

Documento de Trabajo Provisorio:

1

Plan Estratégico Productivo Buenos Aires 2020



Contenido

Bases: Plan Estratégico Productivo Buenos Aires 2020	4
Mapa: Distribución Sub-Espacios	8
SUB-ESPACIO G.B.A.....	9
CADENA: Calzado	9
CADENA: Textil e Indumentaria	10
CADENA: Láctea	11
CADENA: Automotriz – Autopartes	12
CADENA: Maquinaria Agrícola	13
CADENA: Bienes de Capital	14
CADENA: Materiales de Construcción	15
CADENA: Software y Servicios Informaticos	16
CADENA: Medicamentos de Uso Humano	17
CADENA: Foresto Industrial	18
SUB-ESPACIO Sudoeste.....	20
CADENA: Trigo Harinera	20
CADENA: Complejo Calzado	20
CADENA: Turismo Incipiente	22
CADENA: Complejo Apícola	22
CADENA: CEBADA	23
Sub-Espacio Sur	25
CADENA DE VALOR: COMPLEJO PETROQUÍMICO	25
CADENA: Cebolla	26
CADENA DE VALOR: COMPLEJO ACEITERO	27
CADENA: Ovina	29
Sub-Espacio Centro	30
CADENA: Bovina	31
CADENA: Láctea	31
CADENA: Porcina	32
CADENA: Cemento	33



CADENA: Maquinaria Agrícola	34
Sub – Espacio Costero	35
CADENA: Turismo	35
CADENA: Complejo Lácteo Incipiente	35
CADENA: Complejo Indumentaria	36
CADENA: Complejo Naval	37
CADENA: Software y Servicios Informaticos	38
Sub-Espacio Noreste	40
CADENA: Complejo Metalmecánico	40
CADENA: Complejo Autopartista	41
CADENA: Complejo Apícola	42
CADENA: FRUTICOLA	43
Sub-Espacio Noroeste	45
CADENA: Complejo Oleaginoso	45
CADENA: Complejo Textil	46
CADENA: Complejo Maicero	46
CADENA: Complejo Avícola	47
Sub-Espacio Capital.....	49
CADENA: Hortícola	49
CADENA DE VALOR: COMPLEJO PETROQUÍMICO	50
CADENA: Complejo Naval	51
CADENA: Software y Servicios Informaticos	52
Universidad y Sociedad. Crear valor fortaleciendo valores	53
Metodología para su elaboración e instrumentación.....	55



Bases: Plan Estratégico Productivo Buenos Aires 2020

“crear es crear; conocer es crecer”

- Durante los últimos años la economía argentina ha mostrado no solo un crecimiento notable en distintas variables macroeconómicas, sino que lo ha hecho sobre la base de recuperar y expandir la producción de bienes, la generación de empleo formal y el poder adquisitivo medio de los trabajadores, revirtiendo tendencias de larga data al aumento de la desigualdad social, la pobreza y la indigencia.
- Dentro de este proceso general, la provincia de Buenos Aires ha jugado un rol preponderante, derivado del liderazgo que la misma presenta en términos de la estructura productiva (36% del producto bruto nacional, casi el 50% del valor agregado industrial y más del 40% de los puestos de trabajo ocupados en el sector).
- Este comportamiento sintetiza, por un lado, cuales han sido los ejes en los cuales opera un régimen de acumulación productiva con inclusión social, sustentados en el fortalecimiento del mercado interno (empleo y salario, inclusión provisional y Asignación Universal por Hijo como estandartes) y un mayor equilibrio estructural (dada la reindustrialización).
- Pero al mismo tiempo manifiesta, en el marco de las debilidades estructurales que perduran (alta propensión a importar que supone desempleo, subempleo e informalidad laboral - en torno del 35% -), una serie de desafíos a la hora de acelerar el proceso de desarrollo económico con justicia social esto es no solo incluir población al consumo sino también a la producción y sin discriminaciones en razón de género, etnia ni de ninguna otra índole.
- Esto supone un trabajo integral en varias dimensiones, como forma de contribuir de manera plena al proyecto nacional, hoy visible en el marco del Plan Estratégico Industrial 2020.
- El camino es el de un proceso participativo, una construcción colectiva sustentada en la alianza estratégica con distintas áreas del Estado (nacional, provincial y municipal), referentes del mundo científico, universidades y los distintos actores del ámbito empresario y sindical, a partir de los consensos, el diálogo social y el trabajo conjunto en torno de una serie de objetivos generales:
 1. **Maximizar** la creación de **valor agregado**, por medio de la incorporación de ciencia y tecnología a la producción de bienes y servicios, con especial énfasis en PyMES. **Innovación como motor del dinamismo.**
 2. **Fomentar la industrialización sustentable**, basada en la utilización de recursos renovables y con especial cuidado al medio ambiente.



Maximizar el uso de biocombustibles y fuentes de energía no contaminantes.

3. Acelerar la **industrialización de las actividades primarias**, no solo como forma de incrementar la generación de **divisas** (alejando la restricción externa) sino también los requerimientos de **empleo** y el aumento de los **salarios**.
4. Fortalecer las acciones tendientes al fomento de **emprendedores** y a la creación y desarrollo de **establecimientos productivos**, en particular en las regiones más rezagadas, generando mayores oportunidades de empleo y difusión de innovaciones a nivel local.
5. Potenciar la **diversificación de exportaciones** de mayor valor agregado, ampliando la demanda de bienes y el ingreso de divisas (duplicar los niveles actuales).
6. Eliminar o moderar cuellos de botella por medio de la **inversión** en proyectos que amplíen la capacidad productiva.
7. Promover la **sustitución de importaciones** (entre el 45% y el 50%), quebrando tendencias estructurales de elevada propensión a importar (y salida de divisas) e insuficiencia a la generación de empleo (informalidad como refugio al desempleo).
8. En igual sentido, aumentar la **productividad** de los establecimientos productivos de menor tamaño, utilizando la innovación y la incorporación de conocimiento, donde la incidencia de la informalidad laboral supera el 70%.

Las bases de nuestro Plan Estratégico Productivo Buenos Aires se fundamentan en las acciones llevadas a cabo durante la gestión que significan:

Alta Calificación de Recursos Humanos:

- 17 Universidades Nacionales 3 Provinciales y 10 Privadas.
- 99,4% de alfabetización
- 45% de la población con escolarización secundaria
- 32% de la población cuenta formación universitaria

Óptima infraestructura:

- 14951 Km de ruta pavimentada
- 10 Puertos
- Extensa red ferroviaria



- 3 Aeropuertos Internacionales, 9 de cabotaje
- 61 Agrupamientos Industriales
- 41 Distritos Productivos Consolidados
- 43 Agencias de Desarrollo
- 5 Polos Tecnológicos
- 10 Incubadoras de Empresas
- El 50% de la capacidad de ciencia y tecnología, entre lo que se cuentan 28 Centros de Investigación (CIC)
- 2 Zonas Francas: La Plata, Bahía Blanca/Coronel Rosales

Datos Económicos

- 35,4% del PBI de Argentina es generado por la Provincia de Buenos Aires.
- 50% del valor agregado industrial del país
- Un tercio de las exportaciones
- El 40 % de las empresas industriales del país
- Concentra el 42,2% de las PYMES industriales
- Más del 48% del valor de producción de la industria.

Como un todo, estos objetivos permitirían:

- Sostener una tasa de crecimiento del PBG provincial de entre 5% y 6% promedio hasta 2020;
- Duplicar el valor agregado en la industria (el sector creciendo por encima del 7,5% promedio);
- Crecimiento de la productividad de 3,5% promedio anual;
- Sustitución de entre un 45 y un 50% de importaciones;
- Duplicar exportaciones;
- Equilibrio en la balanza comercial industrial (hoy fuertemente deficitaria como resultado de los desequilibrios estructurales de desarticulación industrial. El sector metalmecánica explica más de 2/3 del déficit y en la provincia tenemos más del 60% de las firmas del sector);
- Desempleo por debajo del 5%;

Al mismo tiempo, dado que la transformación objetivo es estructural (esto es, mayor contenido tecnológico en la producción de bienes, incrementando el valor agregado; sustitución de importaciones, ampliando la densidad del tejido industrial), se espera:

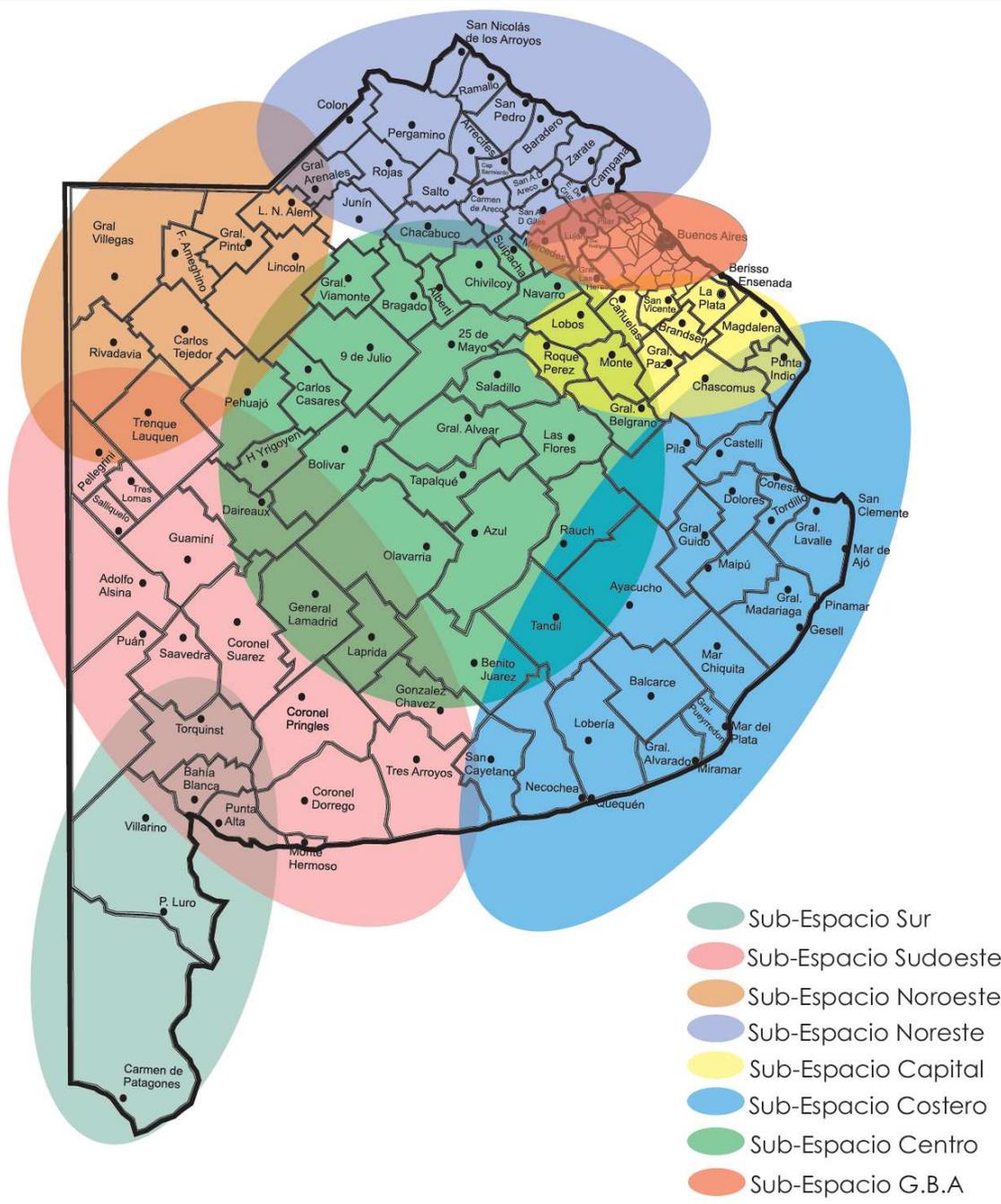


- Reducir a la mitad las ocupaciones informales;
- Una participación del salario en el PBG superior al 50%;
- Pobreza en niveles por debajo del 5% (vigentes hacia el pico del proceso de Industrialización de Importaciones – ISI -).

DOCUMENTO DE TRABAJO PROVISORIO



Mapa: Distribución Sub-Espacios



SUB-ESPACIO G.B.A.**CADENA: Calzado****1- Descripción de la cadena**

La industria del calzado es un sector que está destinado a la fabricación de artículos de consumo masivo. Esta actividad incluye las tareas de diseño, corte y preparación, aparado, armado y terminado.

En el proceso de fabricación se destaca la utilización del caucho, plásticos y materiales textiles, pero el principal insumo utilizado por la industria en el país es el cuero, que representa cerca del 60% de las materias primas involucradas en la producción. Tal es su importancia, que el sector calzado representa un 35% de valor bruto de la producción de la cadena del cuero.

Las zapaterías, casas de deportes y los hipermercados son los principales canales de distribución de la producción.

- a. **Integración hacia adelante** Diseño; corte y preparación; aparado; producción de suelas; armado; terminado; comercialización.
- b. **Integración hacia atrás:** Industria curtidora (cueros sintéticos y naturales), industria textil (fibras, tejidos, telas, cordones), industria del caucho (suelas, tacos, espumados), industria del plástico (poliéster, poliuretano, envases), industria de papel (packaging, cajas, embalajes).
- c. **Integración Transversal:** Servicio de transporte de cargas, logística, recursos humanos.

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena**a. Fortalezas:**

- i. Producto destinado tanto al mercado interno como externo.
- ii. Fuerte presencia PyME en la cadena (talleres y proveedores).
- iii. La Provincia cuenta con tradición productiva y recursos humanos calificados en las localidades de Suárez, Pigüé, y Las Flores entre otras.
- iv. Marcada presencia territorial sobre todo en partidos como Suárez, Saavedra y Las Flores.
- v. La actividad absorbe mucha mano de obra y es una fuerte generadora de empleo.

b. Oportunidades

- i. Mercados asiáticos (Japón, china) con demandas de manufacturas de calzado en aumento.



- ii. Mejorable organización y especialización exportadora lo que permitiría conquistar nuevos potenciales mercados.

CADENA: Textil e Indumentaria

10

1- Descripción de la cadena

La cadena de valor del complejo de la indumentaria comprende los siguientes eslabones: Primario (obtención de materias primas naturales); Textil (procesamiento de fibras naturales y desarrollo de fibras sintéticas, fabricación de hilados, producción de Tejidos, acabado de Telas) e Indumentaria (diseño, confección, comercialización y distribución)

- a- **Integración hacia adelante:** Comercialización y distribución
- b- **Integración hacia atrás:** Obtención de materias primas (cultivo y cosecha de algodón, producción de lana y fibras sintéticas); Procesamiento de fibras (desmonte y obtención de fibra, cardado de lana, producción de fibras sintéticas); Fabricación de hilados (cardado, ovilado y peinado, bobinado); Producción de tejidos (preparación de hilos, tejeduría); Acabado de telas (teñidos, estampería).
- c- **Integración Transversal:** Transporte, Capacitaciones; Turismo.
- d- **Principales eslabones:**
 - i. Diseño (Selección de modelos y telas; Preparación de moldes; Marketing).
 - ii. Confección (Corte de Telas; Cosido y remallado; Armado de Prenda; Bordados y Apliques)

1- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

- I. De acuerdo al Censo Nacional Económico 2004/2005 del INDEC, la provincia de Buenos Aires concentra un tercio de los locales productivos del sector textil e indumentaria, el 36,6% de sus puestos de trabajo y el 36,1% del valor agregado por esta industria a nivel nacional.
- II. Analizando la estructura productiva del sector manufacturero bonaerense, el sector textil e indumentaria en la provincia es el tercero en importancia dentro del número de locales existentes, el cuarto generador de empleo y el octavo en lo referente al valor agregado que aporta a la industria de la provincia.
 - a. **Fortalezas:**
 - i. Actividad trabajo intensiva



- ii. Predominio de pequeñas unidades de producción (Micro, pequeñas y medianas empresas)

b. Oportunidades

- i. Ventaja relativa local en cuanto a diseño, calidad de tejidos, y diferenciación de productos

11

CADENA: Láctea

1- Descripción de la cadena

La cadena láctea conforma uno de los complejos agroindustriales más importantes y dinámicos dentro de la economía argentina. Es un importante motor para las economías regionales (tanto por la distribución territorial, como por la generación de empleo). Dentro de la cadena diferenciamos 2 grandes divisiones: El sector primario (tambos) cuyo producto final es la leche cruda y el sector industrial que procesa dicho producto obteniendo quesos, manteca, yogures, etc.

- a. **Integración hacia adelante:** Elaboración de leches, productos lácteos deshidratados, otros.
- b. **Integración hacia atrás:** Alimentos para animales, maíz (excepto para siembra), servicios veterinarios y pecuarios.
- c. **Integración Transversal:** Servicio de transporte de cargas
- d. **Principales eslabones:**
 - i. Industria
 - ii. Tambos

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

a. Fortalezas:

- i. Fuerte presencia en localidades del norte de la PBA
- ii. Fuerte presencia PyME en la cadena
- iii. Marcada presencia territorial en algunos partidos.

b. Oportunidades

- i. Es un sector que a pesar de la crisis del 2009, tuvo un dinamismo importante, sobre todo el sector industrial.
- ii. La industria ha agregado valor durante los últimos años reemplazando el destino de la leche primaria, desde la producción de leche en polvo hasta la elaboración de productos como yogures, cremas, dulce de leche, etc.



CADENA: Automotriz – Autopartes

1- Descripción de la cadena

El complejo autopartista bonaerense se estructura a partir de un conjunto de actividades estrechamente vinculadas al sector automotriz y metalmecánico. La importancia de su análisis radica, entre otras cuestiones, en la elevada participación que posee tanto en términos de valor agregado como de empleo dentro de la estructura productiva provincial.

Está conformado por diversas actividades relacionadas que involucran una variedad de sectores económicos, principalmente de tipo industrial y de servicios (metalmeccánico, metalúrgico, textil, caucho, vidrio etc.). Finalmente, el complejo se relaciona con diferentes servicios utilizados por las distintas actividades, en particular, resultan de especial relevancia los servicios de transporte entre plantas industriales y desde éstas a los centros de consumo final (logística), los recursos humanos (técnicos y operarios), y los recursos energéticos (petróleo, gas y electricidad).

- a. **Integración hacia adelante:** terminales automotrices, mercado de reposición, distribuidores, concesionarios.
- b. **Integración hacia atrás:** materias primas (acero, aluminio, petroquímicos, vidrios, textiles y caucho)
- c. **Integración Transversal:** transporte de cargas, logística y mantenimiento

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

a. Fortalezas:

- i. Mano de obra competitiva y especializada.
- ii. Alto nivel de relación entre fabricantes de autopartes y terminales.
- iii. Buena calidad de producto.

b. Oportunidades

- i. Capacidad ociosa en terminales y autopartistas.
- ii. Creciente inserción internacional y gran relevancia en el total de la estructura exportadora industrial argentina.
- iii. Acuerdos internacionales con países o bloques comerciales.
- iv. Negociaciones comerciales internacionales con el objetivo de obtener acceso a nuevos mercados.
- v. Mercado interno y regional en crecimiento.



CADENA: Maquinaria Agrícola

1- Descripción de la cadena

Se agrupa bajo el concepto general de maquinaria agrícola a toda la serie de máquinas y equipos que utilizan los agricultores en sus labores agrícolas.

De acuerdo al INTA, la industria de maquinaria agrícola y agrocomponentes relacionada directa e indirectamente con el sector está constituida por 730 empresas donde las más grandes superan levemente las 500 personas ocupadas en forma directa y las más chicas más de 5 empleados, y de ellas más del 80% se encuentran radicadas en pequeñas localidades del interior productivo del país. En cuanto a la distribución territorial de las empresas el 21% de las mismas se localizan en la provincia de Buenos Aires.

El conjunto de proveedores, ensambladores, fabricantes, distribuidores y prestadores de servicios que conforman la cadena producen un cúmulo de maquinarias y equipos destinados a atender la gran diversidad de tareas relacionadas con la actividad agropecuaria.

- a. **Integración hacia adelante:** Distribuidores y Comercializadores, talleres, concesionarias
- b. **Integración hacia atrás:** Proveedores de acero, chapas, hierro, cabezales, tornillería, motores, material eléctrico, válvulas.
- c. **Integración Transversal:** Diseño, Ingeniería, I+D / Otras Actividades de Innovación
- d. **Principales eslabones**

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

a. Fortalezas

- i. Fuerte presencia PYME
- ii. Generadora de empleo
- iii. Gran encadenamiento hacia atrás

b. Oportunidades

- i. Crecimiento sostenido del sector agroindustrial
- ii. Creación de la Red de Maquinaria Agrícola (reúne a cámaras, instituciones, universidades y organismos gubernamentales) con el fin de impulsar el sector.
- iii. Apertura a nuevos mercados para la exportación.
- iv. La agricultura de precisión está recién en sus comienzos, lo cual permitirá incorporar a los equipos bases tecnológicas como fortaleza internacionalmente competitiva.



CADENA: Bienes de Capital

1- Descripción de la cadena

Los bienes de capital son aquellos utilizados para la producción de bienes o servicios y que, a diferencia de las materias primas e insumos, no se incorporan a los bienes producidos ni se transforman en el proceso productivo, excepto por el desgaste propio de su utilización. En este rubro se encuadran, entre otros, los edificios, las maquinarias y equipamiento para la producción industrial, los equipos de informática, de comunicaciones y de transporte.

- a. **Integración hacia adelante:** Construcción Infraestructura, Inversión, Exportación.
- b. **Integración hacia atrás:** Siderurgia – Aceros Básicos, Minerales no ferrosos, Otras Industrias (Plásticos – Químicos etc.).
- c. **Actividad Madre:** Maquinas y equipos:
Equipos y elementos metálicos, Maquinas de uso especial y general, Equipos eléctricos, Instrumentos de medición y control.

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

- I. En Buenos Aires, el sector de bienes de capital tomado en su conjunto representa de acuerdo al último censo económico el 12,2% del valor agregado generado por la industria.
- II. El de “productos elaborados del metal”, donde se incluyen las estructuras metálicas, servicios de pulvimetalurgia y artículos de ferretería, es el rubro más importante con un 5,3% del PBG industrial de la provincia. También es el más importante en cuanto a la generación de empleo, donde en el 2009 sumó unos 45.300 empleados, el 9,2% del empleo industrial.
- III. Las maquinarias y equipo incluyen la fabricación de bombas, compresores, engranajes, hornos, elevadores (maquinaria de uso general) y maquinaria agrícola (de uso particular) . Este rubro representó el 3,6% del PBG industrial y un 5,1% del personal ocupado en la industria.
- IV. A nivel nacional, la provincia de Buenos Aires, representó en el Censo Nacional Económico 2004/2005 el 49% del sector de bienes de capital en el total país. Rubro por rubro tiene una participación preponderante en casi todos los ítems, destacándose en equipo de transporte, productos elaborados del metal y en la fabricación de generadores y transformadores eléctricos.



- V. A nivel empleo, los 92.000 puestos de trabajo del sector representaron el 44% de la ocupación nacional de bienes de capital en el año 2009. La participación de cada rubro se correlaciona con su aporte al valor agregado.
- VI. Cabe destacar que el valor agregado (remuneraciones, impuestos y excedente del productor) en el sector bienes de capitales, representa en relación al valor bruto de la producción (que incluye además al consumo de materias primas) un promedio mayor al registrado en el resto de los sectores de la economía, lo que destaca al sector como una fuente genuina de riqueza en la economía.

CADENA: Materiales de Construcción

1- Descripción de la cadena

Esta cadena de valor tiene una relación directa con la industria de la construcción y por lo tanto impacta de manera significativa en el proceso de inversión que se está desarrollando en nuestro país, no sólo en los aspectos relacionados con la expansión de la infraestructura pública y la construcción residencial, sino que también tiene una importancia central a la hora de consolidar las inversiones privadas que se están multiplicando en los diferentes sectores productivos.

Los insumos para la construcción comprenden una gran variedad de productos y tienen una demanda derivada de dicho sector. Los tres grupos principales: cemento y sus derivados, productos metálicos y artículos de cerámica y vidrio. Estos representan un 75% del valor bruto de producción de la cadena.

- a. **Integración hacia adelante:** industrialización de barras de acero, tubos estructurales, chapas y perfiles, cemento, cal, corte y pulido de piedras, ladrillos, tejas, aserraderos, producción de hormigón elaborado, carpintería, plásticos, barnices, etc.
- b. **Integración hacia atrás:** extracción de minerales (hierro, caliza, yeso, arcilla, etc.), explotación forestal
- c. **Integración Transversal:**
- d. **Principales eslabones por región:**
 - i. Cemento
 - ii. Acero y Aluminio
 - iii. Cerámica y Vidrios

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

- a. **Fortalezas:**



- i. Es una cadena, que a pesar de ser capital intensiva, genera mucho empleo
 - ii. Complejo consolidado
- b. **Oportunidades**
- i. Fuerte compromiso del estado para impulsar el mercado interno
 - ii. Ligado directamente a un sector muy dinámico y con fuerte crecimiento en los últimos años como el de la construcción

CADENA: Software y Servicios Informáticos

1- Descripción de la cadena

El sector de Software y Servicios Informáticos (SSI) es un segmento de lo que actualmente se conoce como “Tecnologías de la Información y Comunicaciones” (TICs).

En la actualidad esta actividad SSI comprende la producción de:

- Hardware (PCs, mainframes, minicomputadoras, workstations, impresoras, etc.);
- Software “empaquetado” o producto;
- Servicios informáticos (incluyen tanto los servicios profesionales vinculados a instalación, mantenimiento, desarrollo, integración, etc. de software, como los de soporte técnico de hardware).

- a. **Integración hacia adelante:**
- b. **Integración hacia atrás:** Desarrollo (Conceptualización Diseño Codificación Testeo).
- c. **Integración Transversal:** Capacitaciones.
- d. **Actividad Madre:** Servicios Informáticos a medida (SSI), SSI equipos, Productos SSI Empaquetados, Implementación de SSI, otros.

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

- I. La Provincia concentra el 50% de las capacidades del país en ciencia y tecnología: 19 universidades nacionales, 3 provinciales y 10 privadas
- II. Con un sector de servicios informáticos creciendo a un promedio del 16% anual entre 2007 y 2011, acumulando una expansión del 87%.
- III. Con exportaciones que demuestran un dinamismo importante creciendo a un 18% promedio anual en los últimos cinco años, pasando a representar el 24% de las ventas totales en 2011.
- IV. Debe tenerse en cuenta que se trata de un sector que a lo largo del 2011 alcanzó los 69.200 puestos de trabajo, pero que en la actualidad la provisión de recursos



humanos se constituye como uno de los principales problemas que afronta éste sector.

- V. ☐ 5 Polos Tecnológicos, 10 Incubadoras de Empresas, 28 Centros de Investigación (CIC).

CADENA: Medicamentos de Uso Humano

1- Descripción de la cadena

La cadena está compuesta por tres eslabones, los laboratorios farmacéuticos y farmoquímicos, que realizan la investigación y el desarrollo, los principios activos y fabricación de los medicamentos; la distribución, cuyos actores principales son los distribuidores y droguerías; y las ventas, en donde encontramos farmacias, hospitales y sanatorios y otros actores de consumo final.

- a. **Integración hacia adelante:** droguerías y distribuidoras o en forma directa a farmacias y mercado institucional.
- b. **Integración hacia atrás:** principios activos.
- c. **Integración Transversal:** Transporte.
- d. **Principales eslabones:** Medicamentos químicos y biológicos.

2 - Fundamentos para el desarrollo de la cadena

- VI. El 80% de la capacidad instalada en la fabricación de medicamentos se concentra en la zona de influencia del Gran Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esta localización coincide con la proximidad a los mayores centros de consumo.
- VII. Este es un sector que emplea mano de obra calificada, y la proporción de graduados profesionales y técnicos es relativamente mayor a los registrados en otros sectores.
- VIII. Según datos de la cámara, se estima que en el 2009, el empleo directo generado por el sector fue de unos 25.000 puestos – casi 5.000 profesionales trabajan en investigación clínica-, mientras que el empleo indirecto ronda las 100.000 personas, el cual se genera en los canales de distribución de la cadena.
- IX. Existe un elevado grado de concentración en el mercado donde el 40% de la facturación total la generan unos 10 laboratorios.



- X. El INDEC releva periódicamente a unas 75 empresas, que cubren más del 90% de la facturación de la industria e incluye a los laboratorios públicos que sólo proveen a clientes institucionales.
- XI. Entre el 2006 y el 2010 la facturación total creció a una tasa promedio anual del 22%.
- XII. De esta encuesta surge que el 75% de la facturación total se origina en la producción propia de los laboratorios, de la cual el 10% corresponde a las exportaciones.
- XIII. En base a INDEC la provincia de Buenos Aires representa el 75,9% del total exportado a nivel nacional en el año 2011.

CADENA: Foresto Industrial

1- Descripción de la cadena

En el sector foresto-industrial se distinguen cuatro cadenas productivas: extractos forestales, bioenergía, celulósico-papelero y madera-muebles. La materia prima proviene de bosques nativos e implantados (o forestados), éstos últimos proveen de madera a más del 90% de la industria de base forestal nacional. El 98% del producido del bosque cultivado tiene usos complementarios: un 20% termina como madera maciza, mientras que el resto se utiliza para la industria del triturado (celulosa, papel, tableros) y la energía.

- a. **Integración hacia adelante:** Distribución mayorista y minorista – Embalaje – Energía.
- b. **Integración hacia atrás:** Leña – carbón y postes // Rollizos.
- c. **Integración Transversal:** Transporte.
- d. **1er Industrialización:** Aserrada, Tableros, terciados, remanufacturados y otros. Pasta celulósica.
- e. **Principales eslabones:** Muebles – Papel – Industria Gráfica - Biomasa.

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

- I. Casi la totalidad de las empresas productoras de madera aserrada y muebles son PyMEs.



- II. En general, las firmas grandes se encuentran integradas verticalmente con el sector forestal, lo que les permite alcanzar economías de escala y un alto grado de competitividad.
- III. Las industrias elaboradoras de productos de madera se localizan principalmente en Misiones, Corrientes y Entre Ríos; mientras que las productoras de muebles lo hacen en Buenos Aires, Mendoza, Santa Fe y Córdoba.
- IV. Tomando al segmento como un todo, se observa que el 32% de las firmas se localiza en la provincia de Buenos Aires (distribuidas casi en partes iguales entre fabricantes de productos de madera y muebles), seguida por Misiones con el 15% (principalmente en lo que hace a aserraderos), Santa Fe (10%) y Córdoba (9%).
Fuente FAIMA y CEP
- V. En la provincia de Buenos Aires el empleo registrado en estas industrias supera las 19.000 personas, según datos de 2009 del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones, concentrando el 34% de los puestos de trabajo asalariados de esta actividad a nivel nacional.

DOCUMENTO DE TRABAJO PROVISIONARIO



SUB-ESPACIO Sudoeste**CADENA: Trigo Harinera****1- Descripción de la cadena**

La cadena Trigo Harinera es una de las cadenas agropecuarias más importante de la región Sur de la Provincia. El desarrollo de este sector se sustenta en las ventajas naturales que otorga la disponibilidad de tierras fértiles. Dicha región cuenta con las condiciones agroclimáticas más adecuadas para el cultivo del cereal, convirtiéndose en la principal zona productiva. Las actividades “madre” de la cadena son la Producción Primaria y la Industria de Molienda. Además, el complejo Trigo Harinero está conformado por diversas actividades relacionadas, que involucran varios sectores económicos (primario, industrial y de servicios).

- c. **Integración hacia adelante:** Industria Alimenticia (pan y productos artesanales, harina envasada, galletitas, pastas, alimentos balanceados, etc.)
- d. **Integración hacia atrás:** Semillas, fertilizantes y agroquímicos, servicios para el agro, combustibles, máquinas y equipos, envases.
- e. **Integración Transversal:** Servicio de transporte de cargas, logística, recursos humanos.
- f. **Principales eslabones por región:**
 - i. Producción Primaria
 - ii. Producción Industrial

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena**g. Fortalezas:**

- i. Producto destinado tanto al mercado interno como externo
- ii. Importante presencia PyME en la cadena.
- iii. Importante impacto territorial

h. Oportunidades

- i. Precios de los commodities con tendencia al aumento.
- ii. Aumento de la demanda mundial de alimentos, potenciados por la economía China y Brasilera.

CADENA: Complejo Calzado**1- Descripción de la cadena**

La industria del calzado es un sector que está destinado a la fabricación de artículos de consumo masivo. Esta actividad incluye las tareas de diseño, corte y preparación, aparado, armado y terminado.

En el proceso de fabricación se destaca la utilización del caucho, plásticos y materiales textiles, pero el principal insumo utilizado por la industria en el país es el cuero, que representa cerca del 60% de las materias primas involucradas en la producción. Tal es su importancia, que el sector calzado representa un 35% de valor bruto de la producción de la cadena del cuero.

Las zapaterías, casas de deportes y los hipermercados son los principales canales de distribución de la producción.

La cadena de calzado conforma una de las economías regionales más importante de la Provincia, fundamentalmente en los partidos de Coronel Suárez y Saavedra.

- a. **Integración hacia adelante** Diseño; corte y preparación; aparado; producción de suelas; armado; terminado; comercialización.
- b. **Integración hacia atrás:** Industria curtidora (cueros sintéticos y naturales), industria textil (fibras, tejidos, telas, cordones), industria del caucho (suelas, tacos, espumados), industria del plástico (poliéster, poliuretano, envases), industria de papel (packaging, cajas, embalajes).
- c. **Integración Transversal:** Servicio de transporte de cargas, logística, recursos humanos.

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

a. Fortalezas:

- i. Producto destinado tanto al mercado interno como externo.
- ii. Fuerte presencia PyME en la cadena (talleres y proveedores).
- iii. La Provincia cuenta con tradición productiva y recursos humanos calificados en las localidades de Suárez, Pigüé, y Las Flores entre otras.
- iv. Marcada presencia territorial sobre todo en partidos como Suárez, Saavedra y Las Flores.
- v. La actividad absorbe mucha mano de obra y es una fuerte generadora de empleo.

b. Oportunidades

- i. Mercados asiáticos (Japón, china) con demandas de manufacturas de calzado en aumento.
- ii. Mejorable organización y especialización exportadora lo que permitiría conquistar nuevos potenciales mercados.



CADENA: Turismo Incipiente

3- Descripción de la cadena

Además del turismo de playa, es importante también la actividad turística gracias a la presencia de las Sierras de Ventana y la costa marítima en los partidos de Monte Hermoso, Punta Alta y Tres Arroyos. Sobre el litoral de Villarino y Patagones, se ubican importantes pescaderos deportivos. También se suman las aguas termales como atractivo turístico (Villarino) a la oferta de la región.

- c. **Integración hacia adelante:** Alojamiento, entretenimiento y alimentación (bares, restaurante).
- d. **Integración hacia atrás:** Agencias de Turismo, transporte (aéreo, terrestre).
- e. **Integración Transversal:** Comerciantes locales; capacitación, contratación y promoción local.
- f. **Principales eslabones por región:**
 - i. Hotelería y gastronomía
 - ii. Entretenimiento y esparcimiento

4- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

g. Fortalezas:

- i. Gran variedad de fiestas regionales.
- ii. Cadena de fuerte presencia PYME y generador de empleo
- iii. Actividad que genera saldos comerciales

h. Oportunidades

- i. Presencia de extensas playas, sierras y comarcas, estancias, termas y lugares de pesca.
- ii. Existencia de la carrera Técnico Universitario en Emprendimientos Turísticos (UPSOT)
- iii. Explotación del turismo religioso (Puán, Torquinst)

CADENA: Complejo Apícola

La apicultura se destaca como actividad complementaria tanto para pequeños productores rurales, como para pobladores urbanos del interior del país que encuentran en la producción de miel y otros productos de la colmena una opción interesante para elevar su nivel de ingresos y ocupación.

1- Descripción de la cadena

El sector procesador se encuentra muy atomizado. En el mercado de miel fraccionada se observa la presencia de apicultores medianos que operan en el



mercado formal y un elevado número de pequeños productores que operan en el mercado informal y abastecen en forma directa al consumidor, fundamentalmente basándose en relaciones personales. Se observa escasa articulación entre la industria procesadora y los apicultores y a pesar de los esfuerzos realizados desde el ámbito público es bajo el grado de asociación entre

- a. **Integración hacia adelante:** polinización, producción de alimentos elaborados en base a miel.
- b. **Integración hacia atrás:** producción de tambores, colmenas y reproducción de material vivo.
- c. **Integración Transversal:** capacitación
- d. **Principales eslabones:** producción de miel e implementos asociados, comercialización de material vivo, transformación de miel, comercialización.
 - i. **Producción:** hay municipios con características climáticas particulares beneficiosas para la actividad.

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

- a. **Fortalezas:**
 - i. Es una cadena con fuerte presencia territorial, sobre todo en localidades muy pequeñas de la PBA
 - ii. Contribuye fuertemente a la polinización de plantas (agricultura)
 - iii. En los últimos años el precio internacional ha subido y se ha estacionado por arriba de la media
- b. **Oportunidades:** en los últimos años ha habido un gran incremento en el consumo de miel pura y de la producción de productos derivados lo que alienta la actividad sea a aquellos productores en actividad como sí también a nuevos que quieran comenzar a desarrollar la actividad apícola.

CADENA: CEBADA

1- Descripción de la cadena

La producción nacional de este cultivo se concentra casi en su totalidad en la Provincia de Buenos Aires. El 90% tiene destino industrial, y el resto se usa como forraje. Además es una cadena cuyos productos tienen una gran inserción internacional.

- a. **Integración hacia adelante:** Elaboración de cerveza, bebida malteadas.



- b. **Integración hacia atrás:** Producción de semillas y de otras formas de propagación de cultivos, servicios de maquinaria agrícola, servicios de contratistas de mano de obra agrícola, fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno, fabricación de plaguicidas y productos químicos.
- c. **Integración Transversal:** fabricación de productos de la refinación del petróleo y servicios de transporte de carga.

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

a. Fortalezas:

- i. Son importantes los eslabonamientos que se generan a partir de la actividad madre: el cultivo.
- ii. La producción de cebada esta concentrada en la Provincia de Buenos Aires, que además en uno de los principales exportadores de Sudamérica.
- iii. Gran parte de la capacidad anual de producción de cervezas y maltas se localiza en la Provincia de Buenos Aires.
- iv. Excelentes condiciones agroecológicas que permiten obtener cebadas de altos rendimientos y excelentes calidad industrial, muy competitivas internacionalmente.

b. Oportunidades

- i. Es un cultivo con importante demanda externa, al punto que la generación de divisas es más importante que su aporte al PBG.
- ii. Argentina es el único país de Latinoamérica que puede aumentar considerablemente la superficie con este cultivo
- iii. Hay una demanda interna importante producto del crecimiento sostenido de las ventas internas de cervezas y maltas.
- iv. A pesar de estar destinada principalmente a la producción de bebidas, han ido desarrollándose en los últimos años investigaciones para el aprovechamiento del almidón en productos medicinales.



Sub-Espacio Sur**CADENA DE VALOR: COMPLEJO PETROQUÍMICO**

25

1- Descripción de la cadena

Constituye la actividad madre la elaboración de productos derivados de la refinación del petróleo, de los cuales se obtiene una gran variedad de productos y subproductos.

- a. **Integración hacia delante:** Agroindustria (producción de fertilizantes) e industrias de procesamiento y transformadoras de plásticos básicos, integrados estos últimos en industrias de tercera y cuarta generación en productos que son utilizados en diversas actividades productivas posteriores como la construcción, automotriz, electrónica, salud, alimenticia, entre otras.
- b. **Integración hacia atrás:** No hay integración pues el insumo es gas natural como materia prima (hidrocarburos) de los yacimientos del sur del país que dan origen a la cadena, provisto para abastecer al polo luego del posterior refinamiento en el sitio.
- c. **Integración Transversal:** Servicio de transporte marítimo y terrestre de productos y servicios de soporte para mantenimiento de equipos e instalaciones de empresas. Logística.

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

- a. **Fortalezas:**
 - i. Puerto en la región para salida de productos del polo a mercados externos.
 - ii. Universidades y Centros Educativos de formación de recursos humanos calificados, y de transferencia tecnológica. En la mayoría de los productos las empresas locales tienen la exclusividad de la producción a nivel nacional. Nodo de transporte y comunicación terrestre vial y ferroviaria.
- b. **Oportunidades:**
 - i. Desarrollo de industrias proveedoras hacia delante de la cadena para sustitución de importaciones, casi con exclusividad de la producción de algunos productos a nivel nacional como materia prima de otras industrias.



CADENA: Cebolla

1- Descripción de la cadena

La cadena de cebolla conforma una de las economías regionales más importante de la Provincia, convirtiéndose en la actividad hortícola que más aporta a la economía regional. El sector cebollero está compuesto por varios subsectores: producción, provisión de insumos, empaque y comercialización, exportación, transformación y provisión de servicios. Las exportaciones han representado entre 62 y 100 millones de dólares anuales en los últimos años. Existe una tendencia a incrementar su consumo en el mundo y nuestro país posee fortalezas que, convenientemente aprovechadas, permitirán acompañar este crecimiento.

- a. **Integración hacia adelante:** Industria de la deshidratación, industria del encurtido e industria alimenticia.
- b. **Integración hacia atrás:** agroquímicos, maquinas e implementos para cultivos, semillas, servicios a la producción.
- c. **Integración Transversal:** Servicio de transporte de cargas, logística.
- d. **Principales eslabones por región:**
 - i. Industria: Sector Sur la PBA
 - ii. Producción Primaria: Sector Sur de la PBA

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

a. Fortalezas:

- i. Producto destinado fundamentalmente a la exportación
- ii. Fuerte apoyo del consorcio CORFO Rio Colorado
- iii. Fuerte presencia PyME en la cadena
- iv. La Provincia cuenta con factibilidad técnica y agroecológica para desarrollar cebollas de diferentes tipos
- v. Marcada presencia territorial sobre todo en partidos como Patagones y Villarino
- vi. La actividad absorbe mucha mano de obra y es una fuerte generadora de empleo.

b. Oportunidades

- i. La Provincia posee gran disponibilidad de tierra y no posee la limitante de agua que presentan países competidores
- ii. Mejorable organización y especialización exportadora lo que permitiría conquistar nuevos potenciales mercados.
- iii. Posibilidad de explotar la oferta varietal y responder a una demanda externa cada vez más diversificada.



CADENA DE VALOR: COMPLEJO ACEITERO

1- Descripción de la cadena

27

- a. **Integración hacia delante:** Industria Alimenticia (Mayonesas, margarinas, lecitinas, grasas vegetales hidrogenadas, harina desgrasada, proteínas de soja aislada, derivados de soja para alimentación humana, productos con carne, productos de panadería y pastas, alimentos para animales, conservación de pescados). Biocombustibles.
- b. **Integración hacia atrás:** Producción agrícola (soja, girasol, otros), fabricación de fertilizantes y agroquímicos, fabricación de tractores y maquinaria agrícola, fabricación de maquinaria para la elaboración de aceites y alimentos, fabricación de envases de plástico, fabricación de envases de vidrio, elaboración de solventes derivados de la refinación del petróleo.
- c. **Integración Transversal:** Servicio de transporte de productos y servicios de soporte para mantenimiento de equipos e instalaciones de empresas. Logística.
- d. **Principales eslabones por región:** La actividad principal se concentra en Bahía Blanca, y en otros distritos como Necochea y Lobería, Cañuelas, Lanús y Avellaneda. La actividad hacia delante se desarrolla principalmente en partidos de conurbano, salvo la conservación de pescado (General Pueyrredón) y la fabricación de alimento para animales. La elaboración de maquinaria para elaboración de aceites y alimentos, envases plásticos y de vidrio se asienta en partidos de conurbano. La elaboración de solventes se realiza en otros complejos petroquímicos distinto al de esta región.
- e. **Datos cuantitativos:**
 - i. La Provincia de Buenos Aires contribuye con el 17% de la industrialización del país en el sector.
 - ii. En la región el valor bruto de la producción alcanza alrededor de los U\$S 480 millones. La composición del mismo refleja que el estado, solo en concepto de derechos de exportación, representa más del 30%, el sector primario más del 50% y el sector intermedio, donde se encuadra la comercialización, los servicios portuarios y la industria, entre otros, se apropia del 20% restante.



- iii. La región industrializa actualmente, más de 1 millón de toneladas, de soja y girasol. Aproximadamente 500mil toneladas de soja y 600mil toneladas de girasol. Bajo la hipótesis que estos granos se exportaran sin procesar, el valor bruto de la producción, sería cercano a los U\$S 390 millones, cerca de U\$S 90 millones menos que los que se generan actualmente en la cadena. De esa diferencia, U\$S 70 millones es el valor generado por el sector intermedio de la cadena, que principalmente lo representa la industria oleaginosa local, mientras que el resto se destina al estado nacional a partir de los derechos de exportación. Es decir que en términos incrementales, la industrialización de la materia prima, aumenta en un 18% el valor total de la cadena oleaginosa regional, con un efecto directo muy importante sobre las etapas intermedia de la misma, en donde el incremento casi que se cuadruplica, pasando de U\$S 26millones a U\$S 96millones.

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

- a. **Fortalezas:** Puerto en la región para salida de productos del polo a mercados externos. Universidades y Centros Educativos de formación de recursos humanos calificados, y de transferencia tecnológica. Nodo de transporte y comunicación terrestre vial y ferroviaria. Polo petroquímico instalado en la región.
- b. **Oportunidades:** Desarrollo de industrias emparentadas a la elaboración de envases de plástico y productoras de solventes asociados al petróleo en relación a la producción de complejo petroquímico, como así también de industrias alimenticias destinadas al desarrollo de productos elaborados a partir de productos que surgen de la actividad principal del complejo aceitero. La región presenta importantes ventajas que podrían atraer inversiones al sector industrial de la cadena oleaginosa y de esta manera aprovechar las proyecciones de crecimiento que existen para el sector a nivel internacional. El procesamiento de materia prima en la zona, podría crecer significativamente y así incrementar las exportaciones de aceites y subproductos por el puerto local. Por esta razón, generar todas las condiciones para que estas inversiones se concreten y puedan crear riqueza para la economía regional. El impacto que tendría sobre la economía local, se vería principalmente sobre el sector exportador industrial, los servicios portuarios y el transporte, mientras que el sector primario no vería modificado su ingreso.

La industria oleaginosa, ocupa un lugar privilegiado no solo en el contexto económico nacional, sino también en el internacional. Las proyecciones en la evolución del sector son muy promisorias, a mediano y largo plazo. Estimaciones



de organismos internacionales, aún las menos optimistas, proyectan una tendencia alcista en las cotizaciones de los productos derivados de las oleaginosas, como consecuencia de factores demográficos, cambios en los patrones de consumo, en el ingreso per cápita de algunos países y la mayor demanda para la producción de biocombustibles.

CADENA: Ovina

1- Descripción de la cadena

El eslabón primario involucra una larga lista de operadores quienes se articulan de diversas maneras para la producción de animales para faena o para autoconsumo. Proveedores de insumos y servicios rurales, servicios sanitarios, reproductores (genética), transportistas, profesionales de la sanidad y productores tanto comerciales como de majadas domésticas o de “consumo”, se configuran como los principales actores económicos involucrados en esta etapa.

En la siguiente fase, el animal en pie con destino a faena, es en su gran mayoría comercializado por dos vías: a) Vendido directamente al frigorífico o matadero (venta directa), o b) Comercializado a través de un matarife abastecedor, quien compra la hacienda a los productores y en forma de usuario faena en un establecimiento industrial, para luego revender su propia mercadería en comercios minoristas propios o a diversos supermercados y/o carnicerías.

En la actualidad, la actividad ovina forma parte de las Políticas Públicas de fomento, a través de la Ley Nacional 25422, para la Recuperación de la Actividad partir de 2001 y su reciente sanción de prórroga. Así mismo, se la considera como una opción sólida para diversificación sustentable para la mejora de la rentabilidad de pequeños productores, y la ocupación de zonas de secano sudoeste y sur de la provincia (Programa Ovino de la Provincia de Buenos Aires, 2010).

En este contexto, y para el año 2009, la provincia de Buenos Aires participó con el 11% del stock nacional, el 20% de la faena y el 16% de las exportaciones (ONCCA – SENASA), valores significativos en el contexto de ser considerada una actividad ganadera secundaria en esta región.

- a. **Integración hacia adelante:** Matanza de ganado y procesamiento. Distribución y comercialización.
- b. **Integración hacia atrás:** servicios de contratistas de mano de obra pecuaria, servicios veterinarios, servicios pecuarios, cuidado de pasturas y alimentos del animal.
- c. **Integración Transversal:** servicio de transporte de cargas.



d. Principales eslabones:

- i. Cría
- ii. Faena

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena**a. Fortalezas:**

- i. Tienen fuerte impacto local.
- ii. Programa Ovino de la Provincia de Buenos Aires trabaja con el objetivo de reactivar y fortalecer la producción ovina en la provincia mediante la prestación de asistencia directa al sector.
- iii. Importante presencia PyME en la cadena.

b. Oportunidades

- i. Diversificación sustentable para la mejora de la rentabilidad de pequeños productores.
- ii. Potencial de producción ecológica certificada y protocolos de calidad productiva.
- iii. Oportunidad para establecer productos diferenciados.
- iv. La Ley de Fomento Ovino brinda alternativas de financiamiento sin interés así como asesoramiento técnico para el diseño e implementación de proyectos.
- v. Aumento de la población mundial altamente demandante de alimentos.

Sub-Espacio Centro

CADENA: Bovina

2- Descripción de la cadena

La cadena bovina en la PBA produce aproximadamente el 40% del total de la cadena a nivel nacional. Tiene una fuerte presencia regional en toda la PBA. Tuvo una fuerte caída de rendimiento (y en consecuencia de stocks), desde el 2005 al 2010 debido a diversos factores (precios internacionales y locales). En el 2010 el sector comenzó a recomponerse.

- a. **Integración hacia adelante:** Faena de ganado y procesamiento, curtido y terminación de cueros.
- b. **Integración hacia atrás:** Inseminación artificial, servicios de contratistas de mano de obra pecuaria, servicios pecuarios, cultivo de forrajes, elaboración de alimentos balanceados, maíz (excepto para siembra), servicios veterinarios.
- c. **Integración Transversal:** Servicio de transporte de cargas.
- d. **Actividad Madre.**
- e. **Principales eslabones:**
 - i. Cría de ganado
 - ii. Faena

3- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

- a. **Fortalezas:**
 - i. Sector con fuerte presencia local.
 - ii. Importante en la retribución al factor trabajo.
 - iii. Actividad tradicional de la PBA, alta presencia PyME en la cadena
- b. **Oportunidades**
 - i. Constante crecimiento de la población mundial, que demanda cada vez más alimentos (carnes y lácteos).
 - ii. La carne vacuna es una de las principales fuentes proteínicas.
 - iii. En los últimos años (2006 a 2010) la rentabilidad de la cadena mejoró considerablemente.

CADENA: Láctea

3- Descripción de la cadena

La cadena láctea conforma uno de los complejos agroindustriales más importantes y dinámicos dentro de la economía argentina. Es un importante motor para las economías regionales (tanto por la distribución territorial, como por la generación de empleo). Dentro de la cadena diferenciamos 2 grandes divisiones: El sector primario (tambos) cuyo producto final es la leche cruda y el sector industrial que procesa dicho producto obteniendo quesos, manteca, yogures, etc.



- a. **Integración hacia adelante:** Elaboración de leches, productos lácteos deshidratados, otros.
- b. **Integración hacia atrás:** Alimentos para animales, maíz (excepto para siembra), servicios veterinarios y pecuarios.
- c. **Integración Transversal:** Servicio de transporte de cargas
- d. **Principales eslabones:**
 - i. Industria
 - ii. Tambos

4- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

- a. **Fortalezas:**
 - i. Fuerte presencia en localidades del norte de la PBA
 - ii. Fuerte presencia PyME en la cadena
 - iii. Marcada presencia territorial en algunos partidos.
- b. **Oportunidades**
 - i. Es un sector que a pesar de la crisis del 2009, tuvo un dinamismo importante, sobre todo el sector industrial.
 - ii. La industria ha agregado valor durante los últimos años reemplazando el destino de la leche primaria, desde la producción de leche en polvo hasta la elaboración de productos como yogures, cremas, dulce de leche, etc.

CADENA: Porcina

1- Descripción de la cadena

En los últimos años se ha incrementado notablemente la producción porcina así como el consumo de su carne a nivel nacional debido, principalmente, a los altos costos de la carne vacuna y las políticas de fomento a la producción de carne de cerdo. La PBA tiene un rol protagonista en la producción y faena de este tipo de carnes.

- a. **Integración hacia adelante:** Matanza de ganado y procesamiento (excepto bovinos). Elaboración de fiambres y embutidos.
- b. **Integración hacia atrás:** Servicios de contratistas de mano de obra pecuaria, servicios veterinarios, servicios pecuarios, elaboración de alimentos para cerdos, maíz (excepto para siembra).
- c. **Integración Transversal:** Servicio de transporte de cargas.
- d. **Principales eslabones:**
 - i. Cría
 - ii. Faena

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena



a. Fortalezas:

- i. Tienen fuerte impacto local.
- ii. Son cadenas intensivas en mano de obra
- iii. Importante encadenamiento hacia delante

b. Oportunidades

- i. Aumento de la población mundial altamente demandante de alimentos
- ii. Falta integración vertical. Esta cadena no alcanzó aún el grado de integración de otras cadenas similares.

CADENA: Cemento**2- Descripción de la cadena**

El proceso de fabricación del cemento portland, es una actividad industrial de base minera que se inicia con la extracción de piedra caliza en las canteras, y prosigue con la trituración, almacenaje y prehomogeneización de las materias primas y su posterior molienda, almacenándose nuevamente, ya homogeneizadas, en silos, para su siguiente proceso, que se inicia con la llegada del material a la boca del horno.

En los hornos se desarrollan las restantes reacciones físico-químicas que dan lugar a la creación del clinker, que en una etapa posterior es sometido a un proceso de enfriamiento rápido y trasladado a un parque de almacenaje.

En la última etapa, el clinker es conducido mediante un proceso de extracción controlada a una última molienda, donde se incorporan las adiciones requeridas según el tipo de cemento a obtener.

En la provincia de Buenos Aires se encuentran localizadas 7 de las 15 plantas que producen cemento portland en el país

- a. **Integración hacia adelante:** materiales para la construcción
- b. **Integración hacia atrás:** extracción en canteras
- c. **Integración Transversal:** Servicio de transporte de cargas
- d. **Principales eslabones por región:**
 - i. La producción está ubicada en: Campana, Cañuelas, Olavarría y Benito Juárez.

3- Fundamentos para el desarrollo de la cadena**a. Fortalezas:**

- i. Localización del complejo en cercanías de canteras de extracción (caliza)
- ii. Localización del complejo próximos a diversas rutas y vías de transportes

b. Oportunidades

- i. Crecimiento sostenido del sector de la construcción
- ii. Expansión de la infraestructura pública



CADENA: Maquinaria Agrícola

5- Descripción de la cadena

Se agrupa bajo el concepto general de maquinaria agrícola a toda la serie de máquinas y equipos que utilizan los agricultores en sus labores agrícolas.

De acuerdo al INTA, la industria de maquinaria agrícola y agrocomponentes relacionada directa e indirectamente con el sector está constituida por 730 empresas donde las más grandes superan levemente las 500 personas ocupadas en forma directa y las más chicas más de 5 empleados, y de ellas más del 80% se encuentran radicadas en pequeñas localidades del interior productivo del país. En cuanto a la distribución territorial de las empresas el 21% de las mismas se localizan en la provincia de Buenos Aires.

El conjunto de proveedores, ensambladores, fabricantes, distribuidores y prestadores de servicios que conforman la cadena producen un cúmulo de maquinarias y equipos destinados a atender la gran diversidad de tareas relacionadas con la actividad agropecuaria.

- a. **Integración hacia adelante:** Distribuidores y Comercializadores, talleres, concesionarias
- b. **Integración hacia atrás:** Proveedores de acero, chapas, hierro, cabezales, tornillería, motores, material eléctrico, válvulas.
- c. **Integración Transversal:** Diseño, Ingeniería, I+D / Otras Actividades de Innovación
- d. **Principales eslabones**

6- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

a. Fortalezas

- i. Fuerte presencia PYME
- ii. Generadora de empleo
- iii. Gran encadenamiento hacia atrás

b. Oportunidades

- i. Crecimiento sostenido del sector agroindustrial
- ii. Creación de la Red de Maquinaria Agrícola (reúne a cámaras, instituciones, universidades y organismos gubernamentales) con el fin de impulsar el sector.
- iii. Apertura a nuevos mercados para la exportación.
- iv. La agricultura de precisión está recién en sus comienzos, lo cual permitirá incorporar a los equipos bases tecnológicas como fortaleza internacionalmente competitiva.



Sub – Espacio Costero**CADENA: Turismo**

35

3- Descripción de la cadena

Desde hace varios años, la actividad turística ha crecido fuertemente en la PBA. Además de los destinos tradicionales costeros y serranos, se ha incorporado el turismo rural o de estancias destacándose la zona norte de la PBA.

- a. **Integración hacia adelante:** heladerías, transporte urbano de personas, transporte interurbano de pasajeros, actividades de agencia de viajes y turismo, producción de espectáculos artísticos, actividades culturales.
- b. **Integración hacia atrás:**
- c. **Integración Transversal:**
- d. **Principales eslabones por región:**
 - i. Turismo de mar:
 1. Costa atlántica: Gral Pueyrredón, La Costa, Necochea, Monte Hermoso
 - ii. Turismo serrano
 1. Tandil, Sierra de la Ventana, Balcarce
 - iii. Turismo Rural
 1. Zona norte (San A de Areco, Carmen de Areco, San Nicolás, Tandil, Cañuelas)
 - iv. Turismo fluvial
 1. San Pedro, Ramallo, Baradero, Chascomús, Tigre

4- Fundamentos para el desarrollo de la cadena**a. Fortalezas:**

- i. Actividad trabajo intensiva
- ii. Genera saldos comerciales positivos
- iii. Gran presencia PyME

b. Oportunidades

- i. Aprovechar la variedad geográfica de que presenta la PBA
- ii. Nuevos “feriados largos” en el calendario

CADENA: Complejo Lácteo Incipiente**1- Descripción de la cadena**

La lechería ovina se desarrolla en la Cuenca del Salado, con tambos instalados entre otras localidades en Mar Chiquita, Chascomús, General Pueyrredón, Balcarce y General Alvarado. Asimismo, la región forma parte de la Cuenca Mar y Sierras. La cadena de valor del complejo lácteo comprende los siguientes eslabones: Producción Primaria: sistemas pastoriles; alimentación; genética animal; Sanidad. La Industria láctea: recolección de leche y enfriado de la materia prima (tambos) y el procesamiento Industrial: distribución mayorista y minorista

36

- e. **Integración hacia adelante:** Distribución mayorista y minorista
- f. **Integración hacia atrás:** Sistemas pastoriles; genética animal; equipos de ordeño.
- g. **Integración Transversal:** Transporte, Sector alfajorero.
- h. **Principales eslabones:** Recolección y Enfriado de la materia prima (Plantas de enfriado); Elaboración de productos (quesos, leche fluida, leche en polvo, dulce de leche, yogur, etc). Ej. El queso: recepción de materia prima; pasteurización; enfriamiento; agregado de aditivos; coagulación; lirado; cocción; moldeado; prensado; salado; oreado; maduración; envasado.

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

a. Fortalezas

- iii. Compromiso público-privado (Agencia Balcarce).
- iv. La existencia de una Unión de Productores de Leche de la Cuenca Mar y Sierras.
- v. Mesa de Concertación de Política Lechera (Decreto 970/2000)

b. Oportunidades

- vi. Adecuada infraestructura vial, puerto, aeropuerto.
- vii. Es polo de atracción turística.
- viii. Clima, suelo y tecnología

CADENA: Complejo Indumentaria

2- Descripción de la cadena

La cadena de valor del complejo de la indumentaria comprende los siguientes eslabones: Primario (obtención de materias primas naturales); Textil (procesamiento de fibras naturales y desarrollo de fibras sintéticas, fabricación de hilados, producción de Tejidos, acabado de Telas) e Indumentaria (diseño, confección, comercialización y distribución)

- e- **Integración hacia adelante:** Comercialización y distribución



- f- **Integración hacia atrás:** Obtención de materias primas (cultivo y cosecha de algodón, producción de lana y fibras sintéticas); Procesamiento de fibras (desmonte y obtención de fibra, cardado de lana, producción de fibras sintéticas); Fabricación de hilados (cardado, ovilado y peinado, bobinado); Producción de tejidos (preparación de hilos, tejeduría); Acabado de telas (teñidos, estampería).
- g- **Integración Transversal:** Transporte, Capacitaciones; Turismo.
- h- **Principales eslabones:**
 - i. Diseño (Selección de modelos y telas; Preparación de moldes; Marketing).
 - ii. Confección (Corte de Telas; Cosido y remallado; Armado de Prenda; Bordados y Apliques)

3- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

a. Fortalezas:

- i. Preponderancia de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, familiares y de tradición sectorial.
- ii. Concentración de las etapas de diseño, moldería y corte (integración de los eslabones de la cadena).
- iii. Diseño, calidad y marca: ventaja diferencial local.

b. Oportunidades:

- i. Mano de obra abundante
- ii. Localización
- iii. Fácil acceso a la materia prima
- iv. Capacidad de transporte

CADENA: Complejo Naval

1- Descripción de la cadena

Está ubicado en Mar del Plata. El sector está compuesto por 3 astilleros, y pequeñas empresas vinculadas al sector pesquero. Se conforma así un tejido productivo de 300 empresas. La construcción y reparación de embarcaciones posee una gran diversidad de actividades, reconociéndose dentro del sector al menos 14 rubros.

- a. **Integración hacia adelante:** comercialización, talleres, servicios al cliente, repuestos
- b. **Integración hacia atrás:** uso de materiales de acero, madera, plástico, industria mecánica, electrónica, tapicería, pinturería, tec.
- c. **Integración Transversal:** Transporte y logística, Diseño e Ingeniería



d. **Principales eslabones:** Astilleros y talleres navales

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

a. Fortalezas:

- i. Fuerte presencia PYME
- ii. Generadora de empleo
- iii. Gran encadenamiento hacia atrás, involucrando 14 rubros identificados

b. Oportunidades

- i. Contexto macroeconómico y global favorable para el desarrollo de la actividad naval.
- ii. Apertura a nuevos mercados para la exportación.
- iii. Mayor involucramiento del Estado en materia de financiamiento y capacitación para promover el desarrollo del sector.
- iv. Capacidad ociosa de construcción en Argentina.
- v. Requerimientos de mayor seguridad y tecnología para la pesca selectiva.
- vi. Posibilidades de establecer alianzas estratégicas, acuerdos de cooperación con terceros países.
- vii. Amplio mercado interno. Demanda de todo tipo de embarcaciones.

CADENA: Software y Servicios Informáticos

3- Descripción de la cadena

El sector de Software y Servicios Informáticos (SSI) es un segmento de lo que actualmente se conoce como “Tecnologías de la Información y Comunicaciones” (TICs).

En la actualidad esta actividad SSI comprende la producción de:

- Hardware (PCs, mainframes, minicomputadoras, workstations, impresoras, etc.);
- Software “empaquetado” o producto;
- Servicios informáticos (incluyen tanto los servicios profesionales vinculados a instalación, mantenimiento, desarrollo, integración, etc. de software, como los de soporte técnico de hardware).

e. **Integración hacia adelante:**

f. **Integración hacia atrás:** Desarrollo (Conceptualización Diseño Codificación Testeo).

g. **Integración Transversal:** Capacitaciones.

h. **Actividad Madre:** Servicios Informáticos a medida (SSI), SSI equipos, Productos SSI Empaquetados, Implementación de SSI, otros.



4- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

- XIV. La Provincia concentra el 50% de las capacidades del país en ciencia y tecnología: 19 universidades nacionales, 3 provinciales y 10 privadas
- XV. Con un sector de servicios informáticos creciendo a un promedio del 16% anual entre 2007 y 2011, acumulando una expansión del 87%.
- XVI. Con exportaciones que demuestran un dinamismo importante creciendo a un 18% promedio anual en los últimos cinco años, pasando a representar el 24% de las ventas totales en 2011.
- XVII. Debe tenerse en cuenta que se trata de un sector que a lo largo del 2011 alcanzó los 69.200 puestos de trabajo, pero que en la actualidad la provisión de recursos humanos se constituye como uno de los principales problemas que afronta éste sector.
- XVIII. 5 Polos Tecnológicos, 10 Incubadoras de Empresas, 28 Centros de Investigación (CIC).

DOCUMENTO DE TRABAJO PROVISORIO



Sub-Espacio Noreste**CADENA: Complejo Metalmeccánico**

40

1- Descripción de la cadena

Forman parte del sector metalmeccánico todas aquellas industrias manufactureras dedicadas a la fabricación, reparación, ensamble y transformación del metal, conformado por una gran diversidad de industrias, abarca desde la fabricación de elementos menores hasta la de material que demanda una base tecnológica sofisticada.

Es a su vez un sector de gran potencial integrador, toda vez que la producción de bienes de mayor valor agregado requiere en gran medida de partes producidas por el mismo sector. Así, por ejemplo, pertenecen a la metalmeccánica tanto la industria automotriz como la de la producción de la mayoría de las autopartes, maquinaria agrícola, etc.

En la Argentina, la industria reúne alrededor de 23.000 establecimientos productivos distribuidos principalmente entre Buenos Aires (Ciudad y Provincia), Córdoba, Santa Fe, Mendoza, Entre Ríos y San Luis.

La provincia de Buenos Aires reúne alrededor del 60% del total de empresas metalmeccánicas del país. Casi en su totalidad se trata de pequeñas y medianas empresas de entre 10 y 20 ocupados en promedio.

- a. **Integración hacia adelante:** comercialización, servicios al cliente, repuestos y talleres.
- b. **Integración hacia atrás:** insumos electrónicos, insumos siderúrgicos, aluminio, textiles y caucho, plásticos, pintura y fundición
- c. **Integración Transversal:** Transporte y logística, Diseño e Ingeniería, Investigación y Desarrollo
- d. **Principales eslabones**

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena**a. Fortalezas:**

- i. Preponderancia de Pequeñas y Medianas Empresas.
- ii. Mano de obra competitiva y especializada.
- iii. Alto nivel de relación entre fabricantes de distintos eslabones de la cadena.
- iv. Buena calidad de producto.

b. Oportunidades

- i. Mantenimiento de buenos niveles de demanda interna.
- ii. Reposicionamiento de la industria nacional en sectores que sufrieron impacto de importaciones.
- iii. Desarrollo de la tecnología de la siembra directa del cual Argentina es el líder mundial.
- iv. La agricultura de precisión está recién en sus comienzos, lo cual permitirá incorporar a los equipos bases tecnológicas como fortaleza internacionalmente competitiva.
- v. Creación de condiciones para la investigación y desarrollo, la radicación de investigadores a favor de la generación de capacidades competitivas y protegiendo los desarrollos alcanzados en miras de la actuación en mercados internacionales.

CADENA: Complejo Autopartista

El complejo autopartista bonaerense se estructura a partir de un conjunto de actividades estrechamente vinculadas al sector automotriz y metalmecánico. La importancia de su análisis radica, entre otras cuestiones, en la elevada participación que posee tanto en términos de valor agregado como de empleo dentro de la estructura productiva provincial.

Está conformado por diversas actividades relacionadas que involucran una variedad de sectores económicos, principalmente de tipo industrial y de servicios (metalmecánico, metalúrgico, textil, caucho, vidrio etc.). Finalmente, el complejo se relaciona con diferentes servicios utilizados por las distintas actividades, en particular, resultan de especial relevancia los servicios de transporte entre plantas industriales y desde éstas a los centros de consumo final (logística), los recursos humanos (técnicos y operarios), y los recursos energéticos (petróleo, gas y electricidad).

Dentro de la Región Noreste de la Provincia de Buenos Aires encontramos Municipios, que en virtud de su cercanía a empresas automotrices, accesos a puntos de exportación buena integración logística, etc., son elegidos por firmas autopartistas para su radicación: Zárate; Escobar; Tigre, San Fernando; Merlo; Campana; Ramallo; Mercedes, Exaltación de la Cruz; Carmen de Areco; Salto; Chivilcoy; etc.

1- Descripción de la cadena



- a. **Integración hacia adelante:** terminales automotrices, mercado de reposición, distribuidores, concesionarios.
- b. **Integración hacia atrás:** materias primas (acero, aluminio, petroquímicos, vidrios, textiles y caucho)
- c. **Integración Transversal:** transporte de cargas, logística y mantenimiento

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

a. Fortalezas:

- i. Mano de obra competitiva y especializada.
- ii. Alto nivel de relación entre fabricantes de autopartes y terminales.
- iii. Buena calidad de producto.

b. Oportunidades

- i. Capacidad ociosa en terminales y autopartistas.
- ii. Creciente inserción internacional y gran relevancia en el total de la estructura exportadora industrial argentina.
- iii. Acuerdos internacionales con países o bloques comerciales.
- iv. Negociaciones comerciales internacionales con el objetivo de obtener acceso a nuevos mercados.
- v. Mercado interno y regional en crecimiento.

CADENA: Complejo Apícola

La apicultura se destaca como actividad complementaria tanto para pequeños productores rurales, como para pobladores urbanos del interior del país que encuentran en la producción de miel y otros productos de la colmena una opción interesante para elevar su nivel de ingresos y ocupación.

1- Descripción de la cadena

El sector procesador se encuentra muy atomizado. En el mercado de miel fraccionada se observa la presencia de apicultores medianos que operan en el mercado formal y un elevado número de pequeños productores que operan en el mercado informal y abastecen en forma directa al consumidor, fundamentalmente basándose en relaciones personales. Se observa escasa articulación entre la industria procesadora y los apicultores y a pesar de los esfuerzos realizados desde el ámbito público es bajo el grado de asociación entre

- a. **Integración hacia adelante:** polinización, producción de alimentos elaborados en base a miel.



- b. **Integración hacia atrás:** producción de tambores, colmenas y reproducción de material vivo.
- c. **Integración Transversal:** capacitación
- d. **Principales eslabones:** producción de miel e implementos asociados, comercialización de material vivo, transformación de miel, comercialización.
 - i. **Producción:** hay municipios con características climáticas particulares beneficiosas para la actividad.

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

a. Fortalezas:

- i. Es una cadena con fuerte presencia territorial, sobre todo en localidades muy pequeñas de la PBA
- ii. Contribuye fuertemente a la polinización de plantas (agricultura)
- iii. En los últimos años el precio internacional ha subido y se ha estacionado por arriba de la media

- b. **Oportunidades:** en los últimos años ha habido un gran incremento en el consumo de miel pura y de la producción de productos derivados lo que alienta la actividad sea a aquellos productores en actividad como sí también a nuevos que quieran comenzar a desarrollar la actividad apícola.

CADENA: FRUTICOLA

3- Descripción de la cadena

El cultivo de frutas frescas tiene un rol motorizador en las economías regionales a lo largo de toda la cadena productiva desde la producción primaria hasta las distintas empresas de servicios e industrias elaboradoras de insumos y alimentos. En Buenos Aires se destaca la producción de frutas de carozo.

- i. **Integración hacia adelante:** industrialización primaria y secundaria (jugos, aceites, esencias, dulces, etc.), envasado, comercialización y distribución.
- j. **Integración hacia atrás:** agroquímicos, maquinas e implementos para cultivos, semillas, servicios a la producción.
- k. **Integración Transversal:** Transporte de Carga y logística

5- Fundamentos para el desarrollo de la cadena



a. Fortalezas:

- i. Tienen fuerte impacto local.
- ii. Son cadenas intensivas en mano de obra
- iii. Importante encadenamiento hacia delante
- iv. Puerto especializado en la región para salida de productos de la cadena a mercados externos.

b. Oportunidades

- i. Aumento de la población mundial altamente demandante de alimentos
- ii. Condiciones agroecológicas favorables.
- iii. Desarrollo de industrias emparentadas a la elaboración de envases, como así también de industrias alimenticias destinadas al desarrollo de productos elaborados a partir de productos que surgen de la actividad principal del complejo.

DOCUMENTO DE TRABAJO PROVISORIO



Sub-Espacio Noroeste**CADENA: Complejo Oleaginoso**

45

1- Descripción de la cadena

Este Complejo es de gran importancia para la región Noroeste, ya que a él corresponde más de la mitad del valor agregado de la región. El Complejo Oleaginoso abarca desde la producción de granos hasta la industrialización de los mismos (aceites crudos y refinados, residuos de la industria aceitera procesados – pellets y biodiesel).

- a. **Integración hacia adelante:** prensado, transformación, envasado y comercialización
- a. **Integración hacia atrás:** producción de semillas, servicios de maquinaria agrícola (excepto cosecha), servicios de contratista de MO, fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno, fabricación de plaguicidas y compuestos químicos.
- b. **Integración Transversal:** Transporte de cargas (materias primas y productos terminados)
- c. **Principales eslabones:**
 - i. Actividad Primaria
 - ii. Actividad Industrial

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

- a. **Fortalezas:**
 - i. Proceso de tecnificación tanto mecánica (en particular, con la introducción de la siembra directa), como química - fertilizantes, herbicidas, transgénicos, etc.-, que derivó en aumentos de productividad y en la posibilidad de ampliar la frontera agropecuaria.
 - ii. Importante aumento del precio de los commodities.
- b. **Oportunidades**
 - i. Aprovechar geografía. Toda la producción primaria de estos y otros partidos circundantes cuya finalidad es la producción de aceites y grasas vegetales llega a PyMEs locales o grandes empresas manufactureras del Conurbano o del norte de la Provincia que luego exportan aprovechando la Hidrovía Paraná-Paraguay. Asimismo y en los últimos años principalmente, la producción de combustibles BIO



a partir de aceites vegetales a estimulado a muchos inversores a volcarse a este tipo de actividad.

CADENA: Complejo Textil

2- Descripción de la cadena

Este Complejo se desarrolla en torno a la elaboración de productos intermedios tales como fibras, hilados y tejidos (utilizados muchas veces por la misma fábrica), la manufactura de productos técnicos (usados por otras industrias, actividades rurales y autopartes), la fabricación de artículos domésticos y la de prendas de vestir y calzado. En esta zona se concentran firmas que destinan gran parte de su producción a mercados externos y también abastecen a PYMES se han desarrollado en los últimos años como polos textiles de indumentaria y calzado, ej: Mercedes, Luján, Chivilcoy, Veinticinco de Mayo, Saladillo, Arrecifes, Chacabuco, Las Flores, etc.

- a. **Integración hacia adelante:** (%)
- b. **Integración hacia atrás:** (%) producción de lana, cultivo y cosecha de algodón, porcesamiento de fibras y fabricación de hilados y tejidos, diseño y confección
- c. **Integración Transversal:** (%)
- d. **Principales eslabones por región:** (%)
 - i. Diseño, moldería y corte
 - ii. Confección, avíos y terminaciones: generalmente se terceriza fuera de la empresa
 - iii. Indumentaria

3- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

- a. **Fortalezas:**
 - i. Actividad trabajo intensiva
 - ii. Predominio de pequeñas unidades de producción (Micro, pequeñas y medianas empresas)
- b. **Oportunidades**
 - i. Ventaja relativa local en cuanto a diseño, calidad de tejidos, y diferenciación de productos

CADENA: Complejo Maicero

1- Descripción de la cadena



La producción maicera nacional esta principalmente repartida entre tres provincias protagonistas: Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe. Es la región Noroeste Bonaerense la protagonista principal dentro el territorio de la PBA.

- a. **Integración hacia adelante:** elaboración de alimentos preparados para animales, elaboración de aceites y grasas de origen vegetal.
- b. **Integración hacia atrás:** producción de semillas, servicios de maquinaria agrícola (excepto cosecha), servicios de contratista de MO, fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno, fabricación de plaguicidas y compuestos químicos.
- c. **Integración Transversal:** transporte de cargas
- d. **Principales eslabones:**
 - i. Actividad Primaria
 - ii. Actividad Industrial

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

- a. **Fortalezas:**
 - i. Tiene un considerable impacto regional
 - ii. Tiene un buen desempeño en comercio exterior (genera superávits comerciales)

CADENA: Complejo Avícola

1- Descripción de la cadena

En la cadena se distinguen 2 actividades: la cría de pollos para faena, y la producción de huevos (para consumo doméstico e industrial.)

El territorio bonaerense se consolidó en el segundo puesto de provincias faenadoras del país en el 1° semestre de 2011 (SENASA), detrás de Entre Ríos.

Buenos Aires viene fomentando en su territorio las inversiones de empresas que llevan a cabo toda o parte de la cadena productiva; ya sea el inicio (alimento para pollos), criadero, frigorífico, elaboración embutidos y subproductos (huevos, harinas, plumas).

- a. **Integración hacia adelante:** Producción y procesamiento de carne de aves, elaboración de productos alimenticios derivados y su comercialización.
- b. **Integración hacia atrás:** Servicios veterinarios, elaboración de alimentos para animales, genética.
- c. **Integración Transversal:** Servicio de transporte
- d. **Principales eslabones:**



- i. Actividad Primaria
- ii. Actividad Industrial

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

a. Fortalezas:

- i. Alta presencia Pyme
- ii. Tiene un significativo impacto territorial

b. Oportunidades

- i. Crecimiento de la economía china, que es el principal destino de las exportaciones de carne de pollo.
- ii. Crecimiento del consumo de carne de pollo debido principalmente al aumento de precio de la carne vacuna.

DOCUMENTO DE TRABAJO PROVISORIO



Sub-Espacio Capital**CADENA: Hortícola**

49

1- Descripción de la cadena

Los productos primarios más relevantes de la región son el tomate, alcaucil, pimiento, y verduras de hoja. Otros productos de la región son zapallo, maíz dulce, batata, kiwi, melón, frutilla, etc. La gran mayoría de estos productos se comercializan frescos, sin un proceso relevante, y el mercado de destino es mayoritariamente local, y regional, alcanzando la ciudad de Buenos Aires, y el gran Buenos Aires. El censo hortícola 2005 dio como resultado que se encontraban bajo explotación hortícola 3.077 ha. El 45% de la producción de hortalizas de la PBA corresponde al partido de La Plata.

- i. **Integración hacia adelante:** comercialización mayorista y minorista, servicios sanitarios
- a. **Integración hacia atrás:** fertilizantes, agroquímicos, servicios profesionales (agrónomos),
- b. **Integración Transversal:** Transporte
- c. **Principales eslabones por región:**

2- Fundamentos para el desarrollo de la cadena**a. Fortalezas:**

- i. Alto impacto en el empleo regional
- ii. Ambiente natural de suelos fértiles para la mayoría de los cultivos
- iii. Existencia de puerto
- iv. Base y mercado frutihortícola desarrollado

b. Oportunidades

- i. Potencial de crecimiento y expansión
- ii. Ubicación estratégica cerca de los grandes centros urbanos del país.
- iii. Instituciones locales de conocimiento y tecnología UNLP, INTA
- iv. Creciente demanda local e internacional de alimentos en gral y alimentos orgánicos en particular.



CADENA DE VALOR: COMPLEJO PETROQUÍMICO

3- Descripción de la cadena

Constituye la actividad madre la elaboración de productos derivados de la refinación del petróleo, de los cuales se obtiene una gran variedad de productos y subproductos.

- a. **Integración hacia delante:** Agroindustria (producción de fertilizantes) e industrias de procesamiento y transformadoras de plásticos básicos, integrados estos últimos en industrias de tercera y cuarta generación en productos que son utilizados en diversas actividades productivas posteriores como la construcción, automotriz, electrónica, salud, alimenticia, entre otras.
- b. **Integración hacia atrás:** No hay integración pues el insumo es gas natural como materia prima (hidrocarburos) de los yacimientos del sur del país que dan origen a la cadena, provisto para abastecer al polo luego del posterior refinamiento en el sitio.
- c. **Integración Transversal:** Servicio de transporte marítimo y terrestre de productos y servicios de soporte para mantenimiento de equipos e instalaciones de empresas. Logística.

4- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

- a. **Fortalezas:**
 - i. Puerto en la región para salida de productos del polo a mercados externos.
 - ii. Universidades y Centros Educativos de formación de recursos humanos calificados, y de transferencia tecnológica. En la mayoría de los productos las empresas locales tienen la exclusividad de la producción a nivel nacional. Nodo de transporte y comunicación terrestre vial y ferroviaria.
- b. **Oportunidades:**
 - i. Desarrollo de industrias proveedoras hacia delante de la cadena para sustitución de importaciones, casi con exclusividad de la



producción de algunos productos a nivel nacional como materia prima de otras industrias.

CADENA: Complejo Naval

3- Descripción de la cadena

Está ubicado en Mar del Plata. El sector está compuesto por 3 astilleros, y pequeñas empresas vinculadas al sector pesquero. Se conforma así un tejido productivo de 300 empresas. La construcción y reparación de embarcaciones posee una gran diversidad de actividades, reconociéndose dentro del sector al menos 14 rubros.

- a. **Integración hacia adelante:** comercialización, talleres, servicios al cliente, repuestos
- b. **Integración hacia atrás:** uso de materiales de acero, madera, plástico, industria mecánica, electrónica, tapicería, pinturería, tec.
- c. **Integración Transversal:** Transporte y logística, Diseño e Ingeniería
- d. **Principales eslabones:** Astilleros y talleres navales

4- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

a. Fortalezas:

- i. Fuerte presencia PYME
- ii. Generadora de empleo
- iii. Gran encadenamiento hacia atrás, involucrando 14 rubros identificados

b. Oportunidades

- i. Contexto macroeconómico y global favorable para el desarrollo de la actividad naval.
- ii. Apertura a nuevos mercados para la exportación.
- iii. Mayor involucramiento del Estado en materia de financiamiento y capacitación para promover el desarrollo del sector.
- iv. Capacidad ociosa de construcción en Argentina.
- v. Requerimientos de mayor seguridad y tecnología para la pesca selectiva.
- vi. Posibilidades de establecer alianzas estratégicas, acuerdos de cooperación con terceros países.
- vii. Amplio mercado interno. Demanda de todo tipo de embarcaciones.



CADENA: Software y Servicios Informaticos

5- Descripción de la cadena

El sector de Software y Servicios Informáticos (SSI) es un segmento de lo que actualmente se conoce como “Tecnologías de la Información y Comunicaciones” (TICs).

52

En la actualidad esta actividad SSI comprende la producción de:

- Hardware (PCs, mainframes, minicomputadoras, workstations, impresoras, etc.);
- Software “empaquetado” o producto;
- Servicios informáticos (incluyen tanto los servicios profesionales vinculados a instalación, mantenimiento, desarrollo, integración, etc. de software, como los de soporte técnico de hardware).

i. **Integración hacia adelante:**

j. **Integración hacia atrás:** Desarrollo (Conceptualización Diseño Codificación Testeo).

k. **Integración Transversal:** Capacitaciones.

l. **Actividad Madre:** Servicios Informáticos a medida (SSI), SSI equipos, Productos SSI Empaquetados, Implementación deSSI, otros.

6- Fundamentos para el desarrollo de la cadena

- XIX. La Provincia concentra el 50% de las capacidades del país en ciencia y tecnología: 19 universidades nacionales, 3 provinciales y 10 privadas
- XX. Con un sector de servicios informáticos creciendo a un promedio del 16% anual entre 2007 y 2011, acumulando una expansión del 87%.
- XXI. Con exportaciones que demuestran un dinamismo importante creciendo a un 18% promedio anual en los últimos cinco años, pasando a representar el 24% de las ventas totales en 2011.
- XXII. Debe tenerse en cuenta que se trata de un sector que a lo largo del 2011 alcanzó los 69.200 puestos de trabajo, pero que en la actualidad la provisión de recursos humanos se constituye como uno de los principales problemas que afronta éste sector.
- XXIII. 5 Polos Tecnológicos, 10 Incubadoras de Empresas, 28 Centros de Investigación (CIC).



Universidad y Sociedad. Crear valor fortaleciendo valores

1) Universidad y Producción Sustentable con Justicia Social:

Es notorio el esfuerzo que vienen haciendo las Universidades para adecuar la oferta de carreras y las currículas universitarias a las necesidades reales de la población. No obstante, aún subsisten inercias estructurales y vicios inherentes a la actividad que es preciso afrontar.

En tal sentido, se requerirá de las Universidades participantes la cooperación para identificar:

a) La posibilidad de proponer la creación de nuevas carreras. A título de ejemplo: psicología laboral, desarrollo local, etcétera.

b) La modificación de los diseños curriculares y programas de las materias a fin de adaptarlos a los requerimientos de una estructura de producción sustentable y con justicia social.

A título meramente ejemplificativo: En las Carreras de Derecho ¿se presta más atención a la formación en legislación en materia de Sociedades Anónimas o de Cooperativas? En Carreras como Sociología o Ciencias Políticas: ¿qué espacio curricular tienen las políticas de desarrollo local? En Carreras de Informática y Telecomunicaciones: ¿se preparan profesionales capaces de desarrollar tecnologías apropiadas a las necesidades de la población bonaerense o se forman expertos idóneos para ser contratados por las grandes multinacionales?

2) Hacia una cultura de la Producción Sustentable con Justicia Social:

Diversos estudios -y la experiencia cotidiana- evidencian como un problema epocal la existencia de bajos estándares de disposición al esfuerzo y a la posposición del goce inmediato en función de logros futuros por parte de las nuevas generaciones. Esto, si bien es particularmente notorio en aquellos sectores en los que han crecido sin tener el ejemplo de padres que tengan trabajo estable, es una realidad que atraviesa todos los estratos sociales.

En tal sentido: ¿Cómo contribuir a pensar un sistema educativo en general, tanto formal, como semiformal (p. ej. Escuelas de Artes y Oficios) o informal que promueva una cultura de la producción sustentable con justicia social?

3) La discriminación como obstáculo al incremento de la productividad:

Más allá de claras razones éticas, la discriminación en razón de género, etnia, discapacidades, etcétera, motiva que la estructura productiva de la Provincia no aproveche integralmente los saberes, capacidades y habilidades de toda su población activa.



Apuntando a un desarrollo integral de todas las personas y de toda la persona:

- a) ¿Qué indicadores se pueden tomar para mensurar lo que la Provincia deja de producir en función de los distintos tipos de discriminación en el ámbito productivo?
- b) ¿Cuáles serían las estrategias más adecuadas para que cada habitante de la Provincia pueda brindarle a la comunidad el máximo de sus capacidades en el marco de la estructura productiva?

DOCUMENTO DE TRABAJO PROVISORIO



Plan Estratégico Productivo de la Provincia de Buenos Aires (PEPBA) 2020

Metodología para su elaboración e instrumentación

Bases del Plan

55

Dentro del objetivo general de alcanzar las metas del Plan Industrial 2020, el Gobernador ha encomendado a este Ministerio, instrumentar las medidas necesarias para –dentro de ese marco ya consensuado- atender las particularidades propias de nuestra provincia.

En este sentido se articularán foros provinciales para abordar la realidad de las 11 cadenas de valor definidas como estratégicas, dado que explican el 80% del PBI industrial y más del 60% del empleo en nuestro país, con el objeto de evaluar su impacto en la Provincia de Buenos Aires y determinar de manera conjunta con los gobiernos locales, los trabajadores y los empresarios, la incorporación de nuevas cadenas de valor y sectores económicos, desde una mirada centrada en los mismos objetivos que el Plan Industrial 2020, pero buscando factores propios de desarrollo local bonaerense.

Los 11 sectores de referencia (Alimentos; Calzado, Textiles y Confecciones; Madera, Papel y Muebles; Materiales de Construcción; Bienes de capital; Maquinaria Agrícola; Autos y autopartes; Medicamentos; Software, y Productos Químicos y Petroquímicos) son sólo la base de discusión para la elaboración del plan, siendo la implementación de las medidas sugeridas dentro de este PEP BA, fundamentales para el logro del crecimiento con justicia social en nuestra Provincia.

A tal efecto, el trabajo entre el gobierno, los empresarios y las Universidades de nuestra Provincia se articulará a través de la Federación Argentina de Municipios, entidad que coordinará junto con el Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología los trabajos de los diferentes foros sectoriales que se llevarán adelante durante los próximos 180 días.

Desarrollo local

Una solicitud expresa del Gobernador y el Ministro ha sido la definición y construcción dentro del marco del Plan Estratégico Productivo de la Provincia de Buenos Aires 2020 de cadenas de valor que potencien el desarrollo local y el agregado de valor en origen.

En ese sentido, se propone la realización de foros para el desarrollo local en el interior de la Provincia. Para esta tarea en especial, hemos definido una serie de sub espacios en relación al área de influencia de las universidades y elaboramos un documento base para la discusión de las cadenas de valor estratégicas de cada uno de ellos.



En los próximos 30 días, funcionarios y técnicos del Ministerio recorrerán las universidades para trabajar en la formulación de un documento de discusión, que a partir del material entregado y el aporte de las casas de estudios, las cámaras empresariales, los municipios y los sindicatos se constituya en las bases programáticas para el desarrollo local de los diferentes sub espacios.

Es nuestra intención que cada uno de esos trabajos sean presentados al Gobernador y al Ministro en una jornada en cada sub espacio dentro de un plazo de 45 días. Definidos las Cadenas de Valor y Sectores de interés, se continuará el trabajo con todos los actores involucrados, con el objeto de definir los alcances de cada una de las cadenas, las actividades involucradas, como así también las herramientas de promoción para favorecer cada una de ellas. Esta labor se desarrollará, en función de los objetivos estratégicos definidos en el PEPBA 2020, fundados en términos de los beneficios esperados en cada uno de los subespacios definidos.

Ese trabajo, que no llevará más de 45 días y que estará coordinado por funcionarios y técnicos del Ministerio arrojará las conclusiones que junto a lo elaborado por los foros sectoriales citados al comienzo conformarán el Plan Estratégico Productivo de la Provincia. Es intención del Ministro que el documento sea presentado en un plazo de 180 días, para dar inicio al proceso de implementación del mismo.

A partir del día siguiente a la presentación del Plan, los equipos técnicos del Ministerio se ampliarán con técnicos designados por las Universidades, las Cámaras empresariales y los Sindicatos y en contacto directo con los empresarios involucrados en las cadenas y sectores priorizados y asesorarán al Gobernador y al Ministro para la adopción de las medidas políticas que favorezcan el cumplimiento de los objetivos planteados.

A continuación presentamos el esquema tentativo del trabajo en los subespacios del interior de la provincia, ya que el cronograma de trabajo para los sectores será elaborado conjuntamente con las Cámaras sectoriales y la FAM.



Actividad	Destinatarios	Días
Comunicación de las Bases Programáticas y Metodología de Trabajo	- Interlocutores universitarios	0 a 10
Formulación de documento de discusión (Bases Programáticas + Consensos)	- Universidades - Municipios - Cámaras Empresariales - Sindicatos	0 a 30
Foro Participativo Regional	- Gobernador y Ministro - Docentes y alumnos - Funcionarios - Empresarios - Empleados - Público en general	45
Foros sectoriales Regionales (Prejornada)	- Gabinete - Empresarios - Sindicatos - Municipios	45 a 90
Foros sectoriales Regionales (Jornada)	- Ministro y Gabinete - Empresarios - Sindicatos - Funcionarios - Universidades - Cámaras Empresariales	90
Definición de las cadenas de valor estratégicas para el desarrollo productivo de la Provincia de Buenos Aires		90 a 105
Definición de los aspectos sociales estratégicos para una Provincia de Buenos Aires socialmente justa		
Edición del PEPBA		105 a 165
Determinación de línea de base e indicadores estadísticos		0 a 180
Foro Regional (Presentación del programa de acción)	- Gobernador y Ministro - Público en general	180
Asistencia para la implementación del PEPBA	- Empresarios integrantes de las cadenas de valor estratégicas	180 - ...

