden.

Si bien la estructura del medio construido actuará como un condicionante de los procesos, y estos recompondrán esa estructura, debe tenerse bien en cuenta, para el caso de la provincia, la oferta del medio natural para desarrollar y sustentar población y actividades económicas regionales.

De acuerdo con la dinámica gestada a partir de los cambios de los últimos años en la provincia, es importante observar una estructura provincial marcada por:

- Un eje de desarrollo más consolidado y con procesos de reconversión productiva del frente fluvial Plata-Paraná, que contiene al área metropolitana de Buenos Aires en todos sus nodos potenciales, La Plata, Campana, Zárate y su continuidad hasta Villa Constitución-Rosario y el complejo portuario San Martín, San Lorenzo.

- La Llamada Pampa anterior u ondulada, con subsistemas urbanos estrechamente relacionados con la región de alta producción agropecuaria y que presenta una morfología de distribución tipo.

- Un frente marítimo con extensión costanera turística hacia Gesell-Pinamar y el rosario de balnearios al norte y el subeje de actividades diversificadas Mar del Plata, Quequen-Necochea. Este eje está consolidado.

- El nodo del Gran Bahía Blanca y un subsistema de asentamientos menores en la Pampa Cerealera, que se dilata al sur de Ventania.

- Un eje en consolidación que agrupa a ciudades intermedias relativamente próximas: Bragado -9 de Julio, Trenque Lauquen, con extensión a Santa Rosa.

- Un eje transversal Noroeste-Sureste es el de la ruta 226, que une a Mar del Plata, Balcarce, Tandil (que engloba a Azul, Olavaria, Bolívar-Villegas; con extensión a General Pico en La Pampa). Se trata de un posible corredor vial BIOCEANICO, a través del Paso Pehuénche.

- Un eje de articulación Noreste-Suroeste, siguiendo el trazo de la ruta 3 y del ferrocarril FERROTUR Roca y en parte el Ferrocarril expreso Pampeano (Vial La Madrid): AMBA, Las Flores, Olavaria-Bahía Blanca.

La Pampa Deprimida, y especialmente la Cuenca del Salado, constituyen una marcada discontinuidad en los usos del suelo y la intensidad de la localización de las actividades y asentamientos humanos que rompe la “Homogeneidad Heterogénea” de la Región Bonaerense.

En este contexto visualizamos diferentes proyectos que en mayor o menor medida influirán en la configuración y el desarrollo de la Región Pampeana Bonaerense, por ejemplo:

1. Plan Maestro de la Cuenca del Salado.
2. Potenciación y Complementación de los puertos del Frente marítimo.
3. Desarrollo del corredor Turístico Mar y Sierra y Camino del Gaucho.
4. Hidrobia Paraguay-Paraná-Plata.
5. Puerto Multi propósito Zárate - Campana.
6. Puerto de Aguas Profundas de La Plata.

7. Corredores BiOceánicos, como ejes de integración, ejemplo de ello son: Corredor central del MERCOSUR Chile con Zarate Brazo Largo, corredor vial Mar del Plata Bolívar General Pico Paso del Puenche y corredor Norpatagonico Bahía Blanca al Pacifico.
8. Corredor ferroviario Rosario Bahía Blanca.
9. Puente Punta Lara Colonia.
10. Proyectos del plan visión estratégica del transporte en Argentina CIMOP 2003-2004.

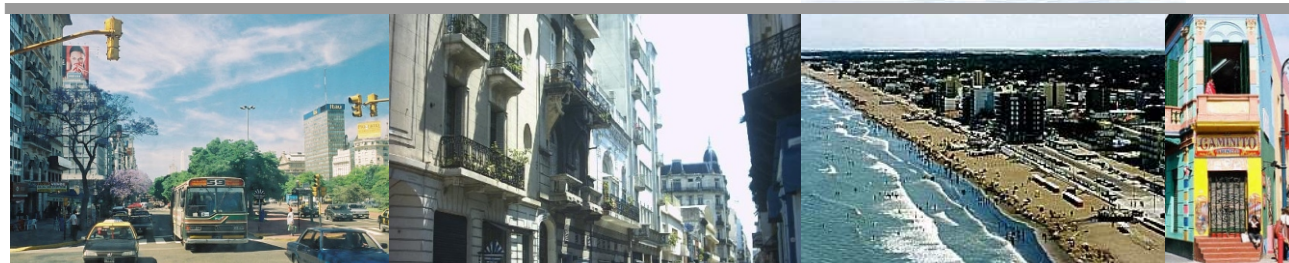
Las estrategias de desarrollo y de transición apuntan entonces a superar esta situación en la provincia que mediante el cabal conocimiento de cada una de nuestras regiones lograremos promover el fortalecimiento, especialización y expansión de las respectivas economías regionales ; pero el único antídoto para un conocimiento superficial , es el desarrollo de información que produce no ya CERTIDUMBRES DOGMATICAS ; si no la HABILIDAD de Diagnosticar ; No Clarividencias sino COMPRENSIÓN PROFUNDA .

El éxito en la implementaron de políticas económicas y sociales NO es un resultado al azar, la suerte es siempre importante, pero para que un país progrese es necesario que exista un manejo profesional adecuado.

La única forma que nuestra PROVINCIA alcance los niveles de desarrollo que su población aspira, es ahorrando y siendo más eficientes, lo que significa:

1. Capacitar a nuestros trabajadores.
2. Mejorar la calidad de vida de nuestra población.
3. Adecuar la calidad de nuestros productos a las exigencias de los mercados internacionales, construyendo una oferta exportable competitiva con una adecuada utilización de las ventajas comparativas en cada una de nuestras regiones.
4. Formar empresarios que conquisten con eficiencia los distintos mercados internacionales.
5. Generar una RED de CONTENCIÓN SOCIAL, que permita a los jóvenes, capacitarse a fin de afrontar los cambios que la globalización de la economía mundial nos impone mediante las Escuelas Fabricas, Educación Técnica, Articulación de los planes y programas de capacitación a las necesidades actuales y futuras de mano de obra en cada región. .
6. Desarrollar políticas socioeconómicas que se adecuen a las características de cada una de las regiones de nuestra provincia.
7. Formar una generación de dirigentes capacitados para revalorizar el ejercicio de la Democracia, ejecutando políticas de EQUIDAD Y JUSTICIA SOCIAL, desarrollando una economía competitiva, sin distorsiones y abierta al mundo, con la activa participación de las distintas regiones que conforman nuestra república.
8. Apoyar y fortalecer a las PYMES de cada una de las regiones mediante la aplicación de planes y programas de fortalecimiento empresarial, basados en las culturas de las empresas (Competencias Esenciales).

El Gobierno Nacional ha tomado las decisiones políticas que posibilitan desarrollar una estructura de precios relativos adecuada promoviendo la competitividad de nuestra producción regional , creando de esta manera un medio ambiente Político - Social que de estabilidad y confianza en el largo plazo, permitiendo los niveles de inversión privada de origen nacional e internacional necesarios para el desarrollo de nuestra provincia .



BUENOS AIRES PRODUCTIVA

El análisis del desarrollo productivo Bonaerense que presentamos, intenta superar una versión meramente descriptiva (Certidumbres Dogmáticas), promoviendo la Comprensión Profunda de la Dimensión Productiva Regional que nos permite ejercitar la Habilidad de Diagnosticar y NO de practicar la CLARIVIDENCIA.

En el favorable contexto actual de Fortaleza, a la provincia de Buenos Aires se le presenta una oportunidad histórica para el desarrollo productivo de sus regiones ; ya que prácticamente no tiene límites de recursos naturales y es donde más están desarrollaras las vías de comunicación , infraestructura , educación , etc. . A pesar de no llegar al 11 % de la superficie del país; se encuentra en territorio Bonaerense casi el 50 % del aparato productivo nacional y las mayores posibilidades de desarrollo en el corto plazo.

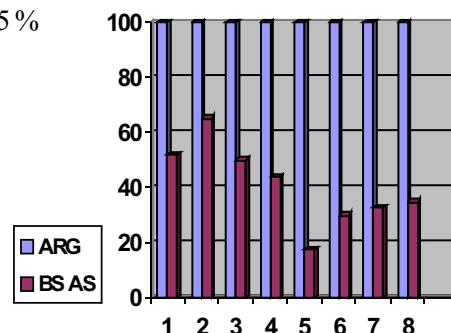
Es verdad que la casi inexistente Política Comercial Nacional de los últimos 50 años, ha impulsado la producción y exportación de productos primarios SIN VALOR AGREGADO, en cambio de incentivar la producción no tradicional con alto valor agregado que son los motorizadores de las economías regionales. O sea, que mientras que todo el mundo se preocupa en incorporar valor agregado a sus productos para crear empleos y dar mejor nivel de vida a sus habitantes, nosotros solamente nos preocupamos en ver como sembramos mas soja y rezar para que el precio no baje, lo que nos asegura que cada vez seamos mas vulnerables a los mercados exteriores.

Pero en los últimos 4 años se ha iniciado el camino para revertir esta situación; pero para que la provincia de Buenos Aires lidere este importante camino debemos tener bien en claro que es lo que pasa en el mundo ; en nuestro mercado regional y en el MERCOSUR ; saber claramente que posición ocupamos ; cuales son nuestras Debilidades y Fortalezas . Si aceptamos que nuestro socio mayor Brasil tiene el 75 % del mercado regional; comprenderemos que disponen de un poder de negociación mayor que el resto de los países. Esta realidad nos obliga a desarrollar una oferta exportable provincial con mayor cantidad de productos diferenciados con valor agregado y que nuestra fortaleza en el comercio regional es que podemos contar con mano de obra altamente capacitada, mejorando de esta manera nuestra competitividad en Recursos Humanos; unos de los elementos esenciales en los procesos productivos.

Por lo tanto debemos apoyar y proteger la industria de alto valor agregado, de alta tecnología, que nos permita una asociación estratégica de las empresas productoras bonaerenses con las brasileñas para nuevos mercados internacionales. Hoy estamos frente a una oportunidad histórica que si no es comprendida por los distintos actores de la realidad bonaerense (Gobierno, Empresas, Trabajadores, Escuelas, Universidades, etc.) y no actuamos en esta perspectiva de futuro; seguiremos exportando productos primarios hasta que estos se acaben o pierdan su virtud competitiva.

La provincia de **Buenos Aires** participa del total producido a nivel nacional:

- 1) Transportes , Almacenamiento y Comunicaciones : 52 %
- 2) Establecimientos financieros , Bienes Inmuebles y servicios : 65 %
- 3) Comercio mayorista , Restaurantes y Hoteles : 50 %
- 4) Industria Manufacturera : 44 %
- 5) Minería y Canteras : 18 %
- 6) Construcción : 30 %
- 7) Electricidad, gas y Agua: 33 %.
- 8) Servicios comunales y Personales : 35 %



El tránsito pos crisis , hacia una salida productiva basada en el desarrollo regional posee algunas características promisorias , no obstante es necesario revisar las decisiones inmediatas pasadas y las actuales medidas teniendo en cuenta que nos encontramos en un proceso en el cual existen prioridades tales como analizar y reconstruir nodos de cadenas productivas , centrando la atención en la pequeña y mediana empresa regional dentro de cada cadena productiva , generando de esta manera una Oferta Exportable Regional Bonaerense Competitiva Internacionalmente .

Cabe destacar que siempre hemos utilizado el concepto e competitividad y no el de especialización, ya que este último se refiere a la reasignación de un volumen de recursos dados en cantidad y calidad, bajo una restricción técnica predeterminada, el concepto de competitividad apunta a movilizar sus recursos y a expandir las fronteras de sus posibilidades de producción.

La provincia de **Buenos Aires** representa el 36 % del PBI de la Argentina; tiene el 38 ,1 % de la población del país y posee un nivel de endeudamiento comparado con la nación que no llega al 10 % de la deuda nacional. Su gasto publico es menos al 25% del gasto público nacional y su coparticipación no llega al 20 %, lo que muestra claramente su aporte a las demás provincias, siendo el territorio bonaerense el que alberga el mayor nivel de crecimiento y desarrollo del país. Ello hace que en muchos casos no tenga recursos para enfrentar la parte de desarrollo productivo, como si pueden otras provincias con políticas agresivas de promoción industrial, lo que produce que se de la salida de industrias hacia provincias vecinas por este mejoramiento fiscal.

Pero una de las principales fortalezas que tiene hoy nuestra provincia es la calidad de nuestra gente y su educación, lo que transforma a la mano de obra Bonaerense altamente capacitada, de acuerdo con el ultimo Censo Nacional de Población y Vivienda (2001) habitan en Buenos Aires 13.827.203 personas, siendo así la provincia mas poblada de la Argentina (representa el 38,1 % de la población nacional). Los centros urbanos que conforman el Gran Buenos Aires concentran el 62,8 % de la población bonaerense, destacándose partidos como : La Matanza Lomas de Zamora , Quilmes, Florencio Varela y Almirante Brown entre otros , y fuera del primer cordón los partidos mas poblados son La Plata y General Pueyrredón cada uno con alrededor de 550.000 habitantes .

La esperanza de vida al nacer es de 74,1 años y la tasa de crecimiento poblacional es de 1,2 %; equivalente al valor presente en Estados Unidos y muy por encima de la Unión Europea (0,2 %). Con respecto a la distribución de la población por grupos de edad, el 35,3 % tiene menos de 20 años, un 46,2 % tiene entre 20 y 55 años, mientras que los que tienen más de 55 años representan un 18,5 %.

Los indicadores educativos presentes en la provincia se ubican entre los más elevados de América Latina, contando con algo mas de 4 millones de estudiantes desde el nivel inicial hasta el superior. El analfabetismo es del 1,6 % (el promedio de Latinoamérica es del 11,1 %) y la tasa neta de escolarización combinada entre nivel primario y secundario es del 89,5 %. La oferta de carreras universitarias y de posgrado, desde humanísticas hasta técnicas, permite la capacitación tanto en universidades estatales como privadas distribuidas en TODO el territorio provincial. Entre la población ocupada el 44,5 % posee estudios secundarios completos.

Claramente se desprende del análisis de estos datos estadísticos, que una de los principales Ventajas Comparativas que posee la producción Bonaerense es, sus Recursos Humanos ; que mediante la implementación de una política de Capacitación técnica y de Oficios en Escuelas Fábricas Regionales , Educación Técnica Superior y la articulación de la educación universitaria a la producción regional ; garantizará la competitividad de los productos con alto valor agregado (Trabajo) incorporada a una Oferta Exportable compuesta por productos de Alta Calidad Percibida generada por una adecuada política de capacitación de los recursos humanos provincial que conquisten los distintos mercados internacionales .

Buenos Aires es la jurisdicción de mayor peso relativo de Argentina respecto de la actividad económica, siendo al mismo tiempo la provincia con mayor grado de diversificación productiva. Es la principal productora de carnes y granos, a la vez que cuenta con un alto nivel de tecnología en la industria transformadora de materias primas, cerca de la mitad de la producción nacional se genera en territorio bonaerense , destacándose la elaboración de alimentos y bebidas , refinación de petróleo , industria automotriz ,plástica y química .

RECURSOS NATURALES BONAERENSES



En Todo proceso productivo de bienes industriales o agroindustriales, el insumo básico de transformación a través de la incorporación de valor agregado son los recursos naturales, y en nuestra provincia con un manejo adecuado son casi inagotables.

De acuerdo al último Censo Nacional Agropecuario (CNA) del año 2002, la provincia cuenta con 50.620 explotaciones agropecuaria que cubren una superficie total de 25.337.252 hectáreas, de las cuales el 42,5 % se encuentran implantadas con diversos cultivos. La mayor parte de la superficie implantada corresponde a oleaginosas, soja y girasol, y cereales, maíz y trigo, que representan el 61,6 % de la superficie cultivada. Con respecto a la ganadería el territorio bonaerense cuenta con un stock superior a los 16 millones, lo que representa el mas del 34 % del total de cabezas a nivel nacional.

Cabe destacar que el número de explotaciones se redujo significativamente durante los últimos 20 años, si se compara con el censo anterior del 1988 registra un descenso del 33 %; siendo que la superficie implantada cayeron un 73,5 %, lo que implica la concentración de las explotaciones de mayor superficie.

La provincia cuenta con lo que se llama la Zona Núcleo de Transformación Agrícola; una de las regiones con mejores condiciones agro ecológicas del mundo. Durante las ultimas tres décadas la producción de granos aumento su participación relativa en el PBI primarios, con crecimientos del 12,7 en los 70; del 54,7 en los ochenta y del 42,3 en los noventa, también se modifico la participación de cada cultivo en el total, destacándose los Cereales y las Oleaginosas.

De acuerdo al último censo Nacional Agropecuario del 2002, los partidos con mayor cantidad de hectáreas aptas para la agricultura son de Junín, Pehuajo, Bahía Blanca, Olavaria, Chivilcoy, Cañuelas, Tandil, General Pueyrredon y Necochea.

Así mismo en territorio bonaerense una práctica agronómica que se ha difundido con bastante fuerza en la subregión de la pampa ondulada, es la aplicación del riego complementario en los cultivos de cosecha fina y gruesa cuando se apunta a lograr altos rendimientos, conjuntamente con otras técnicas como fertilización. Se estima que el área posible a regar supera el millón de hectáreas y la fuente posible de obtención de recursos hídricos son los acuíferos Puelches y Pampeanos.

■ **CEREALES:** Entre este tipo de cultivo sobresales el Maíz y El Trigo, aunque también hay una importante producción de avena, cebada, mijo, sorgo, centeno y alpiste.

Los rendimientos de Maíz son un 50 % superiores a los Nacionales, cabe destacar que en el ultimo año los precios internacionales de este cultivo americano viene en suba por la fuerte presión de los Estados Unidos en la aplicación de este cereal como materia prima para la obtención del Bio Diesel, generando un importante nicho de mercado para la transformación de este cereal en combustible de origen bonaerense. Con respecto al Trigo los rendimientos promedios por hectárea son cercanos a los 2.900 kilogramo.

■ **OLEAGINOSAS:** En la actualidad y como consecuencia de la demanda internacional y los altos precios de intercambio la producción más importante es la Soja, a la cual le sigue en importancia el Girasol.

La Producción de Soja se ha expandido en los últimos 20 años en el territorio provincial, alcanzando en las últimas campañas los valores históricos más elevados. La superficie sembrada es de mas de 2.4 millones de hectáreas con rendimientos promedios por hectárea de 2.900 Kg.

En cuanto al Girasol, el área sembrada presenta una tendencia decreciente en los últimos ciclos, perdiendo terreno frente a la Soja.

GANADERÍA: Históricamente la actividad ganadera, particularmente la vacuna, ha tenido un importante rol en la generación de riqueza en la actividad agropecuaria bonaerense, no obstante en los últimos años la sustitución de superficie de doble propósito por la siembra de Soja, los bajos precios de intercambio y el consumo de vientres ha provocado la retracción en la participación provincial del PBI Agropecuario.

El stock de ganado bovino provincial es de aproximadamente 16 millones de cabezas, lo que representa el 34 % del total nacional.

El segundo ganado más importante es el ovino del que Buenos Aires cuenta con más del 11 % del total del país, orientándose mayoritariamente a la producción de lana.

■ **MINERO:** Esta actividad se sustenta en la producción de minerales industriales (sal, arcilla, etc.) y roca de aplicación (caliza, triturada pétreo, etc.), insumos de la industria de la transformación (cemento, cerámica, vidrio y refractario) y la base de la industria siderurgia y metalúrgica.

■ **PESQUERO:** La actividad pesquera se concentra en la pesca oceánica, ya que la conjunción de corrientes calidas del Brasil, Frías de La Malvinas y las aguas residuales de la plataforma continental conforman bancos pesqueros muy importantes, con especies de alto valor económico como la merluza hubbsi y de cola corvina, raya y anchoíta; de crustáceos como el calamar y en menor medida de moluscos como el langostino.

El principal puerto pesquero bonaerense es Mar del Plata, que cuenta con infraestructura que abarca todas las etapas de la industrialización tales como: fileteado, conserva, salazón, secado, fabricación de harinas, obtención de aceites y sistemas de enfriado y congelado. El 40 % de la pesca se industrializa proporcionando aceites y conservas.

Cabe destacar que nuestra provincia, cuenta con un importante sector para la pesca deportiva, siendo un verdadero paraíso para los cultores de esta actividad de turismo alternativo, destacándose:

■ **ZONA DE LAGUNAS:** Comprende todo el sistema de lagunas, ríos y arroyos; tales como chasico, Chascomus, la salada, Samborombom, etc.

■ **ZONA DEL DELTA:** Zona serrana con sus ríos y arroyos y la zona marítima con pesqueros como San Blas, Mar de Plata, etc.

■ **FORESTAL:** Este recurso, uno de los cuales hemos elegido a modo de ejemplo de creación de cadena de valor, conjuga una serie de características muy favorables para la realización de actividades forestales, entre ellas se destacan importante superficie de tierras con excelente aptitud forestal, la disponibilidad de mano de obra y la ubicación estratégica para el acceso a los grandes mercados internacionales. Además de estas ventajas, la provincia posee importantes aptitudes agro ecológicas para la implantación de especies forestales, en este sentido los numerosos espejos de agua, el clima templado y los efectos moderadores del océano atlántico promueven tasas de crecimiento forestal superiores a las medias del hemisferio norte; por lo que se acortan los plazos para la cosecha de los bosques forestados.

La ARGENTINA cuenta con mas de 18 millones de hectáreas de suelos con aptitud forestal, de los cuales 5 millones NO compiten en el uso con otra actividad agropecuaria alternativa, de los cuales el 75 % se encuentran concentradas en 3 regiones: La Pampeana (6 millones); La mesopotámica (5 millones) y la Patagónica Andina (4 millones).

Hemos definido 4 regiones en las cuales el desarrollo forestal, posibilita la integración de la producción primaria con el procesamiento industrial, promoviendo la integración de un alto porcentaje de Valor Agregado en la composición final del producto exportable.





■ REGIÓN FORESTAL DEL SUDESTE BONAERENSE

En esta región se han desarrollado el mayor número de forestaciones en los últimos años con destino netamente comercial, cuenta con más de 1,3 millones de hectáreas con excelente aptitud forestal, los valores de la tierra oscilan entre 800 y 2.500 dólares y en algunos casos la actividad triguera no compite con esta actividad.

■ REGIÓN FORESTAL DEL CENTRO-NORTE BONAERENSE

La actividad predominante en la región es la agrícola dado que es la zona núcleo Maicera, abarca aproximadamente cerca de 2 millones de hectáreas con excelentes aptitudes forestales, si bien esta actividad es secundaria existen establecimientos con grandes superficies de forestación con salicáceas y los valores de la tierra oscilan entre los 1.200 y los 4.000 dólares la hectárea.

■ REGIÓN FORESTAL DEL OESTE-SUDOESTE BONAERENSE

Esta región caracterizada por la actividad agrícola y de invernada cuenta con suelos arenosos de muy buena aptitud forestal, siendo 3,5 millones del total de 6,5 millones las óptimas para esta actividad. La forestación juega un rol secundario con muy buenos crecimientos en las especies forestales comerciales. El precio de la hectárea oscila desde los 800 a los 2.500 dólares.

■ REGIÓN FORESTAL DEL DELTA

Esta región constituye la zona más importante para el cultivo del Álamo y Sauces en Argentina, en función al medio ambiente óptimo para estas especies, entre otras, de forestación comercial ya que presenta suelos ricos en materia orgánica, con abundante disponibilidad de agua en un clima templado-cálido y muy cercana a los centros de consumo o industrialización.

SECTOR INDUSTRIAL DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES



Nuestra provincia concentra la mayor y más variada producción industrial de la Argentina, desde la producción de los complejos siderúrgicos y petroquímicos, a plantas metalmecánicas, auto partes, automotores, máquinas agrícolas, productos plásticos y resinas sintéticas o de medicamentos y equipamiento hospitalarios, a establecimientos textiles, manufacturas de cuero, alimentos y bebidas, entre otros se encuentran radicadas en territorio bonaerense.

La evolución de la industria bonaerense durante las últimas décadas, muestra un desplazamiento de las llamadas industrias vegetativas; hacia las llamadas dinámicas, que incorporan un mayor valor agregado (Trabajo) en el producto final.

El desarrollo de estas actividades se lleva a cabo a partir de la transformación de materia prima e incorporación de mano de obra provenientes principalmente de la provincia, por ejemplo cereales, oleaginosas, cueros, minerales, etc. Esto da lugar a cadenas de valor conformadas por bienes que son en su mayoría producidos en todas sus partes en Buenos Aires.

Por ejemplo la producción de alimentos y bebidas aporta más del 20 % del valor producido en la industria, destacándose por su importancia la elaboración de Lácteos, Faena de Ganado, Extracción de aceites y grasas vegetales. En este sector están presentes tanto empresas grandes de capitales locales como reconocidas transnacionales, al tiempo que también existe un grupo importante de pequeñas y medianas empresas del sector.

En lo que se refiere a la elaboración de aceites y grasas de origen vegetal, existen en actividad más de 30 plantas aceiteras, principalmente localizadas en la región metropolitana ligadas a la cadena de exportación como la comercialización en el mercado interno, mientras que 6 empresas encadenan su actividad con las exportaciones desde los puertos del sur de la provincia.

La elaboración y conserva de frutas, legumbres y hortalizas abarca aquellas industrias que mediante la cocción, el congelamiento o simplemente el fraccionamiento y conservación de estos productos, se incluye

las que preparan y conservan jugos de fruta y hortalizas , que en nuestro territorio cuenta con un importante y heterogéneo grupo de establecimientos en su mayoría pequeños y medianos ; reflejando diferentes niveles de productividad ya que los 8 más importantes concentran el 35 % del total de la actividad a nivel nacional ; mientras que si traspolamos esos 8 establecimientos en ocupación de mano de obra , solo ocupan el 25 % del total ocupado por la actividad .

CARACTERÍSTICAS DE LOS PRINCIPALES SECTORES INDUSTRIALES BONAERENSES

■ AGROINDUSTRIA Y ALIMENTACIÓN

Dentro de la provincia existían al momento del ultimo Censo mas de 7.500 empresas elaboradoras de alimentos , bebidas y tabaco , otras 4.000 se dedicaban a productos textiles , prendas de vestir y cuero , 1.800 en la industria de la madera y aserraderos y 2.400 en la fabricación de papel , editoriales e imprentas . Si bien el 70 % del total se concentra en la región metropolitana dentro del grupo e industrias de la madera existe una mayor radicación en el interior de la provincia debido a las condiciones de aumento de rentabilidad al disminuir los costos de transporte , disponibilidad de materias primas y mano de obra capacitada .

En cuanto a las industrias dedicadas a la producción de alimentos y bebidas de la provincia representan mas de 7.500 establecimientos que ocupan mas de 95.000 puestos de trabajo y son artífices de al desarrollo de economías regionales en el interior bonaerense, con una productividad del trabajo superior a la media de la industria provincial contribuyen con el 40 % del total de industrias y el 44 % del empleo ocupado de la del sector a nivel nacional.

En cuanto a las características de tamaño, las Pymes del sector se encuentran concentradas en la región central del conurbano , fuera de este área se destacan las radicadas en los partidos de General Pueyrredon , Bahía Blanca , La Plata ; Olavaria , Tandil , Tres Arroyos , Pergamino y Junín .

El valor Agregado es el indicador del incremento realizado a las mercaderías en concepto de remuneración al trabajo , impuestos , amortizaciones , intereses y ganancia empresarial . La región de Conurbano participa con el 75 % de la generación de riqueza del sector , aportando mas de 20 % del total industrial , destacándose la elaboración de bebidas , lácteos , faena de Ganado , extracción de aceites y grasas vegetales entre otras .

■ ELABORACIÓN DE BEBIDAS

Las empresas mas dinámicas son las que elaboran cervezas, con prácticas oligopólicas, agua minerales y gaseosas, estas compañías por lo general son transnacionales de gran tamaño . La escasa relevancia que tiene el comercio exterior de bebidas hace que el nivel de actividad del sector dependa de la evolución del mercado interno; por lo tanto toda estrategia de desarrollo regional con miras a la construcción de una oferta exportable provincial, excluye a este sector.

■ INDUSTRIA LÁCTEA

Buenos Aires es la tercera provincia en cuanto a producción lechera cruda, si bien la actividad creció sostenidamente su participación en la producción nacional se ve relegada a favor de la provincia de Santa Fe. Buenos Aires cuenta con cinco cuencas lecheras: Abasto Sur, Abasto Norte, Oeste, Mar y Sierras y Sur.

La que registrando los mejores parámetros de productividad y las mejores condiciones agro ecológicas es la cuenca Mar y Sierra, Las cuencas Abasto Norte y Abasto Sur, ubicadas a corta distancia del Área Metropolitana fueron las que tradicionalmente abastecieron al principal centro urbano del país; pero a pesar de esta gran ventaja comparativa, el escaso tamaño de los predios y el alto costo de los suplementos balanceados y el costo de oportunidad de las tierras.





En el territorio provincial esta radicada la empresa Láctea más importante del país Mastelone Hermanos SA y Danone de Francia pero al mismo tiempo existen otras 200 pymes más dedicadas a la industrialización Láctea.

Estas industrias son una de las más temprano desarrollo en la historia de la provincia con una fuerte presencia de cooperativas regionales en sus inicios .En la actualidad la estructura empresarial esta conformada por grandes y medianas empresas multiplantas de capital nacional y extranjero y numerosas pymes regionales que muestran fuertes heterogeneidades productivas , tecnológicas y de aporte de capital .

Esta concentración nos marca que las plantas de más de 300 ocupados (el 2 % del total de industrias) , generan el 37 % de los puestos de trabajo y el 44 % de la producción . Existe en el sector una fuerte competencia en términos de precios y mix de producción siendo los quesos en mayor o menos medida parte de estos.

La incidencia de la materia prima en los costos finales del producto terminado es muy elevada y varia entre un 40 % y un 70 % según los casos. Las características de Multiproductos de las firmas del sector dificulta el logro de economías de escala, de importancia en las exportaciones de Commodities, en particular en el caso de leche en polvo ; con volúmenes de producción muy por debajo de los alcanzados por Nueva Zelanda , Australia y Holanda .

La provincia de Buenos Aires participa con algo mas del 25 % de la producción nacional , siendo la cuenca del oeste la más importante con el 50 % de la producción lechera provincial ; que se caracteriza por tener un importante numero de pequeños establecimientos de muy reducida productividad relativa ligada al rezago tecnológico .

Al igual que en otras provincia, el número de tambos va decreciendo, pero con los actuales niveles de producción la demanda interna esta prácticamente cubierta, ya que el consumo por habitante se ha estabilizado en los 210/220 litros por año; nivel comparable con los países desarrollados.

Las exportaciones de productos industrializados del sector vine creciendo desde los años 90 destacándose: leche en polvo (entera y descremada) , quesos y manteca .Brasil que tiene un consumo per. capita de la mitad de nuestro país , concentra las $\frac{3}{4}$ partes de nuestras exportaciones , siendo sin lugar a duda nuestro principal cliente principalmente para la leche en polvo , dado que se grava con un arancel de importación extra MERCOSUR del 29 % sobre el precio CIF . Pero el inconveniente es que el país vecino concentra sus compras entre los meses de abril y setiembre, periodo invernal que coincide con la reducción de la producción de los tambos bonaerenses. Mantener en stock los excedentes de primavera para cubrir esta demanda el año siguiente cuenta con un perjuicio financiero por inmovilización de capital de trabajo y un gran incertidumbre por los vaivenes de la economía Brasileña ; no obstante la inmejorable situación de la industria en el MERCOSUR no debemos descuidar importantes mercados potenciales como Japón , México y Argelia entre otros .

BLOQUES AGROINDUSTRIALES BONAERENSES

La provincia cuenta con el complejo agroindustrial más importante del país y uno de los principales de Latinoamérica, estos complejos integrados por diferentes etapas de la producción y transformación de productos terminados y semiterminados agropecuarios, forestales y pesqueros que mediante mecanismos simultaneos de transferencia de mercaderías, circulación de capital e intercambio de informaciones entre los agentes económicos y que generan una coordinación del sistema debido al grado de afinidad de las relaciones inter industriales de compras y ventas .

Podemos claramente identificar 15 bloques importantes en la provincia de Buenos Aires y que tienen como insumo las producciones Agropecuarias , Forestales y pesquera , de los cuales hemos definido como objeto de estudio y propuesta de trabajo para promover la creación de cadenas de valor competitivas mediante la incorporación de Valor Agregado que motoricen el Desarrollo Regional Bonaerense , a los siguientes:



COMPLEJO GANADERO:

Este Complejo es el más importante desde el punto de vista económico en la provincia de Buenos Aires, incluyendo la industria frigorífica (desde la matanza, el faenamiento y la producción de fiambres y embutidos) como las ramas de las Industrias del Cuero (Curtido, Manufactura, etc.).La industria frigorífica es una de las principales actividades se destaca tanto por el volumen de producción como por el personal ocupado presentado una oferta con elevada concurrencia y moderada concentración.

La tendencia hacia una mayor concentración de esta rama se encuentra condicionada por los mayores controles sanitarios y fiscales, la reducción de rentabilidad y los cambios en las modalidades de distribución en el mercado interno que fortalecen las economías a escala. Nuestro país ha sido declarado Libre de Aftosa, esta mejora en el status sanitario abrirá la posibilidad de colocar carnes de origen bonaerense en el mercado externo.

En las regiones del centro y la costa atlántica las empresas logran reducir la carga financiera de la compra de hacienda mediante la Faena para terceros, bajando las compras de materias primas en un 30 % de la facturación. En el corredor productivo que integran los partidos de la costa se esta impulsando la producción intensiva de terneros para satisfacer los requerimientos de calidad de la demanda estival (Turística), los mataderos y frigoríficos se distribuyen en todo el territorio provincial, principalmente cerca de los centros urbanos.

En cuanto a la elaboración de Fiambres y embutidos esta rama experimento un importante proceso de concentración, llegando lo 8 mayores productores a fabricar el 44 % sobre el total nacional.

La competencia internacional implicó una fuerte reestructuración del sector, ya que países del MERCOSUR como Brasil y de la Comunidad Económica Europea , no solo compiten a nivel internacional ; si no también en el mercado Argentino .

Otro de las actividades de este complejo es la de las industrias dedicadas a la elaboración de alimentos preparados para animales, esta rama se encuentra en proceso de reducción paulatina en su grado de concentración, por ser esta una actividad que puede ser asumida por un grupo de productores o cooperativas, además de existen grandes facilidades para la entrada de nuevos emprendimientos.

Existen en la provincia 41 industrias del sector que producen balanceado como actividad principal, destacándose las del noreste por su elevado tamaño y buena performance.

En cuanto a las aves de corral, la estructura de mercado de esta rama se encuentra altamente concentrada, existiendo barreras importantes para la entrada, tanto por el monto del capital requerido para el procesamiento como por la necesidad de un eficiente sistema de integración con la producción primaria.

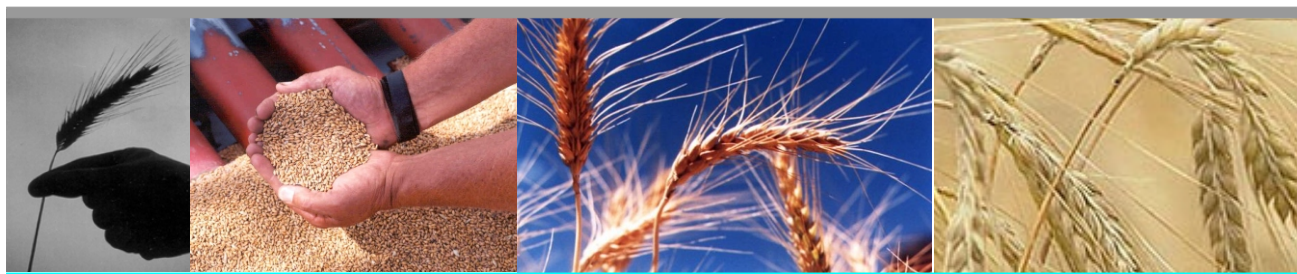
En esta actividad las empresas tienden a incluir el abastecimiento de los principales insumos a los productores bajo relación contractual y les prestan asistencia técnica hasta la finalización del engorde .La mayoría de las empresas tiene desde el procesamiento hasta la distribución del pollo hacia mercados regionales, donde se abre una amplia posibilidades de diferenciación del producto, ya sea trozado, deshuesado o la elaboración de alimentos a base de pollo.

El MERCOSUR generó una fuerte competencia al sector, fundamentalmente desde Brasil, llegándose al cierre de pequeños establecimientos y quiebras con problemas financieros de algunos grandes. La recuperación del mercado interno y el cambio de preferencia por la carne de pollo en sustitución de la bovina impulsaron la producción local. Se presentan importantes economías de escala , resultando un 20 % mayor el valor agregado por ocupado en la región del conurbano , donde las producciones media supera el 80 % al promedio de todos los locales en actividad en la provincia .

COMPLEJO DEL TRIGO

Este bloque es el segundo en importancia en la provincia, dentro de los agro alimenticios; el trigo se transforma en harina que resulta el principal insumo para las restantes ramas que producen bienes de consumo final .Participa con el 16 % de los locales industriales de la provincia de Buenos Aires; con un 8 % de la ocupación total y un 4 % de la producción total.

La molienda de trigo es una rama tradicional en la económica bonaerense conformada por pymes regionales; donde las 8 mayores del país participan con un tercio del valor producido, aunque esta inicialmente orientado al mercado interno, en los últimos años se ha observado una interesante apertura a los mercados internacionales, notable a partir de la integración Regional debido a su alta calidad y competitividad. En el territorio bonaerense se encuentran radicadas mas de 39 molineras, pero el noreste participa del 50 % de la actividad; las empresas que están radicadas en la costa Atlántica y en Bahía Blanca son mas pequeñas y de menor productividad..





En este complejo, la elaboración de galletitas y bizcochos se encuentra liderada por un número reducido de grandes establecimientos, concentrando las $\frac{3}{4}$ partes de la producción en ocho empresas, en algunos casos propiedad de transnacionales. En la provincia de Buenos Aires casi la totalidad de la actividad se encuentra en la región metropolitana, siendo marginal la actividad en el resto del territorio bonaerense.

Desde el análisis del proceso de creación de valor, toma una mayor participación el Valor Agregado sobre los salarios medios, generando una ganancia bruta superior al 20 %; las materias primas no superan el 42 % del total del producto poniendo de manifiesto una menor sensibilidad a la variación de las mismas.

La elaboración industrial de los productos de panadería ; excluidos las galletas y bizcochos , es la única rama que la producción presenta una Alta Participación de PYMES Regionales ; ya que las ocho mayores concentran solamente menos del 18 % del total producido .Esta actividad se desarrolla en no mas de 270 locales en el territorio provincial , distribuidos fundamentalmente en los centros urbanos , ya que su producción se destina fundamentalmente al mercado regional .La participación de la materia prima en el valor del producto total no supera el 38 % , generando una ganancia bruta de alrededor del 22 % .

En el sector de productos de panadería no industrial (artesanal), es el sector de mayor distribución provincial, con escala de producción reducida y estructura de mercado altamente atomizada, ya que su producción esta orientada con exclusividad al mercado de proximidad existiendo más de 5000 locales en el territorio provincial de carácter familiar.

La elaboración de pastas alimenticias frescas presenta características similares a las panaderías artesanales, pero con un menor número de locales, no superan los 1.000 en todo el territorio bonaerense. La existencia de grandes establecimiento desarrolla su distribución a través de las grandes cadenas de venta al publico; ya que necesitan conservar la cadena de frío en todo el proceso de comercialización; tomando en algunos casos la propia cadena la fabricación de los mismos.

En el segmento de pastas secas el poder de almacenamiento a bajo costo y transporte a mercados distantes posibilita la existencia de mayores establecimientos promoviendo una importante concentración que dominan el panorama productivo, siendo fundamental en este producto la estrategia de Marca del fabricante.

La mayor parte de las fábricas son bonaerenses, y se asientan en el primer cordón industrial y en el área circundante al polo industrial de Bahía Blanca, con la cuarta parte de la producción nacional generada en esa región bonaerense.

COMPLEJO LÁCTEO

Este bloque comprende la elaboración de leche, la separación de crema, envasado de leche y crema en polvo , manteca , quesos , sueros , casina , y lactosa , producción de helados y otros productos comestibles ; si bien las características de consumo dan cuenta a la importancia de la cadena de frío en el proceso de comercialización , el nivel de concentración es importante ya que cerca del 40 % de la facturación del sector se concentra en las 8 empresas mas importantes (Cabe destacar que en este sector el productor de la materia prima (Leche) , participa solamente del 23 % aprox. del precio de venta al público del producto) , aumentando la misma de acuerdo a cada producto .En el último censo se verifico que Dulce de Leche , Yogur; Postres y Flanes presentan una tasa de crecimiento cercana al 14 % , siendo superior a la media del sector que ronda el 6 % .Este sector ha realizado grandes cambios en los últimos años, incorporando en toda la cadena de producción integrada (desde el tambo hasta el canal de comercialización) como consecuencia de la incorporación de tecnología, genética, forrajes, cadenas de frío, inversión en estrategias de marca, etc.



OTROS COMPLEJOS AGROS ALIMENTICIOS.

■ **ACEITES Y GRASAS VEGETAL:** Este bloque, que incluye la extracción de aceites vegetales y subproductos como tortas, harina o expellers, margarina, aceites hidrogenados y aceites de mesa entre otros, ha triplicado su producción en los últimos 20 años debido a la creciente producción de soja y la reducción de costos de transporte de materia prima a través de la concreción de la Hidrovia Paraná-Paraguay. Cabe consignar que el 80 % de la producción de esta rama se exporta; superando varias veces la media del sector alimenticio que solamente destina al mercado externo el 15 % de sus ventas; este sector que es altamente concentrado ya que las 8 empresas mas grandes producen el casi el 70 % de la producción nacional, posee ventajas comparativas a nivel internacional que promueven su alta internacionalización, tales como producción a escala , concentración geográfica del abastecimiento alrededor de las terminales portuarias reduciendo los costos de procesamiento y flete de materia prima y producto terminado .

En la elaboración de aceites y grasas de origen vegetal, en el último censo existían 30 aceiteras con una ocupación de más de 2000 puestos de trabajo, ubicadas principalmente en la región metropolitana 6 de estas aceiteras se ubican en los puertos del sur bonaerense, dedicadas en un 80 % a la exportación de sus productos .La participación de la materia prima en los costos totales, es superior al 67 % del total del producto.

■ **COMPLEJOS DE ELABORACIÓN DE FRUTAS Y LEGUMBRES:** La provincia de Buenos Aires posee la tercera parte de la producción nacional de este bloque, que comprende la industrialización de frutas y hortalizas y la producción de bebidas a partir de sus jugos. Dentro de este sector se encuentran un conjunto numeroso y heterogéneo de industrias, que en su mayoría son pequeños y medianos (PYMES), los ocho mayores no producen mas de 35 % de la producción total, contando en territorio bonaerense con mas de 180 locales (incluidos los productores de concentrados) que ocupan mas de 1800 puestos e trabajo, la materia prima, que es abastecida del sector primario regional, constituye cerca de un 60 % del costo total de producción. Salvo en la cuenca del salado, debido a la insuficiente existencia de materia prima, se distribuyen en la totalidad del territorio provincial, concentrándose el 80 % en el conurbano.

■ **COMPLEJO DE CACAO, , CHOCOLATE Y SUS PRODUCTOS DE CONFITERÍA :** Esta actividad que se desarrolla casi con exclusividad en la región metropolitana , que posee 33 de los 43 locales bonaerenses ; también tenemos que destacar el polo de la Costa Atlántica con 4 empresas que producen alfajores y otros productos que se consolidan con la demanda estival .

El ultimo de los complejo es el de la **Cerveza**, bebidas malteadas y malta, que de un total de 18 empresas productoras, 5 se encuentran en territorio bonaerense con una participación del total nacional del 70 %. Esta actividad se caracteriza por tener una alta participación del valor agregado sobre el total de ventas, siendo la Brasileña Quilmes, la empresa que posee el liderazgo, invirtiendo en los últimos años en el mejoramiento de sus variedades, tecnologías, estrategias de marca, etc.El grado de concentración de la actividad es muy alto , siendo que las 8 principales industrias concentran mas de 91 % de las ventas totales **Es la de mayor concentración de todas la ramas de la industrias alimenticias .**

BLOQUE PETROQUÍMICO



Si bien nuestra provincia NO cuenta con cuencas petroleras o gasíferas, posee una importante red de procesamiento de estos productos, desde su refinación hasta la obtención de diversos productos petroquímicos La producción bonaerense en el total nacional supera el 78 % , siendo un sector altamente concentrado con capitales transnacionales y radicados en 4 polos bonaerense ; Bahía Blanca , Ensenada , Campana San Nicolás y Avellaneda , los productos que se obtienen del procesamiento de la materia prima básica (petróleo crudo y gas natural) se obtienen productos básicos (etileno , propileno , benceno , tolueno , metanol y amoniaco) utilizados para el desarrollo petroquímico de mayor valor agregado , como el estireno , ácido acético , acetaldehído y los productos finales tales como termoplásticos , termoestables y elastómeros que son utilizados en diversas industrias .

Cabe recordar la importancia del Sector Petroquímico en la producción de Fertilizantes e Insumos para el agro, insumo esencial para la obtención de altos Rindex en Este sector primario tan importante en el territorio provincial y tan castigado por la producción de Soja.



BLOQUE SIDERÚRGICO

Este complejo se ubica geográficamente en la zona de San Nicolás y Campana , debido a las fuertes economías de escala y por la facilidad de provisión de la materia prima (Mineral de Hierro) proveniente de Brasil a través del acceso fluvial , dentro de la provincia es un sector de mayor importancia en términos de ocupación de mano de obra ; NO OBSTANTE QUE LA MATERIA PRIMA BASICA ES EXTRANJERA ; compuesto por grandes empresas nacionales de laminado menor , que son la materia prima básica (hierro primario , Semiterminado como planchas , tochos y desbastes y terminados como chapas y flejes , alambres barras , perfiles y tubos con y sin costura) , comercializados no solo en el mercado interno y por su alta competitividad al

autopartistas , algunas de las cuales son propiedad de grupos transnacionales como Dana , Bosch , Carrazo , Jonson Matthey , Pilkington , Federal Mogul , Hutchinson entre otras ; como así también de origen nacional que no solo destina su producción al mercado interno ; si no también al mercado regional .

■ SECTOR EXTERNO BONAERENSE

Buenos Aires es la primera provincia exportadora en cuanto a volumen de ventas y diversidad de sectores ; también lo es desde el punto de vista productivo , la composición de las exportaciones por grandes rubros se divide en MOI (Manufacturas de origen Industrial) , 46,9 % ; MOA (Manufacturas de origen Agropecuario) , 23 % y PP (Productos Primarios) , 17 % y Combustibles 14 % (recordemos que no se produce petróleo y gas en territorio provincial)

La canasta de productos exportados es diversa , que va desde naftas , butanos y propano , productos químicos y conexos , trigo , materias plásticas artificiales , vehículos automotores de carga y transporte tubos sin costura de hierro o acero , aceite de girasol , laminados planos de hierro o acero , maíz en granos , cueros curtidos , porotos de soja y carnes bovina fresca o congelada ; Destacándose Fundamentalmente las Grandes empresa nacionales e Internacionales , relegando a las Pymes en la participación de este sector , tales como : Repsol YPF , Polisor SA de Dow Chemical , Esso , Shell , Petrobras , Solvay Indupa , del complejo petrolero petroquímico , Ford Argentina , Peugeot , Citroen , Volkswagen Argentina y Toyota del complejo automotriz , Siderca y Siderar (tubos de acero sin costura y chapas de acero laminadas) , Esposito , Setopn , Curtiembres Fonseca , Ardei y Curtasa (Cueros curtidos y sus manufacturas) Cargill , Glencore y Nidera (Grasas y aceites vegetales) , Mastelone Hermanos Dadone Francia (productos Lácteos , son algunos de las grandes empresa exportadoras del territorio provincial .

MADE IN BUENOS AIRES

Made In... estas dos palabras dan vuelta al mundo; señalando antes que nada el origen de los productos o servicios de intercambio, pero, como todos sentimos hoy representa MUCHO mas que eso .Mas allá de su origen estas dos palabras llevan consigo la Imagen, el respaldo de origen y sobre todo si aplicamos una adecuada estrategia de “Marca Paraguas o de Respaldo”, las ventajas Esenciales de uno a mas sectores productivos de una región determinada.

Si bien se reconoce que los Champagne y los perfumes deben ser Franceses; también se reconoce las ventajas esenciales de las Maquinas herramientas y los Automóviles Alemanes, los grabadores y filmadoras japonesas, las películas Estadounidenses y la carne Argentinas; los chocolates Suizos , el Aceite de oliva Italiano , los jamones Ibéricos pero no es menos cierto que por ejemplo se le reconoce al calzado Italiano este status; sin embargo la materia prima (el cuero) es de origen Estado Unidense y Argentino otros países entre proveedores. Pero también es reconocida la calidad los productos frescos chilenos; de origen argentinos o el calzado Brasileño con cueros Argentinos y así se los comunica, etc.

Pero no solo a nivel internacional, la Marca de Origen o el Made In, respalda a un producto o producción determinada; por ejemplo los embutidos de Tandil, los Cuchillos Tandileros, los Alfajores Marplatenses, los Tomates Platenses, las conservas de la Costa Atlántica, la papa de Balcarce y su industrialización a través de la multinacional MC Key, La Mimbrería del Delta, Las Conservas de Pescados y Mariscos de Mar de Plata, Los Alcauciles de la región del Gran la Plata, etc.

Es por esto que en esta propuesta, trabajaremos sobre las ventajas comparativas de las diferentes regiones que el Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires ha segmentado económicamente al territorio bonaerense.

Pero como ya hemos remarcado en el presente trabajo, siempre trabajaremos sobre el objetivo de lograr **competitividad** de la oferta regional y no simplemente **especialización** “que se refiere a la reasignación de un volumen de recursos dados en calidad y cantidad bajo restricciones técnicas y ambientales determinadas”, mientras que nuestro objetivo es apuntar a una etapa previa al eslabonamiento productivo , a la capacidad de cada región bonaerense a movilizar sus recursos y expandir las fronteras de sus posibilidades de producción con la incorporación de valor agregado a productos (bienes y servicios) de calidad diferenciada fundamentalmente por la incorporación de trabajo bonaerense de excelente calidad y capacitación actual y futura , creando en el ámbito regional en una primera etapa y en el global como último fin, el sello de respaldo de origen **Made In Buenos Aires** como marca de apoyo y garantía de la plena utilización de las Ventajas Esenciales de cada región .

Por lo tanto la especialización como punto de partida para la creación de **cadenas de valor** es un medio para obtener competitividad y no un fin en si mismo, ya que la competitividad regional se alcanza a través del trabajo conjunto del estado y los diferentes actores de la realidad económica regional en el mediano y largo plazo, excediendo los periodos políticos de los diferentes gobiernos.

Una Oferta Exportable Regional **no** solo se logra a través de la competitividad de costos o precios; es mas nos arriesgamos a asegurar que la baja de los precios por medio de una disminución de los costos estructurales (costos relativos por actividad); es solo uno de los pilares a trabajar y fundamentalmente en el ámbito del **Gobierno Nacional**, que desde los últimos años se ha mejorado mucho, nuestra propuesta se basa en el desarrollo de ventajas comparativas **NO** de Costos; por ejemplo:

La existencia de una capacidad física actual y futura de producción suficiente para satisfacer la demanda objetivo, de lo contrario es muy elevado el riesgo de incurrir en desabastecimiento y que los consumidores se vuelquen a la competencia.

- Promover la calidad de los productos que obedecen a criterios objetivos y subjetivos (concepto de calidad percibida), imagen, plazos de entrega, reiteración de consumo, etc.
- Diferenciación de la oferta, es decir en cantidad y variedad de productos, además de la mejora cualitativa intrínseca de las nuevas mercaderías, los mercados objetivos tendrán así la posibilidad de elección más amplia.
- A través de la especialización geográfica y/o sectorial, que nos permite comprender que una misma variación de demanda tenga consecuencias desiguales para diferentes competidores.
- Detección, desarrollo y explotación de las habilidades esenciales de nuestras PYMES regionales; pero como se explota esta habilidad o capacidad esencial de las empresas o sectores que van más allá de sus productos, no existe un formula exacta, pero les menciono algunas herramientas:
- **PRODUCTIVIDAD**: Es el cimiento de la función de creación de riqueza de una pymes o sector. Las empresas o sectores que crecen, mantienen sus ganancias y dominan sus mercados son los que han incorporado el concepto de productividad en la cultura de la organización; pero que es Productividad: **Es hacer más con menos** o hacer mas con su potencial; de lo que hacen sus pares; por lo tanto la existencia de una alta productividad: por lo general, denota excelente competitividad. Las diversas variantes de estrategias productivas incluyen: **Explotar** las ventajas propias que los rivales no tienen y no pueden obtener; **Aprovechar** el mayor conocimiento que se tiene sobre los segmentos o necesidades de los mercados a fin de satisfacer en forma diferenciada antes que los demás; **Realizar** asociaciones a fin de generar sinergia al compartir recursos; **Explotar** las economías de alcance conectándose con los canales de comercialización internacionales, Etc.

■ **INNOVACIÓN**: Este principio es comprender la dimensión del Valor Agregado que a través de la Innovación continua y permanente de los atributos son mas importantes para el mercado objetivo. Esta innovación permanente se puede aplicar en: **Canales de Distribución Internacional**; **Alianzas Complementarias**; **Calidad Percibida**; **Innovación Basada en la tecnología base**; **Recombinar** elementos comunes en forma especial; **Basada en la Imaginación Creativa**; **A través de la excelencia funcional**; etc.

ADMINISTRACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN INTERNACIONALES:

Con frecuencia los canales de distribución son el motor principal del crecimiento de las compañías, toda estrategia de penetración y afianzamiento de un producto o sector en un mercado objetivo, implica no solo Conocer perfectamente el mercado (contexto, competencia, comportamiento de compra de los consumidores, etc.); si no fundamentalmente que se comprenda el funcionamiento de los canales de ese mercado. Los canales de distribución se están volviendo mas complejos, en la actualidad un consumidor puede realizar operaciones bancarias en una estación de servicio durante las 24 hs, solicitar el regalo del día de la Madre o lo que es mejor pedir la pizza o una película por una computadora personal, pedir un préstamo o una tarjeta de crédito, compras auto partes o neumáticos en un hipermercado, etc. En los últimos años, se han destacado importantes innovaciones en los Canales de Comercialización tales como: **Marketing Directo**; **Franchising** o **Franquicias**; **Compras electrónicas**, **Fortalecimiento de Cooperativas Minoristas**, **Propagación de minoristas especializados en nichos de mercado**; **Evolución de los sistemas de compra por contratos en la distribución industrial**, etc.

FORTALECIMIENTOS DE LAS ALIANZAS EMPRESARIALES O SECTORIALES: La necesidad de que una compañía o un sector se asocie para lograr un objetivo es tan importante como enfrentar los desafíos de la Globalización para el desarrollo de una política comercial sustentable. Si bien el manejo de una alianza es más complejo y difícil que una adquisición de una subsidiaria, el fortalecimiento de una posición en el mercado, a través de una alianza de hecho cuenta con algunas ventajas distintivas a saber : Las alianzas pueden consumarse en forma rápida ,Por lo general es menos la inversión ;Las Alianzas son mucho más flexibles promoviendo una integración vertical ;Las alianzas facilitan la penetración en nuevos mercados y a nuevos nichos de mercados equilibrando sus ventas geográficamente .

LA PROVINCIA EN REGIONES PRODUCTIVAS

A los efectos de realizar la presente propuesta, hemos tomado como base de regionalización las siete zonas definidas por el Plan Trienal Bonaerense (1997/1999), ya que de todas las regionalizaciones productivas realizadas consideramos que es la que mayor se acerca a la realidad:



■ REGIÓN AGLOMERADO BONAERENSE

Esta región, que sumada la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, representan la Región metropolitana constituye unos de los aglomerados urbanos más grandes del mundo, abarca un área equivalente a 25 municipios que ocupan el 2 % del territorio provincial y más del 60 % de los habitantes.

Esta aglomeración metropolitana se extiende sin solución de continuidad desde el Gran La Plata, con Berisso, Ensenada, Abasto y acaso Magdalena (Aunque productivamente también la hemos incluido en otras regiones), hasta el núcleo Bipolar Campana Zarate sobre el frente fluvial del Plata-Paraná, y hasta Lujan en la denominada Pampa Anterior. La extensión de las redes más complejas irán reduciendo la relación Espacio-Tiempo, y la gran región urbana irá incorporando ya no coronas; sino nodos y núcleos urbanos, Lima, Atucha, Pilar, Mercedes; Navarro, Cañuelas, San Miguel del Monte, Chascomus, etc.

En este marco y más allá de la segmentación regional que en el presente proponemos, La Provincia de Buenos Aires (su Interior) y la Región Metropolitana quedan como dos regiones bien definidas desde el punto de vista cultural, social y productivo por un lado y profundamente interaccionado por el otro. Por lo tanto nuestra provincia está conformada por la Región Pampeana Bonaerense, que se relaciona con otras regiones políticas pero que productivamente deben tomarse como un todo.

En él existe un importante cordón de producción de legumbres, frutas y hortalizas, pero su actividad económica es fundamentalmente de manufactura e industrialización de bienes y servicios destinados a los mercados Nacional e Internacional; en él están radicadas la mayor cantidad de industrias por sector; por ejemplo Berasategui y su capital nacional del vidrio, Ensenada y el polo petroquímico más importante del país y uno de los más importantes de América Latina o la importante industria del curtido del cuero de los Municipios de Avellaneda y Lanús; o por ejemplo la producción más importante de la región latinoamericana de Alcauciles en el Gran La Plata.

El desarrollo industrial y productivo de esta importante región, fundamentalmente se basa en las cercanías a los puertos (Buenos Aires, La Plata), las vías de comunicación y trazado del ferrocarril, la inmediatez a unos de los mercados de consumo más importantes del MERCOSUR y la fácil accesibilidad a mano de obra capacitada la han transformado en el conglomerado industrial más importante del país.

REGIÓN DEL DELTA Y EJE FLUVIOINDUSTRIAL

Este espacio socioeconómico, integrado por los municipios de Tigre, San Pedro, Campana; Zarate, San Fernando, Escobar, Baradero, Amallo, San Nicolás, etc. Presenta como principales características la heterogeneidad geográfica, productiva, poblacional y social, observándose desarticulación del área insular del delta bonaerense, concentración de actividades dinámicas dentro de las zonas de tierra firme, desequilibrio social dado por encontrarse radicados en la misma región los sectores de mayor y menor ingresos del país y por último distintas capacidades y velocidades de utilización del excedente económico y de la ampliación del aparato

productivo que lleva a la formación de sectores altamente dinámicos y otros con un estancamiento crónico difícil de resolver en el corto plazo .

En la zona del delta, su economía se sustento en un principio en la producción de la actividad Maderera, Fruti hortícola y Turística relevante a nivel provincial. El sector de la producción maderera ha iniciado un importante proceso de integración con la industria transformadora (Muebles de Madera; Mimbres, ETC).

La falta de infraestructura de transporte condujo al encarecimiento del flete, dejando fuera de competencia a la producción insular deteriorando la rentabilidad y por consiguiente el desarrollo de la actividad.

Por lo tanto la Fruticultura de la zona se desarrollo fundamentalmente en la franja costera del río Paraná , principalmente en San Pedro , donde se encuentra el 85 % de los establecimientos de la región , situándose el 15 % restante en los partidos de Ramallo , Baradero , Zárate y San Nicolás .En la región coexisten aproximadamente 15.000 hectáreas de cítricos , frutales de carozo y hortalizas con el polo petroquímico de Campana y Zárate , la planta de energía nuclear Atucha , y otras industrias relacionadas a la producción primaria y a los recursos hídricos .

REGIÓN NÚCLEO DE TRANSFORMACIÓN AGRÍCOLA

Esta subregión, económicamente dotada de las mejores condiciones mundiales para la explotación agrícola, con rendimientos físicos crecientes en la producción de granos por hectárea (Rindex) , se convirtió en el principal centro agropecuario de la Provincia y ha llegado a ostentar uno de los mas altos índices de producto Per. Capita constituyendo conjuntamente con el sur de la provincia de Santa Fe, el Centro Maicero Nacional, con rendimientos de este noble producto (objeto de debate ya que los Estados Unidos lo están impulsando como insumo para la `producción de Bio Combustible Renovable) posee rendimientos superiores en un 50 % a la media nacional, demostrando una situación de competitividad natural inigualable.

Esta región, que esta conformado por partidos como Mercedes, Junín, Pergamino, Colon, Bartolomé Mitre etc; todos productores de Frutales de carozo, la actividad primaria conforma el núcleo de la dinámica de desarrollo de la región aportando el 80 % de la actividad la explotación agrícola .Ligado a esta actividad existe un importante complejo agroindustrial, principalmente demandante regional de mano de obra capacitada.

Otro de los cultivos de importancia en esta región es el trigo, que en los últimos lustros ha registrado un gran repunte en la superficie implantada, debido a la doble cosecha Trigo Soja y a los cambios tecnológicos incorporados en su explotación.La expansión de sus volúmenes son un 30 % superiores a las medias nacionales y provinciales en este producto integrante de nuestra propuesta de construcción de cadena de valor ; no obstante su producción esta destinada mayoritariamente al consumo interno , ya que se trata de Trigo semiduros utilizables básicamente para la elaboración de pan .Su industrialización se realiza en gran proporción en la misma región y la exportación es constituida por Trigo a Granes y variedades de importantes contenidos proteicos .

Como en otras regiones, los precios y demanda internacional, fundamentalmente de mercados de inmenso consumo como China, India, etc. La soja ha sido el cultivo de mayor crecimiento en los últimos 20 años; no obstante debemos tener en cuenta la supuesta decisión política de estos mercados de Desacelerar el crecimiento de su economía, plantee por lo menos cautela en la planificación productiva en las próximas campañas.

En cuanto a la actividad ganadera, debemos destacar la producción bobina para carnes y cueros (Otras de las cadenas de valor objeto de la presente), la producción Láctea, carnes porcinas y avícolas impulsadas inicialmente por la accesibilidad a los granos , insumos básicos para la manutención de estas actividades y la importante radicación de industrias productores de balanceados para alimentación animal ; no obstante en los últimos años se ha producido una importante transferencia de explotación de tierras de la producción ganadera a la agrícola. En referencia a las existencias bovinas, esta región concentra el menor stock con relación a zonas de explotación agrícolas de menos calidad de los suelos (Mixtas)

A esta región pertenece una de las cuencas lecheras de la provincia de Buenos Aires; la cuenca de Abasto que forma un semicírculo que rodea la ciudad de La Plata y la región metropolitana que concentra mas de 12 millones de consumidores, no obstante esta cuenta lechera, presenta el menor desarrollo relativo de la actividad provincial, con establecimientos productivamente deficientes por la escasa incorporación de tecnología y la reducción de sus territorios dedicados a los tambos.

En cuanto a la producción de carne porcina, una actividad escasamente difundida y promocionada en nuestro territorio, debido a los altos precios de intercambio de los granos insumo básico para el desarrollo de esta actividad de manera intensiva, como así también la actividad pecuaria avícola que en los años 80 representaban una importante proporción de la producción nacional.



■ REGIÓN DEPRIMIDA DEL SALADO

Esta región integradas por los partidos de (Chascomús, Dolores, Magdalena; Punta Indio, Brandsen, Monte, Gral. Belgrano, Lezama, etc) cuya superficie equivale a un tercio del territorio provincial, muestra condiciones de atraso social y económico difícil de asociar a la extensión y potencialidad de sus recursos naturales y a su cercanía a mercados como Buenos Aires, el puerto comercial y otras importantes ciudades y centros turísticos bonaerenses.

Su superficie es de 9 millones de hectáreas y exhibe en la actualidad bajos índices de productividad de la tierra y un reducido aporte al producto bruto Bonaerense. Es cierto que está sujeta a restricciones naturales (inundaciones y desbordes de ríos), pero no es menos cierto que en zonas agropecuarias similares en el resto del mundo, el adecuado manejo de los sistemas de producción ha superado estas condiciones adversas.

En particular es esta zona tiene como principal actividad la cría de ganado bovino; siendo la producción agropecuaria y la invernada de ganado actividades secundarias acotadas a algunas pequeñas superficies de esta región. Respecto a su aptitud, la superficie arable total es de aproximadamente 4 millones de hectáreas, siendo solo 2.7 millones aptas sin limitaciones para las prácticas agrícolas.

La escasa pendiente regional determina que la lluvia caída permanezca en el sistema por largos períodos de tiempo en diferentes cuerpos de acumulación, fundamentalmente en el suelo y en las lagunas extensas de baja profundidad, por lo tanto el agua por sí sola NO constituye una necesaria red de drenaje, hecho que fue solucionado con obras en otras partes de mundo y se han recuperado importantes extensiones para la producción primaria.

Se han intentado en los últimos años la promoción de actividades alternativas como la cría de conejo y animales para peletería, producción de carne porcina, la siembra de piscicultura, etc pero por diferentes razones (precios de intercambios de los granos, cambios de los consumos en mercados internacionales, pesca furtiva, etc) no se logrado revertir la realidad productiva y social de la región.

■ REGIÓN PAMPA ARENOSA DEL NORESTE

El noreste de la provincia (General Villegas, Daireaux, Carlos Casares, General Pinto; Leandro N Alem, Salliqueló, Carlos Pellegrini, Carlos Tejedor, etc), Esta región, tiene una superficie de 33502 km², un 10,9% de la superficie provincial, con una población estimada en 1997 de alrededor de 172.930, un 1,4% del total provincial, con un ritmo muy bajo de crecimiento anual (0,52%), una densidad bruta de 5,2 habitantes por km² y una población urbana que representa el 82,3% del total, con un suelo uniforme relativamente homogéneo caracterizado como arena de aluvión sedimentoso, con arcilla a 6 metros de profundidad y dunas parabólicas que han causado depresiones en forma de medialuna. La topografía plana impide un desagüe fluido, haciendo que la región carezca de una red hidrográfica que facilite el escurrimiento encausado del Agua. por lo que se presentan inundaciones frecuentes.

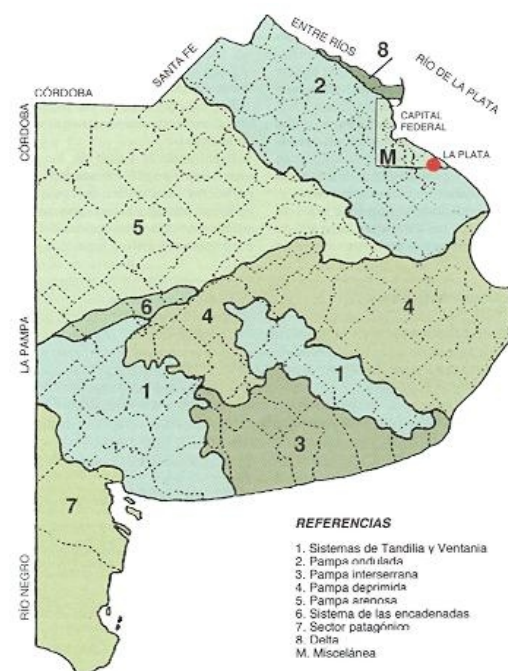
El fenómeno de las inundaciones afecta de tres maneras diferentes a la región: Desalienta el asentamiento; cuando no lo impide directamente; Causa graves daños a la infraestructura vial y urbana (cloacas, desagües, rutas, viviendas, electricidad, condiciones sanitarias, etc) y; Finalmente resta tierras disponibles y aptas para la producción.

Si bien, en términos generales, se registra un predominio de explotaciones ganaderas sobre las agrícolas, esta última viene registrando un crecimiento sostenido: Aproximadamente el 70% del área se destina a la ganadería y el resto a la agricultura, siendo los cultivos básicos maíz, sorgo granífero, trigo, girasol y en menor medida soja.

En la ganadería, la orientación productiva es hacia la cría, recría e invernada con distintos niveles de intensidad de acuerdo a la ubicación del sistema dentro del área. En menor grado y más localizado se desarrolla la actividad tambora y una pequeña cuenca porcina.

En síntesis, predominan los sistemas mixtos de producción, ya que una importante proporción de los establecimientos están estructurados en base al desarrollo de actividades ganadera y agrícola en proporciones variables.

Debido al marcado incremento de las precipitaciones en estos últimos 15 años y a los sucesivos desbordes del río Quinto, una importante área de la región está siendo afectada por las inundaciones. El drenaje superficial se ve imposibilitado por las formaciones medanosas que impiden el movimiento de las aguas, consecuentemente los excesos deben eliminarse por evaporación y filtraciones.



- REFERENCIAS**
1. Sistemas de Tandilia y Ventania
 2. Pampa ondulada
 3. Pampa interserrena
 4. Pampa deprimida
 5. Pampa arenosa
 6. Sistema de las encadenadas
 7. Sector patagónico
 8. Delta
 - M. Miscelánea



Todo ello ha derivado en procesos de anegamiento y salificación de los horizontes superficiales que han alterado e incidido negativamente en la productividad de una superficie considerable de los suelos de esta región. La cantidad de hacienda así como la densidad bovina sobre hectáreas totales, refleja la importancia que la invernada, Principal actividad del ciclo ganadero realizado en la región, tiene para la provincia.

■ REGIÓN MAR Y SIERRA

Esta importante región compuesta por los partidos de (General Pueyrredon , Necochea , Balcarce , Miramar ; Partido de la Costa , Madariaga , Olavaria , Azul , Tandil ; Quequen , Mar Chiquita , etc) se caracteriza por la presencia de polos de especialización productiva, donde se combinan actividades de diversos sectores que le otorgan vastas oportunidades de integración. Presentando tres perfiles claramente definidos a saber:

Una zona costera, turístico pesquera , que en solo un 10 % de la superficie total se radican la mitad de los establecimientos industriales y genera mas del 50% del producto regional y el empleo, además se desarrolla la casi totalidad de la actividad pesquera provincial , que incluye dos modalidades Flota Costera , cuya producción es destinada a abastecer la elaboración de conservas y en menor grado el mercado fresco de consumo interno y la flota de altura , estrato superior de la especialidad con un nivel de incorporación de capital t tecnología superior con barcos más sofisticados y equipos de detección de cardúmenes y bodegas frigoríficas .

En esta región existe un superficie netamente agropecuaria que cruza la mitad del territorio regional de este a Oeste y alberga solamente al 10 % de su población total, este sector de segundo nivel en importancia cuenta con producción hortícola (cordón circundante del partido de General Pueyrredon) , y localizada al sudeste de la región en la cual predomina fundamentalmente la papa (Balcarce y Necochea) cuya oferta abastece casi a las tres cuartas partes del mercado nacional , Cerealera cuyos principales cultivos son el trigo , el girasol y la avena , integrada agroindustrialmente en una forma incipiente con un importante potencial (cadena de valor del trigo , objeto de nuestra propuesta) y en materia de producción ganadera se caracteriza por ser ciclo completo (cría , Invernada y terminación) con poca incorporación de hacienda de otras regiones , a pesar de ello en algunos partidos solo se realiza ganadería de cría .

Un ultimo sector de menor cuantía , pero de fundamental participación de la producción minera provincial es el que se ubica al norte , en los partidos de Olavaria , sierra Chica , Tandil , etc que ocupa casi un tercio del complejo cuya principal producción es la de Granitos , cemento cal , etc .

Generándose un importante sector secundario que se articula con la función de las Agroindustrias minero-pesqueras, que definen polos de desarrollo autónomos, también reconoce una importante práctica la industria metalúrgicas de precisión, textiles, de construcción naval y mueblería .Por ultimo encontramos en esta región un importante sector terciario representado por desarrollos Turísticos, Universitarios, Financieros, comerciales y de reparticiones nacionales y provinciales.

■ REGIÓN DE BAHÍA BLANCA

Esta región que esta integrada por los partidos de Bahía Blanca, Villarino, General Rosales, General Pringles, Puan, Monte Hermoso, Laprida , General Lamadrid , Coronel Suárez , Saavedra , etc) generan valores de PBI per. Capita que son un 50 % superiores a la media provincial, mientras que los indicadores industriales por personal ocupado y por establecimiento- son los mas altos de la provincia. La concentración de actividades comerciales, financieras, fabriles, pesqueras y de construcción que se registra en Bahía Blanca se basa en el hecho de que el distrito genera las tres cuartas partes del empleo industrial y contiene a la mitad de los establecimientos manufactureros, con valores de PBG por KM2 catorce veces superiores a los obtenidos por los restantes municipios de la región.

Desplegada en forma de abanico sobre el polo bahiense, se verifica una periferia agropecuaria con baja productividad y densidad poblacional, tasas del crecimiento demográficos nulas o negativas e indicadores sociales preocupantes en muchos de sus partidos.

La región extra polo bahiense (que se destacan el polo petroquímico, el bloque de manufactura de trigo, la industria plástica, etc) presenta dos sectores bien definidos:

El Agrícola integrado por los partidos de Coronel Borrego , Coronel Suárez , Coronel Pringles , Saavedra , Puan , Torquise en el que resulta de importancia en cultivo de girasol , que contribuye con 1/3 de la producción girasolera provincial , y en menos medida el centeno y la cebada cervecera y forrajera .

El Ganadero integrado por los partidos de General Lamadrid y Laprida que contienen un sexto de la existencia de Bovinos y un tercio de la de Ovinos de la región, tendiendo a la realización del ciclo completo.

Por último en esta región encontramos una importante extensión de tierras áridas y semiáridas en los partidos de Patagones y Villarino, aptos para la producción de Ajos y Cebollas exportados a Brasil y una zona de riego intensivo promovida por una fuerte actividad agrícola sobre el Río Colorado y esta compuesta por el desarrollo de los frutales de pepita y hortalizas.



NUESTRA PROPUESTA PARA EL DESARROLLO REGIONAL BONAERENSE

Todo programa viable y factible de aplicación; que no sea simplemente un conjunto en expresiones teóricas de buenas intenciones, debe responder a cinco simples preguntas:

■ **OBJETIVO ¿A Donde Vamos?** : Este programa debe tener un objetivo movilizador, una visión e ideología que inspiren una dirección común, en el mediano y largo plazo.

■ **PLAN ¿Cómo Llegamos?** : Claramente en el mismo debemos crear un mapa de rutas para el futuro que clarifique estrategias y prioridades consensuadas con los diferentes actores de la realidad bonaerense, que sin embargo evolucione de acuerdo a la realidad cambiante distinguiendo lo Global de lo Local.

■ **REDES ¿Cómo Trabajamos Juntos?** : Debemos establecer relaciones en un clima de confianza y trabajo en Equipo , al desarrollarse redes que abarquen a todos los actores protagonistas de la realidad regional , a través de la administración de conocimientos , vinculando a las pymes con la información y la tecnología ; la conformación de alianzas nos vincularan con el mundo , impulsando el **MADE IN BUENOS AIRES** .

■ **HERRAMIENTAS ¿Qué Recursos necesitamos?** : Todo programa gubernamental debe contar con herramientas y recursos adecuados para su correcta implementación; las herramientas del siglo XXI están basadas en el conocimiento empírico, adecuado a cada realidad regional, debemos recordar que las primeras experiencias de administración como ciencia se llevaron a cabo en instituciones del estado y NO en empresas con fines de lucro.

■ **RESULTADOS ¿Cómo Medimos el Éxito?** : Este programa solo prevé el éxito, cuando se compruebe la creación de valor en las economías regionales, es importante la objetiva medición de los resultados alcanzados en los plazos previstos, a fin de rendir cuentas sobre el cumplimiento de los objetivos alcanzados.

Pero no es posible alcanzar el éxito del programa, si desarrollamos un objetivo solo con conocimiento global , ; si no tomamos Conciencia de cada Realidad Regional (**Comprendernos**); Si cada región acepta su necesidad de Auto Desarrollarse (**Renovarse**), y si no reconocemos nuestros Valores y Recursos Regionales (**Autoestima**).

Es importante destacar que hemos fijado como principal objeto del presente programa a la PyMEs, siendo estas factores fundamentales para el desarrollo regional a través del Crecimiento Productivo y la generación de empleo en la Regiones Bonaerenses, pero ante los cambios que se avecinan podemos definir tres tipos:

La **PyMEs de Base Tecnológica**, jurídicamente independientes que no requieren economías internas de escala; pero si en un sentido amplio (Efectos de I+D, Aprendizaje, recursos humanos con elevados conocimientos técnicos, etc) , aptas para la implantación del taller flexible automatizado destinado a servir a una demanda diferenciada , que generan una elevada productividad al tiempo que impulsan la vinculación de la universidad al sistema productivo , a partir de ésta surgen parques tecnológicos y científicos coordinando la actividad de incubación de empresas de desarrollo y comercialización de los resultados de investigación a fin de obtener nuevos productos , transferir tecnologías , asociaciones de coinversión o Joint Ventures , contratos de largo plazo para desarrollo científicos y tecnológicos de interés y beneficio regional .La localización en el espacio regional de grandes empresas y de PyMEs en la medida en que se integran en el sistema productivo , dinamizan la base económica de una región y conforman los núcleos dinámicos del desarrollo y el crecimiento socio-económico. Un claro ejemplo de integración Estado Empresas Universidades es el **EM-TEC** cuyos socios fundadores son la **Confederación Económica de la Provincia de Buenos Aires** y el **Ministerio de la Producción**.

Las **PyMEs subcontratistas** de grandes empresas surgen como resultado de la flexibilización de la producción y la descentralización operativa, financiera y comercial de las corporaciones. Muchas de estas empresas se organizan en redes para mejorar la productividad, la rentabilidad y el acceso a mercados internacionales Todas las PyMEs reconvertidas resultan flexibles al cambio que operan las grandes empresas , favorecidas por el proceso de externalización de estas , generando eficacia en los aprovisionamiento y suministros a las mismas .

Las **PyMEs pertenecientes a las cadenas de Valor** que mediante la concentración y especialización explotan las ventajas comparativas y esenciales sobre la base de la cooperación y la innovación acceden a cambios operativos y de gestión que las ubica en un lugar relevante en el proceso de industrialización con la incorporación de valor agregado de la provincia.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE RECONVERSION PRODUCTIVA REGIONAL

Los objetivos básicos que se priorizan en el mismo son:

- Afianzar el ejercicio de la soberanía nacional y el federalismo a través de una creciente integración interna y externa de las regiones bonaerenses.
- Reducir el desempleo mediante políticas de desarrollo regional.
- Mejorar la calidad de vida de los habitantes de las regiones con equidad y justicia distributiva.
- Mejorar las condiciones de educación, vivienda y salud en las diferentes regiones.
- Reducir la brecha de densidad demográfica entre la región metropolitana y las diferentes regiones del interior bonaerense.
- Superar las relaciones Centro-Periferia en lo económico, social y cultural.
- Intensificar la producción agropecuaria, pesquera, minera, forestal, industrial y de servicios a partir de la estrategia de reindustrialización de la base económica regional y la construcción de cadenas de valor competitivas.
- Desarrollar, Integrar y complementar en el espacio la estructura productiva regional.
- Fortalecer el desarrollo Científico Técnico, a fin de incorporar valor agregado de los bienes producidos mediante la diferenciación principalmente en calidad y diseño industrial.
- Compatibilizar los flujos de bienes y servicios exportables con los destinados al mercado nacional.
- Promover la inversión externa y la nacional, en particular aquellas basadas en el ahorro local (Rol Fundamental del Banco de la Provincia de Buenos Aires).
- Mejorar la rentabilidad empresarial, especialmente en las actividades relacionadas con la explotación y transformación de los recursos naturales renovables bonaerenses.
- Acrecentar el financiamiento de los proyectos de inversión regional
- Facilitar la incorporación y actualización de la mano de obra bonaerense.
- Integración de las cadenas productivas desarrollando actividades asociativas entre las empresas.
- Internacionalización de las PyMEs en búsqueda de crecimiento sustentable de las mismas en el mediano y largo plazo.
- Afianzar el equilibrio del ecosistema.

■ ESTRATEGIAS DE DESARROLLO REGIONAL

A fin de alcanzar los objetivos mencionados en el presente, es necesaria la aplicación de las siguientes estrategias par el desarrollo Regional .

■ REINDUSTRIALIZACIÓN

Promoviendo la radicación de industrias que mediante la manufacturación de las materias primas de producción regional, con la incorporación de tecnología de punta que transforme la oferta regional de manera competitiva, promoviendo la Construcción de Cadenas de Valor.

A tal fin realizaremos las siguientes etapas:

Análisis de cuales son las regiones donde se concentran PyMEs que pertenezcan a una misma rama industrial o sector complementario, detectando los Distritos Industriales espontáneos. El inicio de las actividades en la región deberá estar dirigido hacia donde la concentración de industrias sea relevante de modo de consolidar una realidad productiva ya existente.

Bajada al ámbito local para desarrollar una sensibilidad y suscitar una dinámica que permita crear al ambiente de trabajo conjunto entre las diferentes instituciones públicas y privadas que hay en dicha región. El núcleo de un distrito son las empresas Pymes que lo conforman, pero la integración y participación activa de las instituciones locales permiten potenciar el crecimiento e intercambio del polo

Diseño de un plan estratégico específico al distrito industrial, realizando un análisis **FODA** que permita conocer las variables que pudieran ayudar o interferir con el proyecto. Analizando el plan estratégico general de la industria, de modo de alinear el plan de actividades regionales.

Definición de los objetivos del proyecto en áreas cuantificables como empleo, producción, productividad, capacitación, exportaciones, calidad, nuevos productos, etc.



Desarrollo de las actividades que integran el Plan industrial Provincial para la conformación de los Distritos.

Medición de los resultados obtenidos y comparación de estos con los objetivos establecidos, de modo de adoptar las acciones correctivas al proyecto si fueran necesarios, a fin de corregir las dispersiones encontradas (Monitoreo Continuo).

■ ESTRATEGIAS ESTRUCTURALES

La superación del actual estado de cosas demanda la formulación de un nuevo modelo de desarrollo productivo, para lo cual las estrategias estructurales han de diseñarse a partir de las características específicas de la región capital.

- Desarrollo de ejes de comunicación.
- Transformación de los ejes de comunicación en ejes de desarrollo.
- Desarrollo de emprendimientos Interregionales de propósito múltiple.
- Consolidar los ejes de desarrollo y los emprendimientos de propósito múltiple a través de conjuntos o complejos de actividad.
- Desarrollo de la pequeña y mediana empresa.
- Compatibilizar la incorporación de innovaciones en el sistema productivo (progreso material) con las demandas de empleo (progreso social)
- Defender el equilibrio del ecosistema.
- Integración de los mercados intra-regional y latinoamericano.

■ ESTRATEGIA DE TRANSICIÓN

Las estrategias estructurales sientan las bases de un nuevo escenario económico-social e institucional, la concreción de tal escenario depende crucialmente del sendero de desarrollo que resulta del comportamiento temporal de las variables relevantes que componen el complejo sistema (Modelo de desarrollo Regional) cuya dinámica depende en buena medida de la Armonización (Coordinar y no simplemente Comunicar) temporal de las diferentes estrategias.

De esta forma en el Corto Plazo las estrategias coyunturales deberán ser consistentes con la transición (Mediano Plazo) y con las de Largo Plazo (Estrategias Estructurales). Por lo tanto un modelo completo que sirva a la planificación y al sistema político de decisiones debe describir la secuencia temporal del desarrollo, explicitando la compatibilización de las estrategias y las soluciones de las restricciones. Así mismo la correcta identificación y viabilización del sendero de Desarrollo.

La Importancia particular de las medidas de transición radica en el hecho de facilitar la instrumentación de las políticas estructurales que se proponen modernizar los regímenes de acumulación de capital y de distribución de ingreso imperantes, lo que desata profundos cambios en la estructura productiva, en el mercado laboral y en la vida social a través de una base Científico-técnico apropiada y por ende, en el comportamiento de las personas receptoras finales del bienestar material y social que se incorpora a la sociedad.

En el período de Tránsito hacia las estrategias estructurales, el sistema de planificación enfrentará la solución de problemas complejos; Desarrollo de nuevos subsistemas productivos, Sustitución de los enclaves, Economías Duales y de subsistencia a partir de la modificación de estructuras productivas deficientes, etc.

La reconversión Productiva Regional de la Provincia de Buenos Aires ha de ser el resultado de políticas activas de estado, con la activa participación de la ciudadanía en los procesos relevantes de toma de decisiones que se relacionan con la puesta en marcha y la ejecución de las estrategias Nacionales y Provinciales.

■ Reconversión de actividades económicas y sociales ya que modificar los procesos productivos existentes (Reconversión), determinarán una mayor tasa de crecimiento, a mayor tasa, es mayor el conflicto entre el grado de sacrificio del consumo presente respecto del futuro.

■ Compatibilizar la razón: inversión en actividades productivas / inversiones en infraestructura. Las actividades que componen los sectores y complejos productivos de servicio deben armonizarse entre sí y con los componentes de la infraestructura económica y social. Un fuerte incremento de las inversiones en infraestructura reduce la tasa de crecimiento del producto en el corto plazo, en tanto facilita un mayor desarrollo en el largo plazo. En la provincia existen desproporciones entre la elevada inversión en

infraestructura y las bajas inversiones en actividades productivas y de servicio, lo que refleja la escasa articulación entre los bienes públicos y privados en beneficio del desarrollo.

- Mejorar la producción con la misma dotación de recursos (Productividad). una de las características que diferencia el comportamiento de una economía desarrollada respecto de otra, es el uso racional de los insumos y de los recursos administrativos; Las reformas en la organización de la producción y de la administración, a su vez, mejoran la calidad y condiciones de trabajo, eliminan cuellos de botella y optimizan los flujos Intra-Intersectoriales; durante la transición este tipo de medidas mejoran el modo de operar de la economía y tienen un efecto acumulativo los que traduce en un incremento de la producción sin adición significativa de nuevas inversiones.

- Incrementar la capacidad instalada mediante una dirigida política de fomento de inversión de Bienes de Capital, son políticas de carácter estructural ya que el problema en la zonas deprimidas o subdesarrolladas en la provincia es la deficiencia en la capacidad instalada. En el corto plazo esta falencia de equipamiento asociada a la insuficiencia en la demanda efectiva, agudizan la subutilización de la capacidad instalada, en el corto plazo pero será necesario un fuerte incremento de la misma en el Mediano y Largo plazo.

- Mejorar la correspondencia entre los subsistemas productivo-social y científico-técnico. Como se señala en la estrategia científico tecnológica los subsistemas materiales y de conocimiento deben compatibilizarse para dar respuesta válida a las necesidades y los requerimientos sociales; en una región sujeta a profundos cambios el desarrollo de esta estrategia implica un trabajo complejo ya que: Existen áreas deprimidas, de subsistencia, que contienen subsistemas educativos y de investigación que satisfacen en forma precaria o nula las demandas locales o Existen áreas no desarrolladas con sistemas científicotécnicos muy desarrollados, debemos trabajar para encontrar y articular la demanda de información y tecnologías y la generación de las mismas en cada región.

- Integrar los mercados durante la transición, dado que los procesos de integración acordados y los previsibles en el futuro son asociaciones de países y regiones con fuertes debilidades y distorsiones estructurales, por lo tanto debemos: Profundizar los diagnósticos relacionados con las respectivas composiciones estructurales, el funcionamiento institucional de los sistemas y los cambios que puedan atribuirse a los procesos de integración; Realizar un seguimiento de los acuerdos, evaluar los resultados y determinar la eficacia de las cláusulas que tiendan a asegurar la equidad de los intercambios y en caso de persistir los resultados no satisfactorios, proponer mecanismos que consoliden la operatividad de los acuerdos.

En todos los casos deberán priorizarse temas estratégicos compartidos por los países y regiones que se integran (Caso MERCOSUR); en consecuencia es aconsejable compatibilizar políticas que para los países son menos conflictivas y las mas recomendables desde el punto de vista del crecimiento endógeno y el desarrollo sustentable contemplando: Obras de Infraestructura; Desarrollo de la ciencia y la técnica; Inversión Intrarramales compartidas y Acuerdos Comerciales.

ESTRATEGIA CIENTÍFICO TECNOLÓGICA

Las estrategias científico-técnicas, junto con las institucionales y económicas (Cambios Estructurales y de Transición) sientan las bases de los modelos de desarrollo endógeno y sustentable, promoviendo la creatividad entre ambas esferas a través del intercambio y retroalimentación de información ya que el nuevo modelo de desarrollo regional demanda stock de conocimiento y actividades innovadoras indispensables para llevar adelante el cambio estructural por lo tanto debemos ejecutar las siguientes estrategias de aplicación: .

- Formación de recursos humanos para la investigación científica y tecnológica; ya que los mismos no se producen en forma espontánea requiriendo de un ponderable esfuerzo intelectual y material para aquellos recursos humanos relacionados con la actividad científico técnica.

- Desarrollo de complejos de ciencia y tecnología ya que por sus efectos multiplicadores aceleran la relación entre producción de conocimiento y la producción material; las nuevas técnicas se aplican rápidamente y se perfecciona la realimentación de la información, así mismo se reducen los costos del funcionamiento en los diferentes complejos en actividad.

- Desarrollo de empresas tecnológicas que incorporan insumos de conocimiento e información que articulen con los bienes y servicios que produce, relacionándose estos en el proceso productivo con recursos humanos altamente calificados, estos deben estar disponibles para cada uno de los eslabones de la producción.

- Conocimientos para integrarlo, jerarquizarlos y asociarlos al desarrollo regional y nacional. Por ejemplo (EMTEC).



■ Estrategias de demanda de conocimiento y de tecnologías innovadoras necesitan imperiosamente un mercado Interno que se origina en los sectores públicos y Privados; siendo el estado provincial quien deberá tomar medidas tendientes a mejorar el consumo de los productos tecnológicos a través de bancos de datos, Medios ágiles de Comunicación facilitando la absorción de los productos como insumos de otros procesos productivos. Así mismo el desarrollo de mercados externos para los productos del conocimiento, nos permiten promocionar una actividad cuyo costo marginal es CERO y que genera ingresos de divisas exclusivamente por incorporación de valor agregado de alta calificación.

EJEMPLO DE PRODUCTOS TECNOLÓGICOS AL SERVICIO DE LA PRODUCCIÓN CASO SOFTWARE DESARROLLADO POR EM-TEC PARA LA INDUSTRIA LÁCTEA.

Frente a las dificultades de gestión que se presentaban en las Pymes lácteas, una industria muy fuerte en el territorio bonaerense, el ministerio de la Producción y la Confederación Económica de la Provincia de Buenos Aires, a través de su incubadora de proyectos tecnológicos Em-Tec; desarrollaron un software que le permite a los industriales del sector potenciar y conocer los costos derivados de los procesos productivos.

Fue así que gracias a la supervisión y búsqueda de fondos por parte del Programa Provincial de Política Lechera dependiente del Ministerio de Asuntos Agrarios de la provincia, y el financiamiento del Consejo Federal de Inversiones (CFI), un equipo de emprendedores vinculados con Em-Tec, desarrollaron dicho sistema informático llamado “Q Industrias Lácteas”. El mismo apunta a una gestión estratégica para que las Pymes lácteas tengan entre sus principales objetivos un control de costos, evaluación de la rentabilidad y un óptimo manejo de los precios de ventas.

Había un problema de costos ocultos que las empresas no podían detectar; por eso se hacía necesario realizar un Relevamiento de manera tal de desarrollar un software específico que permitiera realizar un análisis respecto de cuánto les significaba producir cada mix de productos”; “El objetivo es agregar valor a las empresas lácteas bonaerenses mediante una solución informática que evalúe y simule los costos de producción en diferentes escenarios, controle el stock y la liquidación, determine la rentabilidad por producto y por cliente”, afirmó Alejandro Palazzolo, emprendedor a cargo del proyecto.

El software, que está prácticamente listo para distribuir entre las 372 empresas de la Provincia y quizás en otras del país, está basado en el Pampa Tec, un producto desarrollado por el propio Palazzolo y que está disponible en EM-TEC.

La mayoría de las pequeñas y medianas industrias lácteas de la Provincia elaboran diferentes variedades de queso. En algunos casos, también otros productos como leche en polvo o dulce. Pocas exportan. Un 40% tiene algo de producción de leche través de tambos propios y el resto compra el 100% de la materia prima a productores tamberos. Apymel es la cámara que agrupa a la mayoría de ellas, y quien dará el su acuerdo para que el programa se convierta en base de sus sistemas de costos.

La primera etapa, consiste en realizar un Relevamiento y evaluación de necesidades en 3 industrias de diferente complejidad organizativa y de diferente capacidad instalada de procesamiento: una de ellas con una capacidad de procesamiento de un millón de litros mensuales, otra de 400 mil y una última de 55 mil. Según el informe elaborado por Palazzolo, en la primera etapa se han realizado 9 reuniones de trabajo con los responsables de cada industria (3 reuniones en cada una). “Se destaca una excelente predisposición participativa y también una óptima predisposición al cambio organizacional que implica la implantación de un sistema informático de costeo, ya que se lo considera una herramienta esencial para la toma de decisiones empresariales”, afirmó el profesional. “Aquí radica la mayor necesidad detectada: contar con un sistema de costeo robusto, y a la vez flexible, para optimizar la toma de decisiones tanto en los aspectos netamente productivos como comerciales”, agregó.

■ QUÉ BUSCA EL PROGRAMA

El objetivo del producto es determinar el valor de cada línea producto y brindar información de costos sobre cada uno de los procesos o actividades a los que es sometido. Se trata de ofrecer así un costo total por proceso y un costo detallado por kilogramo producido, así como un costo equivalente en leche. De estos datos surgen los márgenes de contribución de cada producto a los ingresos y la rentabilidad de las empresas.

La esencia de este sistema de costeo radica en que agrega a los costos directos incurridos por cada producto aquellos costos indirectos o fijos. Esta operación se realiza a través de inductores de costos o generadores. Para esto se contemplan: Litros de leche procesada por producto; kilogramos producidos por producto y número de piezas o unidades producidas.

Pero todo proceso de cambio (Reestructuración) genera necesariamente un cambio cultural que cuenta con 5 áreas vitales, estas áreas fuertemente relacionadas representan un programa básico de temas fundamentales que afectan a la sociedad en tiempos de cambio.

Construir Conocimiento: Los Gobernantes frecuentemente fracasan en comprender adecuadamente la cultura de la sociedad. Construir conocimiento de temas Productivos es una forma de hacer explícito aquello que tradicionalmente ha sido implícito, y que indica que requerimientos de la sociedad necesitarán atención especial cuando tenga lugar el cambio de la situación productiva laboral de la región Provincial, durante el proceso de transformación estructural.

Desarrollar una Visión Compartida: El cambio estratégico debe ser de una visión de la problemática clara, articulada y compartida por todos los involucrados. Los fundamentos y la estrategia de la solución del problema deben ser clarificados para que las distintas partes no tengan que leer entre líneas. El líder del programa y el intendente deben trabajar en el desarrollo de esa visión compartida siendo el protagonista visible y comunicando la nueva estrategia a cada nivel de la sociedad. Muchos participantes se verán afectados por los cambios estratégicos: políticos, sindicalistas, empresarios, etc. Estos tienen que saber “**el por qué**” detrás del cambio.

Determinar los Cambio Deseados en las Creencias: Si bien la cultura empresarial es implícita - son reglas no escritas - cuando se cambian culturas, los nuevos valores y creencias deben ser explicativos. Una forma de esparcir esos valores es formar un equipo de líderes de opinión que puedan llevar la delantera y comunicar las creencias en sus respectivas divisiones. Además, como las culturas están profundamente arraigadas y son lentas para cambiar, se debe rescatar lo máximo posible de la cultura anterior reinterpretándola para fundamentar la nueva a partir de ella.

Traducir Valores en Comportamiento Concreto: El responsable de programa debe definir acciones específicas que encarnen y den vida a la nueva visión productiva regional. Los pasos anteriores pueden hacer que la gente comprenda y acepte en principio un nuevo conjunto de valores, pero la gente aún puede preguntar “**como se aplican estos valores en mí**” en momentos de cambio drásticos, todos miran hacia arriba esperando señales sobre que es lo importante, y el líder debe comportarse de acuerdo con esos valores para enviar a toda la sociedad regional mensajes fuertes y no contradictorios sobre los cambios requeridos en las acciones y responsabilidades de todos los días.

Reorientar el Poder para Apoyar Nuevos Valores y Comportamiento: la reorientación del poder es otra manera en la que el verdadero mensaje del cambio es comunicado. Cuando el responsable del programa asigna el poder selectivo y consistentemente para apoyar nuevos valores y comportamientos, convence a la sociedad que el cambio es real. Así debe orientar el poder hacia la gente cuyas habilidades, valores o funciones apuntalan la nueva orientación cultural. Este paso subraya la necesidad de una estrategia bien definida ya que grandes cambios en el poder sin una clara justificación pueden ser perjudiciales.

PROPUESTA DE TRABAJO

Hemos analizado los principales sectores productivos y la situación económica de las diferentes regiones bonaerenses a fin de brindar una herramienta de análisis para que el ejecutivo provincial articule y fortalezca vínculos entre diferente miembros de la sociedad y desarrolle los sectores que tienen la mejores ventajas comparativas y esenciales en cada una de las regiones.

Así por ejemplo en Mar del Plata, que dispone del puerto pesquero más importante de la provincia, debemos promover con políticas activas desde el estado una fuerte sinergia entre el empresario y la educación, a través de la escuela media y de la escuela superior que prepare profesionales Técnicos en servicios Pesqueros, Ingenieros en Pesca, Administradores en Actividad Pesquera, etc- ; y que vaya concientizando a los niños desde las primeras instancias escolares de las posibilidades productivas y laborales en su lugar de residencia y en su hábitat.

Si se les muestra a las generaciones futuras como se trabaja, como se exporta y como el producto que se realiza en la región llega a otras partes del mundo, es muy probable que cuando tengan que realizar sus estudios superiores decidan con mayor capacidad crítica y con un fuerte sentido de pertenencia regional.



No estamos sugiriendo una política de estado estática; si no orientadora que tienda a aprovechar lo mejor de cada región y cada sector productivo, fomentando las ventajas competitivas regionales a fin de formular un modelo de desarrollo regional bonaerense competitivo, sustentable y que mediante la plena utilización de las oportunidades actuales generadas por los aires internacionales y el valor de intercambio de nuestra producción primaria que nos permite contar con los recursos y la serenidad necesaria para planificar la reestructuración productiva de nuestra provincia; ya que como la historia nos enseña; las oportunidades son cíclicas y si bien en la década del 30 fuimos el granero del mundo, en el 2001 sufrimos la peor crisis productiva e institucional de la historia contemporánea.

VENTAJAS COMPARATIVAS Y ESENCIALES BONAERENSE



■ DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA CALIFICADA:

La provincia cuenta con más de **3 millones** de habitantes con estudios secundarios completos, al tiempo que casi **800.000** posee estudios superiores completos. El nivel de educación de la población bonaerense es mayor que el promedio nacional y de Latinoamérica. El analfabetismo es del 1,6 % (el promedio nacional es de 2,6 % y el de Latinoamérica es del 11,1 %); la tasa neta de escolaridad combinada (primario y secundario) es del 89,5 % en la provincia de Buenos Aires.

A partir de esta ventaja altamente competitiva; en nuestro territorio debemos impulsar las **PyMEs de base tecnológicas**; ya que el principal insumo de su producto final es principalmente la mano de obra altamente calificada y en el territorio Bonaerenses tenemos MUCHA.

■ GRAN DIVERSIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN PRIMARIA E INDUSTRIAL:

Nuestra provincia cuenta en forma abundante con la casi totalidad de los recursos naturales renovables y muchos de los No renovables distribuidos en las diferentes regiones, basta con mirar la importante participación nacional en producción de Ganado, Siembra Fina y Gruesa, Minería; Pesca, Frutas y Hortalizas, Leche, etc y su industria transformadora. Por ejemplo la industria manufacturera representa el “1,3 % del total del PBG; Buenos Aires concentra el 40 % del total de locales manufactureros de la Argentina, y el 47,9 % del valor bruto industrial nacional. Las principales actividades industriales son: Alimentos y Bebidas, Refinerías de petróleo, Industria Metálica no ferrosa, construcción de material de transporte, maquinas agrícolas, Cueros y sus Manufacturas, Productos Químicos y Fabricación de Textiles entre otros importantes sectores industriales.

Cabe destacar los importantes distritos industriales en funcionamiento desde hace décadas como el de Ensenada, Bahía Blanca, San Martín, Tres de febrero, etc; en novel funcionamiento como el de 9 de julio, 3 Arroyos, Coronel Suárez, Mar del Plata, etc o los que se ha llamado como las capitales Argentinas del Vidrio en Berasategui o del Cuero en Avellaneda y Lanús; o la del muebles o cestería de el Delta Bonaerense o en Formación como la del Mueble en Berasategui, o los polos tecnológicos de Berisso y el Distrito Informático de La Plata por dar algunos ejemplos.

■ DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA:

Buenos Aires abastece de energía térmica (generación propia); hidroeléctrica, (otras provincia) por el sistema interconectado nacional, y Nuclear a través de la central Atucha. Así mismo contamos con una red de carreteras pavimentada de 14.951 Km. Y vías férreas que presentan un dispositivo radial convergente hacia el puerto de Buenos Aires (Trazado Original planificado por los ingleses a fin de transportar la producción primaria bonaerense a sus mercados). Cabe consignar que los principales caminos y rutas se han dado en concesión para su mejoramiento y mantenimiento, rigiendo el sistema de peajes en los principales accesos a Buenos Aires (Acceso Norte, Panamericana, Acceso Oeste, Autopista Bs. As La Plata; Autopista a Mar de Plata); aunque se mantienen obligatoriamente caminos alternativos; no siempre en buen estado aunque que tampoco la concesión ha garantizado el perfecto estado de los mismos; Nuestra provincia posee una importante infraestructura portuaria, con sistemas de almacenamiento de Granos en Bahía Blanca, Mar del Plata, Necochea y Quequen; además de puertos de aguas profundas como el de La Plata y puertos fluviales en el Paraná para diversos usos.

■ OPORTUNIDAD DE INVERSIÓN



Algunos ejemplos de proyectos de Inversión que tienen gran atractivo son:

- Industrialización orientada a la exportación, aprovechando la zona Franca de La Plata ya en funcionamiento si adecuamos la reglamentación de la ley de principios de siglo XX, a las estrategias comerciales de la provincia y no a los intereses de los grandes grupos de poder; fundamentalmente importadores, que en la década del noventa, influenciaron para que la zona franca sea lo que hoy es, un depósito fiscal encubierto. Cabe destacar la importancia de la puesta en marcha del Puerto de Aguas Profundas de La Plata, complementando este Proyecto.
- El Impulso al sector Forestal, a partir de un marco jurídico e impositivo favorable junto a las buenas condiciones naturales para el desarrollo de la actividad.
- La adopción de Biotecnologías que ha alcanzado un importante desarrollo, aplicadas a la producción, siendo una importante fuente potencial de actividad económica con alto valor agregado por la incorporación de Mano de Obra calificada, esta actividad contribuye a la productividad de otros sectores primarios e industriales; ya que ninguna región del mundo se ha desarrollado sin una fuerte inversión en desarrollo de tecnologías y biotecnologías aplicadas a la producción.
- La expansión del sector petroquímico, ya que existe un amplio margen para sustitución de importaciones al tiempo que también se puede aumentar las exportaciones en el mercado regional. Los Principales Factores que inciden sobre la competitividad de este sector se presentan en el territorio bonaerense a un nivel aceptable tales como : Disponibilidad de recursos naturales y una infraestructura de procesamiento de hidrocarburos altamente desarrolladas permite obtener materias primas petroquímicas a precios internacionales competitivos , al mismo tiempo que estos polos están ubicados en las proximidades portuarias reduciendo significativamente los costos de traslado de Materia Prima y Productos Terminados . Cabe destacar que nuestro país ha desarrollado un portafolio de incentivos y beneficios fiscales y financieros para la instalación de **Bienes de Capital** , elementos imprescindibles para esta actividad .
- El sector de Turismo Nacional e Internacional que en los últimos años ha vivido un espectacular impulso , ya que , nuestra provincia cuenta con paisajes naturales , estructura hotelera , etc para que este importante sector de alto valor agregado siga desarrollándose como en los últimos años . Cabe destacar el crecimiento del turismo alternativo o de aventura en el territorio provincial , como en la zona de ventana , Puan , Lobos ; Junín ; etc más allá de los tradicionales centros de Mar del Plata , Delta Bonaerense , Partido de la Costa , etc.

MERCADO DE CONSUMO INTERNO:

La región conocida como Conurbano Bonaerense es una extensión de 3.627 KM² que concentra una población de poco menos de 9 millones de consumidores; Este mercado es aún más significativo si tenemos en cuenta que a escasa distancia encontramos el segundo mercado más importante del país ; 3 millones de consumidores en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires , si a este segmento tangible de 12.000 .000 de potenciales consumidores , le sumamos los más de 3 millones de turistas que arriban por años y que dos de las ciudades con mayor cantidad de habitantes en la provincia (Mar de Plata y La Plata poseen una población estable de más de 550.000 habitantes ; superior a la cantidad de habitantes de muchas provincias argentinas) , el mercado interno potencial bonaerense se presenta como uno de los más importantes del continente .

COMPETENCIAS ESENCIALES O CORE COMPETENCE:

Hemos dejado como última de las ventajas Comparativas o Esenciales a las Core Competence ya que según nuestro análisis esta **ES** realmente la verdadera diferencia que hará que nuestros productos cuenten con competitividad en el largo plazo , pero `para esto necesitamos el desarrollo de una política conjunta entre el Estado y el Sector Gremial Empresarial ; ya que las ventajas tradicionales, objetos de diferentes y variados estudios incluido el presente , en un mundo globalizado , con mercados dinámicos e hipercumunicados ; con un excedente financiero en los países desarrollados destinados a generar en los mismos o apaciguar en virtud de estrategias geopolíticas nuestras ventajas tradicionales (Subsidios a la producción agrícola , etc) suelen ser igualables e incluso imitables .

Hoy en día y gracias a los cambios producidos en las comunicaciones, los mercados, la intensidad competitiva y los comportamientos de compra, los consumidores se han hecho mucho más exigentes, perdiendo vigencia el viejo paradigma de ofrecer calidad o precio. Es probable que haya que ofrecer ambas cosas a la vez,



además de servicio, rapidez y continuidad de entrega fundamentalmente en los mercados internacionales. Por ello debemos encontrar diferentes caminos para ofrecer una Oferta Exportable Bonaerense Diferenciada, a partir de estas Competencias Esenciales.

El concepto de **CORE COMPETENCE**, nos obliga a la definición de una visión a largo plazo, un horizonte que marque hacia donde quiere ir la Estrategia Comercial Bonaerense; ya que no perdemos el Horizonte, los cambios y adecuaciones lógicas que toda política de estado debe realizar en el corto y mediano plazo, no nos confundirá si tenemos una visión clara como sociedad de donde queremos ir.

Cuando el Gobierno Francés decidió Promocionar, Apoyar y Financiar los demos de los Juegos Interactivos hace mas de 8 años; tenía muy en claro, mas allá de las correcciones que realizó en su política, que esta industria de Software con alto valor agregado y **COSTO MARGINAL CERO** se transformaría en un importante mercado mundial; siendo hoy Francia líder indiscutible en el sector. Hoy en día para alcanzar una posición competitiva a nivel internacional, única e inimitable requiere la generación permanente de ventajas comparativas dinámicas, que evolucionen y hagan a los movimientos más impredecibles para la competencia; y esto se logra a partir de una clara definición de las habilidades esenciales.

Pero cuales pueden definirse como Core Competence o Ventajas Esenciales Bonaerenses, es un proceso o la integración de un conjunto de actividades que nos distinguen y que nos permiten el ingreso a los distintos mercados.

Nuestra provincia debe trabajar en las habilidades diferenciales en Calidad Percibida, Diseño, Habilidad Innovadora a partir de tecnologías de base y fundamentalmente el dominio de procesos productivos, con la incorporación de la cultura bonaerense, experiencia lograda por generaciones, incorporación de técnicas innovadoras a procesos tradicionales siempre partiendo del mercado.

Por que cuando hablamos de Mariscos o pescados, pensamos en el puerto de Mar del Plata; o en los alfajores Habana ; o en los salamines de Tandil o los Cuchillos de esa localidad o en los tomates y alcauciles platenses ; o en los cristales de Berasategui , y a nivel internacional cuando pensamos en Jamones pensamos en España ; en Vinos en Francia , en Confecciones de Cuero y otras texturas , calzado , Moda , etc pensamos en Italia y por mas que si bien uno de los mejores cueros del mundo es Argentino , Italia es líder indiscutible en el mundo y así podemos desarrollar miles de ejemplos ; inclusive muchos de nuestra provincia que si tomamos como política de estado el desarrollo de estas competencia ; sin ningún lugar a duda el **MADE IN BUENOS AIRES** , será un sello de calidad , respaldo y personalidad a nivel internacional para un importante portafolio de sectores productivos de la provincia de Buenos Aires en el mediano y largo plazo .

■ RELACIÓN DEL SISTEMA URBANO CON EL SISTEMA PRODUCTIVO

Los sistemas urbanos se diferencian por la capacidad productiva, la generación de capital y empleo, el mayor o menor grado de incorporación de los avances tecnológicos y la capacidad organizativa e integradora de las infraestructuras de comunicación. Las actividades de consumo proveen de Bienes y Servicios los nodos urbanos, es el tamaño del mismo quien determina el papel del consumo en un contexto jerárquico.

Las crisis han ocasionado altos costos sociales, las políticas de desarrollo regional y de ordenamiento del territorio bonaerense fundamentan el papel del estado como agente de cambio del sistema urbano y productivo.

El crecimiento y la consolidación de las multinacionales, con su capacidad para crear estructuras espaciales transnacionales y de toma de decisiones sobre localización de empresas, es otro factor influyente sobre la dinámica de los subsistemas urbanos. También influye como elemento exógeno distorsionante, la proximidad del Área Metropolitana de Buenos Aires con su primacía absoluta con respecto a las ciudades del interior.

En la **Conferencia Internacional sobre la población y el Futuro Urbano de las Naciones Unidas**, se destaca la necesidad de impulsar la conformación de una red urbana de tamaño intermedio como parte de una estrategia de equilibrio y de reducción de los problemas que derivan del sobredimensionamiento metropolitano. En nuestra provincia no se puede negar que gran parte de los municipios no pueden atender con eficacia sus propias necesidades y que, más allá del innegable beneficio que les reportaría una nacionalización administrativa, si buscan consolidarse como ciudad intermedia, deben recibir refuerzos de la provincia y la nación.

Se deberá tender a jerarquizar una red urbana concentrando en determinados polos equipamientos y servicios, que de otro modo al dispersarse los recursos, no aportaría beneficios a ninguna aglomeración urbana. Jerarquizar una ciudad supone la optimización de la calidad de vida de sus habitantes, en consecuencia todo

aumento de la población generado en este caso por el Desarrollo Regional implica ser acompañado por las inversiones necesarias en infraestructura básica.

Varias son las posturas de cuales son los parámetros para definir ciudades intermedias, si tenemos en cuenta que estamos hablando de conclaves menores a los 200 mil habitantes y dentro de su área de influencia nunca mayor a los 150 Km. El 28 % de las ciudades de más de 10.000 habitantes corresponden a la Provincia de Buenos Aires, permitiendo de esta manera un nuevo ordenamiento urbano. Analizando la relación existente entre el tamaño de los centros y la tasa de crecimiento medio anual se puede afirmar que el 60 % de estos núcleos supera la media nacional en un 18 %. Solo una tercera parte de los núcleos que presentan la tendencia inversa, actúa como polos de atracción debido al predominio de la actividad industrial, tal es el caso de San Nicolás y Campana entre otros. De todas formas solo el 23% de los casos, la participación del PBI supera el 30 %; en este grupo se destacan las ciudades de Campana, Zarate, Baradero, Cachaducho y Olavaria.

En referencia al resultado del último censo, se verifica que las ciudades entre 50.000 y 100.000 habitantes han sido las de tasa de crecimiento promedio más alta en el país, también se observa que las de menor número de habitantes van perdiendo su red territorial con tasas decrecientes. En el periodo 1970/1991, en la Argentina, el Gran Buenos Aires aumento su población en valores absolutos, pero perdió representatividad, crecieron los centros metropolitanos y las ciudades intermedias, aumentaron su participación en la población urbana total en mas de un 10 %, duplicándose también el número de centros y aumentando el número de habitantes urbanos.

En la provincia de Buenos Aires, entre los principales centros, cabe mencionar Viedma (Río Negro) - Carmen de Patagones , Bahía Blanca , Necochea, Mar del Plata , el triangulo urbano Azul-Olavarría-Tandil , el cuadrilátero Junín-Pergamino-Bragado-Mercedes , el eje fluvial del Plata, Paraná , con las ciudades de La Plata , Campana , Zarate , Ramallo , San Nicolás y la ciudad de Coronel Suárez .

PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO REGIONAL BONAERENSE

1. Intercambio de datos con otros municipios afines, con el objetos de provocar la asociación y el trabajo coordinado en bases complementadas.
2. Favorecer la implementación del Compre Municipal y Regional, vinculándolo al Compre Provincial y Nacional, a fin de compatibilizar los mismos y mejorar la puesta a punto final.
3. Establecer cláusulas especiales para los emprendimientos nuevos que se realicen en la zona para los que se tome un alto porcentaje de personal local, basándose en datos existentes, a cambio de bajas en las tasas, asesoramiento, capacitación o mejoramiento de relaciones con la comunidad.
4. Fomentar los consorcios y asociaciones entre empresas locales para favorecer la producción y venta de productos regionales.
5. Auspiciar rondas de negocios dentro de la región, facilitando las actividades de las Cámaras Empresariales Locales y las Direcciones de producción Municipales.
6. Fomentar y Apoyar la formación de consorcios y red de proveedores (Organización por Rubros, Pool de Compras, Trabajos Conjuntos, etc).
7. Agilizar todo tipo de trámite municipal y provincial para las PyMEs , procurando evitar perdidas de tiempo y papelería innecesario .(Ventanilla Única , capacitación de los agentes públicos que atienden y asesoran , etc)
8. Promocionar la constitución de delegaciones provinciales de la incubadora de empresas EM-TEC, fundada por el Ministerio de la Producción y la Confederación Económica de la Provincia de Buenos Aires, cuya exitosa gestión ha demostrado la importancia del apoyo y la tutela del estado y las entidades empresariales a los emprendedores, siendo hoy tomada como modelo en diferentes países del mundo.
9. Establecer un régimen de Promoción Industrial (Hay varios Proyectos Presentados y recientemente la legislatura provincial promulgo con fuerza de ley el presentado por el Ministerio de la Producción) acordado con los municipios para la concurrencia de beneficios y características a saber :
 - Dividir en subregímenes con diferentes objetivos: Al desarrollo Relativo, A la generación de empleo, a las ramas industriales promocionadas.
 - Considerar el Valor Agregado Regional, Mano de Obra a ocupar, Utilización de materia Primas regionales, Localización de polos productivos, inversión en activos fijos, existencia de infraestructura básica, etc.



■ Instrumentos fiscales y tecnológicos, definidos claramente por región, tipos de PyMEs, nuevos emprendimientos definiendo claramente y previamente a fin de fijar reglas claras: Tiempo de duración y escalas de los incentivos fiscales, cupos anuales fijados y distribuidos por criterios jurisdiccionales.

- Tener en cuenta los indicadores socioeconómicos regionales para la determinación de los beneficios, además de la voluntad política.
- Desarrollar Unidades ejecutoras de tramitación y que sea rápida, transparente y cuyo resultado no se convierta en el factor decisivo de la rentabilidad de la empresa;
- **Promocionar Actividades y no simplemente Subvencionar Empresas No Competitivas.**
- Todo incentivo económico de ser acotado en un tiempo determinado, de manera que permita a la empresa y región desarrollarse sustentablemente.
- Asegurar la Inexistencia de Inequidades Horizontales
- Apuntalar los encadenamientos productivos o las denominaciones de cadena de valor local y regional.
- Promover aquellos sectores que mediante la plena utilización de sus ventajas comparativas y esenciales, conformen una oferta exportable provincial competitiva que penetre en los diferentes mercados internacionales.

MIRANDO EL INTERIOR BONAERENSE

El ámbito rural ya no es considerado únicamente como valor de la producción agraria, si no también por el que se deriva de su condición de espacio residencial y recreativo (Turismo Rural; Segunda Vivienda, Granjas, etc), junto con los nuevos valores ecológicos que se difunden en la producción y consumo de alimentos. En este sentido pueden explicarse las proposiciones de la Unión Europea y otros países desarrollados en torno a la **Multifuncionalidad** de la Agricultura, La **Pluriactividad** de la población rural y/o la Agricultura de servicios como estrategias que responden a la nueva lógica de los espacio rurales (Le Roy,1998 ;Laurent et.al 1998; Triboulet, lahglé 1999)

Las tendencias que se van afianzando en los últimos decenios nos marca, Una mayor concentración de la propiedad de la tierra; La profundización de los procesos de desplazamiento rural por razones tecnológicas y económicas que afectan especialmente a los pequeños y medianos productores; El agravamiento de las condiciones de reproducción de los grupos familiares localizados en el medio rural, al emigrar los jóvenes a las grandes ciudades.

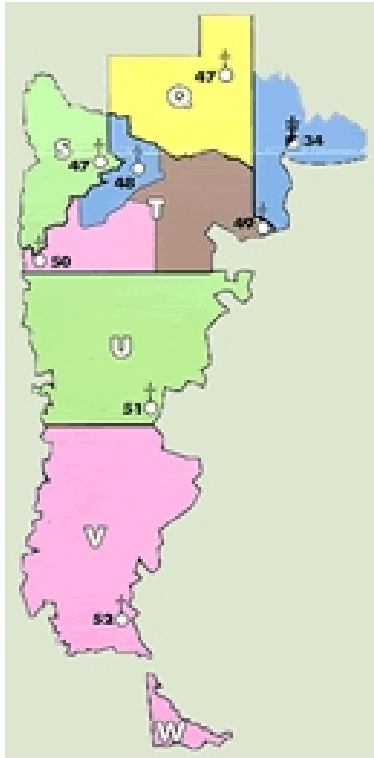
Esta Tendencia ha generado en la realidad Agraria del Interior lo siguiente:

- Nuevas relaciones técnicas y económicas entre productores primarios con otras empresas (semilleros, contratistas de maquinaria agrícolas, etc), de intermediaciones comercial (Acopiadores, corredores y exportadores), de financiamiento y de asistencia técnica.
- La Difusión de formas organizacionales más deslocalizadas como pull de siembras y los fondos de inversión directa ,cuya lógica de acumulación es esencialmente “ Desterritorizada”y por lo tanto condicionan algunos de los tradicionales mecanismos de endogeneización del excedente generado por el agro regional .
- La consolidación de modalidades tecnológicas de flexibilización locacional , como contratistas de máquinas agrícolas , estos agentes sustituyen ciertas tareas relacionadas con los servicios de reparación , mantenimiento , venta de repuestos , fabricación de implementos , y otras actividades de apoyo que antes se realizaban en las localidades de influencia , hoy se han concentrado en centros especializados

En suma , los cambios propios de los avances tecnológicos y la concentración del capital que modifican la estructura agraria , combinados con otros fenómenos que se difunden en la agricultura bonaerense , tienden a menguar la intensidad de las interacciones del medio rural con las economías locales mas cercanas .Se reduce el alcance local de las interdependencias técnicas generadas por la actividad primaria y, por lo menos los ingresos de la base agropecuaria regional se reciclan cada vez menos a este nivel .Hoy los Intendentes utilizan las Tasas de Reparación de Caminos rurales y otras contribuciones al sector para rescatar parte de la riqueza generado por este importante sector primario que exporta sus excedentes de valor a otras regiones centralizadas .

Las evidencias disponibles muestran que la falta de oportunidades de empleo no agrícola, en las pequeñas ciudades, suelen convertirlas en un estadio intermedio del proceso de desplazamiento poblacional, que termina impactando sobre las aglomeraciones urbanas más grandes. No exenta de esta realidad están las actividades de agroindustrias; no obstante las PyMEs de alimentos son agentes centrales en cualquier proceso de desarrollo agroindustrial de base local o regional.

CORREDOR BIOCEANICO; EL DESARROLLO REGIONAL YA ESTA EN MARCHA



La situación Internacional, del país y de la provincia de Buenos Aires, especialmente el sudoeste, abre una gran oportunidad para comenzar a dar forma a una estrategia de crecimiento, proyectando al exterior una amplia fracción a través de los puertos de la ría de Bahía Blanca. El desafío impone la necesidad de elaborar una visión regional de los objetivos estratégicos, de comenzar a definir objetivos de largo y mediano plazo para impulsar el desarrollo económico de las regiones y en particular del sudoeste, ya que deberemos comprometer y coordinar esfuerzos de entidades regionales del sector privado y gobiernos municipales a fin de alcanzar las metas.

Esta visión comienza a ser delineada a partir de los avances de los últimos años de la región norpatagónica que uniría a la región sur de Chile con el SO Bonaerense a través de la mayor parte del territorio de las provincias de Río Negro y Neuquén. La Integración de esta vasta zona comienza a gestarse a partir de la implantación de un sistema de transporte multimodal que conecte a los puertos del Atlántico con el del Pacífico; cruzando la cordillera a través del paso Hachado en la provincia de Neuquén.

El crecimiento de las cargas en los últimos años refleja la consolidación de esta ruta como vía de transporte; según información de la Dirección General de Aduanas a fines de la década pasada circulaban poco más de 20.000 toneladas, incrementando a fines del 2006 el volumen de carga se aproximó a los 250.000 toneladas., entre las cargas se destaca combustibles líquidos y gaseosos, cemento, carbonato de calcio, dolomita, cerámicos, caños de aceros sin costura y plásticos, papel, avena y madera.

El incremento del volumen transportado por este paso Bioceánico fue propiciado por una importante mejora de la transitableidad a través de la inversión en pavimento, señalización, equipamiento para el despeje de nieve y mejoras edilicias para el servicio de aduana a ambos lados de la cordillera.

A partir de los últimos estudios realizados por el CREEBBA, de la Fundación Bolsa de Comercio, se verifica que el incipiente servicio inter modal actual está en condiciones de competir frente a los otros sistemas ya consolidados. Con estos antecedentes, el corredor Bioceánico Trasandino del Sur en pocos años más se presenta como una ruta alternativa del comercio internacional, impulsando inversiones en la actualidad como el inicio de las obras tan postergadas de la construcción de la Plataforma Logística en el área portuaria de los puertos de la Octava región de Chile y con la construcción de la terminal Multipropósito y la puesta en marcha de la Zona Franca de Bahía Blanca-Coronel Rosales, del lado de los puertos de la ría de Bahía Blanca.

Estos sustanciales avances en infraestructura van de acuerdo con un nuevo escenario en el que se destacan grandes posibilidades de desarrollo de actividades exportadoras bonaerenses; con solo pensar en las inversiones en explotación de yacimientos, se añadirían entre uno y dos millones de toneladas adicionales, a eso hay que sumar la horticultura del valle del río Colorado, la industria química, petroquímica y agroalimentaria del polo de Bahía Blanca, Carnes, cueros, etc. Todas estas actividades podrán afianzarse en la medida que se logre la competitividad de los operadores logísticos del corredor.

DELTA BONAERENSE Y SU POTENCIAL PRODUCTIVO

Esta región cuenta con un tremendo potencial productivo en el corto plazo, no solamente por la industria maderera, de importancia estratégica para la provincia; sino también por la cantidad de mano de obra que podría aportar una actividad como la Forestal. El delta Bonaerense-Entrerriano es una llanura anegadiza dividida en islas, situada a las puertas de la Región Metropolitana, con un área de 1.750.000 Hectáreas, esta surcada por numerosos ríos y arroyos y presenta un 20 % de su superficie constituida por elevaciones costeras (Albardones) y un 80 % interior bajo, semipantanosos (esteros o bañados) de excelente aptitud forestal para el cultivo de



salicáceas, cuyas especies (sauces y álamos) encuentran en este área las condiciones para desarrollarse por encima de las medias mundiales.

El Delta forestal por aptitudes naturales es el Delta Inferior, el cual se lo considera como altamente productivo, siendo un área de aproximadamente de 400.000 hectáreas esta región ha soportado una transformación socioeconómica importante, reflejada en los sucesivos censos poblacionales y de la producción, sufriendo importantes reducciones de sus pobladores llegando a solo 12.000 habitantes en el último censo nacional, en los años 50 llegó a los 45.000 habitantes. Con respecto a la actividad Foresto-Industrial la misma ha disminuido en un 50 % con respecto a la registrada en la década de los años 70.

Con respecto a las actividades frutícolas, actualmente están prácticamente desaparecidas ya que las únicas inversiones en tecnologías fueron realizadas en el sector de Forestación, principalmente en clones de sauce y álamos, se incrementó y renovó la flota Fluvial y terrestre, tendiendo al transporte de madera mediante barcazas de empuje, se extendió la electrificación rural, permitiendo la extracción de agua por bombeo a las plantaciones.

En lo que hace a demandas de maderas del Delta Bonaerense, considerando el conjunto de aserraderos que utilizan salicáceas; especialmente el Álamo; y las industrias celulósicas, de tableros y de bobinado, puede estimarse un consumo anual en el orden de los 660.000 TN.

Podemos destacar las siguientes ventajas comparativas del Delta Forestal Bonaerense, que justifica nuestra propuesta de conformación de cadena de Valor (Foresto Industrial); con epicentro en esta castigada región:

1. Bajo valor de la Tierra Virgen.
2. Muy Buena tasa de crecimiento de las plantaciones, por encima de la media mundial en salicáceas: 28 m³/ha .año en álamo y 25 m³/ha año en sauce (Datos Promedios de la SAGPyA).
3. Muy buena calidad maderera, para diversos fines.
4. Gran potencial de la tierra y las condiciones climáticas.
5. Cercanía del principal centro de consumo de Argentina y Latinoamérica.

El desarrollo forestal en esta deprimida región del Delta Bonaerense de aproximadamente 40.000 hectáreas productivas, con un adecuado manejo silvícola produciría 800.000 TN por año, ocupando en los rubros de forestación, elaboración de madera, transportes industrialización y comercialización una ocupación inmediata de 3.000 personas de la región en el corto plazo, si consideramos que menos del 10 % de la superficie total de la región estuviese destinado a la producción y acompañada con una política forestal en la provincia en constante expansión; en 15 años tendríamos: 120.000 has, forestadas con una producción de madera de 2.400.000 TN/año que equivaldría a un movimiento anual superior a los 190.000.000 de pesos anuales; dando trabajo a más de 10.000 personas; 1.400 puestos por año, lo que equivaldría a más de 90 millones en salario por año y 37 millones destinados al sistema de seguridad social.

EJEMPLOS DE POLÍTICAS DE FOMENTO PARA SECTOR PRIMARIO PROVINCIAL

El sector agropecuario constituye el principal generador de reservas internacionales del país y durante los últimos años ha tenido un destacado desempeño, impulsado por los valores de intercambio internacional y además, está históricamente ligada con los sectores de apoyo, tanto en términos de infraestructura (Almacenamiento, Transporte y Complejo portuario) como de servicios agropecuarios (Contratistas Rurales de Maquinaria y de Mano de Obra). Los cambios organizacionales y tecnológicos experimentados por el agro hacen cada vez más relevante la actividad de estos agentes, que apoyan a los productores para las tareas de labranza, siembra, recolección, cuidado mecánicos, fumigaciones, fertilizaciones; cuidado, manejo y mejoramiento de la calidad del ganado, etc.

La tercerización no solo ha contribuido a los altos niveles de productividad; si no a la desconcentración de la propiedad haciendo rentables a pequeños productores agropecuarios, que quizás no sobrevivirían si cada uno tuviera que contar con el capital para la compra de esas maquinarias. En esta perspectiva, sería muy importante profundizar sobre las implicancias sociales que tienen los prestadores de servicios. Estas empresas son en gran mayoría PyMEs, que emplean a una gran proporción de la mano de obra relacionada con el sector agropecuario y que tienen gran impacto en los partidos del interior de la provincia donde están instalados, por lo tanto deberíamos:

- Promover la incorporación tecnológica en la explotación agropecuaria.
- Remediar y prevenir la erosión eólica e hídrica y la concentración antropica.
- Implementar Políticas y Directrices destinadas al sector agropecuario.

Sector ganadero

La Infraestructura en el sector agrario (Caminos Rurales, Capacidad de Almacenaje, Los Puertos)
Investigación y desarrollo.

EJEMPLOS DE POLÍTICAS DE FOMENTO PARA EL SECTOR INDUSTRIAL

Los Distritos Industriales son sistemas productivos regionales constituidos por agrupaciones de empresas altamente especializadas, que tienen cierta proximidad geográfica, problemática productivas similares y complementarias y que se asocian para lograr ventajas competitivas. Los objetivos planteados en el presente fueron focalizados en las PyMEs, siendo factores fundamentales para el ordenamiento lógico del Desarrollo Regional, se establecieron los siguientes objetivos:

- Integración de las cadenas productivas desarrollando actividades asociativas entre empresas.
- Incorporación de valor agregado a los bienes producidos principalmente en calidad y diseño.
- Facilitar la incorporación y actualización de mano de obra capacitada.
- Incorporación de innovación tecnológica de punta en la cadena productiva.
- Internacionalización de las PyMEs en búsqueda de un crecimiento sustentable a mediano y largo plazo.

Actividades propuestas para alcanzar estos objetivos:

1. Capacitación
2. Gestión de Cadenas Productivas
3. Asociación con grandes empresas.
4. Parques temáticos.
5. Centros de servicios.
6. Programas de Calidad.
7. Programas de diseño.
8. Observatorios y Conserjerías tecnológicas.
9. Internacionalización.

NOTA : En el Anexo a este trabajo se describen en síntesis 5 cadenas de Valor , propuestas como punto de partida de este programa de Desarrollo Regional de la Provincia de Buenos Aires ; las cuales son :

1. Cadena de Valor del sector Foresto Industrial.
2. Cadena de Valor de productos Industriales del Cuero.
3. Cadena del valor del Trigo.
4. Cadena de Valor de la Industria Farmacéutica .
5. Cadena de Valor del Software.

FOMENTAR EL COMERCIO EXTERIOR BONAERENSE

Resulta fundamental divulgar una cultura exportadora cuyos resultados se logran mediante una trayectoria de muchos años , como por ejemplo Brasil que desde hace mas de 50 años viene apoyando a su sector pyme para que conquiste mercados con una política comercial sustentable en el tiempo o Chile que desde los últimos 25 años ; mas allá de las ideología de los Gobiernos Democráticos ; e inclusive Ilegales y de Facto han mantenido su estrategia exportadora , logrando inclusive reconversión productiva con miras a los mercados internacionales que vulgarmente se ha llamado El Milagro Chileno .

Pero el empresario PyME argentino y en especial el Bonaerense se caracteriza generalmente por ser intuitivo e individualista, centrado en el producto y muy conocedor del mismo y de su proceso productivo, como resultado de su observación de otras experiencias en la localización de oportunidades.

A tal fin se debe realizar un programa para el desarrollo de aptitudes de comercialización interna y externa con investigación de mercados, definición de una oferta exportable Bonaerense, creación de la Estrategia de Marca, Respaldo Made In Buenos Aires, que traccione a nuestra producción en los distintos mercados internacionales.

BUENOS AIRES EXPORTA

Es por ello que hemos dejado al final de la presente propuesta el área Internacional de la Provincia de Buenos Aires, ya que todo programa de Desarrollo Regional requiere de un singular esfuerzo conjunto Estado Empresa, que permita incorporar la Producción Regional Bonaerense con alto valor agregado y de una manera sustentable en la balanza comercial Argentina .Pero serán sobre todo las empresas, y fundamentalmente las PYMES, las que tendrán que proyectar al exterior su capacidad para producir bienes y servicios, atendiendo a las condiciones cada vez más competitivas y exigentes de los mercados internacionales. En tal perspectiva no parece suficiente poner el acento en las estrategias de exportación; de lo que se trata, si se quiere competir con eficiencia y se quiere adquirir presencia continua en los mercados mundiales, es internacionalizar las estrategias de cada empresa. Es decir, incorporar la dimensión internacional como eje principal de la actividad empresaria

Pero como en la mayoría de los países del mundo y fundamentalmente en la Argentina, El comercio exterior, es realizado por una pequeña parte de las empresas existentes en el orden Nacional, las que generalmente responden a la categoría de **grandes compañías**. Esto se explica por la complejidad que tienen los negocios internacionales, lo que obliga a contar con una organización sofisticada e incurrir en gastos e inversiones más elevadas que los relacionados al comercio domestico. Tanto la apertura y el armado de operaciones con el exterior requieren de una dotación de recursos (principalmente técnicos y financieros), muchas veces prescindibles en el mercado interno.

Se estima que concretar un embarque al exterior, en una empresa que nunca exporto, puede demandar un tiempo superior a los **dos años**, desde el momento que tiene la inquietud y comienza a concretar sus esfuerzos para ello. La mayoría de las pequeñas y medianas empresas NO están en condiciones de orientar parte de sus recursos en una iniciativa que pueda demorar ese lapso en dar algún beneficio.

En América Latina, solamente el 01 % del universo empresarial participa en forma permanente en el comercio exterior, y de ellas alrededor de un 20 % son responsables del 80 % de las exportaciones. Esto significa que el ingreso de divisas de la región depende, en gran parte del 0,02% de las empresas existente, nuestro país no es la excepción a esta dura realidad .En nuestro país este cuadro es mas grave ya que las estructuras empresariales son más débiles y con menor grado de capacitación; desarrolladas sobre la base de un mercado interno reducido. Es posible afirmar que la mayoría de las exportaciones de las firmas nacionales son fruto de los pedidos del exterior, más que de una estrategia de penetración en mercados internacionales. Las estadísticas de comercio exterior indican que no se ha logrado mejorar sustancialmente el perfil exportador de nuestro País y que los productos Básicos o tradicionales siguen siendo los principales generadores de divisas siendo pocas empresas las destinatarias de estos beneficios.

Por lo tanto debemos iniciar el camino hacia la construcción de la OFERTA EXPORTABLE NO TRADICIONAL SUSTENTABLE que penetre mediante la competitividad y la eficiencia en los distintos mercados internacionales, generando de esta manera valor agregado para nuestras economías regionales ; lo que implica adecuar la misma a las características de la demanda internacional mediante el conocimiento por sector y/o producto de las características de los distintos mercados potenciales , comprender su lógica interna y captar sus dinámica , conocer los caminos que conducen a la demanda externa y , en particular la cadenas de comercialización , adoptar modalidades organizativas , incluyendo la asociación con otras empresas , a fin de concretar en la realidad y a través del tiempo la estrategia de internalización de su cadena de valor coordinados actuando como un perfecto





OBJETIVOS

PYMES EXPORTA ha fijado los siguientes objetivos:

Promover la diversificación de mercados internacionales para las empresas PYMES que constituyan la Oferta Exportable Bonaerense.

- Desarrollar la constitución y adecuación de una oferta exportable competitiva que penetre en los distintos mercados internacionales.

- Generar el ingreso genuino de divisas a través de la exportación de productos y valor agregado producidos por las PYMES Regionales.

- Incorporar la Dimensión Internacional de las PYMES, como eje fundamental del desarrollo sustentable de las mismas.

- Contribuir a la reducción de los costos de producción de las empresas que utilicen insumos importados en sus procesos de fabricación ; que realicen sus primeros esfuerzos en la internacionalización de sus operaciones o los primeros embarques , a través de la asociatividad (Consolidación de embarques ; etc.).

- Contribuir a la penetración de la oferta de bienes y servicios, adecuándola a las exigencias de los mercados internacionales objetivos.

- Construir una red de asesoramiento, acompañamiento y apoyo a las Pymes en cada región , coordinada por el ejecutivo Provincial generando de esta manera sustentabilidad en el tiempo.

A fin de alcanzar los objetivos planteados en este programa tendrá las siguientes funciones:

- **Funciones orientadas a la oferta exportable pyme , se busca con ello obtener productos para exportar en condiciones competitivas:** esto implica un acercamiento permanente al sector productivo llegando a participar en el esfuerzo empresario mediante el asesoramiento y cooperación de la Capacitación ; Adecuación y diseño de productos exportables , Control de calidad promoviendo la construcción de una marca de origen y la modernización de los sistemas de producción ; información y organizativos que permita la consolidación de oferta exportable , constitución de consorcios horizontales y verticales de exportación , mediante la construcción de una Política de Marca de respaldo **Made In Buenos Aires**.

- **Funciones que permiten viabilizar operaciones que por su naturaleza presentan dificultades para las PyMEs:** tales como comerciales, financieras, logísticas, etc, que nos permita no solo la realización de exportación tradicionales; sino también la triangulación de operaciones, el intercambio compensado, desarrollo de redes de comercialización en mercados objetivos, etc.

- **Funciones orientadas a la Demanda Internacional:** a través de las cuales se consigue detectar oportunidades comerciales y desarrollo de mercados para la oferta exportable .Para ello es necesario hacer estudios de mercados por sectores, productos y países, disponer de una red internacional de ventas, depósitos en esos países (a fin de facilitar el proceso de penetración en los mercados objetivos), contar con un avanzado sistema de información y comunicación haciendo uso de modernas técnicas de Marketing.

- **Funciones orientadas a la generación de ingresos para los Bancos y Organismos específicos:** La generación de negocios internacionales para la empresas PYMES promoverá un importante incremento en sus ingresos, así mismo la Incorporación de la dimensión internacional en sus operaciones comerciales, generará para los Bancos Provincia ; el INTA ; INTI , ETC ingresos genuinos derivados de la actividad .



NESECIDADES PYMES

- Adecuación de sus productos que conformen una oferta exportable competitiva en los mercados internacionales.
 - Constitución de consorcios y cooperativas horizontales y verticales de exportación, a través de un cambio cultural y la activa participación de moderadores.
 - Estudios e investigación de mercado con variables duras y misiones exploratorias.
 - Identificación y detección de oportunidades comerciales.
 - Control de calidad y adecuación del producto en combinación con organismos provinciales y nacionales competentes.
 - Diseño e implementación de estrategias de penetración por empresa, sector y mercados.
 - Asesoramiento y apoyo para el desarrollo y adecuación de productos a la demanda internacional.
 - Elaboración y evaluación de proyectos de exportación por sectoriales.
 - Promoción de la Oferta Exportable en el exterior (participación en ferias y exposiciones internacionales, misiones comerciales, Bs. As trade center, exposición permanente, etc.)
 - Red provincial, a través de las representaciones del Banco Provincia en el Exterior en los mercados objetivos.
 - Asesoramiento en la preparación de su primera cotización internacional.
 - Capacitación y acompañamiento en los procedimientos de exportación.
 - Participación en negociaciones bilaterales a través de sus representantes.
 - Participación y financiación de Visitas y viajes de negocios Internacionales.
 - Consolidación de embarques.
 - Consolidación de oferta con la participación de más de una empresa para captar mercados más importantes.
 - Desarrollo de una feria virtual permanente.
 - Desarrollo de una exposición permanente a través de los Buenos Aires Trade centers en el exterior.
 - Asistencia técnica a las empresas y a los consorcios y cooperativas de exportación.
- Consolidación de operaciones de importación de insumos y bienes de capital imprescindibles, destinados a la construcción de la Oferta Exportable.
- Almacenamiento y transporte de la oferta exportable en caso de participación de eventos internacionales.

ANEXO DE LAS CADENAS DE VALOR

Solo a efectos ilustrativo y no Taxativo hemos seleccionado 7 sectores de interés en el territorio bonaerense a fin de ejemplificar, el desarrollo de una acción política, promoviendo la creación y especialización de cadenas de valor como parte de este programa, agradeciendo a la CGE, UIA y Cámaras Sectoriales, CEPAL, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y la CEPBA por el aporte de información y participación en el desarrollo de los mismos.

Es importante que realicemos una simple descripción de las tendencias mundiales para los próximos años, a fin de ubicarnos correctamente en el presente análisis de la conformación de cadenas de valor altamente competitivas de la provincia de Buenos Aires.

El Comercio Internacional esta floreciendo, la expansión de las exportaciones, la explosión de la inversión extranjera directa, el crecimiento de empresas transnacionales, los mercados de capitales altamente globalizados y conectados están produciendo intercambios abiertos y transparentes, donde las inversiones fluyen sin obstáculo entre recintos bursátiles de todo el mundo.

Marcar las siguientes tendencias: **Crecimiento Globalizado:** La Globalización de las compañías e inclusive de las Marcas, hace en muchos casos difícil determinar el país de origen de muchas empresas; **Mega fusiones Internacionales:** Las Fusiones Globales, crean empresas multinacionales Inmensas, mas Grandes que muchos países; **Poder Económico Regional:** Las asociaciones comerciales fuertes son regionales; tales como la CEE (Comunidad Económica Europea) , NAFTA (North American Free Trade Agreement o Acuerdo de Libre Comercio Norteamericano) , ASEAN (Asociación of Southeas Asian Nations o Asociación de Naciones del Sureste Asiático) y el MERCOSUR (Mercado Común del Cono Sur) reforzaran las bases económicas regionales en todo el mundo; **Problemas de Identidad :** En un mundo globalizado cada vez mas tinterconnectado, los seres humanos se sentirán desgarrados ante la opción de ser personas cosmopolitas globales, comerciantes regionales, lideres nacionales, personalidades étnicas y ciudadanos locales; **Retroceso Norteamericano :** La actitud defensiva ante la cultura, el Poderío Militar y el capitalismo de libré mercado (de fronteras para afuera y proteccionista de fronteras para adentro) propios de los Norteamericanos contrapesará el persistente poderío de Estados Unidos como principal potencia económica y comercial del mundo; **Integración Europea :** La integración económica europea; mas el euro y la integración eolítica que sin duda en el futuro vendrá, hará más sólida su influencia de este continente en el comercio mundial; **Repercusión Asiática :** La índole laboriosa y cultural, sus redes sociales y familiares combinadas con su compromiso con la educación, constituyen una base fuerte para que sus economías tengan repercusión, mas a la corta que a la larga, **China Inc. :** Si china sigue siendo una sola nación y prosigue su desarrollo económico se convertirá en el corto plazo en el mercado mas importante del mundo; **Los que mas tienen y los que menos tienen :** La Brecha entre los mas Ricos y los mas pobres tanto en los continentes como entre continentes, seguirá ensanchándose, salvo que los países desarrollados tomen conciencia y asuman un compromiso para una mejor creación y distribución de la riqueza son los países en vías de desarrollo y sub desarrollados. Estas tendencias nos demuestran que cada vez más urgente es la necesidad de conformar una oferta exportable competitiva que penetre en los mercados internacionales.

PLAN DE TRABAJO COMÚN A TODOS LOS SECTORES

- Relevamiento y constitución de la oferta exportable por empresas en condiciones de exportar y por sectores objetivos a través de la activa participación de las Cámaras Empresariales, Municipios,
- Trabajar en la interacción de la Cadena de Valor para potenciar su posicionamiento y competitividad.
- Desarrollar planes y Programas de capacitación en técnicas de negociación Internacional, reestructuración Organizaciones incorporando la división Internacional, y Comercialización Internacional.
- Desarrollo de la primera red Municipal de Fortalecimiento y Desarrollo de Exportaciones.
- Promover y apoyar la conformación de consorcios de exportación.
- Fomentar la creación de Clusters Industriales en las regiones de mayor concentración de la actividad.
- Desarrollo e implementación de estrategias de participación de los sectores y las pymes en eventos promocionales (FERIAS; EXPOSICIONES; MISIONES DE EXPLORACIÓN Y COMERCIALES;



CREACIÓN DE LOS PYMES TRADE CENTER EN LOS MERCADOS OBJETIVOS DEL MERCOSUR).

ACCIONES TENDENTES AL MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SU ACCESO POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES DE LA CADENA DE VALOR, LAS PYMES Y LOS SECTORES COMPETITIVOS.

Desarrollo de estrategias de Políticas de Marca de Origen en concordancia con la estrategia general desarrollada por el Gobierno del presidente Néstor Kirchner.

Promoción y realización de acuerdos estratégicos con Cámaras Empresariales, Bancos, Gobiernos Nacional, Provinciales y Municipales, Training Compañías, etc. en la República Argentina.

Promoción y realización de acuerdos estratégicos y de intercambio comercial con empresas, Cámaras empresariales, Training compañías, Gobiernos, Bancos, Organismos Internacionales de fomento del comercio exterior, Embajadas, etc. en el exterior.

Promover el trabajo conjunto con las Sedes Internacionales en las representaciones del Banco Provincia y e Banco Nación , Cámaras empresariales extranjeras , oficinas comerciales en el exterior, trade centers, depósitos, etc.

Confección de la primera feria virtual de nuestra oferta exportable

CADENA DEL SECTOR FORESTO INDUSTRIAL

Este sector, tal cual se ha presentado en la presente propuesta, representa una importante alternativa de creación de valor sobre uno de los recursos naturales renovables con importante proyección en el territorio bonaerense, si tenemos en cuenta que está constituida por tres subsistemas: Madera y sus Manufacturas , Pasta y Papel y Muebles de Madera cuyo comercio mundial representa sumado los 3 subsistemas más de 160.000 Billones de dólares año , siendo el sector de Muebles el mas dinámico durante la década pasada , que el subsistema con menor valor agregado (Pastas y Madera) han sido exportados , originando saldo comercial positivo ; contrariamente a los que sucedió con los productos de mayor valor agregado (Muebles y Papel) , que el sector de Muebles como así también con el resto del complejo Foresto Industrial Argentino esta estancado o en declive , Argentina participa con menos del 1 % del comercio mundial de muebles (Vende casi con exclusividad al mercado interno) . El sector de muebles Bonaerenses, esta constituido principalmente por PyMEs regionales con una alta dispersión geográfica, por ejemplo en la zona centro del complejo se destacan los partidos de San Martín , Luis Guillon , Monte Grande , Tigre y San Fernando ; por lo tanto es imprescindible potenciar el concepto de Clusters ; el INTA cuenta en la actualidad con un centro de desarrollo de muebles a base de Sauce .

TENDENCIA MUNDIAL DEL SECTOR

- Los principales exportadores de Muebles son: Italia, Alemania, Canadá, EE.UU..., China, Francia, México, Polonia; Argentina participa con solo el 0,02 % de las exportaciones mundiales de muebles.
- Principales países importadores de Muebles : EE.UU.. , Alemania , Japón , Francia , Reino Unido , Canadá , Holanda , Italia y Dinamarca (EE.UU.. y Alemania concentran 1/3 de las Importaciones Mundiales)
- La mayoría de los principales exportadores de muebles; son los principales destinos de las exportaciones de la materia prima (Madera y Cuero).
- Los principales países exportadores, pertenecen a la CCE, con el consiguiente altísimo costo de mano de Obra y escasez de recursos naturales propios.
- Actualmente la tendencia mundial del Mueble combinado con cuero de alta gama, presenta un importante nicho de mercado para el sector en el territorio Bonaerense.

LIMITACIONES DEL SECTOR

- Achicamiento progresivo por problemas de competitividad, fundamentalmente frente a las importaciones de Brasil.
- Poco respaldo político para diseñar estrategias sectoriales expansivas.
- Mercado interno acotado.
- Falta de Legislación para evitar que la Madera salga del país sin industrializar.



- Carece de apoyo técnico y económico para el desarrollo de la industria del Mueble .
- Problemas en el desarrollo de diseño aplicado a la industria del Mueble.
- Renovación promedio en el mercado interno de 15 años, en Europa se renueva cada 5 años.
- Amenaza latente por importación de muebles baratos y de mala calidad de Brasil.

OBJETIVOS PARA EL SECTOR DE MUEBLES BONAERENSES

Aumentar la producción de la Industria de la madera, promoviendo la Ocupación y el Valor Agregado en las economías regionales.

Desarrollar mercados externos y aumentar las exportaciones.

Lograr el crecimiento del mercado interno.

Mejorar la rentabilidad del sector.

Lograr mejoras en calidad y diseño, como factores claves para impulsar la competitividad.



ANÁLISIS F.O.D.A

FORTALEZAS

Acceso al recurso forestal; Alto potencial de forestación (10 MM de hectáreas)

Volúmenes aceptables de materia primas.

Inversión de capital en realizada durante la década del 90.

Alta productividad en bosques implantados (superiores a los estándares internacionales), alta velocidad de crecimiento de las plantaciones respecto de países competidores.

Mano de Obra capacitada a nivel superior (Ing. forestales, etc).

Procesos de reconversión con aumento de la productividad en muchas empresas.

Sector de alta generación de empleo directo e indirecto un factor multiplicador superior a la construcción e industria automotriz.



OPORTUNIDADES

Perspectivas mundiales positivas a largo plazo.

Continuo crecimiento de consumo de productos forestales.

Creciente presión en pos de la conservación de los bosques nativos e imposibilidad de muchos países de expandir sus bosques implantados (CEE, EE.UU., JAPÓN, ETC).

El comercio Internacional de productos forestales, incluidos los muebles, es superior al de cereales y Carnes.

Producir en la región productos exportables con mayor valor agregado.

Enorme potencial de explotación del mercado de muebles de madera maciza.

Importante oportunidad para la conformación de clusters (Pools de compra, consorcios de exportación, etc).

Complementariedad con otros sectores industriales para la generación de productos de alta gama (Curtiembres, Aceros, etc).

DEBILIDADES

Mercado interno Reducido.

Restricciones crediticias para la transformación de industrias a fin de generar mayor valor agregado y adecuar sus productos a la demanda.

Competencia desleal de la economía Informal.

Excesiva presión tributaria a nivel Nacional Provincial y Municipal, sin tener en cuenta la industrialización de la materia prima.



Escaso acceso de información relevante sobre segmentos, productos, mercados externos, calidad, precio, comportamiento del consumidor en los mercados desarrollados, limitando sus posibilidades de internacionalización.

Ausencia de políticas efectivas de promoción de exportaciones para el sector.

Sector atomizado, con muy baja escala de producción.

Recursos Humanos capacitados (mandos medios y Operarios).

AMENAZAS

Extinción del recurso forestal por falta de inversión.

Perdida de mercados internacionales, por no contar con los certificados que avalen un correcto manejo de los bosques nativos.

Primarización de la producción y mayor concentración de la industrialización en Brasil; exportamos recursos naturales e importamos productos terminados.-

Fuertes importaciones desde Brasil (mas de 35 millones anuales solo en muebles), por el nuevo programa de fomento industrial y de exportaciones, que incluye la industria del Mueble, permitiendo hoy que sus productos estén mas baratos que en el 2001.

PLAN DE TRABAJO SECTORIAL

Incluir en el Plan nacional de Viviendas, las aberturas y los muebles de madera de sauce y álamo.

Diseñar planes para construir viviendas de madera.

En Muebles de Alta Gama: desarrollar procesos de diseño y estándares de calidad internacional.

En Muebles económicos: Estabilizar precios de tableros de MDF y Aglomerado.

Fomentar la forestación y el manejo sustentable de los bosques nativos e implantados.

Impulsar un régimen laboral especial para el sector foresto Industrial.

Fomentar los consorcios de exportación (Verticales y horizontales) y la capacitación de los empresarios en este sentido.

Gestionar las Cláusulas de salvaguarda y/o cupos para la importación de Brasil.

Fomentar la coordinación entre los diferentes sectores intervinientes (a través de los foros de Competitividad).

Fomentar el acceso a Tecnologías e incorporar diseño en conjunto con centros tecnológicos y educativos.

Mejorar los sistemas de información y su acceso por parte de los integrantes de la cadena de valor.

Fomentar la capacitación técnica del sector en todos sus niveles a través de las Escuelas técnicas, y programas de Escuelas fábricas, CIC, INTI, INTA, etc.

Asegurar el financiamiento del Capital de Trabajo.

Financias Exportaciones.

Impulsar el análisis y estudios de mercado y comportamiento del consumidor.

Fomentar la asociatividad a través de los Cluster Industriales regionales, consorcios de exportación con la participación de estado como aportante de información y financiamiento a través del Banco Provincia.

CADENA DEL CUERO

El sector del cuero Bonaerense es una de los que esta directamente relacionado con el sector ganadero; ya que de la faena surge la materia prima del mismo. La producción de cuero crudo mundial ha mostrado un lento crecimiento durante los últimos 30 años, a una tasa promedio del 1 % por anual, generando una fuerte competencia por el insumo materia prima desplazando la producción de sus manufacturas hacia los países en desarrollo fundamentalmente por menores costos de mano de obra e importantes subsidios gubernamentales.

El comercio Internacional del complejo del cuero en su conjunto suma mas de 58 mil millones de dólares; siendo el calzado el 47 % del total de la actividad y una importante tendencia de crecimiento en la producción y comercialización de Semiterminados, Terminados y Manufacturas y una importante disminución en West Blue. Entre los países de mayor participación del sector, los principales exportadores son: EE.UU., Francia, Australia, Hong Kong (como puerta de entrada y salida para el sudeste asiático) Alemania, Canadá, Holanda, Mexico, Gran Bretaña;





mientras que los principales importadores son : China (desplazando a Italia en los ultimas años) , Italia , Corea , Alemania , Tailandia , México , Austria , Holanda (Cabe destacar que los países que figuran como importador y exportados ,. Son aquellos que han desarrollado una importante industria transformadora de la materia prima).

El comercio de cuero Semiterminado y terminado tuvo un record de mas de 11mil millones en el año 2003 y China es el principal exportador de calzado y manufacturas de Cueros con el 44 % de la actividad; seguido por Italia con el (%) y Argentina participa con el 2 % incluyendo tapicería.

■ TENDENCIA MUNDIAL DEL SECTOR

Los países desarrollados productores ganaderos, muestran una tendencia creciente a exportar cueros sin elaboración e importar calzado y manufacturas.

Por el contrario los países asiáticos (China, Vietnam, Indonesia e India entre otros) Importan materia prima cuero wet blue, Semiterminado y terminado y exportan calzado y manufacturas.

Esto ha generado un alto grado de segmentación en la producción de calzado de cuero; los países desarrollados (Italia, España, Portugal, etc) producen y exportan alta gama y valor agregado; y los países en desarrollo (China, Brasil, México, S.E Asia, etc) calzado económico de baja calidad.

Actualmente uno de los sectores mas dinámicos de las manufacturas de cuero es el de la tapicería de Automóviles y Muebles.

Como en industria del calzado, la producción de manufacturas de cuero se ha ido relocalizando en función a los bajos costos de la mano de obra y los beneficios por subsidios, pero con diferentes grados de segmentación.

■ SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR, VENTAJAS COMPETITIVAS

Los Mercados Internacionales están en fuerte desarrollo.

El cuero nacional es reconocido internacionalmente por su alta calidad.

Industria Curtidora técnicamente sofisticada y competitiva.

Excelente diseño local y algunas experiencias exitosas de productos innovadores.

Gran potencial del sector como generador de empleo.

Posibilidad de aumentar el valor agregado sin restricciones de capital significativas (especialmente en calzado no deportivo y manufacturas de cuero)

■ OBJETIVOS PARA EL SECTOR

■ Transformar la estructura de la cadena, elevando sustancialmente la importancia de los establecimientos con mayor valor agregado en la producción y el comercio.

■ Promover acciones de exportación del sector que le permita a toda la cadena vender más de 2.000 millones anuales en 5 años. Total País.

■ Aumento y capacitación de la mano de obra empleada en el sector, con la ocupación futura en 5 años de mas de 50.000 empleos directos.

Incrementar las Inversiones en del desarrollo e la cadena.

■ Promover la producción y exportación de calzado y manufacturas de alta gama, incorporando diseño y estándares de calidad internacionales.

■ Promover la constitución de consorcios verticales y horizontales de exportación.

■ Proteger a la Industria Nacional de los subsidios extranjeros.

ANÁLISIS F.O.D.A

■ FORTALEZAS

Conciencia de la necesidad de mejorar la calidad del cuero crudo y beneficiar al productor, Desde el punto de vista de economía espacial; mas del 90 % de la cadena se ubica en los 4 distritos con mayor PBI per. capita , El actual tipo de cambio favorece la actividad exportadora e incentiva la sustitución de importaciones , Disponibilidad de mano de obra capacitada a costos competitivos , **CUEROS** : Alta escala de producción , Materia prima de excelente calidad y fácil accesibilidad , Fuerte orientación hacia el mercado externo , fuerte



Inversión en la década pasada ; **CALZADO** : Mano de obra calificada , fuerte Inversión en la década pasada para calzado deportivo , Alta capacidad creativa , prestigio en Latinoamérica en moda y diseño , Accesibilidad a la materia prima de calidad superior **Marroquinería y Confecciones** : Mano de obra calificada , Alta capacidad creativa para el desarrollo de diseño , prestigios en mercados internacionales por calidad y diseño , creciente inserción internacional , Ausencia de competencia externa importante , accesibilidad a la materia prima de calidad superior .

■ OPORTUNIDADES

Tipo de cambio favorable para la exportación y sustitución de importaciones, Desarrollo de nuevos productos por efecto de la sustitución de importaciones, Mercados Internacionales en crecimiento y existencia de nichos de mercados a nivel mundial (Tapicerías, Monturas, Confecciones , etc.) ; Incipiente reactivación del mercado interno , exportaciones informales a través del Turismo Receptivo Internacional , **CUERO** : Aumento de cantidad de cueros exportados transformados en manufacturas , aumento de la materia prima base , con motivo de la penetración Internacional de la carne Argentina , Diversificación del mercado de exportación , Alianzas Con productores Internacionales , curtiembres pymes enfrentan mayor demanda por el aumento de producción de manufacturas de cuero , expansión de cueros no bovinos (Ovinos y Caprinos) , **CALZADO** : Sustitución de importaciones , especialización de los segmentos medio-alto con productos diferenciales , acuerdos de producción entre productores nacionales y grandes tiendas internacionales , **Marroquinería y Confecciones** : Especialización en los segmento ABC 1 (Medios Altos) , Turismo extranjero asocia el cuero a productos típicos , penetración en mercados no tradicionales

■ DEBILIDADES

Incentivos a la exportación no premian el valor agregado generado por las manufacturas , Relación conflictiva entre eslabones productivos , Estancamiento de la oferta local de materias primas (reducción de stock ganadero) , Inadecuada relación Precio/calidad del cuero crudo , Falta de practicas asociativas en la cadena , Falta de Imagen/país (Política de Construcción de marca , estabilidad , continuidad , etc.) , Falta de capacitación e incentivo en el manejo de los cueros en el campo (Alambrados , Marcas , Sanidad , etc.) , Baja coordinación sector Publico/privado **CUERO** : Estancamiento del stock ganadero , Alta capacidad operativa de las curtiembres ociosa (40 %) , problemas de conservación de cueros crudos en saladeros y curtiembres chicas , Eventuales problemas ambientales , **CALZADO** : Falta de experiencia exportadora , Atomización del sector , Alto nivel de informalidad , Necesidad de oferta nacional de alta calidad de materias primas , Baja producción local de insumos sintéticos y bases , bajo poder de negociación frente a grandes proveedores y clientes , escaso desarrollo o ausencia de estandarización , poca inversión en el desarrollo de una marca de origen , **Marroquinería y Confecciones** : Baja Capacidad instalada , Ausencia de Financiamiento de Exportaciones , Apoyo Insuficiente para acciones de promoción internacional (Ferias y Exposiciones) , Alto Nivel de Informalidad , Poca Asociatividad , escaso poder de negociación con proveedores y clientes , Escaso acceso a la información sobre tendencias y modas , precios , características de mercado , etc. de los distintos mercados internacionales , Falta de capacitación en diseño y Marketing Internacional .

■ AMENAZAS

Perdidas de mercados por falta de políticas y promoción de exportaciones , Estructuras de Reintegros Impositivos , Falta de medidas que incentiven la incorporación de mayor valor agregado en la oferta exportable , Para los productos manufacturados: Pérdida de accesibilidad de la Materia Prima por eventual salida de cueros crudos o semi crudos al exterior , Falta de tipificación de cueros (Valor de Cueros) , **CALZADO** : Actual competencia con Brasil (Uno de los principales compradores de cueros Argentinos sin manufacturar) , Falta de mano de obra capacitada en algunos puestos , Exposición a saldos de temporada y contra estación del hemisferio norte , Exposición a competencia desleal interna , Importaciones de China y Brasil , **Marroquinería y Confecciones**: Falta de Mano de obra calificada , Falta de Financiamiento para exportaciones , Falta de consolidación de la oferta , Falta de estrategias de Marcas y Diseños de origen , Ausencia de incentivos a la producción y exportación .



PLAN DE TRABAJO SECTORIAL

- Mejorar la interacción de todos los eslabones de la cadena para potenciar su posicionamiento y competitividad.
A través del programa ganadero provincial, incrementar la oferta en cantidad y calidad del cuero crudo.
- Desarrollar acciones para elevar la disponibilidad de mano de obra calificada y mejorar la gestión empresarial (Capacitación/Formación).
- Incorporar programas de diseño y estándares de calidad internacional en el proceso de fabricación de toda la cadena, inclusive mediante la aplicación del Control Total de la calidad.
- Potenciar la capacidad de diferenciación de la cadena de Valor de la Industria (Calidad, Diseño en alta gama, Marca respaldo).
- Implementar mecanismos de protección contra las manufacturas subsidiadas provenientes del MERCOSUR y Asia.
- Implementar mecanismos de apoyo financiero para el sector.
- Agilizar trámites burocráticos para acceso de fondos públicos en monto y tiempo (Ej: Fundación ExportAr)
- Generar un fondo para la promoción de exportaciones específicos del sector.
- Impulsar el cumplimiento de Normas ISO 9000, ISQ 14.000, QS 9000 y UDA 06.
- Desarrollar a través de organismos del estado provincial y privados de sistemas de estándares de que permita uniformar moldes y hormas aplicados a los componentes.
- Fijar horizontes de largo y mediano plazo para las condiciones y limitaciones a las exportaciones de Materia prima incluyendo el cuero del resto de los animales.
- Extender la transabilidad para los cueros, concientizando y capacitando a los productores Y articulando una acción Publica-Privada (INTA).

LA CADENA DEL TRIGO

La producción mundial de trigo oscila los 600 MM de toneladas año , y la Unión Europea como conjunto(25 países) es el principal productor con mas de 137 millones de toneladas , seguido por China con 91 millones , India con 72 millones , EE.UU. con 59 millones , Rusia con 45 Millones , Canadá con 26 millones , Australia con 22 millones y en el puesto numero 11 se ubica Argentina con mas de 16 millones (Fuente FAO STAT , USDA) , del total producido el 19 % lo consume la UE ; el 17 % China , el 12 % India , el 7 % Rusia , el 5% EE.UU. y el resto se divide entre el resto de los países .

La demanda de trigo es inelástica, por lo tanto el precio depende casi exclusivamente de la Oferta , ubicando a nuestro país entre los principales exportadores ; el comercio mundial de la harina es solo el 2 % de la producción total , siendo Francia , Bélgica , India , Turquía , Alemania , Alemania , Kasakhstan , Italia ; Pakistán , Holanda y Japón con el 64 % de las exportaciones totales los principales exportadores y Libia con un 9,4 % , Holanda con un 7,2 % , Indonesia con un 4,5 % , Cuba con un 4,3 % , Angola con un 3,3 % , palestina con un 3,1 % , EU con un 2,9 % y Francia con un 2,8 % del total importado los principales importadores , lo que demuestra una gran dispersión de los mercados destinos .

En el mercado de las pastas que mueve más de 3.300 millones de dólares años; Italia se presenta como el principal productor y el de mayor consumo per. Capita. En cuanto a los principales productores mundiales son: Italia , EE.UU... , Brasil , Rusia , Turquita , Egipto , Venezuela , Alemania , México y Francia con el 76 % del total producido ; la Argentina ocupa el puesto número 14 en este ranking . Los países de mayor consumo por capita son: Italia con 28 Kg., Venezuela con 13 Kg., Turquía con 11,7 Kg., Suiza con 10,1 Kg., Suiza con 10,1 Kg., EE.UU.. con 9 Kg., Perú con 8,4 , Chile con 8,3 y Argentina con 6 Kg. entre otros.

Los principales exportadores de pastas son Italia con un 22 % del comercio mundial, China con un 10 % , Correa con un 6 % , Bélgica con un 6 % , EE.UU.. con un 5 % entre los más importantes observándose que solamente Italia y en menor grado China se presentan como grandes exportadores, generando un importante mercado para las pastas bonaerenses.





El mercado mundial de galletitas muestra a EE.UU. y a Brasil como los principales productores a nivel mundial, seguidos por Gran Bretaña, Alemania, Francia, Italia, España, Argentina, Japón, Holanda y Bélgica, en cuanto al consumo anual de galletitas per. Capita encabeza el ranking Holanda con 14,2 Kg., Bélgica con 12,9 Kg., Irlanda con 12,1 Kg., Inglaterra con 11,4 Kg., Francia con 9,2 Kg., Finlandia con 8,5 Kg., Italia con 8 Kg., Argentina con 7 Kg. y Brasil con 5,9 kg fácilmente observamos que nuestro principal socio del MERCOSUR es el segundo productor mundial de galletitas y de consumo per. Capita, sin embargo en el ranking de los principales países exportadores no se encuentra entre los primeros puestos; debido al importante mercado interno. Los países exportadores de galletitas en orden de importancia son: Alemania, Bélgica, Italia, Gran Bretaña, Canadá, Francia, Holanda, Dinamarca, España, Austria y Argentina ocupa el rezagado puesto 32, con poco más de 15 millones anuales.

Es importante destacar que el incremento de valor agregado en esta cadena, es **exponencial**; ya que y a solo efecto ilustrativo, con una tonelada de Trigo que se vende a 135 Dólares; producimos un total de 0,76 TN de harina que se comercializa a 230 dólares y con esta 0,76 tonelada de Harina producimos: Panificados por un valor de 600 dólares los artesanales y de 1.200 dólares los lactales; o Galletitas por 1.700 dólares y pastas 100% harina por 1.300 dólares, ratificando la necesidad de fomentar esta importante cadena que se presentara como instrumento de desarrollo regional.

TENDENCIA MUNDIAL PARA LA CADENA.

■ **Trigo:** El consumo mundial del trigo ha mostrado un comportamiento moderado en comparación a otros productos agrícolas, evolucionando al ritmo del crecimiento vegetativo de la población; En los últimos años el consumo de trigo mostró un crecimiento menor al demográfico, demostrando cambios en los hábitos de consumo de este cereal; Se ha ido sofisticando la demanda aumentando el consumo de Derivados del trigo, lo que requiere mayor clasificación; Entre los exportadores se observa una fuerte concentración, con un 80% de las exportaciones totales generadas por los 7 primeros productores-exportadores; En los últimos años han aparecido una serie de países no tradicionales como importantes Jugadores (Rusia, India y otros países de la exURSS); Las importaciones muestran un grado de concentración mucho menor, siendo los países asiáticos los principales demandantes.

■ **Harina de Trigo:** La logística es más compleja y costosa por ser un producto de bajo precio y alto volumen se genera un importante costo de transporte que limita el comercio internacional; Así mismo también el costo del seguro internacional es alto ya que es un producto altamente volátil y Las exportaciones en los últimos años es estable/decreciente.

■ **Pastas y galletitas:** Este mercado viene creciendo en los últimos años, siendo los verdaderos objetivos de nuestro programa de cadena de valor; ya que los principales exportadores; también son importadores de la materia prima.

La participación de los productos industrializados en el comercio exterior argentino es mínima, debido a la ausencia de trigo adecuado en calidad, homogeneidad y seguridad de abastecimiento para la industria de pastas (Candeal) y galletitas; Por las características No transables del pan artesanal y en caso de pastas por las trabas para arancelarias que la CEE aplica a este producto (7 % + 242 euros para ingresar)

■ OBJETIVOS

Aumentar la competitividad de nuestra materia prima (Trigo), mediante una mejora de la calidad.

Ampliar la gama de productos que se incorpore como oferta exportable del sector, con la industrialización de la materia prima y la exportación de valor agregado Bonaerense.

Incorporar a la cadena de creación de valor a la oferta provincial, ya que a medida que se industrializa, su internacionalización es cada vez menor; siendo su participación en el comercio internacional de un 61 % para los cereales en granos; del 11 % para las harinas y premezclas, del 1 % para el pan; del 8 % para las galletitas y del 6 % para las pastas.

- Evitar el deterioro de la industria molinera.
- Lograr mayor asociatividad entre los integrantes de la cadena.
- Agregar valor a la producción de trigo y hacer sustentable su crecimiento.
- Incrementar el monto exportado de Pastas a 100 millones de dólares en 5 años.



ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

Argentina es el primer productor de trigo de Latino América

Industria abastecedora del producto de mayor consumo en la Argentina (100 Kg. /habitante/año)

Importante participación del trigo a nivel mundial

Ventajas naturales para la producción de trigo; insumo básico para la cadena.

Características del mercado Internacional con pocos oferentes y muchos compradores para pastas y galletitas.

Diferencia de precios relativos, con los principales oferentes de productos industrializados.

OPORTUNIDADES

Importante tamaño de los mercados internacionales de productos de mayor valor agregado.

Posicionarse como el principal productor de trigo candeal del hemisferio sur, insumo básico para la elaboración de pastas.

Aumento de la demanda mundial a través de campañas dirigidas a aumentar el consumo de cereales por sus características Salubres. Apreciación del EURO vs. resto de las monedas de intercambio que genera posibilidades de competencia con Italia en pastas.

Tendencias internacionales a la demanda de trigos de alta calidad y derivados de estos.

Bajo consumo de pan en Brasil (Por debajo del promedio estándar y de lo recomendado por la FAO).

DEBILIDADES

Falta de segregación en la oferta de trigo.

Baja rentabilidad de la Industria.

Elevada capacidad ociosa.

Desigualdad en la tasa del IVA a lo largo de la cadena, fomenta competencia desleal.

Escasa Exportación en los productos de mayor industrialización.

Retenciones Iguales para el trigo y la harina.

Posicionamiento como proveedor de trigo de bajo precio y calidad no homogénea

Escasa coordinación entre los diferentes integrantes de la cadena.

AMENAZAS

Alta dependencia del mercado brasileño para las exportaciones de trigo grano, con el riesgo de perderlo (hoy la Argentina provee el 46 % ; siendo del 80 % en el pasado).

Deterioro continuo en el precio del trigo argentino.

Aumento o permanencia de barreras arancelarias que dificultan las exportaciones, asimetrías arancelarias.

Profundización de la crisis de la industria molinera.

Aumento de la competencia desleal.

Perforaciones al Arancel externo Común.

PLAN DE TRABAJO SECTORIAL

Desarrollo de una campaña a fin de difundir los productos industrializados de la cadena en los mercados objetivos.

Identificar la calidad del trigo a sembrar de acuerdo a la demanda.

Generar una mayor concientización de las necesidades y ventajas de toda la cadena.

Desarrollar nichos de mercado (Masas congeladas, países no centrales).

Desarrollar mecanismos de coordinación y planeamiento el sector.

Formular un Plan estratégico para la cadena de Trigo.

Desarrollar acuerdos para equilibrar la oferta y la demanda.

Elevar el nivel de control para la instalación y habilitación de nuevos molinos, a fin de asegurar un estándar de calidad internacional.

Buscar mecanismos para homogenizar requerimientos para r, MERCOSUR y Latinoamérica; especialmente Venezuela que es el 2º consumidor de pastas del mundo.

Reducir la capacidad ociosa de la industria molinera, a través de la promoción de exportaciones de productos industrializados (Pastas, Galletitas, etc).

Desarrollar esquemas asociativos para potenciar la capacidad de toda la cadena.

CADENA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

La industria farmacéutica en el mundo ha tenido en los últimos años un crecimiento significativo, más del 80 % en los últimos 5 años, siendo EE.UU... el principal productor mundial con mas de 175.000 millones de dólares , seguido por Japón con mas de 57 mil millones , Alemania con mas de 25.mil millones , Francia con mas de 21 mil millones , Italia , Gran Bretaña , Canadá , España , México , Brasil entre otros , Argentina participa con mas de ochocientos millones de dólares año cabe destacar que los principales países detallados en el presente participan del 84 % del total mundial , dejando solo un 16 % para el resto del mundo entre los cuales se encuentra Argentina.(Fuente :PMFarma/Pagina Web del MS/IMS).

En laboratorios existe un alto grado de concentración (el 64 % de la facturación es generada por 20 empresas), entre las primeras 50 de América Latina encontramos a 5 laboratorios Argentinos (Roemmers, Bago, Gador, Elea y Phoenix) este conjunto de laboratorio sumados a otros de importante magnitud de capital nacional compiten en mercados Globales con estructuras de carácter multinacional.

El mercado Latinoamericano supero los 22.000 millones de dólares, siendo México con el 35% quien lidera el ranking seguido por Brasil con el 28 %, Argentina con el 10 %, Venezuela con el 9 %, Colombia con el 5 % y el resto de los países participan con el 13 5 restante.

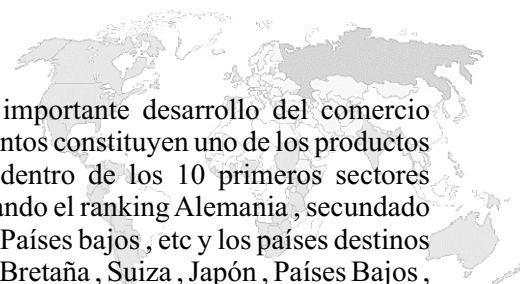
Las especialidades medicinales se pueden clasificar en 3 grupos oferentes con características distintivas cada uno; **Innovadores** son aquellos que pueden o no estar protegidos por patentes, tienen una muy importante inversión en Investigación y desarrollo y aplican estrategias de Marcas Comerciales de primera línea y se caracterizan por la oferta de productos innovadores . **Similares con Marca** esta caracterización destaca a los laboratorios locales, que pueden o no estar protegidos por patentes; que también desarrollan una importante estrategia de Marca Comercial, con una alta inversión en Investigación y desarrollo y que mediante su intensa actividad en innovación a través de la incorporación y desarrollo tecnológico permite el acceso a los medicamentos por la gran mayoría de la población Bonaerense; además exportan Valor Agregado y por ultimo los **Genéricos** que entran al mercado cuando vence la patente ; siendo estos aprobados como genérico por el organismo regulador (ANMAT) de equivalencia con la droga Base , no realizan inversiones importantes en investigación y desarrollo , desechando la estrategia de Marca Comercial , reduciendo costos de comercialización y promoviendo el bajo precio de sus productos genéricos.

En cuanto a la cadena de comercialización, esta compuesta por 3 eslabones; Laboratorios; Distribuidores y farmacias, siendo estas quienes han tomado un importante rol en la decisión de compra del consumidor a partir de la Obligatoriedad de Recetar por droga base y no por Nombre comercial.



TENDENCIA MUNDIAL PARA LA CADENA

Así mismo durante los últimos años se ha presentado un importante desarrollo del comercio internacional del sector, superando los 130 mil millones, los medicamentos constituyen uno de los productos manufacturados líderes en el mercado internacional , ubicándose dentro de los 10 primeros sectores exportables siendo EE.UU... y CEE los principales exportadores liderando el ranking Alemania , secundado por EE.UU.. , Suiza , Francia , Gran Bretaña , Bélgica , Italia , Irlanda , Países bajos , etc y los países destinos de las exportaciones son : EE.UU.. , Alemania , Bélgica , Francia , Gran Bretaña , Suiza , Japón , Países Bajos , España , etc; Argentina en el Año 2004 Importo 545 millones y Exporto 345 millones , generando un saldo negativo a la balanza comercial de 200 millones.(Fuente Análisis sectorial CEPAL/Espicom).





En Argentina la industria instalada es fuerte generadora de empleo, con alta capacitación técnica y profesional (Mas de 20.000 en forma directa y 100.000 en forma indirecta) revistiendo una significativa importancia en el sector industrial, participando con algo mas del 7% del Valor Agregado Industrial.

Este sector después de la crisis del año 2002, el nivel de unidades vendidas viene creciendo, sin que se llegue a los valores históricos de la actividad, con respecto al gasto per. Capita, si deflactáramos el gasto en medicamentos actual con el IPC, veríamos que el mismo es menor en un 8% respecto del año 1998.

Hoy existen en Argentina más de 4.800 productos diferentes comercializados en más de 12.000 presentaciones distintas.

Es Importante destacar la alta participación del capital nacional en el sector participando con el 51 % del mercado interno, que en el año 2004 han invertido mas de 90 millones de dólares en desarrollo de productos y desarrollos clínicos, con exportaciones superiores a los 345 millones y un valor por tonelada de producto exportado que oscila entre los 100.000 y 350.000 en productos terminados.

Según la CEPAL, Departamento de Estudios Económicos sito en Uruguay, en nuestro país existen 350 laboratorios de los cuales 200 son activos, siendo un 51 % de capitales Nacionales, el 19% de EE.UU..., un 11 % de Alemania, un 9 % de Suiza y el 10 % del resto de Europa, en cambio Brasil tiene 400 laboratorios pero solo el 25 5 son nacionales y México cuenta con mas de 300 sientos su gran mayoría (el 88%) de origen transnacional.

Por ultimo cabe destacar que las exportaciones argentinas se encuentran concentradas en productos terminados de alto valor agregado, siendo Brasil nuestro principal comprador y en los últimos años hemos abiertos mercados no tradicionales como Panamá, Colombia, Sudáfrica, Turquía, Líbano, Rusia, China, etc.; no obstante nuestra industria es altamente dependiente de la importación de Materia Prima, siendo esta el 35% del sector y por ejemplo nuestro principal destino Brasil; también es nuestro principal proveedor, siendo el intercambio Bilateral negativo.

La Provincia de Buenos Aires es la principal exportadora, seguida por la Ciudad de Bs. As, ya que en la zona metropolitana se radican el 81 % del sector que participa con el 90 % de las exportaciones Argentinas siendo los principales destinos de nuestras exportaciones Bonaerenses: Brasil, México, Panamá, Uruguay, Chile, Turquia, Colombia, etc en contra posición nuestros proveedores como país origen son Brasil con mas del 21 %, EE.UU. y Alemania con mas del 14 %, Suiza con mas del 13 % Gran Bretaña, Francia, México, Italia entre otros.

■ OBJETIVOS

Aumentar las exportaciones del sector a más de 600 millones de dólares en los próximos 3 años.

Transformar a la industria Farmacéutica Bonaerense en un sector estratégico de la industria Argentina.

Posicionar en La Argentina como uno de los países más adecuados para realizar investigaciones de desarrollo de productos farmacéuticos y biotecnológicos.

Mejorar el nivel de control por parte de los organismos estatales (Nacionales y Provinciales), con equidad para TODOS los Actores.

Reducir las asimetrías con Brasil

Promover el estímulo a las compañías farmacéuticas bonaerenses con proyección internacional.

Desarrollar un programa de exportación de la provincia de Buenos Aires específico para el sector coordinado en forma conjunta con la Cámara Sectorial sustentable a mediano y largo plazo.

Promover la instalación de una Marca Respaldo provincial para el sector.

ANÁLISIS FODA

■ FORTALEZAS

Capital humano altamente calificado con salarios superiores a la media.

Industrias con más de 100 años de trayectoria.

Excelente entorno para el desarrollo de productos y análisis clínicos (Marco regulador con estándares Internacionales, calidad de centros de investigación y alto nivel de entrenamiento y capacitación de investigadores).

Buen funcionamiento del sistema de control ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y tecnología Médica).



Avance de la creación del Polo Tecnológico Farmacéutico en la provincia de Buenos Aires, en coordinación con el de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, afin de realizar una estrategia conjunta
Oferta de Medicamentos en calidad y diversidad similar a los países líderes.
Precios accesibles (Sobre todo en Genéricos) para nuestros niveles de ingreso del mercado interno.
Alto nivel tecnológico de las plantas existentes.
Alto valor de exportación por tonelada con valor agregado.
Creciente Industria Exportadora.

■ OPORTUNIDADES

Creciente Interés externo por los medicamentos elaborados en el país.
Exportación a mercados y productos no tradicionales (Ej.: Píases de Oriente, Productos Biotecnológicos).
Crecimiento del mercado internacional de medicamentos.
Desarrollo de medicamentos para desarrollo de patologías nacionales (Chagas, Mal de Junín, Hantavirus) y regionales Dengue.
El vencimiento de las patentes de productos Biotecnológicos en Europa y EE.UU..., permitirá el acceso de nuestros productos a esos mercados.
Creciente volumen del mercado internacional para investigaciones clínicas.
Desarrollo de un sector de alto valor agregado en el territorio provincia.

■ DEBILIDADES

Retenciones a las exportaciones de Trabajo Bonaerense.
Ausencia de incentivos a través de políticas públicas para el desarrollo del sector.
Inexistencia de un plan estratégico provincial para el sector.
Dificultades de control estatal por limitada jurisdicción del ANMAT.
Éxodo de plantas multinacionales.
Se verifica una mayor burocratización y no se progresó en la automatización de procesos administrativos.
Políticas gubernamentales de la provincia de Buenos Aires de un compra estatal a productos bonaerenses del sector a través de IOMA.

■ AMENAZAS

No lograr el crecimiento y desarrollo que consolide la sustentabilidad de la industria instalada.
Asimetrías con Brasil en términos de incentivos para radicación de empresas y mecanismos de aprobación.
Restricciones de autoridades sanitarias de países de destino dificultan las exportaciones.
Barreras parancelarias en países destino.
Importaciones de países con baja vigilancia sanitaria y con subsidios a las exportaciones.
Fuga de cerebros, por falta de medidas y financiamiento de investigación estatal sustentable.
Radicación en otros distritos del país, específicamente Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por falta de política provincial.

■ PLAN DE TRABAJO SECTORIAL

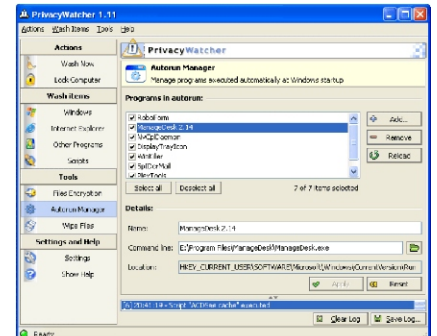
Desarrollo de un plan estratégico con la activa participación del sector público provincial y las cámaras sectoriales.
Instrumentar medidas de promoción y apoyo a la Investigación y Desarrollo, seleccionando conjuntamente con la cámara sectorial áreas de interés primario.
Desarrollar acciones para difundir las fortalezas Argentinas y especialmente en la Provincia de Buenos Aires para realizar Investigaciones.
Adecuar las condiciones en Hospitales Públicos para realizar investigaciones clínicas.
Desarrollar acciones dirigidas a evitar la fuga de cerebros.
Desarrollar programas de promoción de exportaciones en el mediano Plazo.
Diseñar acciones dirigidas a facilitar la inversión en tecnología.
Diseñar a través del BAPRO herramientas financieras específicas para el sector.
Promover la reformulación del sistema de derechos y retenciones para productos de alto valor agregado.

CADENA DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE

La industria del software y de servicios informáticos tiene un importante valor estratégico, ya que promueve la eficiencia y mejora la productividad de otros sectores productivos, reduce costos, favorece los estándares de calidad en los procesos productivos, mejora la competitividad, demanda empleos de calidad con altos salarios, genera importantes divisas, promoviendo para los países en desarrollo la incorporación de tecnología en sus procesos productivos, tales como: India, Irlanda, Israel, Costa Rica, Uruguay, etc.

Esta industria ha tenido una tasa de desarrollo durante los últimos 20 años del orden del 21%, siendo los países desarrollados que como política de mejora de su competitividad, tercerizan la manufactura de productos, los principales protagonistas de este sector, ya que el Costo Marginal es igual a CERO.

Esta Industria, que representa las del 30 % de la industria de Tecnologías para La Información, siendo EE.UU... líder indiscutible con un 44 % del mercado, secundado por Japón, con un 12%, Alemania, Francia y Gran Bretaña con un 6%, Canadá e Italia con un 3 % y el resto de los países con un 19%; en cuanto a nuestro país el mercado de esta industria es del 0,3 %.



Hoy el mundo plantea el patrón de la especialización en esta industria con una fuerte Marca País; ya que mientras la India se ha destacado por su Programación, Irlanda por las políticas de atracción de Multinacionales del Sector, Israel en sistema de Seguridad, Canadá y Australia en Forestación y recursos Humanos; Malasia se destaca en los sistemas Multimedia.

Es importante destacar la evolución de esta industria a nivel internacional, en el año 1994 EE.UU..., Alemania, Reino Unido, Japón y Francia concentraban el 94% del total del mercado global de paquetes de software y el 95,5 para los servicios.

Hoy si bien EE.UU... sigue liderando el mercado, domina los paquetes pero terceriza tareas en países menos desarrollados como las India, Irlanda, Israel y Hungría., algunos de los factores que potencian el proceso de outsourcing son: La falta de personal capacitado en el desarrollo del software, Menores costos laborales, Profunda baja en los precios del hardware requerido, Accesibilidad a la información debido al desarrollo de redes de banda ancha y bajas en las barreras arancelarias y reguladoras del comercio.

TENDENCIA MUNDIAL PARA LA CADENA

El desarrollo de esta actividad está claramente marcado por la especialización y el desarrollo de una fuerte Marca País, dependiendo el éxito de toda política comercial para la cadena la detección y desarrollo de nichos de mercado en el cual el país posee manifiestas ventajas comparativas sostenibles en el tiempo.

Según el Instituto Alemán de Desarrollo; este sector dada las características intangibles que tienen los bienes finales existe una amplísima gama de productos, los cuales los podemos clasificar en 6 categorías:

PRODUCTOS ENLATADOS: Son estandarizados que se venden en paquetes y requieren un mínimo esfuerzo de instalación.

PRODUCTOS SEMI-ENLATADOS: Productos preestablecidos, que requieren adaptación y servicios de instalación para cada cliente.

PRODUCTOS EMBEBIDOS: Software integrados en productos de Hardware, Instrumentos, Maquinas Herramientas, Autos, etc. Que no se venden en forma separada.

DESARROLLOS A MEDIDAS: Soluciones específicas para un cliente, quien generalmente es el titular de los resultados del servicio contratado.

SERVICIOS DE HOSTING, ASP Y OUTSOURCING: Alojamiento de las páginas Web, Outsourcing, datatining, ASP, E-Commerce, e-learning, etc.

OTROS SERVICIOS: Tales como consultoría, Implementación de productos de terceros, venta de software y hardware, capacitación, mantenimiento, etc.



Esta cadena de valor de la industria cuenta con tres eslabones ; Desarrollo , Producción y Comercialización ; en la Argentina se encuentran una gran cantidad de empresas con utilización de alta calidad en mano de obra, siendo el 80 % PyMEs con menos de 50 empleados , que facturan solo el 7 % del total de ventas mas del 84 por ciento de las mismas están radicadas en la región metropolitana ; fundamentalmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ; de las cuales el 10% son de capital Internacional y facturan el 81 % del total ; Mientras que el 90 % de capital nacional facturan el 19 % del total de la actividad .

Cabe destacar que esta industria esta fuertemente concentrada en la Capital, aunque en los últimos años han surgido algunos Polos Tecnológicos en otra provincia, incluida Buenos Aires que se basan en la disponibilidad de recursos humanos calificados, Importantes vinculaciones con las Universidades, Fuerte cooperación Empresarial han contado con algún tipo de apoyo de los respectivos gobiernos Municipales y Provinciales.

Las empresas se destacan por el Alto Nivel de calificación de la mano de obra, representado una de las principales ventajas; así mismo se percibe una falta de profesionales de Alto Nivel ; solo poco mas de 50 personas con doctorados y además falta capacitación intermedia como tecnicaturas; además de la fuga de cerebros que se ha generado en los últimos años ; existen algunos segmento que presenta dificultades para encontrar personal capacitado .

En nuestro país la utilización de la TI como herramienta de mejora de la competitividad es utilizada por el 70% de las PyMEs en las áreas de contabilidad y gestión, en el ranking elaborado por World Economic Forum sobre 104 países respecto del uso de las TICs, Argentina ocupa el puesto 74 al medir el uso en el área de Gobierno y del 70 en el área de negocios.

Según la COMPTIA, de la World Forum, ALADI el gasto en TI como porcentaje del PBI en el 2005 por países fue: EE.UU.; el 3,4 %; Oceanía el 3,2%; Canadá el 2,8%, Japón el 2,2%, CEE el 2,5%; países Asiáticos el 2,3 %; Colombia el 2,2 %; Brasil el 1,8%; Chile el 1,4 y Argentina el 1,3 % del PBI.

■ OBJETIVOS

- Aumentar la producción / Facturación en un 60% en los próximos 4 años.
- Mantener la tasa de crecimiento del empleo en los próximos 4 años (Actualmente ronda entre los 25 a 30 mil)
- Posicionar a la industria Bonaerense del Software en los mercados internacionales y promocionar la Marca Made In Buenos Aires Tecnológico.
- Eliminar el riesgo de no encontrar mano de obra capacitada como restricción al desarrollo de la industria, ya que es el insumo Crítico.
- Desarrollar una cultura de certificación de Productos y Servicios por normas internacionales, incorporando el concepto de calidad percibida.
- Aumentar el volumen de exportaciones, alcanzando los 350 millones en los próximos 4 años.
- Crear un ambiente propicio para la articulación de esta industria con la producción exportable bonaerense, generándolo como parte integral del producto.

ANÁLISIS FODA

■ FORTALEZAS

- Capital Humano calificado y con importante poder creativo.
- Bajos costos de producción (Insumos y Mano de Obra).
- Ventajas comparativas en Diseño Visual.
- Impulso a nivel estatal, marco regulatorio propicio.
- Incipientes lazos de cooperación entre Gobierno, Empresa y Universidades.
- Polo regional de alta competitividad tecnológica de inversiones orientadas a la producción y exportación de software y servicios informáticos para América Latina y el Mundo Hispano parlante.
- Capacidad de las empresas en adecuarse a las demandas del mercado.
- Muy Buena calidad percibida de los productos y servicios de la Industria a nivel regional.
- Desarrollada Infraestructura de Comunicaciones.
- Uso horario para el mercado de EE.UU... e idioma para el mercado Español.
- Experiencia desarrollada con motivo de las privatizaciones.

■ OPORTUNIDADES

Crecimiento del segmento de E-Business.

Necesidad de reducir costos de países desarrollados que estimula el mercado internacional del outsourcing.

Desarrollo de asociaciones con Pymes de países centrales.

El sector del SSI aún no ha alcanzado una etapa de madurez.

Transformar la ventaja (Transitoria) de bajos costos de producción y mano de obra en una ventaja de productos y servicios.

Potenciar la Vinculación de la industria de Servicios Informáticos y Software con sectores en los que la economía argentina y específicamente la bonaerense tiene ventajas competitivas (EJ: Agropecuario, Agroindustrial, etc), generando una estrategia de marca compartida de sumatoria de valores añadidos.

A nivel regional ningún país se ha establecido como un polo receptor de inversiones en la industria.

Acción del estado como motorizador del uso de TICs en el sector privado.

■ DEBILIDADES

Escaso desarrollo de profesionalismo en management de la Industria.

Baja escala de producción y economías de escala.

Bajo desarrollo de sistemas de comercialización.

Mejor Imagen del software importado tiende a desalentar el uso del producido localmente.

Fuerte restricción de financiamiento por la dificultad de los bancos para evaluar proyectos y escaso desarrollo del mercado de capitales intangibles.

Firmas pequeñas quedan excluidas en las licitaciones que realiza el estado para comprar SSI.

Bajo Grado de certificación de calidad en las Firmas Locales.

Reducido conocimiento de los mercados externos que dificulta la inserción internacional.

La escala relativamente pequeña del mercado local dificulta la posibilidad de que las firmas locales dediquen esfuerzos significativos a Investigación y Desarrollo de productos; que resulta escasa a nivel internacional presentado de esta manera un nicho de mercado.

■ AMENAZAS

Posicionarse como proveedor de servicios rutinarios y de bajo valor por menores costos, perdida por deterioro de competitividad.

La demanda de productos de software de las firmas multinacionales tienden a orientarse hacia los paquetes, que son usados en las otras filiales de la corporación, reduciendo las posibilidades para las empresas locales. Los cambios tecnológicos (Actualización del software vía Internet, soporte técnico vía call centers, etc) erosionan la ventaja de la cercanía geográfica entre usuario y proveedor perjudicando las economías regionales.

Avance de las Grandes empresas Internacionales proveedoras de sistemas SAP, JD ESWARDS, ETC. Hacia el segmento PyME de mayor tamaño.

Deterioro de la infraestructura en TICs.

Alto Nivel de piratería.

■ PLAN DE TRABAJO SECTORIAL

Construir un fondo para mejorar la enseñanza informática.

Formar Recursos Humanos a nivel Doctorado y Maestrías.

Incentivar la relación Empresas Universidad.

Aumentar en la currícula de formación profesional, las áreas de gestión empresarial y Comercialización, a fin de potenciar las habilidades de nuestros profesionales.

Asignar un presupuesto Publico-Privado para una campaña de instalación de los productos en los mercados Internacionales.

Crear redes Innovadoras.

Fomentar la creación de consorcios de exportación (Verticales y Horizontales).

Fortalecer y Focalizar la estrategia de negociaciones relacionadas con el sector de SSI.



Validar las ventajas de la Industria en los segmentos de Sistemas Médicos, Marketing Interactivos, Petróleos y sus Derivados, gas; Agropecuaria y Agro alimenticia, ETC

Promover Incubadoras de Empresas y negocios en el territorio provincial, Modelización de la experiencia exitosa del EM-TEC.

Realizar un Relevamiento permanente de los mercados objetivos, sus necesidades y los nichos de mercado.

Participar en Ferias Internacionales; como uno de los sectores de interés de la Provincia de Buenos Aires.

Promover Misiones comerciales exploratorias para las PyMEs del Sector.

Controlar el Contrabando de trabajo argentino por parte de empresas Multinacionales.

Apoyar observatorios Provinciales de TICs, así como Regionales, sectoriales y de tecnologías claves.

Promover la incorporación de los productos de la Industria en los diferentes sectores productivos de la provincia y del estado Provincial y Municipal.

