

O/F.3111  
E26pr  
II

43564

PROYECTO

"Proyecto del instituto de Desarrollo Productivo de  
Tucumán"

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



INFORME FINAL  
9 de FEBRERO de 2006

Coordinadora: Dra. Alicia COROMAN

## Índice

1.	Introducción .....	3
2.	Resumen Consolidado del Primer Informe Parcial.....	5
2.1.	Desarrollo Productivo .....	5
2.1.1.	Objetivos y Líneas de Acción para el Desarrollo Productivo .....	6
2.2.	Producción .....	14
2.2.1.	Sector Azúcar .....	14
2.2.2.	Sector Citrícola.....	17
2.2.3.	Frutas Finas .....	21
2.2.4.	Sector Textil .....	24
2.2.5.	Sector Automotriz .....	29
2.3.	Comercio Exterior.....	30
3.	Modelo de informe por región y área .....	33
3.1.	Información por departamento.....	35
3.1.1.	Alberdi.....	35
3.1.2.	Burruyacú.....	35
3.1.3.	Capital - San Miguel de Tucumán.....	36
3.1.4.	Chicligasta.....	36
3.1.5.	Cruz Alta .....	37
3.1.6.	Famaillá.....	38
3.1.7.	Graneros .....	39
3.1.8.	La Cocha .....	39
3.1.9.	Leales .....	40
3.1.10.	Lules.....	41
3.1.11.	Monteros .....	42
3.1.12.	Río Chico .....	43
3.1.13.	Simoca.....	43
3.1.14.	Tafi del Valle.....	44
3.1.15.	Tafi Viejo .....	45
3.1.16.	Trancas:.....	46
3.1.17.	Yerba Buena.....	46
3.2.	Información por producto .....	48
3.2.1.	Caña de azúcar .....	48
3.2.2.	Citrus .....	50
3.2.3.	Soja.....	51
3.2.4.	Tabaco .....	52
3.2.5.	Minería.....	53
3.2.6.	Desarrollo Forestal .....	54
4.	Relevamiento de oportunidades y diseño de mecanismos para la determinación de nuevos mercados.....	56
4.1.	Relevamiento de Oportunidades Productivas .....	56
4.1.1.	Frutas Finas .....	57
4.1.2.	Turismo .....	58
4.1.3.	Zonas Francas.....	59
4.1.4.	Medio Ambiente.....	60
4.1.5.	Biotecnología .....	60
4.2.	Diseño de mecanismos para la determinación de nuevos mercados.....	61
5.	Conclusión .....	66

## **1. Introducción**

El presente Informe Final del Proyecto del Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán tiene por objeto realizar dos tareas básicas:

- Analizar por región y producto las posibilidades de desarrollo socio productivo de la Provincia; y
- Relevar las oportunidades productivas y elaborar mecanismos para la detección de oportunidades comerciales

Asimismo, se presentará como primer punto para el análisis un Resumen Consolidado del Primer Informe Parcial de Actividades.

Estas actividades se han realizado teniendo en cuenta que el objetivo básico del Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán consistirá en la generación de condiciones para alcanzar el pleno desarrollo económico de la provincia y, siendo algunos de sus pilares la promoción de las exportaciones y la internacionalización de las empresas tucumanas; así como la importancia que tienen los pequeños productores en dicha provincia. Si a ello sumamos que IDEP, tendrá como objetivo determinante la planificación, el diseño, la ejecución y el seguimiento de un plan estratégico en todos los aspectos que interesan a los sectores sociales y económicos de la provincia, es que este Informe Final, intentará otorgar los puntos de análisis fundamental para la planificación, así como el herramental operativo básico para el cumplimiento de sus funciones.

En tal sentido, se utilizará una metodología basada en el análisis lógico y sistemático de los procedimientos, sustentados en el estudio cualitativo y cuantitativo de mercados y productos, prestando especial atención a los cambios tecnológicos, económicos y de recursos en general.

En cuanto a la presentación de la información aquí volcada, se ha optado por comenzar con el ya citado resumen del Primer Informe Parcial, dado que

la materia de estudio de ambos informes es similar, sólo que en el presente la información se utiliza con un criterio analítico – operativo, mientras que en el informe anterior se la utilizaba con un criterio analítico – teórico – descriptivo.

En segundo término se ha realizado el análisis por región y producto. En tal sentido debemos mencionar que hemos ido más allá, dado que a fin de otorgar mayor profundidad al trabajo, no se ha tomado regiones, sino directamente a cada uno de los departamentos de la provincia de Tucumán. En cuanto a los productos, habiendo ya en el informe anterior descripto las realidades productivas y comerciales, se procedió a brindar aquí un corte geográfico.

En tercer lugar, de acuerdo a lo establecido en los Términos de Referencia del Estudio se relevaron las oportunidades productivas, poniendo el foco en la potencialidad y la pertinencia. Es decir que no se hablará en dicho apartado de los sectores que hoy son “acto” –Citrus, Caña de Azúcar y Soja principalmente- sino en aquellas actividades, productivas o de apoyo a las que se deberá prestar especial cuidado y atención en los próximos años.

En último término, se expone el diseño original de un mecanismo para la detección de oportunidades comerciales, cuya base es el entrecruzamiento de datos, la ponderación de variables y la sinergia entre actores.

Cabe anticipar aquí que, a la luz del presente informe, se torna más que necesario, concretar los esfuerzos conducentes a un IDEP operativo, dado que se demuestra como una importante vía para la superación de obstáculos cuasi estructurales de la Provincia.

## **2. Resumen Consolidado del Primer Informe Parcial**

A fin de cumplimentar con lo establecido en los Términos de Referencia del Estudio, a continuación se detallan las actividades más relevantes, a manera de Resumen Consolidado del Primer Informe Parcial de Actividades.

En primer lugar se ha realizado un Relevamiento de la bibliografía y estado del arte de los estudios realizados respecto al Desarrollo Productivo Regional de Tucumán. Dicha información fue presentada en cuatro secciones específicas: Organismos Públicos; Instituciones Privadas; Publicaciones y Trabajos relevados; y Fuentes Informáticas. En tal sentido, sobresalen la gran cantidad de estudios y trabajos realizados por la Secretaría de Política Económica del Ministerio de Economía de la Nación.

Por otra parte, cabe destacar que la mayoría de dichos trabajos sirven a manera de base metodológica dado que sus datos no pueden ser tomados como consistentes por los grandes cambios en el ambiente macroeconómico nacional, tanto como por las condiciones económicas y financieras del Sistema Internacional

En segundo lugar se han analizado en profundidad las potencialidades para el desarrollo productivo, la producción y la comercialización en la Provincia de Tucumán formando un bloque conceptual con cada uno de tales puntos. Debe mencionarse nuevamente que mucha de la información allí presentada será retomada en este informe final nuevamente, no ya desde una perspectiva provincial, sino desde una concepción regional-local, que apunta a la diversificación productiva interna de la provincia de Tucumán.

### **2.1. Desarrollo Productivo**

El primero de los bloques citados, correspondiente al Desarrollo Productivo, fue subdivididos en los siguientes apartados: Datos Socio Productivos básicos; Azúcar; Cítricos; Sector Textil y Sector Turismo. A partir de allí se

definieron algunas líneas y Políticas de acción entre las que sobresalen para las siguientes áreas las mencionadas a continuación:

### **2.1.1. Objetivos y Líneas de Acción para el Desarrollo Productivo**

#### **Pequeños Productores:**

Objetivos:

1. Promover el asociativismo
2. Promover la capacidad emprendedora de los mismos
3. Promover la viabilidad de los emprendimientos
4. Desalentar la migración rural
5. Garantizar la seguridad alimentaria

Acciones:

- Capacitar al los Pequeños Productores
- Brindarles Asistencia Técnica a los mismos
- Proveerlos de Financiamiento para el desarrollo de sus actividades

#### **Infraestructura**

Objetivos:

1. Proveer de energía a la producción
2. Proveer de Agua a la producción e industria
3. Proveer de una adecuada red Vial.

Acciones:

- Asegurar el abastecimiento de energía a la producción para las empresas existentes

- Ampliar el abastecimiento de energía para satisfacer los incrementos de la demanda de las empresas ya existentes como así a las nuevas que se quieran instalar.
- Búsqueda de alternativas para mejorar las eficiencias de consumo de energía.
- Eficientizar el uso del recurso hídrico para la industria.
- Asegurar el abastecimiento de agua a los productores de la provincia.
- Incrementar la oferta del servicio de agua para los productores.
- Reparar y mantener la red vial existente.
- Mejorar la red vial.
- Incrementar los kilómetros de rutas y caminos en la provincia.

#### Medio ambiente

##### Objetivos:

1. Incrementar las superficies de Áreas Naturales Protegidas.
2. Disminuir contaminación ambiental.

##### Acciones:

- Eficientizar el manejo de las Áreas Naturales.
- Incrementar la superficie de las mismas.
- Intensificar los controles para el cumplimiento de normas ambientales.

#### Fomento del Sector Privado

##### Objetivo:

1. Articular acciones entre el sector público y el privado.

Acción:

- Trabajar en forma conjunta con el sector privado

### Principales Sectores Productivos

#### Caña de azúcar

Objetivos:

1. Mejora de condiciones de comerciales
2. Aumento de Productividad

Acciones:

- Protección Arancelaria
- Equidad Fiscal
- Financiación
- Fomentar el Asociativismo
- Acceso a Capital de trabajo
- Mejora Genética
- Diversificación

#### Citrus

Objetivos:

1. Reafirmar y fortificar el perfil exportador del sector citrícola
2. Mantener condiciones de calidad y sanidad.

Acciones:

- Apoyar la apertura de nuevos mercados, particularmente en Asia y Escandinavia.
- Exportar desde Tucumán

- Fortalecer los sistemas de control
- Aumentar la presencia de la provincia en el SENASA y en AFINOA
- Recrear las barreras sanitarias en forma integral

### Granos

#### Objetivos:

1. Disminuir las asimetrías regionales
2. Incrementar el Valor agregado a la producción

#### Acciones:

- Programa de costo diferencial de fletes
- Promocionar de industrialización de los granos
- Fomentar la integración vertical hacia actividades ganaderas

### Tabaco

#### Objetivos:

1. Optimizar el sistema de precios y de pagos: Mejorar el sistema de comercialización para los Productores de la provincia.
2. Eficientizar el programa de diversificación productiva
3. Mejorar el “gerenciamiento” del sector

#### Acciones:

- Recrear una Organización que actúe como árbitro de precios, y que pueda intervenir en el mercado a los fines de ordenar la comercialización
- Optimizar el sistema de pagos

- Llamar a licitación abierta a proyectos de diversificación productiva financiados por el Fondo Especial de Tabaco

### Frutihorticultura

Objetivo:

1. Promoción de inversiones y desarrollo comercial.

Acciones:

- Identificación de rubros productivos e innovaciones tecnológicas
- Asistencia técnica
- Información Comercial
- Mejora de Infraestructura pública de apoyo a la producción hortícola .
- Mejora del sistema de riego en zonas hortícolas.
- Apoyo a iniciativas de industrialización de la producción con el objeto de aumentar su valor.
- Implementación de políticas de regulación de la actividad
- Aplicación de normas de preservación sanitaria dentro de zonas hortícolas definidas y en la provincia.
- Construcción y puesta en funcionamiento de laboratorios

### Ganadería

Objetivos:

1. Eliminación de factores extraprediales que impiden el desarrollo de la ganadería
2. Desarrollar la Industria Frigorífica

3. Desarrollar y afianzar la actividad apícola
4. Fomentar la ganadería ovina para lograr la sustentabilidad de la actividad
5. Incrementar la productividad y competitividad de la producción de leche de cabra y quesos

Acciones:

- Fortalecer el sistema de fiscalización
- Mejora de infraestructura y equipamiento de puestos fronterizos
- Priorizar el trabajo conjunto con Dirección de Rentas
- Ordenar los aspectos sanitarios ,de infraestructura de higiene alimentaria y de bioseguridad
- Prog. Nac. para trazabilidad de la miel y material vivo
- Control de las enfermedades de las abejas
- Créditos de inversiones productivas
- Formación de los recursos humanos
- Asesoramiento técnico gratuito
- Financiación de proyectos de investigación
- Mejorar la calidad de la lana y carne
- Integración horizontal de los productores
- Financiar el capital de inversión para fortalecer la capacidad comercial
- Asistencia técnica
- Financiamiento

### Sector Industrial

#### Objetivos:

1. Promoción del Asentamiento de industrias
2. Información para la industria

#### Acciones:

- Fomento de la ley de promoción industrial
- Regulación y fomento de la Zona franca en la provincia.
- Acceso al financiamiento
- Brindar información útil para el asentamiento, desarrollo y mejora de la competitividad del sector industrial en la provincia.

A continuación, se realizó un diagnóstico de los programas en desarrollo de Corto y Largo Plazo, los mismos se estiman cruciales para el incremento en la productividad real de la provincia y vitales para la sustentabilidad del crecimiento socioproductivo. Entre ellos se destacan por su vinculación con el presente proyecto:

#### **2.1.1.1. Programa de Fomento de la Ley de Promoción Industrial**

Objetivo General: Promover la radicación de nuevas industrias en el ámbito de la provincia.

#### Acciones:

- Ampliar el espectro que abarca la ley de promoción industrial.
- Agilizar los trámites administrativos para la obtención de la ley.
- Difundir los beneficios que significa encuadrarse dentro de la normativa.

### **2.1.1.2. Programa de Fomento de los Beneficios de la Zona Franca**

Objetivo General: Acercar la oferta exportable de la provincia a los distintos representantes de la demanda internacional, con el fin de incrementar las exportaciones de productos elaborados en la provincia, ya sea los que ya se exportan actualmente como aquellos que tienen un potencial exportador.

Objetivos Específicos

- Poner en funciones al comité de Zona franca
- Coordinar y acciones entre Aduana, el concesionario de la ZFT
- Promover el asentamiento de Empresas en la el predio de la ZFT

### **2.1.1.3. Creación de un Parque Tecnológico en la Zona Franca**

Objetivo General: Profundizar y ampliar el uso intensivo de la biotecnología entre las empresas y la comunidad educativa y científica de la zona de San Miguel de Tucumán / Banda del Río Salí para incrementar la productividad y el empleo de dicha región.

Objetivos Específicos:

- Elaborar el perfil para la implementación del Parque Tecnológico en la Zona Franca de San Miguel de Tucumán / Banda del Río Salí basado en la biotecnología de aplicación a la actividad agropecuaria, los agroalimentos y los fármacos obtenidos de microorganismos genéticamente modificados.
- Realizar un perfil preliminar de los requerimientos de inversión que sirva de base a posteriores estudios de prefactibilidad y factibilidad del proyecto.

La sección correspondiente al desarrollo productivo, fue concluida con un análisis sucinto de las características ambientales de la provincia; así como

con un Diagnóstico global de las Tasas de Protección, a fin de poder avanzar en el área de Producción.

## 2.2. Producción

En lo que respecta a la Sección Producción, en el Primer informe de avance se realizó un análisis sectorial detallado, haciendo especial hincapié en los sectores: Azucarero; Cítrico; Textil y Confecciones; Construcción; Granos; Hortícola; Apícola; Ganadero; Minero; Tabaco; y Automotriz

En dicho análisis sobresalen los dos primeros sectores, las frutas finas y en la industria los sectores textil y automotriz.

### 2.2.1. Sector Azúcar

En relación con el **Sector Azúcar**, debe volverse a destacar que la Argentina se ubica entre los 15 primeros productores mundiales de azúcar de caña y participa con algo más del 1% de la producción mundial. Más del 90% del producto se procesa como azúcar blanco. La producción argentina proviene exclusivamente de la caña de azúcar. En nuestro país el uso preeminente de la caña, es la extracción de azúcar, aunque no es exclusivo. Se industrializan varios subproductos como el bagazo y la melaza.

Dentro del mercado del azúcar se diferencian dos tipos de productos, el azúcar crudo y el azúcar refinado o blanco. En cada producto existen diferentes calidades según las características particulares de la producción. El azúcar crudo se produce solamente de caña de azúcar, en tanto el azúcar refinado se produce tanto de caña de azúcar como de remolacha azucarera. En este sentido, se considera que la industria de la caña de azúcar tiene una mayor flexibilidad para responder a los cambios de precios relativos entre azúcar cruda y azúcar refinada.

La Zafra, que es el tiempo de la cosecha, se realiza en junio, julio y agosto. Para la zafra llegan los peones golondrinas, que en general son de otras provincias del NOA e incluso de Bolivia. En algunos lugares de la provincia,

la cosecha es mecánica. Con la maquinaria, se tarda tres minutos en cosechar un surco de 100 metros, lo que a un hombre le lleva tres horas.

La caña llega al ingenio para ser depositada en el patio central, las grúas colocan la caña en una cinta transportadora que las lleva al trapiche. Este muele y tritura la caña con un sistema de cilindros dentados que giran en sentido opuesto. Separando de esta forma a la caña en fibra y jugo. La fibra llamada bagazo, se usa como combustible para el ingenio, para fabricar papel de diarios, cartones y elaborar tableros aglomerados.

El jugo, llamado guarapo, es arrastrado por agua y lleva consigo la materia prima del azúcar, llamada sacarosa. Al guarapo se lo purifica mediante distintos procesos químicos, así también se evita su fermentación y descomposición.

Luego el jugo pasa por grandes evaporadores, donde las altas temperaturas y presiones determinan la aparición de las primeras oscuras partículas de azúcar dentro de una "masa cocida". Esta masa es centrifugada a gran velocidad, separando la miel del azúcar de primera. Otros procesos permiten obtener azúcar de segunda y azúcar de tercera, que son más oscuras.

Entre los ingenios de Tucumán se destacan por su nivel de producción los de Concepción, La Providencia, La Trinidad y La Florida los cuales totalizan el 44% de la producción provincial.

Respecto a la cadena productiva, las actividades eslabonadas con la actividad azucarera son las siguientes:

**Productos de Confeitería:** En la localidad de La Reducción, está instalada una planta de golosinas perteneciente a ARCOR que en los últimos 4 años trabajó al 100% de su capacidad.

**Gaseosas:** Actúan en la provincia embotelladoras de gaseosas correspondientes a las principales firmas del país, además de otras de menor dimensión que abastecen el mercado local y regional.

**Papel:** El sector papelerero recobró dinamismo a partir de la reapertura, en 1995, de una importante empresa que produce pasta a partir del bagazo de

caña. El reinicio de las actividades estuvo vinculado con inversiones destinadas a la diversificación de tipos y calidades de papel, permitiendo a la empresa reinsertarse en el mercado interno con una mejor posición competitiva. Produce cartones corrugados, papel de diario y papel para impresión y escritura.

La principal empresa productora de este sector radicada en la provincia es Papelera de Tucumán, que utiliza como insumo el bagazo de caña de azúcar, la pasta de madera, los residuos de papel y sulfitos para blanqueado.

Respecto a la producción debe destacarse que en la etapa primaria se observa una estructura agraria heterogénea con una importante presencia de productores minifundistas cañeros, un estrato de productores independientes medianos a grandes e ingenios integrados verticalmente. En el sector industrial tampoco se evidencia, en la provincia de Tucumán, una fuerte concentración, si bien en las últimas dos zafras los cuatro principales ingenios molieron el 50% de la caña, mientras que su participación en 1990 era del 43%.

Por otra parte, en los últimos dos años, el proceso de integración vertical se ha profundizado con la adquisición o arriendo de ingenios azucareros, por parte de firmas productoras principalmente de gaseosas, golosinas, químicas. En una primera etapa, las inversiones más significativas de los ingenios tuvieron como destino mejorar la productividad en los cañaverales e incorporar la cosecha mecánica con el fin de disminuir los costos de producción. Adicionalmente, una parte de los ingenios realizaron inversiones en las plantas y en los procesos fabriles, con el fin de mejorar su eficiencia productiva.

Otra de las importantes modificaciones que se están produciendo, es la concentración en el segmento de la comercialización. Los dos ingenios más grandes del "norte", localizados uno en Jujuy y el otro en Salta, han realizado convenios de comercialización con ingenios de la provincia de Tucumán

para la venta y distribución de la producción de estos últimos. Otro tanto ocurre entre varias firmas de la provincia.

La producción nacional de las últimas cuatro campañas superó el 1,5 millón de toneladas, destinándose al mercado interno cerca de 1,4 millones. Las restantes toneladas se exportan, de las cuales aproximadamente 45.000 pertenecen a la asignación de la "Cuota Americana", que se envía a Estados Unidos, mientras que el excedente es exportado a mercados tradicionales de Argentina, principalmente Chile y al mercado libre. La producción de la zafra 2003 fue superior al millón de toneladas, en tanto la producción nacional fue de 1,81 millones de toneladas. Las exportaciones en 2003 totalizaron 14,5 millones de dólares, de los cuales aproximadamente el 55% correspondió a azúcar refinada y el resto a cruda. Si bien un componente importante en esta serie de producción es cíclico, también puede apreciarse una tendencia positiva en la evolución de la producción.

### 2.2.2. Sector Citrícola

En lo relativo al **Sector Citrícola**, debe resaltarse que Tucumán es el primer productor e industrializador de limón del planeta. En lo que respecta a la fruta fresca, es el segundo exportador mundial, después de España.

El cultivo de cítricos surge en la Provincia a fines de los años setenta, como alternativa de la tradicional producción de caña de azúcar. Desde su surgimiento, la actividad no ha cesado su crecimiento continuo, especialmente durante la década de los noventa. Este crecimiento se explica, principalmente, por el incremento de la superficie sembrada y por la mejora de las técnicas de cultivo, incluido dentro de ésta la mejora de plantines y el "añejamiento" de los árboles plantados, hecho que mejora su rendimiento natural.

Los límites de la zona citrícola están fijados principalmente por las temperaturas hacia el este y por la rigurosidad de la topografía al oeste. De acuerdo con esto, las plantaciones cítricas se han ubicado principalmente en

los Departamentos de Tafi Viejo, Burruyacú, Famaillá y en menor escala Yerba Buena y Cruz Alta. En los últimos años se han realizado plantaciones en el sur de la provincia en Monteros, Aguilares, Villa Alberdi, La Invernada y La Cocha.

En los cítricos existe una situación diferencial entre pomelo, naranja y mandarina, y el limón. El destino principal de las primeras tres variedades es el mercado interno, donde se estima una producción provincial cercana al cinco por ciento de la producción nacional. La producción tucumana de limón, al año 2003, se estimó en un millón cien mil toneladas sobre un total nacional de un millón doscientas treinta mil toneladas, es decir que Tucumán produce el noventa por ciento de los limones argentinos. El limón, a diferencia de los demás cítricos, tiene como principal destino el mercado externo (fresco y procesado), siendo la producción de buena calidad.

El complejo limonero se caracteriza por una elevada integración vertical. Con grandes explotaciones primarias de altos rendimientos (aproximadamente la mitad de las 33.000 has. implantadas en la provincia corresponde a 4 empresas industriales) y modernas plantas de empaque (existen alrededor de 15 empacadoras) y procesamiento industrial (existen 7 plantas en funcionamiento con una capacidad de molienda de 850.000 toneladas).

Alrededor del 75% de la producción de limón se destina a la elaboración de jugos concentrados, aceite esencial y cáscara deshidratada. El restante 25% se comercializa en fresco. Tanto en lo que hace a la producción primaria como industrial, la actividad limonera de Tucumán es estructuralmente exportadora.

Desde la perspectiva de los productores agroindustriales y también desde la del sector en su conjunto, surge como un elemento central la complementariedad que une a la producción (y a la comercialización) de limón en fresco con la de derivados industriales. El empaque constituye un eslabón de suma importancia en la cadena de exportación y sus características tecnológicas -calidad del embalaje y presentación de la fruta son un elemento central en los mercados de consumo más importantes.

El rol central que jugaron las exportaciones a los mercados de consumo más exigentes desde mediados de los años '80 impuso profundos cambios cualitativos y cuantitativos en la producción primaria, dando lugar a una acelerada introducción de mejoras tecnológicas en el campo. Como resultado de ello, se produjo un proceso de paulatino incremento en el tamaño de la unidad económica mínima eficiente, por lo cual en la citricultura tucumana son prácticamente inexistentes las fincas minifundistas. Además, las exigencias para exportar el fruto alcanzan, también, al empaque que se convierte en fundamental en el momento de la comercialización tanto en la calidad como en la presentación. Sin embargo, se estima que la citricultura tucumana está en niveles de evolución difíciles de superar en el corto plazo.

La siembra se efectúa en dos épocas del año, para obtener la planta para plantación definitiva en distintas épocas, según las necesidades del productor. La primera se realiza en abril para obtener el plantín porta injerto en diciembre y la segunda en agosto para obtener el plantín porta injerto en marzo. De la primera opción pasa al vivero propiamente dicho, para ser injertado en marzo. De la segunda, pasa a vivero para ser injertado en octubre a fin de obtener la planta para plantación definitiva en Noviembre del año siguiente.

Esta actividad generalmente la efectúa personal especializado con un rendimiento promedio de 1250 injertos por jornada por operario, listo para llevar a plantación definitiva. La segunda etapa de cultivo es la de la plantación definitiva, donde se lleva la planta a las quintas.

En la etapa de cosecha se diferencia lo que es para exportación y para la industria. En la cosecha que es para exportación, el fruto se corta con tijera y el rendimiento por hombre es de 80 bultos por día (cada bulto pesa 20 Kilogramos). En cambio que si es para la industria la cosecha se realiza a mano, cuyo rendimiento es de 120 bultos por persona por día.

Después de la cosecha, parte de la fruta se destina al packing, siendo el objetivo de este proceso el de reducir al mínimo de pérdidas por pudrición o alteraciones fisiológicas y presentar la fruta de una manera atractiva.

La fruta que no cumple con las normas sirve por tamaño o calidad para consumo fresco se utiliza para industria. Se descarga el limón a granel en una cinta transportadora para pasar a una clasificación y descarte manual, luego continúa por la cinta hasta una lavadora a cepillo. Una vez limpia, la fruta pasa a un rolo escurridor donde se efectúa una segunda clasificación, de allí pasa a la tamañadora y al extractor, donde la fruta se acomoda dentro de unas copas que, por comprensión, liberan el aceite y el jugo quedando la cáscara por otro lado.

La producción de aceite esencial, es el principal subproducto del jugo concentrado y es utilizado como aromatizante de la industria de la alimenticia, cosméticos, perfumes y productos de limpieza.

Las productoras de aceite esencial, localizadas en la provincia de Tucumán, son: Citromax S.A.C.I., Citrusvil S.A., S.A. San Miguel, Vicente Trapani S.A., Litoral Citrus y Cota S.A.,.

Esta industria tiene un prestigio internacional por su calidad, superando a Estados Unidos e Italia y además es la primera exportadora a nivel mundial y está ubicada dentro de los principales puestos como productora.

Para la obtención del jugo se recoge el mismo en un caño de acero inoxidable que luego es filtrado pasando a tanques para ser pasteurizados y concentrado para finalmente ser envasado. Los jugos concentrados presentan una relación de concentración mínima de 3 a 1 y pueden conservarse a través de métodos físicos – refrigeración o congelación- o químicos con ácido benzoico, sórbico, mezcla de los dos anteriores o sulfitación.

Las empresas productoras y exportadoras de jugo concentrado de limón son: Citrusvil S.A., S.A. San Miguel, Litoral Citrus. S. A., Citromax S.A., Vicente Trapani S.A., Citrico S.A. y Tabacal Agroindustria.

En la provincia de Tucumán durante el período 1996-2004 el crecimiento de la superficie plantada fue del 28%, mientras que para el resto del país el crecimiento fue del 8%. Si bien hubo un aumento importante en la superficie cultivada durante la década de los noventa, a partir del 2001 este crecimiento parece haberse estancado. Una explicación factible de este fenómeno, implicaría que a partir de la devaluación existen otros cultivos más rentables y con un menor tiempo de maduración, como la soja.

Respecto al Peso relativo en el PIB sectorial provincial debe mencionarse que el valor de la producción está compuesta, en mayor medida por la fruta fresca, que representa el 73% del total del limón, pero a lo largo del periodo bajo estudio se puede apreciar el cambio en la composición debido principalmente a la devaluación. En 1996 las exportaciones de fruta fresca eran solo del 38% del total del producto, mientras que en el 2003, estas representan el 57%. El resto de los derivados muestran un comportamiento similar. Cabe destacar también que los limones tucumanos fueron beneficiados por la apertura de nuevos mercados externos, tales como Rusia y, en menor medida Japón.

### 2.2.3. Frutas Finas

Ya en lo relacionado con las **Frutas Finas**, debe mencionarse que las dos regiones productoras más importantes de Frutilla son la Provincia de Santa Fe y la Provincia de Tucumán. La producción de frutilla en la provincia creció en el período 1993-1999 de \$ 3.6 millones a \$ 10.5 millones, pasando su participación en el PBG de 0.13% a 0.32%.

El mercado interno absorbe prácticamente la totalidad de la producción nacional, que es de 13.000 toneladas anuales, en un área sembrada de 1.100 hectáreas. El 40 % de esa superficie se localiza en Coronda (Prov. de Santa Fe) y el 26% en la Prov. de Tucumán.

La zona tradicional de producción de frutillas en Tucumán es Lules, con 230 hectáreas. Las características agroclimáticas de Lules son óptimas para la producción de fruta en el invierno. Originalmente en esta área se producía tomate y otras hortalizas de primicia, pero paulatinamente la frutilla fue reemplazando a estos cultivos.

La otra región productora es Tafí del Valle. Existen unas 60 hectáreas en los valles de altura para la producción de la fruta, con características agroecológicas sumamente diferentes a las de Lules. Tafí del Valle presenta un clima frío y seco y también está protegido contra heladas. Se puede producir frutillas todo el año, pero especialmente durante el verano (enero a marzo), lo que le permite producir para exportación en contraestación con el hemisferio norte.

Durante la década del 90 el cultivo de frutilla experimentó importantes avances tecnológicos que permitieron incrementar sustancialmente los rendimientos. A principios de la década existían 420 hectáreas y el rendimiento promedio no superaba los 11.000 kg. por hectárea.

La superficie productiva en Tucumán se calcula actualmente en aproximadamente 300 Has, pero se ha incrementado el rendimiento promedio debido a la incorporación de tecnología, pasando a un rendimiento actual estimado de 25.000 Kg. / ha.

El período de producción para fresco en la Provincia de Tucumán se extiende desde la primera semana de junio hasta que entra Coronda en producción a mediados de Septiembre, momento en que los precios bajan drásticamente. Desde ese momento hasta el final de la cosecha (fines de noviembre debido a las altas temperaturas), se orienta la producción a mercados cercanos y para uso industrial.

Al no existir un tipo de producción especialmente dedicada a ella, la industria procesa alrededor del 30 al 40 % de la producción que no reúne las condiciones deseables por el mercado en fresco en cuanto a tamaño, textura, nivel de madurez, etc., y que tiene, forzosamente precios menores. La diferencia con la mayor zona productora, Coronda, es que en Tucumán

se obtienen buenos precios durante el invierno, hecho que compensa la producción de primavera.

En todas las zonas productoras, la organización de la producción está en manos de muy pocos productores medianos y una amplia mayoría de pequeños productores (1 a 5 has, y menores en algunas zonas). En la provincia más del 50 % de la superficie es plantada por pequeños productores, con plantaciones de 0.5 a 2 has. que complementan la actividad con producción hortícola como tomate y pimientos.

En lo que respecta a la Palta, la producción creció en la provincia de \$ 3.7 millones a \$ 6.7 millones entre 1993 y 1999, incrementando su participación en el PBG de 0.14 % a 0.21 %.

En el ámbito nacional la producción se encuentra concentrada en la provincia de Tucumán del lado Este de la sierra del Aconquija, y extendiéndose actualmente hacia otras partes del NOA como Salta y Jujuy. Según datos del año 1998, la superficie plantada con palta en el NOA esta ubicada en Tucumán con un 72.6%, Salta con 13.1% y Jujuy con un 14.2%.

El arándano se destaca entre las nuevas alternativas de producción frutícola orientadas al exterior, más viables para Argentina, en función de mercado, rentabilidad y la disponibilidad de los factores agroclimáticos necesarios para su cultivo.

En los últimos años se produjo en el mundo un notable incremento en el consumo de frutas novedosas. Este fenómeno responde principalmente a una sofisticación en los requerimientos de ciertas regiones que presentan un elevado nivel de vida.

El fruto del arándano, también conocido como blueberry, es parte del grupo de las frutas denominadas berries, entre las que además se encuentran la frutilla, frambuesa, kiwi baby, cranberry, grosella, mora, etc. Es un conjunto de frutas con características tales como cultivo intensivo en tierra, capital y mano de obra y frutos de pequeño tamaño y sabores acidulados, de rápida

perecibilidad y que, por ende, deben ser objeto de grandes cuidados en la postcosecha y comercialización. La composición nutricional del arándano es atractiva para la tendencia del consumo de alimentos sanos de los países desarrollados, entre bajo y libre de grasas y sodio, libre de colesterol y rico en fibras y vitamina C.

Desde hace poco tiempo se lo cultiva en todos los continentes, siendo su centro de producción los Estados Unidos y Canadá, lo que se explica porque esta fruta en los EE.UU. es la tercera en popularidad (sin considerar los cítricos).

#### 2.2.4. Sector Textil

La estructura del **Sector Textil** se basa en la obtención y transformación de tres insumos básicos: algodón, lana y fibras sintéticas. Los componentes principales del sector abarcan desde la producción de materias primas (fibras naturales y sintéticas), bienes intermedios (hilados y tejidos) y bienes finales (prendas de vestir –indumentaria- elaboradas a partir de tejidos de punto y planos).

En la rama Hilados se produjo, en los últimos años, una concentración de los procesos productivos, evidenciándose una reducción en el número de fábricas, aunque con una participación porcentual igual en el valor total de la producción del complejo textil.

El sector Tejidos abarca en nuestro país una amplia gama de productos de acuerdo a las mezclas y a los tipos de proceso. Los más importantes en la producción nacional son los tejidos de algodón y, dentro de estos, los denominados denim (tela de jean).

El rubro Confecciones es la actividad sectorial más compleja, por la cantidad de unidades productivas que comprende, la distribución geográfica que presenta, la variedad de productos que fabrica y la complejidad de la distribución y comercialización que necesita para la realización de su producto. Este subsector produce fundamentalmente para el mercado

interno y, por ende, tiene una dependencia mayor que el resto de los subsectores de la situación y evolución de la demanda interna y de la evolución de los productos importados. Es un sector muy competitivo, caracterizado por la atonicidad de sus unidades productivas, por una amplia distribución geográfica con presencia en todos los centros urbanos del país, una gran cantidad de pequeños productores y una alta heterogeneidad en la elaboración de productos. Otra característica importante del subsector es que, fuera del segmento de las empresas más competitivas, la actividad en la confección ha ido migrando en forma progresiva hacia la marginalidad, constituyéndose en un mecanismo de defensa ante las condiciones del mercado cuasi monopólicas vigentes en la década pasada.

El proceso industrial de este sector se realiza en tres grandes etapas productivas: hilatura, tejidos y acabados. Por otro lado, la rama Confecciones incluye las prendas de vestir, realizadas mediante el corte y la costura. El Valor Agregado total del sector textil (excluyendo el calzado), de acuerdo a datos de la Matriz Insumo Producto de 1997, medido a precios básicos de 1993, alcanzaba los 3.223 millones de \$, un 7,6% del total del sector industrial y un 1,3% del total de la economía. La participación del valor agregado en el valor total de la producción sectorial era del 34%, mientras que el de la industria manufacturera era de un 32% y un 55% en el total de la economía.

Uno de los aspectos que caracterizan al sector textil en nuestro país se vincula con la cadena de producción, que se encuentra integrada desde la obtención de fibras e hilados hasta la producción de productos textiles y la confección final de las prendas. La disponibilidad de insumos nacionales con niveles de competitividad internacional, ha constituido una de las principales fortalezas y ventajas de la concentración sectorial en Argentina.

Otra de las características fundamentales del sector está asociada a la alta elasticidad de la demanda interna respecto al ingreso. El sector textil es, históricamente, uno de los primeros sectores afectados cuando los consumidores dejan de gastar. Las cadenas de grandes textiles tienden a

vender sus productos a precios reducidos y, en el esfuerzo por mantener bajas sus existencias, otros productores recortan horas de trabajo o cierran sus operaciones completamente. En otras palabras, es una actividad muy dependiente del ciclo de la economía y altamente vulnerable a los cambios en el poder adquisitivo de la población.

Una última característica estructural importante del sector textil es intensivo en mano de obra. De acuerdo a datos obtenidos de la Matriz Insumo Producto de 1997, la composición del valor agregado para el conjunto del sector textil indicaba una participación del 37% de la remuneración de los asalariados y una del 63% de los restantes componentes (excedente de explotación e impuestos, amortizaciones e intereses). Este pago a los asalariados resulta inferior tanto al promedio de la industria, 42%, como al conjunto de la economía, 39%.

Es importante destacar que dentro del sector los distintos componentes han mostrado disparidades significativas. En relación a Fibras e Hilados, el componente correspondiente a la retribución de la mano de obra alcanzaba el 41% del valor agregado, en el sector Productos Textiles 40%, en Tejido de Punto y Acabados Textiles 37% y 33% en la rama correspondiente a Indumentaria. Esta particular conformación responde directamente a la estructura ocupacional y al predominio de la informalidad en los segmentos finales. Al mismo tiempo, revela notorias diferencias en cuanto a rentabilidad, favoreciendo relativamente a las ramas con menor nivel de inversión y mayor intensidad en el uso de mano de obra

La industria textil en la estructura productiva tucumana, que nace a fines de 1960 favorecida por la promoción industrial, atravesó en los últimos años de la década del '90 una fuerte crisis y reestructuración, comenzando una lenta recuperación en 2002, a partir de la devaluación. Se compone de cinco plantas pertenecientes a importantes empresas textiles del país, que producen en la provincia especialmente hilados y tejidos crudos de algodón. Si bien la actividad textil registró una tendencia decreciente en los últimos años, en la provincia este efecto no fue tan pronunciado hasta 1998, debido

al incremento de las exportaciones de algunas de las principales empresas principalmente a Brasil.

La devaluación de ese país afectó severamente al sector, porque no sólo se contrajeron las exportaciones a ese país, sino que éste se sumó como un competidor a precios muy bajos en el mercado internacional. Adicionalmente, la industria fue afectada por la recesión en el mercado interno y las dificultades para competir con las producciones de China y Pakistán.

Ante esta situación de crisis las empresas adoptaron distintas estrategias, mientras una empresa inició un plan de reconversión hacia producciones de mayor calidad aspirando a exportar a mercados extra MERCOSUR, otras dos redujeron su producción, aumentando su capacidad ociosa y una cuarta ha sido comprada (en quiebra) por un importante grupo textil que cuenta con varias plantas en todo el país.

Finalmente la quinta firma es un caso particular porque se trata de una importante empresa adquirida por una de las firmas textiles más grandes del Brasil, que está llevando adelante una política muy agresiva para ganar participación en el mercado local.

Durante el año 2001, la caída de la demanda, agravó la delicada situación en que se encontraba la industria textil. A partir de la devaluación durante 2002, se registró un paulatino incremento de la producción con la reincorporación en primera instancia, del personal suspendido y luego, en algunos casos la contratación de nuevos operarios. Las empresas están trabajando con toda su capacidad operativa y en varias empresas han hecho recientes incorporaciones de tecnología.

Por último, las exportaciones del sector en la segunda mitad de la década del '90 y principios de ésta fueron fluctuantes, alcanzando como valor máximo aproximadamente los 13 millones de dólares. Las exportaciones principalmente de hilados, en 2003 alcanzaron los 3,4 millones de dólares.

A partir de la devaluación del peso, el sector 'ha ido reactivándose paulatinamente, produciéndose un proceso sustitutivo de importaciones. Por otro lado, si bien la modificación de los precios relativos producida en el año 2002 ha permitido ir recomponiendo la estructura productiva del sector, no es posible afirmar que favorezca, al menos de manera directa, la evolución de las exportaciones del bloque, ya que las mismas han mostrado un comportamiento fluctuante en los últimos años, respondiendo más a las condiciones del mercado interno brasilero y a los acuerdos realizados entre las firmas del sector de ambos países que a la evolución del tipo de cambio. Podemos observar este comportamiento en el siguiente cuadro.

En la actualidad operan en Tucumán seis empresas textiles productoras de hilados y tejidos textiles:

- Famailla del grupo Santista Textil de Brasil (ex Grafa),
- Algodonera San Nicolás,
- Pol Ambrosio, de la compañía TN&Platex
- Hispania (ex Algodonera del Norte),
- Tecotex
- Mexel

Un componente fundamental de la industria textil viene representada por la industria del calzado, **la cual**, se compone principalmente de una planta productora de calzado deportivo perteneciente a una firma textil de primera línea que cuenta con otras 5 plantas distribuidas en diferentes provincias del país. Esta industria, ubicada en la localidad de Aguilares, Tucumán, contaba con más de 2.000 empleados. En la misma se producía calzado deportivo para el mercado interno y la exportación. Hacia fines de 1999 le venció la licencia otorgada por una marca internacional para la fabricación de estas zapatillas destinadas a la exportación a Brasil. Esta situación, sumada a la

devaluación en ese país y a la competencia de calzado importado, provocaron una abrupta caída en sus ventas.

Por otra parte, esta empresa fue afectada por la crisis general que atravesó la actividad textil, a partir de la caída en el consumo interno, la fuerte competencia con los productos importados y las dificultades de colocación en los mercados externos. La empresa capitalizó parte de la deuda con los principales bancos acreedores, sin embargo en febrero de 2001 se produjo un cierre temporario de sus plantas a la espera de una renegociación de las deudas y de medidas de "salvataje" que han solicitado al Gobierno Nacional.

En agosto de 2001, la planta de Aguilares comenzó la reincorporación de operarios. La producción está orientada al mercado interno con marcas propias, aunque están negociando la licencia de producción, con una firma internacional de primera línea, lo cual podría ubicarla nuevamente en el mercado externo. En 2004 exportaron por un valor cercano a los 300 mil dólares.

#### 2.2.5. Sector Automotriz

En el contexto del **Sector Automotriz**, es dable destacar que desde hace más de 25 años se encuentra radicada en la provincia una empresa productora de camiones y partes y piezas, principalmente cajas de velocidad, palieres y diferenciales. Esta empresa de carácter internacional cuenta con plantas en Suecia, Holanda, México y Brasil, especializadas en diferentes productos, manteniendo entre ellas intercambios de partes, piezas y productos terminados. Se trata de una planta moderna que produce con tecnología de punta. Desde 1996 hasta 1998 realizaron importantes inversiones para el desarrollo de líneas de montaje de chasis y transmisión. Durante el año 2005 comenzaron a invertir en el desarrollo de nuevas líneas de producción en el sector de transmisiones para vehículos.

Como parte de la estrategia de producción en el ámbito internacional, la planta radicada en Cruz Alta, produce camiones para el mercado interno

argentino y cajas de cambio, diferenciales, palieres y engranajes del motor, con los que abastece y complementa la producción, especialmente de las plantas ubicadas en Brasil y también, en menor medida de las ubicadas en Europa. A su vez, recibe cabinas, motores y ejes de la planta brasileña, destinados al armado de los camiones para el mercado interno.

Por esta razón el sector se vio particularmente afectado por la devaluación de Brasil, mercado al que destina aproximadamente el 90% de las exportaciones. Lo cual provocó retrasos en el plan de inversiones de la empresa. En el año 2001 debido a la caída del mercado interno y las ventas al Brasil, disminuyó nuevamente la producción. A partir de 2002, pese a que comenzaron a recuperarse las exportaciones, logrando en 2003 ventas por 65 millones de dólares, este valor se encuentra por debajo de los niveles alcanzados durante la década del '90.

### 2.3. Comercio Exterior

Por último, en cuanto al **Comercio Exterior**, debe resaltarse que las exportaciones continuarán creciendo en los próximos años a pesar de la apreciación real del peso. Sin embargo lo relevante es que si bien actualmente todos los bienes y servicios transables son competitivos, a medida que se verifique la apreciación real del peso la competitividad será selectiva y de manera creciente tenderá a vincularse a la eficiencia y a una buena combinación de los precios de los factores.

La provincia de Tucumán puede considerarse que en promedio es una "economía más abierta" que la economía argentina en su totalidad. Desde este punto de vista se entiende porqué en el período de la convertibilidad, el retraso cambiario, la afectó más que al promedio del país.

Sin embargo, y a la luz del grado de apertura mencionado, la reversión del retraso del tipo de cambio probablemente la beneficie más que al promedio. Desde esta perspectiva es central estimar el cauce del tipo de cambio real para los próximos años y en particular su impacto sobre los precios relativos.

Además es esencial tener una idea clara acerca de cual es el tipo de cambio real a los efectos de evitar errores de juicio en cuanto a la competitividad de sectores o de productos. Dicho de otra manera, este nivel de tipo de cambio real que a convertido en "competitivo" a la casi totalidad la producción local de bienes y servicios no es sostenible en el tiempo y, por ende, no se puede tomar como parámetro para la elaboración de un plan estratégico.

En el mismo sentido, la **Composición de las exportaciones de Tucumán** por grandes rubros se divide entre **productos primarios 36%**, **manufacturas de origen industrial (MOI) 33%** y **manufacturas de origen agropecuario (MOA) 31%**. Las exportaciones tucumanas se caracterizan por estar balanceadas entre las distintas manufacturas y los productos primarios y por una relativa estabilidad en cuanto a la participación de los distintos rubros.

La presencia del **complejo citrícola** es decisiva para explicar las exportaciones tucumanas ya que prácticamente el 50% de las mismas se da por las ventas al exterior de **limones en fresco, aceites esenciales, jugos y residuos vegetales del limón**. Otros productos significativos dentro de la canasta exportadora provincial son cajas de cambio para camiones, caramelos, confites y pastillas, azúcar de caña en bruto, poroto de soja, hojas secas de tabaco burley, maíz en grano y alcohol etílico.

En cuanto a los **destinos** de exportación la **Unión Europea** con el 37%, es el bloque con el cual se realiza el mayor intercambio de sus exportaciones totales. Le siguen en importancia el **NAFTA** con el 20% y el **MERCOSUR** con el 13%.

Los principales **países** destinos de exportación son **Estados Unidos, Brasil, Rusia, Países Bajos y Reino Unido** que representan en conjunto casi la mitad de las exportaciones totales.

Algunas de las principales firmas que exportan desde la provincia son: San Miguel, Citrusvil, Citromax y Vicente Trapani del complejo limonero, Tabacos Argentinos, Scania (partes de camiones), Grafa (tejidos), Papelera Tucumán, Arcor (golosinas) y Atanor (alcohol).

En dicho contexto, queda claro que la oferta exportable de la provincia se encuentra en pleno proceso de desconcentración, permitiendo el acceso a los mercados externos de numerosas empresas Pymes, y generando de esa forma nuevas oportunidades de empleo.

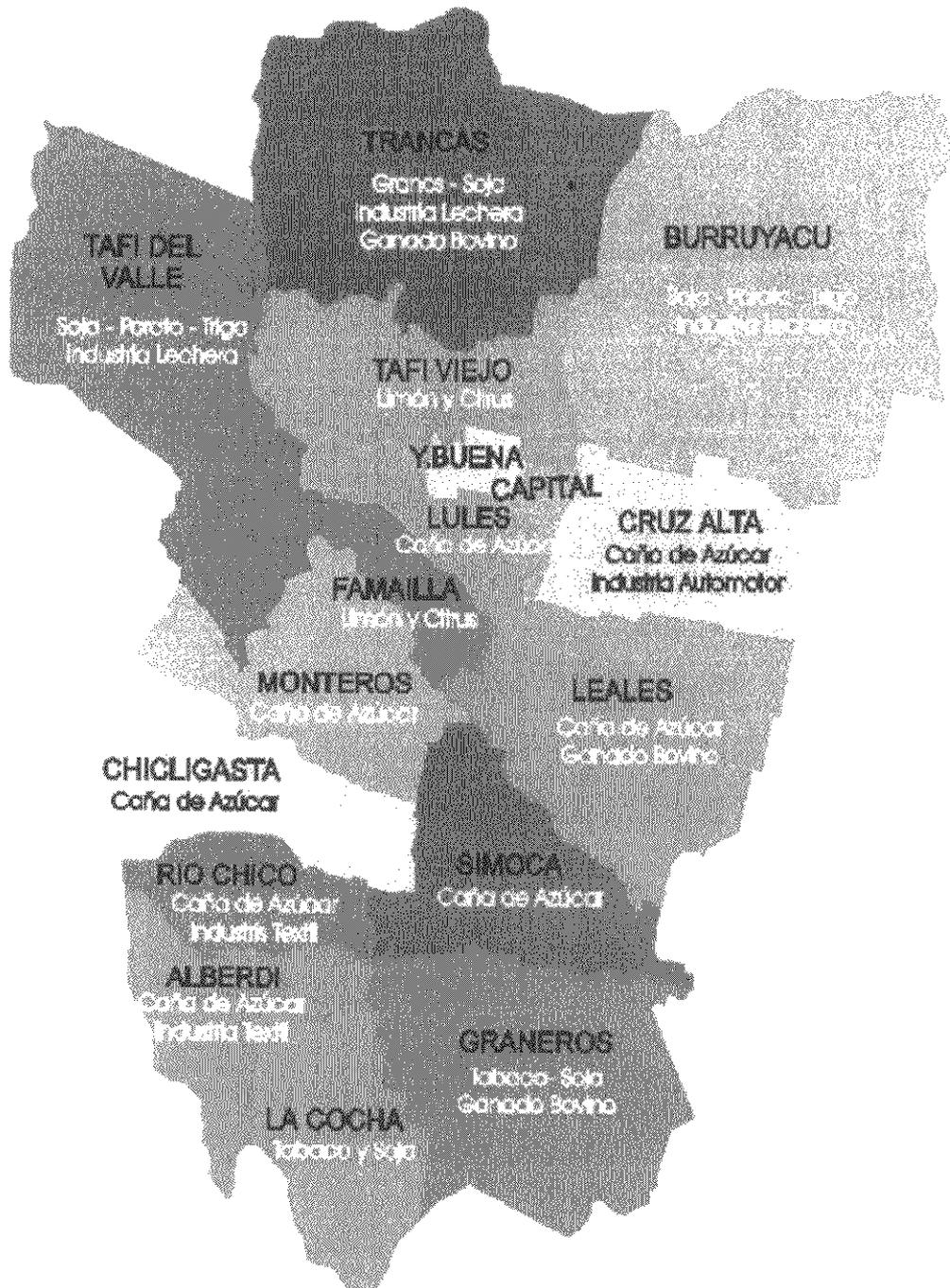
### **3. Modelo de informe por región y área**

En el presente apartado, se expondrá la Información de las actividades productivas de la provincia de Tucumán recolectada por departamento. Cabe destacar que habiendo realizado ya el análisis por producto tanto en el informe anterior como en el Resumen Consolidado del Presente Informe Final, no se repetirán dichos datos a fin de no caer en una redundancia perjudicial para los fines del estudio.

A fin de caracterizar el modelo de informe por región y área, se utilizarán diferentes mapas que proporcionarán la información necesaria para llevar adelante la actividad. En igual sentido, para obtener datos consistentes se utilizará un doble esquema de análisis: En primer lugar se analizará departamentalmente y en segundo lugar por tipo de producto/producción. Para la determinación de los rangos de esta última categoría se cruzarán las dos categorías anteriores.

A continuación se detalla en el cuadro 1 las principales actividades productivas por Departamentos:

**Cuadro 1: Principales Actividades por Departamentos.**



### 3.1. Información por departamento

#### 3.1.1. Alberdi

El departamento de Alberdi, es de desarrollo productivo mediano a bajo y se caracteriza por la producción de Soja, Caña de Azúcar y por la Industria Textil con la presencia de uno de los seis establecimientos mencionados en el Primer Informe de actividades.

Dicho departamento de mediana extensión se encuentra en la zona sudoeste, y su clima sería propicio para la implantación de Frutas Finas.



#### 3.1.2. Burruyacú

El departamento de Burruyacú, está ubicado al noreste de la provincia, dentro de la zona agro-ganadera que se caracteriza por sus pasturas. En tal sentido las principales actividades productivas son la Soja, el Poroto, el Trigo y la Industria Lechera.

BURRUYACU

Cabe destacar que la industria lechera produce bienes para consumo provincial, Debería considerarse la posibilidad de mejorar la cadena productiva a fin de lograr comercializar dicho producto fuera de la provincia y particularmente a toda la región del noroeste.

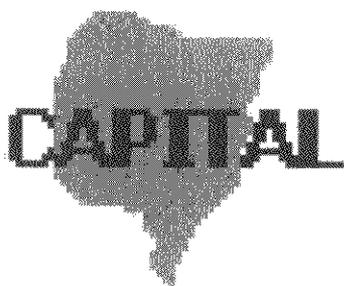
Asimismo, dada su extensión debería cuidarse de ganar tierras para cultivo sin provocar grandes daños en términos de desmonte de bosques.

### **3.1.3. Capital - San Miguel de Tucumán**

El departamento Capital, cuya cabecera es la ciudad de San Miguel de Tucumán, es la zona más desarrollada de la región; asimismo, cuenta con un complejo industrial relativamente desarrollado y altamente eficiente comparado con el noroeste del país.

Sus accesos la convierten en la zona privilegiada para ser el centro de desarrollo del NOA y la Zona Franca que comparte con Banda del Río Salí es una experiencia altamente positiva que ya ha sido comentada en este estudio.

Su principal producción es el limón, así como los bienes industriales derivados del citrus y la caña de azúcar. Cabe destacar además, la pujanza comercial de la zona producto de la recuperación de los niveles de ingreso post devaluación.



### **3.1.4. Chicligasta:**

El departamento de Chicligasta se encuentra en el centro sudoeste de la provincia dentro de la zona con menos desmonte de bosques de la región. A

su vez es una zona que no tiene importantes cursos de agua para riego de cultivos, con lo cual la producción se limita particularmente a la Caña de Azúcar.

En la actualidad se está intentando introducir el cultivo de arándanos y varias empresas dedicadas a la industrialización del Bagazo de Caña estiman la posibilidad de invertir en la zona.

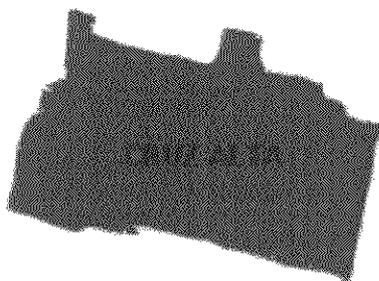
Por otra parte, el gobierno de la Provincia ha proyectado la refuncionalización del canal El Alto a fin de lograr un mejor aprovechamiento de los cauces naturales de la zona.

## **CHICLIGASTA**

### **3.1.5. Cruz Alta**

El departamento de Cruz Alta, situado al este de la Capital de la provincia sobresale por la variedad de su estructura productiva. Es el centro industrial exportador más importante de la región y en él se ubica la planta de autopartes y camiones Scania.

Asimismo produce Caña de Azúcar que se industrializa en la zona, así como volúmenes de soja superiores en rendimiento a los del resto de la provincia. En tal sentido el desarrollo potencial de este departamento es muy alto, dado que tiene además la posibilidad de explotar recursos forestales y ha mejorado sensiblemente su comunicación con el resto de la Argentina a partir de la puesta en marcha del Ferrocarril Belgrano Cargas.



### 3.1.6. Famaillá

El departamento de Famaillá está ubicado en el centro geográfico de la provincia. En él confluyen geoclimáticamente las diversas regiones de la zona, pero su actividad productiva principal es, al igual que en el departamento de Lules el Citrus y el Limón.

Cabe destacar que no sólo se cultiva allí el limón sino que en la zona se encuentran diversas plantas procesadoras de jugo y aceites esenciales. La economía del departamento es altamente dependiente del contexto internacional de precios, con lo cual debería buscarse la manera de sostener en el tiempo la situación de bonanza provocada por la devaluación con políticas que reduzcan la vulnerabilidad externa ante cambios macroeconómicos locales.

## **FAMAILLA**

### 3.1.7. Graneros

El departamento de Graneros está ubicado geográficamente en el sudeste de la provincia y es uno de los de mayor extensión territorial. Tal vez por ese motivo, sumado a sus características climáticas, su producción se orienta a la ganadería bovina y el cultivo de soja.

Cabe destacar que recién en los últimos tres años se ha comenzado a utilizar técnicas de explotación agropecuarias de siembra directa. Este hecho ha provocado un considerable aumento en los rindes y un consiguiente incremento en los volúmenes exportables.

Por otra parte, este departamento es históricamente uno de los centros tabacaleros de la Argentina, especializándose en la variedad Burley.



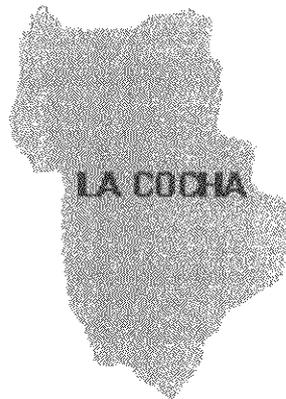
### 3.1.8. La Cocha

Ubicado al Sur de la provincia, el departamento de La Cocha, se orienta básicamente al cultivo de Tabaco Burley y la siembra de Soja. Si bien estas dos actividades son altamente rentables en la actualidad, el nivel de producción de la zona no llega a cumplir las expectativas, teniendo un bajo nivel de desarrollo.

La gran distancia a la capital de la provincia, así como la realización de dos actividades que –si bien se encuentran en una etapa ascendente– no

constituyen una de las principales fuentes de ingreso de la provincia, relegan al citado departamento a una posición de relativo atraso.

En tal sentido debería buscarse la forma de integrar vialmente a La Cocha, así como incorporar tecnología a la producción de Soja y Tabaco.



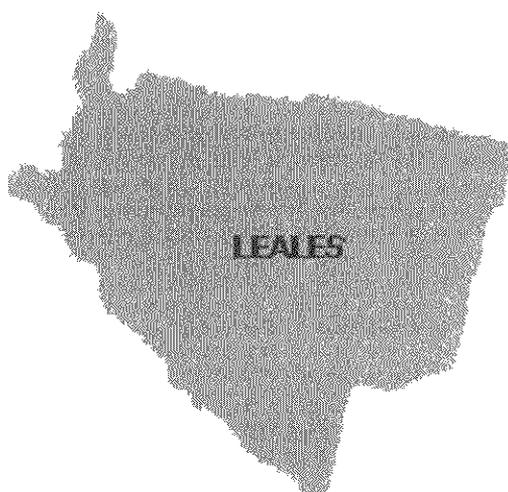
En el mismo sentido, la actividad minera vinculada al cuarzo, la arena y la mica, podría tomarse trascendente en caso que Argentina optara por comenzar a fabricar microchips de manera intensiva.

### **3.1.9. Leales**

El departamento de Leales se encuentra ubicado en el Centro - Este de la provincia, lindando al norte con Cruz Alta. Sus características productivas son similares a dicho departamento, pero su desarrollo industrial es considerablemente menor.

Tal como se ha expresado anteriormente, la implementación del método de siembra directa en Soja, ha brindado a la zona una nueva pujanza, que por el momento no se traduce en una mejora en el bienestar de toda la población.

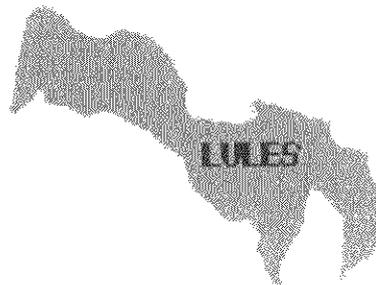
Además de la soja, su principal producción es la Caña de Azúcar en la región oeste, y el ganado bovino de pastoreo en el noreste.



### 3.1.10. Lules

Situado al sur de la Capital, Lules fue, durante mucho tiempo una zona de desarrollo protoindustrial y el centro de la industrialización azucarera. La incorporación de tecnología en la década de los 90' provocó cierto cambio en la orientación productiva hacia el citrus, siendo hoy la zona de confluencia más clara entre ambos cultivos.

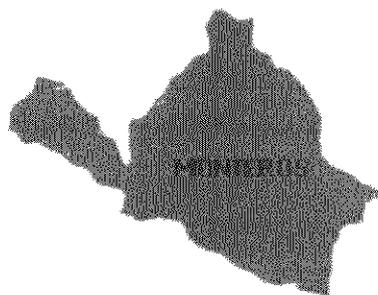
Por otra parte, Lules cuenta con una muy buena red de transporte que la vincula tanto a otras provincias como a las diferentes regiones de Tucumán. En el mismo sentido, el departamento debería buscar la forma de mejorar los sistemas de irrigación de agua para riego y el gobierno de la provincia debería continuar su énfasis en la construcción de obras hidráulicas en el Río Salí.



### 3.1.11. Monteros

El departamento de Monteros es uno de los más populosos de la provincia, sin embargo, este nivel de población o se ve traducido en un alto nivel de desarrollo productivo. La crisis provocada por las medidas de corte neoliberal aplicadas durante la década del 90' han dejado una profunda huella en esta zona, dado que los precios relativos de la caña de azúcar impedían prácticamente exportar, y las condiciones productivas locales no favorecían la comercialización para el mercado interno.

Tal como se ha mencionado su principal actividad productiva reside en la Caña de Azúcar, y lentamente está comenzándose a incorporar algunos cultivos de soja y tomates, aunque las condiciones climáticas no son las ideales.



El desafío de Monteros pasa hoy por diversificar su estructura productiva y así mejorar sus indicadores sociales. Para ello la apuesta deberá ser más integral que únicamente incorporar siembra directa y soja.

### 3.1.12. Río Chico

El departamento de Río Chico está situado en el sudoeste de la provincia, en el centro de la zona Azucarera. Al igual que Alberdi su desarrollo productivo es medianamente alto, no así su desarrollo social.

Conjuntamente al complejo productivo azucarero sobresale aquí la industria Textil, donde se fabrican bienes destinados principalmente al mercado interno.



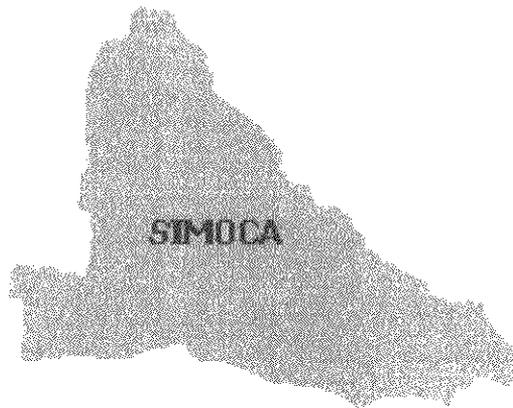
### 3.1.13. Simoca

El departamento de Simoca es uno de los más pobres de la provincia, la insuficiencia del agua potable y para usos industriales convierten al departamento en el de más bajo desarrollo productivo.

Por otra parte, su cercanía geográfica a la Capital no se refleja en la logística vial, lo que transforma a la zona en un lugar de artesanos y microfundistas.

La principal producción es la Caña de Azúcar, pero los quesos artesanales están cobrando cada vez mayor importancia. En tal sentido, debería

procurarse acompañar dicho crecimiento con políticas de mejora en la calidad de los alimentos, así como capacitaciones en torno a Buenas Prácticas en la Manufactura.

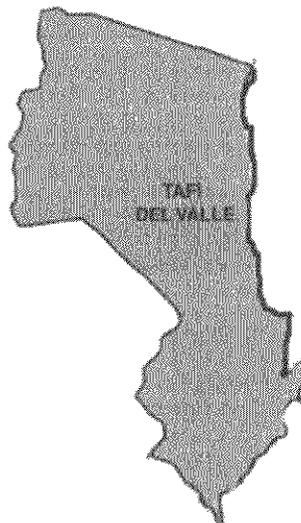


#### 3.1.14. Tafi del Valle

Tafi del Valle esta ubicado al noroeste de la provincia, y tanto su geografía como su geología se asemejan a la del este de las provincias de Salta y Jujuy. Sus principales producciones son la Soja, el Poroto, los Pimientos, el Trigo y la industria lechera.

Sin embargo de unos años a esta parte, la principal actividad generadora de ingresos del departamento proviene del Turismo. Un tiempo atrás era una zona dedicada al turismo intraprovincial, pero en la actualidad Tafi del Valle ha trascendido el marco incluso nacional, recibiendo gran número de viajeros del exterior.

La potencialidad del sector es altísima, pero para transformar esa potencia en acto, realidad, hacen falta un gran número de inversores e inversiones, la apuesta de Tafi del Valle deberá pasar por modernizarse, sin perder los encantos que la hacen única.



### 3.1.15. Tafí Viejo

El departamento de Tafí Viejo está ubicado al norte de la Capital provincial en la denominada Ruta Calchaquí. Su desarrollo relativo es medio, y al igual que Tafí del Valle, pero en menor medida está intentando diversificarse hacia el turismo.

SU PRINCIPAL PRODUCCIÓN CONTINÚA SIENDO EL Citrus y particularmente el limón. En tafí viejo se procesa gran parte del limón industrializado de la provincia, pero aún faltan importantes dosis de inversión para romper la estructura cíclica del cultivo.



Asimismo, en los últimos años ha crecido notablemente la producción de frutas finas, en particular la frutilla, la palta y el arándano.

#### **3.1.16. Trancas:**

El departamento de Trancas está ubicado en el norte de la provincia y sus principales producciones son los Granos, el Ganado Bovino, la Industria Lechera y el cultivo de Soja.

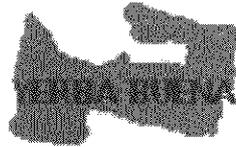
Asimismo, el Turismo arqueológico se está convirtiendo en una opción a considerar que no debe ser dejada de lado, al igual que la minería. Sin embargo, estas actividades no parecen. Al menos por ahora, del todo compatibles, por lo que se debería optar, en principio por una de ellas.



#### **3.1.17. Yerba Buena**

El departamento de Yerba Buena es el más pequeño de la provincia y está ubicado al noroeste de la Capital provincial. Si bien su desarrollo productivo es considerablemente alto, su desarrollo social no lo es, habiéndose convertido en un cordón suburbano de la San Miguel de Tucumán.

Sus principales actividades productivas son el Citrus, el Limón y la Caña de Azúcar.



### **3.2. Información por producto**

Volviendo a aclarar que no se repetirá la información ya expuesta sobre cada uno de los productos, se detallan a continuación sucintamente y con criterio geográfico –productivo las características fundamentales de las principales actividades productivas provinciales

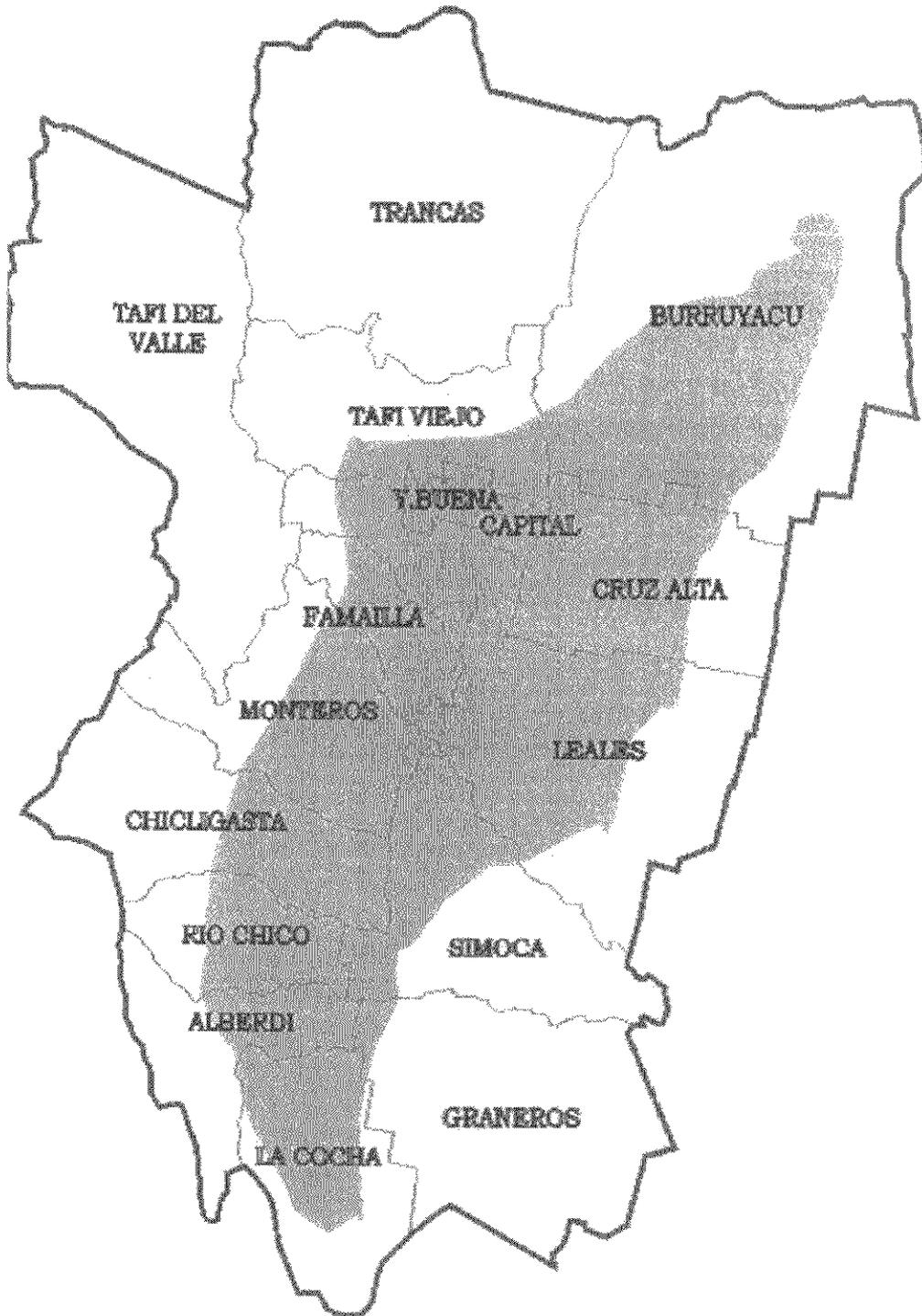
#### **3.2.1. Caña de azúcar**

En el mapa a continuación, se observa la importancia que la Caña de Azúcar reviste para la economía tucumana; dado que la misma es cultivada en todos los departamentos provinciales a excepción de Tafi del Valle y Trancas, siendo más importante la producción para los departamentos de la región central, es decir aquella que circunda a la Capital de la provincia, particularmente en Yerba Buena, Lules, Famailla, Cruz Alta y Leales.

Cabe destacar que la producción es también de gran importancia en la zona Sudoeste, que comprende los departamentos de Monteros, Chicligasta, Río Chico, Alberdi y La Cocha.

Por otra parte, debe destacarse que la industrialización se realiza preponderantemente en la zona centro de la provincia, que es donde se concentra la producción.

**Cuadro 2: Superficie que abarca la producción de Caña de Azúcar.**



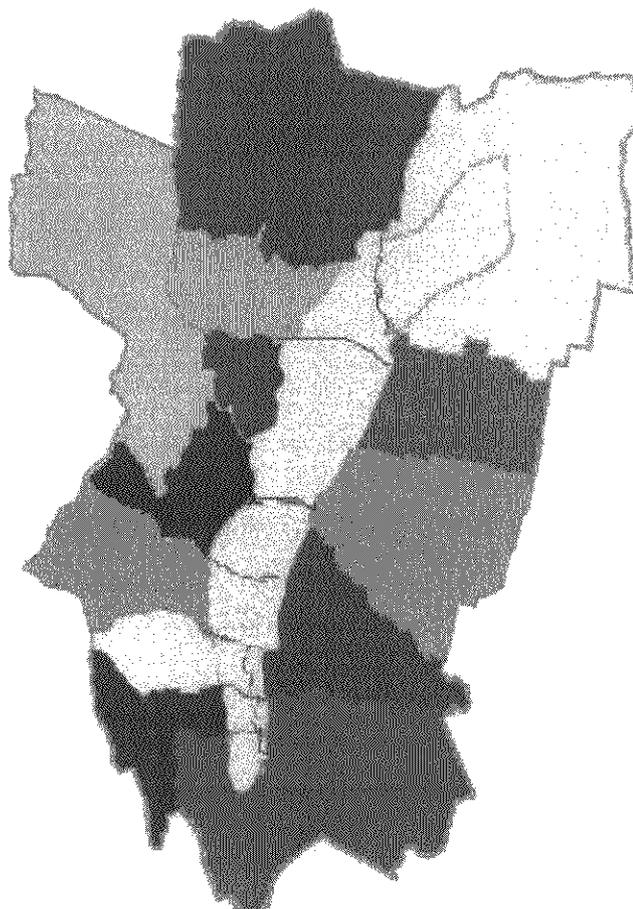
### 3.2.2. Citrus

Al igual que en el Grafico anterior, se observa que la producción de Citrus se concentra en el centro de la Provincia. Ya no en aquellos departamentos que lindan con la capital provincial, sino una franja que recorre la provincia por el centro con dirección Norte - Sur.

Los principales departamentos productores de Citrus son Yerba Buena, Lules, Famailla y Monteros; y la industrialización se realiza principalmente en Lules y Yerba Buena.

Cabe destacar que la superficie cultivada esta estancada, pero que el área total donde se cultiva citrus, es mayor que la que muestra el gráfico a continuación, pero la escala y la productividad son demasiado bajas.

**Cuadro 3: Zonas productoras de Citrus.**



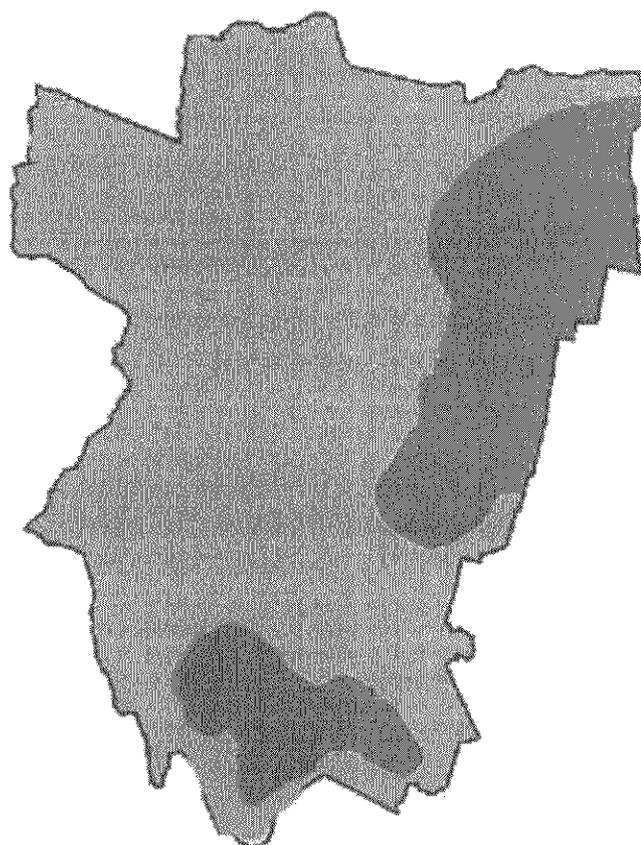
### 3.2.3. Soja

A diferencia de los gráficos anteriores, se observa que las principales zonas productoras de Soja son los departamentos ubicados al este -Burruyacú, Leales y Cruz Alta- y al sur- La Cocha, Alberdi y Graneros- de la provincia.

Cabe destacar que este cultivo no se encuentra tan extendido en la provincia en relación a la producción de Citrus y caña de Azúcar; sin embargo su crecimiento hace suponer que puede superar a ambos en un breve lapso. De todas maneras, la extensión del cultivo de soja va a estar relacionada intrínsecamente con dos sucesos:

- La implementación masiva de criterios de Siembra Directa; y
- Las condiciones macroeconómicas locales vinculadas al tipo de cambio

**Cuadro 4: Zonas Productoras de Soja.**



Referencias:

■ Zonas Productoras de Soja

Referencias:

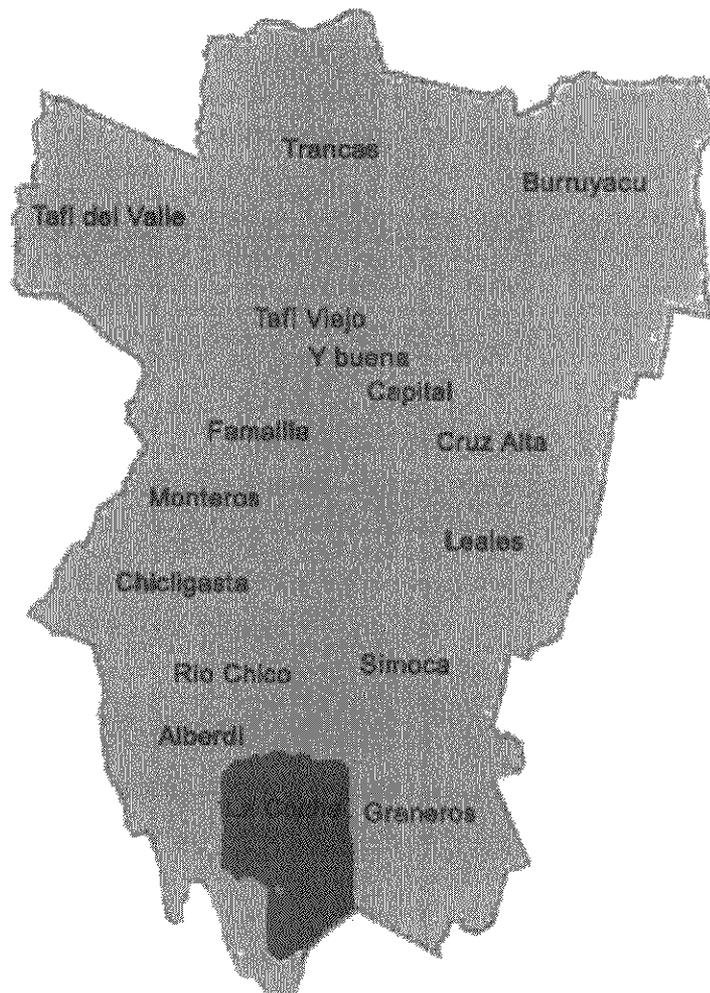
Soja: 90.000 Has.

### 3.2.4. Tabaco

La producción de Tabaco de variedad Burley se encuentra en retracción en la provincia, sin que se logren recuperar los valores de la década del 80'. Sin embargo, la zona Sur de la provincia continúa desarrollando dicha actividad.

La misma se concentra exclusivamente en los departamentos de La Cocha y Graneros. La producción de este último se concentra en La Cocha dada que el volumen de la primera es bastante mayor y los costos se reducen considerablemente.

**Cuadro 5: Zonas de Productora de Tabaco.**



### 3.2.5. Minería

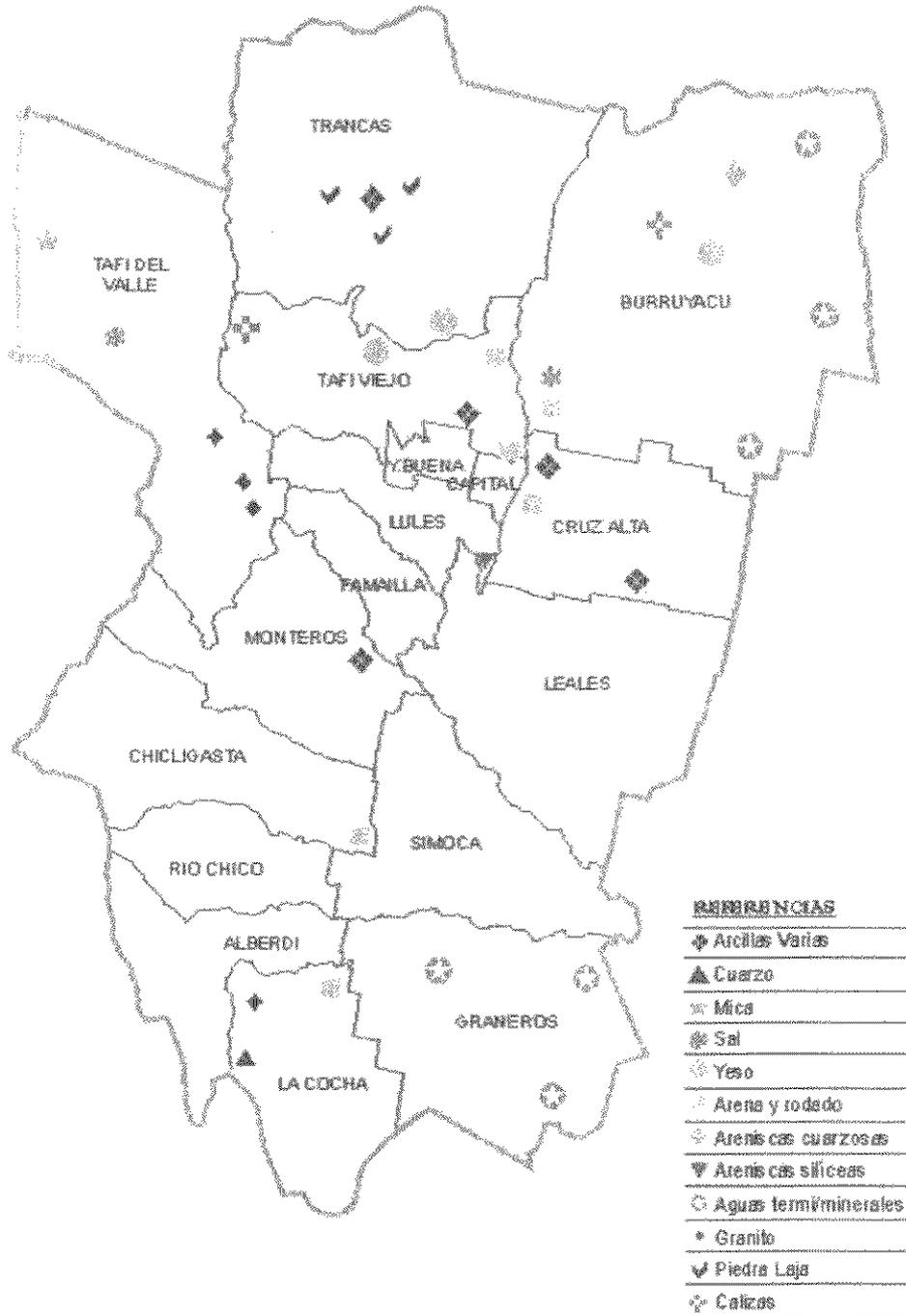
La Provincia de Tucumán posee amplias reservas de minerales, siendo las mas importantes la de Arcillas, Aguas Termi/minerales y Yeso.

La mayor concentración de minerales se encuentra presente en el norte principalmente en los departamentos de Trancas, Tafi del Valle, Tafi Viejo y Burruyacú. Observándose además en el sur importantes yacimientos silícicos.

Debemos notar aquí que Tucumán no realiza explotación intensiva de sus recursos minerales, dado que el costo de la inversión inicial resulta demasiado oneroso para el Estado Provincial y no lo suficientemente atractivo para el sector privado.

En el mismo sentido, la estricta observancia de las normas medioambientales por parte del gobierno provincial, sólo permitirían inversiones en el área con grandes dosis de tecnología. Afortunadamente, este hecho desmotiva a las empresas mineras golondrina, y asegura la mayor sustentabilidad posible de dichos recursos.

Cuadro 6: Producción Minera de la provincia.



### 3.2.6. Desarrollo Forestal

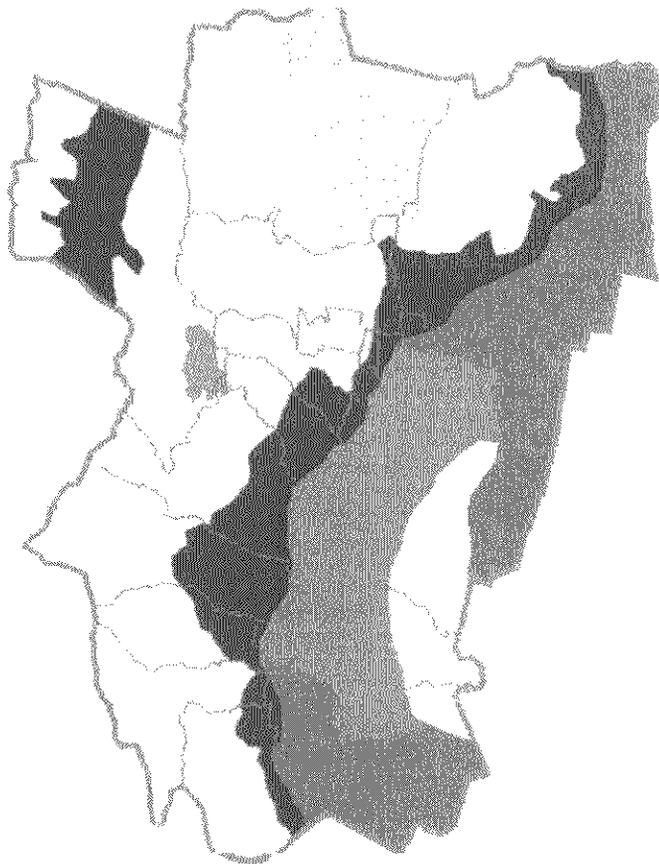
En lo que respecta a los recursos forestales de la provincia, se observa que la zona más densamente poblada es la región este y sudeste dando prueba

de una mayor fertilidad en esta área, como continuación de la selva tucumano - boliviana.

Entre las especies sobresalen el pino y el eucalipto del que podemos encontrar diversas variedades.

Respecto a la industria forestal debe señalarse que su desarrollo es escaso, debido en gran parte a la excesiva tala provocada en la segunda mitad del siglo XX.

**Cuadro 7: Zonas Forestales de la Provincia.**



**REFERENCIAS**

 Eucalipto, Salicáceas (C. negro, Paríto), Fresno, Maitre	 Eucalipto, Salicáceas (C. negro, Ciprés, Castaños), Fresno, Grenillo y Maitre
 Pino, Eucalipto, Grenillo, Salicáceas, Tule, Maitre de alta talle (natural)	 Apocá (ortogastro)
 Eucalipto, Salicáceas, Paríto, Fresno, Maitre	 Eucalipto, Salicáceas, Castaños, Paríto, Fresno, Ciprés y Maitre (con negro cubren los casos)

#### **4. Relevamiento de oportunidades y diseño de mecanismos para la determinación de nuevos mercados**

En la presente Sección se realizará un Relevamiento de oportunidades productivas y se diseñará un mecanismo para la determinación de nuevos mercados obtenidos a través de agregadurías comerciales de embajadas, tal como se preveía en los términos de referencia del estudio.

Para el relevamiento de oportunidades productivas se retomará el primer Informe parcial de Actividades desde donde se procederá a seleccionar los nichos sinérgicos de desarrollo en función de los criterios de viabilidad, recursos, inversión, tasa de retorno; así como beneficios sociales y externalidades positivas.

##### **4.1. Relevamiento de Oportunidades Productivas**

A esta altura del trabajo queda claro que Tucumán no debe dejar de lado sus actividades productivas tradicionales y competitivas tales como la Caña de Azúcar, los Cítricos y la Soja por siembra directa. Sin embargo, el carácter cíclico de estas producciones provocan alteraciones significativas en la oferta de empleo, con la consiguiente crisis social que ello genera. Por tal motivo, se han seleccionado cinco ítems en los que el Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán debería poner especial énfasis. Ellos son:

- Frutas Finas
- Turismo
- Zonas Francas
- Medio Ambiente
- Biotecnología

#### 4.1.1. Frutas Finas

Tal como se ha expresado en el informe anterior, la producción de frutas finas ha dado en Tucumán un considerable salto de calidad. En este sentido, la Frutilla continúa su crecimiento sostenido, convirtiendo a la Provincia en el segundo productor nacional.

En dicho contexto cabe mencionar que la producción ha logrado transformarse en anticíclica, con lo que se consigue fruta de calidad a contraestación del hemisferio norte, abriendo grandes potencialidades de exportación.

Sin embargo, la mayor parte de la mercadería continúa comercializándose en el mercado interno, en parte por deficiencias logísticas y de escala de mercado y en parte por la ausencia de estándares de calidad internacional. Ello no implica que la fruta de la provincia no tenga las condiciones de sabor, aroma y tamaño requeridos en el mundo, sino que hay ausencia de Buenas Prácticas en Agricultura y Manufactura (BPA y BPM), la producción es discontinua y los productores no están certificados por organismos competentes, dificultándose así su acceso al mercado externo.

En tal sentido, desde el IDET debería procurarse continuar apoyando la investigación para mejorar la calidad de los cultivos, a la vez que debería comenzarse a elaborar manuales de BPA y BPM, tanto como coadyuvar al establecimiento de mecanismos de nucleamiento y certificación de pequeños y medianos productores.

Asimismo, se debería continuar trabajando para mejorar la logística de transporte, buscando conseguir mejores accesos a la ruta del pacífico.

Por su parte, es muy importante el crecimiento que ha experimentado en los últimos años el cultivo de Arándanos (blueberries). La especie es el cultivo que más ha crecido en la provincia junto con la Soja, y los márgenes de ganancia que están obteniendo los productores son ostensiblemente superiores a los del resto del sector agroganadero.

Sin embargo, los tiempos para la obtención de las primeras frutas continúan siendo muy largos, dificultando el retorno de la inversión en el corto plazo y provocando cierta concentración del mercado de producción. En tal sentido, debería trabajarse desde el IDET en colaboración con la Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres, el INTA Famailla y la Facultad de Bioquímica de la Universidad Nacional de Tucumán, a fin de mejorar los cultivos, así como las técnicas de recolección y conservación.

En el mismo ámbito, debería procurarse mejorar las técnicas de empaque y, fundamentalmente, explorarse las posibilidades de industrialización (jugos, concentrados, aceites y aminoácidos) de arándanos en la provincia de Tucumán, a fin de aumentar el valor agregado de las exportaciones.

#### **4.1.2. Turismo**

El Sector Turismo ha sido, en el nivel nacional, el de mayor crecimiento en el último trienio. Ello se debe principalmente a la variada oferta turística nacional, pero además a tres fenómenos ocurridos en los últimos 15 años.

El primero de ellos se relaciona con la capacidad de inversión en infraestructura hotelera que dejó la sobrevaluación del peso durante la década de los 90'. Hoy por hoy el costo de una inversión hotelera es prácticamente el doble –en pesos- de su costo en los noventa.

En segundo lugar, el tipo de cambio actual, convierte a la Argentina en un destino turístico altamente atractivo no sólo por sus bellezas naturales, sino también por el bajo costo de los bienes en términos de Paridad de Poder Adquisitivo Internacional (PPAI), si comparamos con la década del 90', para un turista internacional, la Argentina hoy es más de tres veces más barata que hace diez años.

Por último, la inversión en el sector hotelero y en infraestructura turística para los inversores internacionales se ha vuelto (de igual manera) mucho menos onerosa, con lo cual algunas cadenas hoteleras de rango medio, han vuelto sus ojos hacia nuestro país.

Todos estos fenómenos prefiguran una situación de la que Tucumán no debe ni puede quedar fuera. Si a ello sumamos la variedad en los paisajes, los sitios de interés histórico; y la posesión de una estructura hotelera de aceptable calidad para la zona, podemos decir que Tucumán tiene los elementos necesarios para convertirse en un destino turístico importante dentro de la Argentina.

Sin embargo, para ello el IDET debería reforzar el diseño de los corredores turísticos internos de la Provincia (Turismo arqueológico – Turismo Ecológico – Turismo Gourmet, por ejemplo), separándolos por temáticas e intereses. Asimismo se debe invertir en infraestructura turística y social que facilite el ingreso y egreso de turistas, así como una estadía confortable y segura durante sus paseos. Es aquí la función de la administración provocar el ambiente favorable para las inversiones y fomentar la realización de proyectos de Asociación Público – Privada (PPP).

#### **4.1.3. Zonas Francas**

La estrategia de concreción de Zonas Francas fue ampliamente difundida desde mediados de la década de los 80', sin embargo, en la década siguiente la idea se fue desdibujando hasta convertirlas únicamente en zonas de exención de impuestos y/o de depósito de tránsito para importaciones.

El desafío ante el que se encuentra la Zona Franca de Tucumán es el de terminar de convertirse en el punto de anclaje de los principales emprendimientos industriales del Noroeste argentino a partir de la creación de una comunidad logística complementaria a la Zona Franca propiamente dicha.

Asimismo, la Zona Franca deberá servir de sustento para otros proyectos innovadores como por ejemplo un centro de desarrollo nacional de Software, sobre el que el Gobierno de la Provincia viene trabajando. En el mismo sentido, la construcción de un Polo Tecnológico dentro de la ZFT, permitiría integrar la innovación a la cadena de agregado de valor con mayor facilidad.

#### **4.1.4. Medio Ambiente**

Tucumán es una de las provincias y territorios de la Argentina que más atención presta al cuidado de su medioambiente, la gran diversidad biológica de su territorio, así como la delicadeza de sus ecosistemas, provocan un equilibrio importantísimo que no debe romperse si se quiere lograr un desarrollo productivo sustentable.

Señalamos aquí el tema, dado que se considera de vital importancia para la provincia la calificación de sus estándares ambientales, tanto para la futura emisión de bonos verdes, como para la constitución de un polo de desarrollo de industrias limpias.

#### **4.1.5. Biotecnología**

Tal como se ha venido señalando, la creación de un Polo Biotecnológico en la provincia de Tucumán, constituye un gran desafío y, a la vez, una gran oportunidad. En tal sentido, la incorporación de técnicas de siembra directa; así como la modificación de organismos vegetales y animales, constituyen una alternativa importantísima para la consecución de estándares más altos de productividad.

Tanto en los tres sectores destacados primeramente (Azúcar, Cítricos y Soja) como en las frutas finas es vital la incorporación de técnicas y tecnologías que aumenten los rindes y mejoren la calidad de los productos. Por otra parte, los mecanismos de modificación pueden coadyuvar además a una sensible mejora en la durabilidad de los cultivos y faciliten el control de las plagas.

#### 4.2. Diseño de mecanismos para la determinación de nuevos mercados

En función de lo expresado en el párrafo introductorio de la presente sección, el objetivo del apartado es diseñar un mecanismo que permita al IDEP recolectar información de las agregaduras comerciales para la determinación de nuevos mercados.

Cuando nos referimos a nuevos mercados debemos tener en mente que los mismos pueden referirse a:

- Colocación de nuevos productos o líneas de productos en mercados ya explotados
- Colocación de productos ya exportados por la provincia en mercados no explotados
- Colocación de nuevos productos o líneas de productos en mercados no explotados

Por ello, el criterio para el diseño y la elaboración del citado mecanismo deberá ser flexible; pero deberá contar asimismo, con filtros que permitan esclarecer a cual de los tipos de nuevo mercado nos estamos refiriendo, para así lograr una estrategia de inserción más eficaz y efectiva.

En tal sentido se optó por diseñar un mecanismo de alta operatividad, con una plataforma sencilla que permita la recolección de datos tanto telefónicamente como de manera telemática y que sea fácilmente manejable desde cualquier computadora personal, para los casos en que se deba transmitir la información a los diferentes sectores productivos.

La plataforma elegida es Microsoft Access, desde dónde se construyó una base de datos dinámica que consta de múltiples tablas relacionadas entre sí, y que a la vez posibilita el entrecruzamiento de la información tanto para el análisis o tratamiento, como para la confección de filtros e informes a terceros.

Provincia de Tucumán  
 Proyecto de Instituto de Desarrollo Productivo

En dicha base, el primer paso fue realizar un relevamiento de las Agregadurías Comerciales presentes en la Argentina, una vez en dicho punto se completaron los datos personales e institucionales de los Agregados Comerciales, tales como nombre apellido, cargo, dirección, correo electrónico, código postal y teléfono de contacto.

APPELLIDO	NOMBRE	RANGO	PAIS	DIRECCION	CORREO ELECTRONICO
CARDOSO ALVAREZ	ISABEL MARÍA	AGREGADO COMERCIAL	ESLOVAQUIA	AV. FIDELERDA ALCORTA 2340, BUENOS AIRES	embusa@cc.com.ar
BOENINGER VON KRETSCHMANN	IRIS	AGREGADO COMERCIAL	CUBA	VIRREY DEL PINO 1810, BUENOS AIRES	irispaco@embucuba.com.ar
LOYER el Hugas REYDET	ALEJOS	AGREGADO	FRANCIA	TAULE 2762, BUENOS AIRES	dmh@embajadofrancia.com.ar
GAJARDO VERGARA	FEDERICO	AGREGADO COMERCIAL	CHILE	CERRITO 1399, BUENOS AIRES	buenosaires@embchile.com.ar
ROJAS	JUAN MANUEL	AGREGADO COMERCIAL	COLOMBIA	MARCELO T. DE ALVEAR 836, PISO 6, BUENOS AIRES	prochiboy@prochiboy.com.ar
COMENDADOR	PIJAR	AGREGADO COMERCIAL	ESPAÑA	CARLOS PELLEGRINI 1363, PISO 3, BUENOS AIRES	emergov@internet.stortel.com.ar
PRODOR	DAVID	AGREGADO COMERCIAL	GRAN BRETAÑA	AV. LEANDRO N. ALEM 920, PISO 6, BUENOS AIRES	buenosaires@mc.com
BRYSSEN	BRHAN	AGREGADO COMERCIAL	ESTADOS UNIDOS	DR. LUIS AGOTE 2412, BUENOS AIRES	Dere Proder@tco.gov.uk
LIBBAR	ABDEL FATTAH	AGREGADO COMERCIAL	MARRUECOS	AV. COLOMBIA 4300, BUENOS AIRES	buenosaires.office.bos@embel.com
OUTARI	PATRICIA	AGREGADO COMERCIAL	PANAMÁ	CATEN 3461, BUENOS AIRES	marueco@comercio@fbtel.com.ar
DÍAZ OLDBERGD	HÉCTOR	AGREGADO COMERCIAL	SUECIA	AV. SANTA FE 1481, PISO 1, BUENOS AIRES	paname@comercio@fbtel.com.ar
LENTZ	ALEJANDRO	AGREGADO COMERCIAL	SUAZIA	TAULIAN 147, PISO 6, BUENOS AIRES	hector.diaz-oldeberg@forign.mir
RIVAS	EDGAR	AGREGADO COMERCIAL	VENEZUELA	AV. SANTA FE 846, PISO 10, BUENOS AIRES	vered@uy@bus.resp.adph.ch
AFANDEA ROCHA	JOSÉ HUGO	AGREGADO PETROLERO	BOLIVIA	VIRREY LORETO 2035, BUENOS AIRES	embolivar@fbtel.com.ar
HOFMAN	GERARD	ASESOR COMERCIAL Y ME	PAISES BAJOS	FLORIDA 537, PISO 3, OFICINA 814, BUENOS AIRES	yofb@tel.com
PEDRÓ	CLAUDIO	ASESOR ECONÓMICO	PAISES BAJOS	OLGA COSENTINA 831, PISO 3, EDIF. PORTENO 8	bue@minbuza.nl
BRANDES DE PALANCON	GABRIELA	ASISTENTE TÉCNICO	BRASIL	CERRITO 1350, BUENOS AIRES	bue@minbuza.nl
DOX	ERICH	CONSEJERO COMERCIAL	AUSTRIA	CERRITO 1284, PISO 15, BUENOS AIRES	secom@embraut.org.ar
PERGAT	LARISSA	AGREGADO COMERCIAL	CANADÁ	TACUÉ 2628, BUENOS AIRES	embcan@embcan.org.ar
SILVA	MIRSLAV	CONSEJERO COMERCIAL	CHECOSLOVAQUIA	JUNJ 1461, BUENOS AIRES	bue@comercio@emb-mexico.gv.cz
CONAS	HUGO DEL PINO	CONSEJERO COMERCIAL	CUBA	AV. VIRREY DEL PINO 1810, BUENOS AIRES	embcuba@embcuba.com.ar
EL ADEB	NASH	CONSEJERO COMERCIAL	TÚNEZ	CIUDAD DE LA PAZ 308680, BUENOS AIRES	embtun@embtun.com.ar
KASA	SEPHAN	CONSEJERO COMERCIAL	TURQUÍA	11 DE SEPTIEMBRE 1362, BUENOS AIRES	embtur@embtur.com.ar
BACS	ZOLTAN	CONSEJERO DE NEGOCIOS	HUNGARÍA	11 DE SEPTIEMBRE 836, BUENOS AIRES	embhun@embhun.com.ar
FEYTON PINTO	PEDRO	CONSEJERO ECONÓMICO	PORTUGAL	MAIPÚ 942, PISO 17, BUENOS AIRES	embpor@embpor.com.ar
STEFANESCU	STEFAN FLORICA	CONSEJERO ECONÓMICO	RUMANIA	ARROYO 96370, BUENOS AIRES	embrom@embrom.com.ar
FERNANDEZ RIARTE	JOSÉ	CONSUL	ROMANIA	AV. LEANDRO N. ALEM 1074, PISO 8, BUENOS AIRES	embrom@embrom.com.ar
PULLSAR	PIET	CONSUL	ROMANIA	AV. LEANDRO N. ALEM 1074, PISO 8, BUENOS AIRES	embrom@embrom.com.ar
RESTBERG de ZALTS	MIRCEA	CÓNSUL	ESTONIA	JUAN B. JUSTO 2378, (OLIVOS) PROVINCIA DE BUENOS A	embest@embestane.org.ar
RIANON	SUN-HIUNO	DIRECTOR	LETONIA	LETONIA 1112, SAN MIGUEL, PROVINCIA DE BUENOS A	emblet@emblet.com.ar
OROBOVSEK	BOJAN	EMB AJADOR	COREA	PARAGUAY 1178, PISO 10, BUENOS AIRES	embkorea@embkorea.com.ar
LAZERKO	YAGIM	EMB AJADOR	ESLOVENIA	AV. SANTA FE 846, PISO 6, BUENOS AIRES	embeslo@embeslo.com.ar
BLJESV	ATANAS IVANKOV	EMB AJADOR	BELARUSIA	CAZADORES 2168, BUENOS AIRES	embblar@embblar.com.ar
DAWONN	YVES	EMB AJADOR	BULGARIA	MARISCAL A. J. DE SUCRE 1588, BUENOS AIRES	embbul@embbul.com.ar
AL SMERH	RIAD	EMB AJADOR	CANADÁ	TAULE 2028, BUENOS AIRES	embcan@embcan.com.ar
TRAKO	EDMUND	EMB AJADOR	ÁRABE SPA	AV. CALLAO 856, BUENOS AIRES	embira-embira@embira-embira.com.ar
	PRE P		ALBANIA	AV. DEL LIBERTADOR 949, PISO 4, BUENOS AIRES	embalban@embalban.com.ar
	PRE P		ALBANIA	AV. DEL LIBERTADOR 949, PISO 4, BUENOS AIRES	embalban@embalban.com.ar

En segundo lugar se vinculó dicha tabla con una nueva donde se establecieron los siguientes campos:

- Presencia de Agregado Comercial en la Argentina (surge de tabla 1)
- Nombre del Agregado o Consejero Comercial (surge de tabla 1)
- Dirección (surge de tabla 1)

- Teléfono (surge de tabla 1)
- Correo electrónico (surge de tabla 1)
- Principales productos y servicios demandados por el país de origen (hasta cinco)
- Posiciones arancelarias de dichos productos
- Principales productos demandados por el país a la Argentina (hasta cinco)
- Posiciones arancelarias de dichos productos
- Productos Comercializados con Tucumán en los Últimos cinco años y su posición arancelaria

PAÍS / ESTADO

POSEE AGREGADURIA COMERCIAL EN ARGENTINA

NOMBRE AGREGADO / CONSEJERO COMERCIAL

DIRECCIÓN AGREGADURIA

TELÉFONO 5411 4008-1000

CORREO ELECTRÓNICO bairis-commerco@faiit-maeci.gc.ca

CAMADA

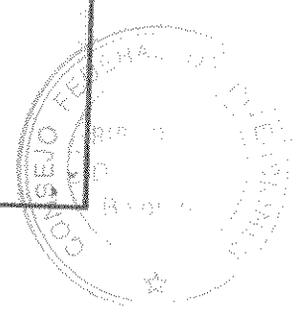
MS. LARISSA PERGAT

TAGLE 2820. BUENOS AIRES

PRINCIPALES PRODUCTOS DEMANDADOS	POSICIÓN ARANCELARIA	PRODUCTOS COMERCIALIZADOS CON TUCUMÁN (ÚLTIMOS 5 AÑOS)	POSICIÓN ARANCELARIA CON TUCUMÁN
	0		0
	0		0
	0		0
	0		0
	0		0
	0		0
	0		0
	0		0
	0		0

PRINCIPALES PRODUCTOS DEMANDADOS A LA ARGENTINA

Registro: 16 de 1



Con esta información, se obtiene un perfil básico de los potenciales nuevos mercados, explotados y no explotados. A la vez esta base tiene la posibilidad de indicadorizarse, para saber que sectores tienen mayor potencialidad de crecimiento, teniendo en cuenta la moda estadística (los que más se repitan), la realidad productiva de Tucumán y las posiciones

arancelarias como restricción general a la competitividad de los productos provinciales.

Por otra parte, la base permite una mejor preparación para rondas de negocios y negociaciones multilaterales como en el ámbito de la OMC, ya que nos permite conocer con mayor claridad cuales son las posiciones arancelarias que claramente perjudican a la provincia.

La tercer y última parte de la base de datos está relacionada con los actores productivos internos. Basados en los datos del Censo Económico Provincial, se deben cargar los productores de todo tamaño, divididos por rubro, actividad, dimensión de la unidad productiva, nivel de facturación y posesión de certificaciones adicionales, a fin de entrecruzar la información obtenida de potencial demanda con la posible oferta de la provincia.

SECTOR PRODUCTIVO

RUBRO	
VOLUMEN EXPORTADO	
TAMAÑO UP	
CERTIFICACIONES	
Nombre	
Apellidos	
Teléfono trabajo	
Teléfono Celular	
e-mail	
Empresa	
Cargo	
Dirección	
Número	Codigo Postal
Localidad	

Registros: 11 de 30  
Vista Portuario

12:52

Una vez realizado dicho entrecruzamiento se puede optar por cinco modalidades:

- Creación de Consorcios de Exportadores de un tipo de producto
- Creación de Consorcios de Exportadores a un determinado mercado o región mercado
- Licitación de las oportunidades comerciales a través del IDEP
- Envío de las oportunidades comerciales abiertas y sin restricción a todos los productores del sector en cuestión
- Ponderación y selección por parte del IDEP de los productores destinatarios de la información en cada caso.

De dichas modalidades, debería descartarse la última por el grado de discrecionalidad que puede implicar, y la cuarta por el desorden que puede generar. Teniendo en cuenta que el IDEP tendría la capacidad operativa suficiente para facilitar el proceso de exportaciones provincial, lo recomendable sería trabajar oportunamente con las alternativas uno, dos y tres.

Por último, cabe señalar que en caso de ponerse en práctica el mecanismo detallado en el presente apartado, se estaría contribuyendo sobremanera al desarrollo productivo de la Provincia, dado que no sólo se contaría con información hoy inexistente, sino que la misma estaría sistematizada, ponderada y distribuida de manera eficiente a los destinatarios.

## 5. Conclusión

En primer lugar, debemos resaltar que en este Informe Final se ha trabajado sobre la matriz de desarrollo local de los Departamentos de Tucumán, tanto como sobre las potencialidades que la provincia y sus regiones poseen para desarrollarse productivamente. Asimismo, este informe tiene la particularidad de brindar un marco propositivo respecto a la detección de oportunidades comerciales para los productores locales, que hoy no encuentran salida a sus mercancías.

Tal como se expresara en el Primer Informe Parcial de Actividades, "las políticas de comercio exterior, son facultades indelegables del Estado Federal, las provincias deben obligatoriamente participar en la definición de aquellas políticas, ya que se afectan las economías de cada región y las citadas realidades socio-culturales". Es por ello que se comparte con el Gobierno Provincial la decisión de aumentar los niveles de participación en la formulación de estrategias de inserción externa y se pretende un acompañamiento al proceso de desarrollo productivo de las diferentes regiones de Tucumán.

En el mismo sentido, el aporte realizado en el apartado correspondiente a las oportunidades para el desarrollo productivo, debe ser observado con especial atención, ya que no sólo se está pensando en potenciar sectores productivos, sino también infraestructura de apoyo que serviría para el desarrollo de todas las actividades económicas de la Provincia. Debe resaltarse, que junto al citrus, la Caña de Azúcar y la Soja, se han detectado como importantes para el desarrollo de Tucumán al Sector Turismo; las Frutas Finas, en particular el arándano y la frutilla; la Biotecnología, como herramienta para el mejoramiento integral de la agricultura y la ganadería, las Zonas Francas, a fin de brindar la logística adecuada para un verdadero crecimiento; y la protección del medio ambiente como forma de desarrollo diferencial.

Asimismo, tal como se ha expresado en el Informe Inicial, todo lo aquí expuesto debe ser visto a la luz de una excluyente participación del Sector Privado, como motorizador de las iniciativas de desarrollo, por ello vuelve a mencionarse la necesidad de incrementar no sólo los lazos entre ambas partes, sino también la puesta en marcha de proyectos de asociación tipo PPP.

En cuanto a la detección de nuevas oportunidades comerciales, es necesario que el Estado sea el catalizador de las demandas externas, y el distribuidor primario de las oportunidades. Esta parece ser la mejor herramienta para lograr un desarrollo productivo provincial balanceado e igualitario.

Por último, y como principal conclusión analítica del estudio, sobresale la necesidad de crear **sinergias** entre los diferentes programas, departamentos, grupos de productores, Estado Provincial y sociedad, a fin de alcanzar un efecto multiplicador que redunde en el beneficio de todos los actores involucrados. La estrategia planteada, parece ir por buen camino, es sólo cuestión de poder observar con claridad las oportunidades y no dejarlas pasar.