

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

***Estrategias de Marketing para el desarrollo de ciudades competitivas y atractivas desde una perspectiva empresarial. Caso de estudio: Ciudad de Santa Fe – República Argentina.***

***“Aportes claves para su diseño...”***

---

**Trabajo Final**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MENCIÓN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

Maestrando: María Ofelia RAIGADA BORDÓN

Directora: Dra. Blanca GARCÍA HENCHE

Santa Fe (Argentina), noviembre de 2014 – Versión Revisada

## *Agradecimientos*

*Es mi deseo hacer expreso mi gratitud a aquellas personas e instituciones que han contribuido de manera sustancial en este trabajo de investigación.*

*Un especial agradecimiento a mi Directora Dra. Blanca García Henche, por el tiempo brindado, la lectura atenta y crítica del trabajo y sus consejos.*

*A todo el equipo de la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral, especialmente a quien fuera su Directora Graciela Kosiak de Gesualdo, que me ha enseñado tanto de la profesión como de la vida, impulsándome siempre a seguir adelante.*

*A la CPN Francisca Sánchez de Dusso, por brindarme su apoyo, orientación y consejos y darme siempre ánimos.*

*Y por último, un especial y afectuoso agradecimiento a mi familia y amigos, quienes fueron el sostén incondicional y constante, necesarios para llevar adelante este trabajo.*

“La esencia de las ciudades son las personas. La diferencia entre una **ciudad** y una **ciudad innovadora** está en las personas que habitan y construyen esos ambientes “

(SENAI, 2010)

# Índice

<b>Introducción</b>	4
<b>Capítulo 1</b> <b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	
1.1. Objetivos	7
1.2. Metodología	8
1.3. Estructura de la investigación	10
<b>Capítulo 2</b> <b>EL MARKETING DE CIUDADES EN LA PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE CIUDADES COMPETITIVAS Y ATRACTIVAS DESDE LA PERSPECTIVA EMPRESARIAL.</b>	
2.1 Concepto y Enfoque del Marketing de ciudades	12
2.2 La planificación estratégica en la gestión de la ciudad. El proceso de entrega de valor en las ciudades.	21
2.3 La ciudad como destino competitivo y atractivo desde la perspectiva empresarial.	36
2.4 Síntesis final de los marcos de referencia teóricos.	64
<b>Capítulo 3</b> <b>LA EXPERIENCIA DE LAS CIUDADES DE REFERENCIA</b>	
3.1 Justificación de la elección de las ciudades de referencia	71
3.2 Belo Horizonte (Brasil)	74
3.3 Rosario (Argentina)	85
3.4 Análisis comparativo de las experiencias.	96
<b>Capítulo 4</b> <b>EL FOCO</b>	
4.1. Descripción de la Ciudad de Santa Fe y su Contexto	103
4.2. Caracterización de la Ciudad de Santa Fe	105
4.3 Análisis Cualitativo de las entrevistas a actores locales claves sobre el posicionamiento de la Ciudad de Santa Fe como destino de negocios.	170
<b>Capítulo 5</b> <b>CONSIDERACIONES FINALES</b>	
5.1 Conclusiones del estudio teórico y empírico	190
5.2 Lineamientos claves para el desarrollo de la Ciudad de Santa Fe como una ciudad competitiva y atractiva desde la perspectiva empresarial.	196
5.3 Conclusiones Generales y Limitaciones	198
<b>ANEXOS</b> <b>BIBLIOGRAFÍA</b>	

## **Introducción**

---

El presente Trabajo Final recoge los resultados de la revisión de las aportaciones teóricas y empíricas que analizan ***el marketing aplicado a la planificación y gestión estratégica de las ciudades***.

En el marco de las problemáticas abordadas en la asignatura “Dirección de Marketing” de la Maestría en Administración de Empresas resultó interesante el abordaje que allí se hacía de la temática Marketing Territorial más concretamente Marketing de Ciudades.

Situados en esta disciplina se presentó como un aspecto interesante la situación en la que se encuentra la Ciudad de Santa Fe, en relación a la necesidad de fortalecer y posicionar la imagen de la misma, a través de estrategias que resalten sus virtudes y fortalezas, ante los diferentes mercados objetivo, y que permitan mejorar las posibilidades competitivas locales, regionales y/o globales.

El interés personal por esta cuestión deriva de mi participación en la elaboración del Anteproyecto “Plan City Marketing - Ciudad de Santa Fe” 2008 presentado ante la Mesa de Entidades Productivas de la Ciudad de Santa Fe, cuyo objetivo será diseñar la planificación estratégica de marketing de la ciudad y su área de influencia.

Centrando la atención en la Ciudad de Santa Fe, se observa que en los últimos años la misma ha comenzado a trazar un escenario caracterizado por diferentes emprendimientos, que trabajan en torno a la revalorización de la ciudad capital de la provincia, como la recuperación de parques y paseos, creación de espacios culturales, la reactivación del servicio ferroviario, el traslado del puerto, la construcción del casino – hotel, el parque industrial y diferentes obras de infraestructura; consolidando así un espacio urbano de jerarquía que constituye uno de los ejes centrales para el desarrollo cultural, comercial y turístico de una ciudad.

Las ciudades están adquiriendo una importancia geopolítica clave en la articulación de los flujos de intercambio mundiales, y al mismo tiempo se están convirtiendo en sujetos o productos de consumo, en marcas con identidades y valores. La importancia de las ciudades en la vida humana moderna deriva no sólo del hecho cuantitativo de que más de la mitad de la población mundial vive ya en núcleos urbanos, porcentaje que es mayor en los países desarrollados, sino también de que las ciudades están adquiriendo creciente importancia cualitativa en la articulación de los flujos socio-económicos, culturales, tecnológicos, incluso personales que se desarrollan en el actual proceso de globalización o mundialización económica (Muñiz y Cervantes, 2008).

Por otra parte, la creciente interdependencia económica y social entre los territorios, el constante desarrollo económico y tecnológico y la progresiva competencia, propia de la era globalizada, sumado a un proceso de urbanización incesante, precisa que los países, regiones y ciudades amplíen sus horizontes y visiones a fin de atraer a los principales protagonistas del siglo XXI, ciudadanos, inversores, empresas y turistas.

Esto conduce a que las ciudades experimenten una situación de competencia entre ellas para lo que es necesario enfoques innovadores para tener una gestión eficaz de sus recursos y aprovechar oportunidades en la economía global con el fin de lograr sus objetivos con eficiencia.

“En este nuevo entorno, las ciudades se enfrentan actualmente al hecho de tener que trabajar para incrementar el desarrollo económico, haciendo al mismo tiempo la ciudad más habitable, ofreciendo una mayor calidad de vida ante la demanda de los ciudadanos, pero teniendo que satisfacer los intereses de las empresas que desean instalarse en el entorno de la ciudad, de los visitantes, de las personas que a diario acuden a trabajar a la ciudad, o de los potenciales nuevos residentes e inversores. Asimismo, cada vez resulta más necesario que las ciudades identifiquen a sus competidores y analicen en qué reside su ventaja competitiva, para lograr así un mayor crecimiento y rentabilidad económica y social, lo que conduce a utilizar técnicas de gestión empresarial, que, como el marketing, permitirán incrementar esta ventaja, pasando a una nueva forma de administración de la ciudad basada en la creación de valor y en un nuevo modelo de relación con los clientes” (Elizagárate Gutiérrez, 2008, p.22).

El **“Marketing de Ciudades”** surge como un enfoque de gestión urbana, que complementa a la planificación urbanística de la ciudad, y es necesario para mejorar la competitividad territorial, la gobernabilidad de las ciudades y la calidad de vida de los ciudadanos.

Podemos definir el Marketing de Ciudades como “el proceso de gestión de los recursos de la ciudad cuyo objetivo es favorecer la aceptación de los elementos que ésta incorpora, atendiendo a las necesidades de los diferentes públicos objetivo” (Gómez Rodríguez, 2000, p.266). Para este marketing existen cuatro tipos de mercados objetivo: residentes, visitantes, negocios e industrias y mercados de exportación. En esta línea una ciudad que pretenda dirigirse a sus públicos debe destacar la importancia del desarrollo tanto comercial, como de servicio e industrial para su crecimiento y posicionamiento.

Un enfoque de gestión que puede ser de utilidad tanto para las grandes metrópolis como también para las ciudades intermedias y las pequeñas localidades.

Por tanto, la adopción de la orientación al mercado en la gestión de las ciudades significa diseñar la ciudad para satisfacer las necesidades de sus mercados meta, por ende, tendrá éxito si sus ciudadanos y sus empresas se muestran satisfechos con sus comunidades, al

mismo tiempo que se atienden correctamente las expectativas de los visitantes e inversores.

Abarcar la totalidad de los mercados objetivo se tornaría tedioso, ya que para abordarlo seriamente se debería ahondar en todas las aristas que constituyen el desarrollo de una ciudad. En tal sentido, y con la intención de acotar el objeto de este estudio, se ha determinado direccionar los esfuerzos de investigación en analizar la aplicación de estrategias de marketing para el desarrollo de una ciudad competitiva y atractiva desde la perspectiva empresarial, es decir como destino de negocios (comprende todas las actividades productivas).

Considerándose, a la *atractividad* como la capacidad de un territorio de atraer y retener negocios (Coeuré & Rabaud, 2003), definida y reforzada por la disponibilidad de un conjunto heterogéneo de factores de *competitividad*.

La elección de esta línea de investigación, parte de observar que, en los últimos diez años, la Ciudad de Santa Fe viene experimentando un importante crecimiento en el número de inversiones privadas y públicas, y en el desarrollo de diferentes políticas de fortalecimiento y revitalización de espacios productivos. Lo cual evidencia una dirección en torno a la construcción de un ambiente propicio para el desenvolvimiento del mercado de negocios.

## **Capítulo 1. Aspectos metodológicos**

---

### **1.1. Objetivos**

Como parte de este trabajo, se plantearon los siguientes interrogantes o preguntas de investigación:

- **¿Qué potencialidades tiene la Ciudad de Santa Fe para posicionarse como un destino competitivo y atractivo desde la perspectiva empresarial, que conlleve la atracción y retención de negocios? ¿Es posible desde el punto de vista del marketing realizar algún tipo de intervención?**
- ¿Cuáles son las características que definen a una ciudad como competitiva y atractiva desde la perspectiva empresarial?
- ¿Cómo se encuentra la Ciudad de Santa Fe en relación a dichas características?
- ¿Cómo describen los informantes clave la situación de la ciudad?
- ¿Se podría colaborar desde el punto de vista del marketing con el aporte de claves para el diseño de estrategias que permitan posicionar la ciudad como competitiva y atractiva desde la perspectiva empresarial?

#### **1.1.1 Objetivo General**

Aportar, desde la gestión del marketing de ciudades, claves para el diseño de estrategias para el desarrollo de la Ciudad de Santa Fe como una ciudad competitiva y atractiva desde la perspectiva empresarial, es decir como destino de negocios.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Conocer los enfoques teóricos y los conceptos específicos relativos al Marketing de Ciudades, y su aplicación a las ciudades como destino de negocios.
- Determinar aquellos factores que permiten posicionar una ciudad como competitiva y atractiva desde la perspectiva empresarial.
- Analizar comparativamente la experiencia de dos ciudades consideradas como competitivas y atractivas desde la perspectiva empresarial.
- Caracterizar la Ciudad de Santa Fe en función de los factores de atractividad y competitividad.
- Explorar el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a su posicionamiento como destino de negocios a partir de las opiniones de informantes clave.

## **1.2. Metodología**

El desarrollo de la investigación se planteó desde un enfoque exploratorio - descriptivo cualitativo que comprendió un complejo proceso de rastreo de datos, formulación y descripción. En este sentido, en función de alcanzar los objetivos propuestos, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

En una **primera fase**, se realizó una **investigación documental**, esta instancia exploratoria, implicó la revisión de la literatura a fin de reconocer el estado del arte del marketing de ciudades y la noción de atractividad y competitividad de un territorio, que permitió la elaboración del marco teórico que concrete los distintos conceptos necesarios para aplicar en la investigación empírica.

Para ello se llevó a cabo un relevamiento bibliográfico de antecedentes a nivel internacional y ensayos anteriores en Brasil y Argentina, análisis de trabajos de investigación, presentaciones en congresos, tesis y publicaciones de revistas especializadas de Universidades y Centros de investigación.

En una **segunda fase**, se procedió a analizar la experiencia en la aplicación de estrategias de marketing de dos ciudades (Belo Horizonte - Brasil- y Rosario- Argentina-) consideradas competitivas y atractivas desde la perspectiva empresarial, según diferentes rankings de atractividad de ciudades a nivel latinoamericano y nacional; con el objetivo de inferir recomendaciones que puedan aportar claves para el desarrollo de la Ciudad de Santa Fe.

Para ello, se recopiló información secundaria procedente de rankings de ciudades atractivas para los negocios, planes y proyectos de los correspondientes municipios, documentos y reportes de organismos públicos, instituciones privadas, artículos periodísticos y trabajos académicos que analizan dichos casos, etc.: Plan Rosario Metropolitana Estrategias 2018, Plan Estratégico Rosario Metropolitano PER+10. Avances de Proyectos Abril 2010- Marzo 2011, Informe de Gestión 2013 Municipalidad de Rosario, Plan Estratégico de Belo Horizonte 2030- 2da. versión, Balance 2013, 2012 y 2011 de la Municipalidad de Belo Horizonte, Cuestionario "Acción internacional para una ciudad atractiva" del Proyecto AL-Las realizado a la Sra. Bianca Cantoni Coutinho - Asistente de Atracción de Inversiones e Promoción Comercial de la Prefeitura de Belo Horizonte, entre otros.

Asimismo, es dable destacar que, en el caso particular de Belo Horizonte, durante la Misión de Estudio realizada en el Centro de Posgrado e Investigación en Administración de la Universidad Federal de Minas Gerais UFMG de dicha ciudad, durante el segundo cuatrimestre del año 2011; se realizaron las siguientes entrevistas: Mg. Myrna Pimenta de

Figueiredo - Coordinadora Académica del Curso Graduación Tecnológica en Gestión Financiera de la Universidad Pontificia Católica (PUC-Minas), docente brasileña que ha realizado estudios vinculados con la temática; Dr. Edilson Cruz (Asesor de Presidencia y Gerente Institucional de la Cámara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte) y Ana Paula Bustos (Gerente de Investigación y Mercado de la Cámara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte).

En una **tercera fase**, se llevó a cabo una investigación empírica descriptiva cualitativa, con el objetivo de examinar y caracterizar el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a sus atributos como destino competitivo y atractivo desde la perspectiva empresarial, es decir como territorio que fomenta la atracción y retención de negocios.

En función del objetivo planteado, se comenzó recopilando y analizando información secundaria procedente de documentos oficiales, proyectos y propuestas del gobierno municipal, reportes de organismos públicos, instituciones privadas, etc.

Posteriormente, para la recolección de la información primaria correspondiente a la fase descriptiva cualitativa, se aplicaron **entrevistas en profundidad**, que permitieron obtener información de un colectivo de *informantes clave*, a través de la realización de una serie de conversaciones personales e individualizadas entre el entrevistador y cada uno de los mismos, del tipo **semi-estructuradas**, donde se utilizó una guía con temas o líneas generales que debían ser tratados en la entrevista, controlando más directamente el proceso de obtención de datos. Esta técnica cualitativa permitió obtener información en profundidad sobre valoraciones y opiniones que tienen los informantes clave con respecto a la Ciudad de Santa Fe como competitiva y atractiva desde la perspectiva empresarial, es decir como destino de negocios. Dichas entrevistas fueron realizadas a los representantes del grupo de actores locales que intervienen en la situación planteada, como ser autoridades del gobierno municipal y provincial, representantes de la comunidad empresarial, agencias de desarrollo, actores intermedios, etc.

En la figura siguiente se puede observar en conjunto la información detallada del proceso.

Figura 1.1

**Ficha Técnica de las entrevistas en profundidad**

<b>Técnica</b>	Entrevista en profundidad
<b>Entrevistados</b>	Representantes del grupo de actores locales que intervienen en la situación planteada (autoridades del gobierno municipal y provincial, representantes de la comunidad empresarial, agencias de desarrollo, actores intermedios, etc.)

<b>Ámbito geográfico</b>	Ciudad de Santa Fe
<b>Número de entrevistas</b>	15
<b>Duración de la entrevista</b>	Una hora (aproximadamente)
<b>Lugar de realización</b>	Sede de las instituciones
<b>Período de recogida de información</b>	Enero - Febrero 2014
<b>Procesamiento de datos</b>	Análisis cualitativo

A partir del análisis descriptivo de la Ciudad de Santa Fe realizado durante la tercera fase, se extrajeron datos clave para elaborar comentarios y sugerencias que se aportan desde el punto de vista del marketing de ciudades y las conclusiones de este trabajo.

### **1.3. Estructura de la Investigación**

En esta primera parte, tras la delimitación del problema a investigar, objetivos y metodología, se ha realizado una breve introducción al concepto de *marketing de ciudades*. Por su parte, en el capítulo segundo, la revisión de la literatura se desarrolla en torno a dos ejes: uno general, que refiere al enfoque del marketing de ciudades y otro, más concreto, que refiere a la ciudad como destino como competitivo y atractivo desde la perspectiva empresarial. En tal sentido, para una adecuada comprensión del tema planteado, se lleva a cabo una delimitación y análisis del concepto de *marketing de ciudades* y sus notas características, como así también se estudia el proceso de planificación estratégica de marketing aplicado a la gestión de las ciudades. Una vez logrado este objetivo, se analiza la noción de *ciudad como destino competitivo y atractivo desde la perspectiva empresarial*, profundizando en los diferentes abordajes del concepto de *competitividad* aplicado al desarrollo de las ciudades, el papel de la ciudad en el proceso de *localización de negocios* y las diferentes *estrategias de marketing* que permiten el desarrollo de ciudades competitivas y atractivas, basadas en la creación de valor desde la perspectiva empresarial.

Posteriormente en la parte relativa al trabajo empírico, en el capítulo tercero, se plantea la justificación de la elección de las ciudades de referencia y una síntesis de la investigación realizada de las experiencias promovidas por dichas ciudades, consideradas competitivas y atractivas desde la perspectiva empresarial.

El capítulo cuarto, se plantea una descripción y caracterización de la Ciudad de Santa Fe en función de las dimensiones consideradas relevantes del objeto de estudio. Tras ese examen preliminar, se examina el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a su posicionamiento como destino de negocios que fomentan la atracción y retención de empresas.

En el capítulo cinco del trabajo, se exponen las conclusiones y recomendaciones más relevantes que pueden aportar claves en un eventual diseño de estrategias de marketing de la Ciudad de Santa Fe como destino competitivo y atractivo desde la perspectiva empresarial.

Finalmente, se plantean las limitaciones que presenta el trabajo, así como unas propuestas y líneas futuras de investigación interesantes.

El anexo de la investigación presenta las fichas resumen de las entrevistas en profundidad realizadas a los diferentes actores locales involucrados.

En la siguiente figura se aprecian a grandes rasgos cada una de las fases de que consta el presente trabajo:

Figura 1.2

**Estructura de la investigación**

---

Capítulo 1: Aspectos metodológicos

Capítulo 2: El Marketing de Ciudades en la planificación de estrategias para el desarrollo de ciudades competitivas y atractivas desde la perspectiva empresarial.

Capítulo 3: La Experiencia de las Ciudades de Referencia

Capítulo 4: El Foco

Capítulo 5: Consideraciones Finales

---

## **Capítulo 2. El Marketing de Ciudades en la planificación de estrategias para el desarrollo de ciudades competitivas y atractivas desde la perspectiva empresarial.**

---

### **2.1. Concepto y Enfoque del Marketing de Ciudades**

Desde finales del siglo XX, el creciente proceso de globalización e internacionalización de la actividad económica y el rápido desarrollo de las tecnologías de la información, han determinado la emergencia de una Nueva Economía, caracterizada por la aplicación del conocimiento a la innovación de productos y servicios, la configuración de redes como forma básica de organización de las actividades productivas y la creciente importancia de la flexibilidad y velocidad de adaptación de las empresas para aprovechar las oportunidades derivadas de los cambios de su entorno.

En esta Nueva Economía, las ciudades se consolidan como las unidades competitivas fundamentales, lo cual intensifica la competencia entre ellas. Competencia que se materializa en el intento de atraer a los principales protagonistas del siglo XXI, ciudadanos, inversores, empresas y turistas impulsando el desarrollo de proyectos que mejoren la satisfacción de las necesidades de los distintos públicos objetivo.

En tal sentido, Michel Porter (1990) señala que, no son las naciones las que compiten, sino las empresas, y estas empresas están radicadas en las regiones y ciudades. Es en este ámbito urbano/local donde se genera un entorno competitivo, el que puede facilitar o retrasar su éxito en el mercado.

Esto exige el permanente accionar de los actores públicos y privados responsables de la gestión de la ciudad (intendente, concejales, entidades públicas, privadas, organizaciones, etc), mediante el desarrollo de nuevas herramientas teóricas y metodológicas, con el propósito de potenciar el atractivo de sus espacios económicos- social esa fin de satisfacer las necesidades de sus públicos objetivo.

Elizagárate (2008, p.22-23) sostiene que, “en este nuevo entorno, las ciudades se enfrentan actualmente al hecho de tener que trabajar para incrementar el desarrollo económico, haciendo al mismo tiempo la ciudad más habitable, ofreciendo una mayor calidad de vida ante la demanda de los ciudadanos, pero teniendo que satisfacer los intereses de las empresas que desean instalarse en el entorno de la ciudad, de los

visitantes, de las personas que a diario acuden a trabajar a la ciudad, o de los potenciales nuevos residentes e inversores. Asimismo, cada vez resulta más necesario que las ciudades identifiquen a sus competidores y analicen en qué reside su ventaja competitiva, para lograr así un mayor crecimiento y rentabilidad económica y social, lo que conduce a utilizar técnicas de gestión empresarial, que, como el marketing, permitirán incrementar esta ventaja, pasando a una nueva forma de administración de la ciudad basada en la creación de valor y en un nuevo modelo de relación con los clientes”.

En este orden de cosas, los instrumentos típicos de la planificación estratégica urbana, en la práctica, se presentan insuficientes para poder afrontar los nuevos desafíos de las ciudades en el siglo XXI. Por tanto, es necesario buscar herramientas innovadoras, adquiriendo una especial relevancia el *marketing de ciudades*.

Según Müller (1992, p.4), “al marketing de ciudades subyace un enfoque de gestión que parte del supuesto de que las ciudades solamente pueden evolucionarse exitosamente a largo plazo si son gestionadas con una estricta orientación al mercado”. En tal sentido, Gold y Ward (1994) sostienen que, la adopción de la orientación al mercado en la gestión de las ciudades significa diseñar “el producto – ciudad” para satisfacer las necesidades de sus mercados meta, por tanto, tendrá éxito si sus ciudadanos y sus empresas se muestran satisfechos con sus comunidades, al mismo tiempo que se atienden correctamente las expectativas de los visitantes e inversores.

Por su parte, Gordon (1999) señala que, los gestores de las ciudades deben adoptar la orientación al mercado a la hora de desarrollar los procesos de regeneración urbana en un contexto como el actual, caracterizado por el fenómeno de la globalización económica, la internacionalización de las relaciones entre ciudades, y el consiguiente aumento de la competencia entre ellas por hacerse con los limitados recursos que les permitirán afrontar con garantías los mencionados procesos de regeneración y revitalización económica.

Finalmente, Friedman (2000, p. 3) expresa que, “el marketing urbano es visto como una efectiva herramienta de gestión local, como instrumento fundamental de las estrategia de las ciudades y de su competitividad”.

En conclusión, el marketing de ciudades surge como un enfoque de gestión urbana, que complementa a la planificación urbanística de la ciudad, y es necesario para mejorar la competitividad territorial, la gobernabilidad de las ciudades y la calidad de vida de los ciudadanos. Un enfoque de gestión que puede ser de utilidad tanto para las grandes metrópolis como también para las ciudades intermedias y las pequeñas localidades.

### **2.1.1 Marketing de Ciudades**

El **marketing de ciudades** es un concepto relativamente joven, referenciado por primera vez por Kotler, Haider y Rein en 1993, con la denominación de marketing de lugares, y desarrollado de un modo más consistente en los últimos años, principalmente al nivel de artículos científicos, tesis doctorales y de maestría a nivel internacional, encontrándose claramente en una fase de desenvolvimiento e integración en los campos conceptuales del marketing; siendo comparativamente mucho menor la existencia de trabajos empíricos en la Argentina, y menos aún en la Provincia de Santa Fe.

Kotler, Haider, Rein y Gertner(2007) definen el marketing de ciudades “como un proceso de gestión de los recursos de la ciudad cuyo objetivo es favorecer la aceptación de los elementos de valor que ésta incorpora, atendiendo a las necesidades de los diferentes públicos objetivo”.

Para Martínez (2004, p. 1-3), “el marketing de ciudades puede definirse como una política activa integrada por un conjunto de actividades orientadas, por una parte, a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos internos y externos, reales y potenciales; y, por otra parte, a desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda”.

Por su parte, Gómez Rodríguez (2000, p.266), define el marketing de ciudades como “el proceso de gestión de los recursos de la ciudad cuyo objetivo es favorecer la aceptación de los elementos que ésta incorpora, atendiendo a las necesidades de los diferentes públicos objetivo. Para este marketing existen cuatro tipos de mercados objetivo: residentes, visitantes, negocios y mercados de exportación. En esta línea, una ciudad que pretenda dirigirse a sus públicos debe destacar la importancia del desarrollo tanto comercial, como de servicio e industrial para su crecimiento y posicionamiento”.

En definitiva, cada ciudad tiene rasgos propios y distintivos, y es ahí donde hace falta desarrollar todas las acciones necesarias que constituyan una oferta diferenciada y armoniosa, de acuerdo a las expectativas y las necesidades de los mercados objetivo (Elizagárate, 2008), a través de las herramientas del marketing de ciudades que funcionen como imanes de atracción de eventos, talentos o inversiones extranjeras (Anholt, 2002). En este sentido, “la aplicación de las estrategias del marketing a la ciudad constituye un elemento fundamental para su sustentabilidad en tanto que pretende la satisfacción de las necesidades y deseos de sus públicos nicho” (Sixto y Túñez, 2009, p.256).

Por lo tanto, “el concepto de marketing de ciudades no sólo refiere a objetos físicos, sino a un abanico de elementos mucho más extenso que abarca los lugares, las personas, las organizaciones, las ideas y las actividades y, en resumen, todo el conjunto de bienes materiales e inmateriales que constituyen la ciudad” (Sixto et. al, 2009, p.257). Las

infraestructuras físicas son imprescindibles, pero los intangibles proporcionan un valor diferencial adicional, que es un elemento clave de la competitividad de las ciudades (Rivero, 2001).

Finalmente, siguiendo a Friedman (2000) y considerando las definiciones expuestas anteriormente, se puede desprender que, el marketing de ciudades se caracteriza por los siguientes aspectos:

- a) Aspecto filosófico: se trata de adoptar la filosofía de marketing en la gestión de las ciudades, es decir la orientación consecuente de la ciudad a los problemas, necesidades y deseos de los mercados objetivo.
- b) Aspecto de segmentación y de posicionamiento: definición de los segmentos objetivos (segmentación del mercado) y desarrollo de una imagen y posicionamiento respecto a las ciudades competidoras.
- c) Aspecto informativo: generación de información sobre los problemas y necesidades de los públicos objetivo.
- d) Aspecto estratégico: aplicación del enfoque estratégico, es decir el marketing de ciudades entendido como un proceso a largo plazo, y no como una acción concreta en el tiempo. Un proceso continuo que requiere de una atención permanente del entorno, de los recursos disponibles en la ciudad y de la evolución de las acciones emprendidas para construir una mejor propuesta de ciudad de acuerdo a las necesidades de los públicos objetivos.
- e) Aspecto de colaboración y coordinación: participación de todos los actores relevantes de la ciudad en el diseño del “producto ciudad”. Cooperación público-privada.

### **2.1.2 Paralelismo entre empresa y ciudad**

Del mismo que las empresas, las ciudades deben proporcionar los productos locales de una forma eficiente y accesible, promover sus valores e imagen de forma que los usuarios actuales y potenciales, perciban las ventajas diferenciadoras (Kotler et al., 2007).

Las ciudades constituidas por conjuntos de elementos humanos, físicos e informaciones, en permanente interacción entre sí y con el exterior, pueden ser concebidas como una organización, en la cual las diferentes partes interactúan constantemente unas con otras y con el entorno. (Carvalho, 2004 citado en Moreira y Silva, 2007).

De este modo, fácilmente puede comprenderse el paralelismo existente entre la empresa y la ciudad (Precedo Ledo, citado en Elizagárate, 2008), tal como puede observarse en la tabla siguiente.

Tabla 2.1

**El paralelismo entre empresa y ciudad**

	<b>Empresa</b>	<b>Ciudad</b>
<b>Alta Dirección</b>	Consejo de Administración	Intendente y equipo de gobierno
<b>Propiedad</b>	Accionistas	Ciudadanos
<b>Productos</b>	Productos fabricados	Servicios - Atracciones
<b>Clientes</b>	Consumidores	Empresas - Inversores- Visitantes - Ciudadanos - Trabajadores
<b>Competidores</b>	Otras empresas	Otras ciudades

Fuente: Adaptado de Precedo Ledo, citado en Elizagárate (2008, p. 48).

Desde esta perspectiva, tal como expresa Elizagárate (2008), el municipio debe proporcionar a sus clientes (empresas, inversores, visitantes, ciudadanos y trabajadores) los diferentes productos (servicios y atracciones) que la ciudad es capaz de brindar, administrando eficazmente los recursos disponibles. La orientación al mercado, como tendencia de marketing, tiene un gran ámbito de aplicación en la gestión de las ciudades, en la medida en que éstas compiten para mejorar la satisfacción de las necesidades de sus públicos objetivo.

En tal sentido, como señala Kotler et al. (2007) la competitividad de las ciudades depende de la aplicación eficiente de las técnicas y herramientas del marketing estratégico, en el sentido de que aquellas se tornen proactivas y adopten estrategias para alcanzar sus objetivos y responder a los desafíos futuros, pues la aplicación directa de una política de mercado apuntalada por los instrumentos de marketing es susceptible de promover la ciudad (Anholt, 2002).

Por tanto, las ciudades pueden considerarse, simultáneamente como empresas y como productos. “La dimensión de la ciudad como empresa se comprende desde la gestión urbana que lleva a cabo el equipo de gobierno, que utilizará herramientas como el marketing estratégico para que esta entidad logre sus objetivos de manera eficaz y eficiente”. (Elizagárate, 2008, p. 49). La ciudad en cuanto producto parte del principio de que es fundamental considerar todos los atributos, características y manifestaciones intangibles de la misma, capaces de satisfacer a sus mercados actuales y potenciales (Elizagárate, 2008), siendo clasificada y valorada en todas sus dimensiones: donde iniciar un negocio, planear una reforma, criar una familia, vacacionar, realizar una convención o evento (Kotler et al., 2007).

### **2.1.3 Repensar las ciudades. Ciudad Tradicional versus Ciudad Innovadora**

Esta resignificación y recuperación del rol protagónico de la ciudad como espacio de especificidad e identificación, obliga a repensar la gestión de las mismas.

En este contexto, surgen las principales diferencias entre la gestión de la ciudad tradicional y la gestión de la ciudad innovadora.

La ciudad tradicional está preocupada en gestionar su expansión periférica, a través del desarrollo de todo tipo de edificaciones que buscan buenos accesos a las infraestructuras para la atracción de un gran población, de modo que su preocupación reside en las manifestaciones que implican ocupación del suelo alrededor de la ciudad consolidada y en controlar los servicios que usa la ciudadanía (Elizigárate, 2008).

Por su parte, la ciudad innovadora ya no trata de promover prestaciones, sino de atender las necesidades de sus diferentes públicos objetivo, lo que provoca que surja una mayor interactividad entre el gobierno local y el sector privado. Este cambio, supone una profunda transformación en la gestión de la ciudad, pasando de una planificación urbana tradicional, que gestiona el espacio de la ciudad, a una planificación estratégica, que gestiona la ciudad en el espacio. (Noisette y Vallérugo, 1996 citado en Elizigárate, 2008).

La siguiente tabla refleja las principales diferencias entre ambos modelos de gestión:

Tabla 2.2

#### **Ciudad Tradicional vs Ciudad Innovadora**

Ciudad Tradicional	Ciudad Innovadora
Gestión centrada en la expansión de la ciudad	Gestión centrada en la calidad de vida de la ciudad
La administración controla los servicios	La administración promueve los servicios
Ciudadanos usuarios	Ciudadanos clientes
Base económica especializada en el sector industrial	Base económica diversificada en el sector servicios
La principal herramienta de la gestión urbana es el plan para la utilización del suelo. Plan de desarrollo urbano	Las herramientas en las que se apoya la gestión urbana son el plan estratégico y el plan de marketing de la ciudad
Las intervenciones en la ciudad son competencia del sector público	Las intervenciones en la ciudad introducen modelos de colaboración público-privada.

Fuente: Elizigárate, 2008

Desde este nuevo contexto, adquiere mayor relevancia la utilización del marketing en la gestión de las ciudades.

### **2.1.4 Marketing de Ciudades como instrumento de gestión local**

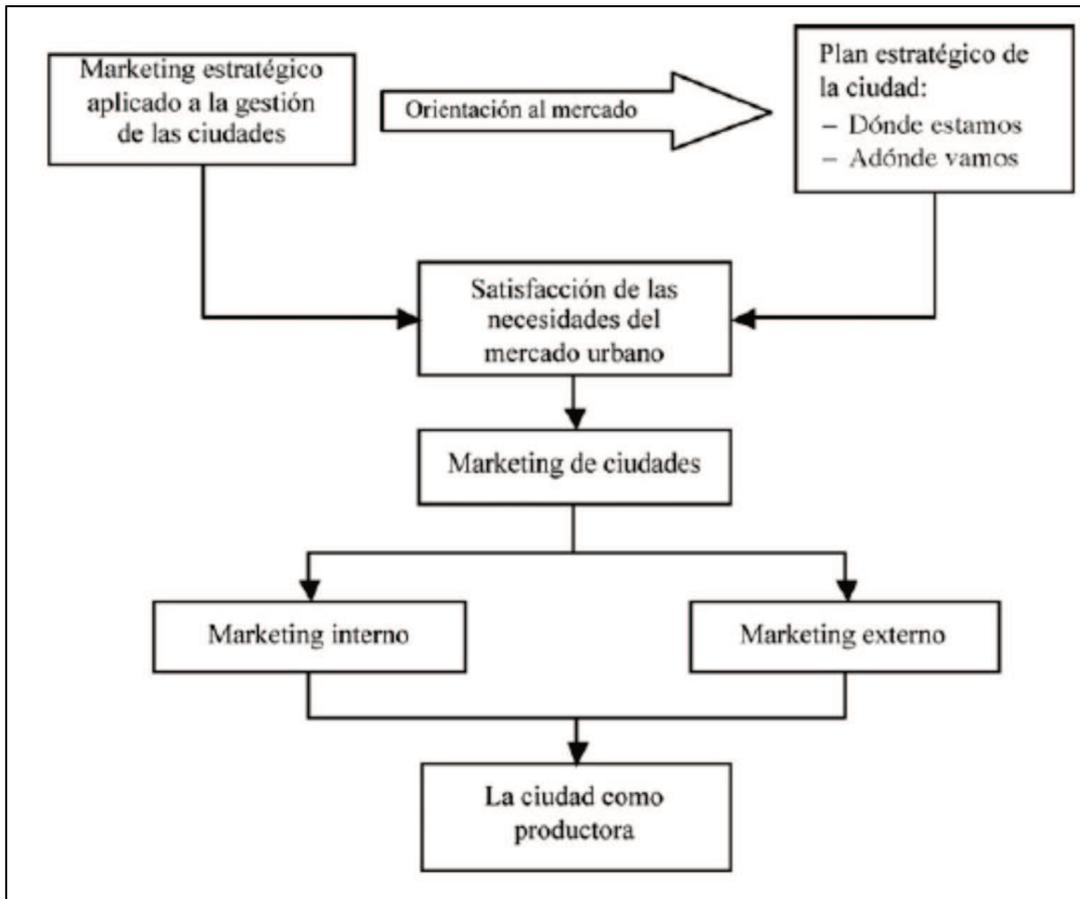
Como instrumento de gestión de localidades, el marketing de ciudades aporta las técnicas necesarias para que las ciudades transformen las tradicionales campañas económicas en estrategias de comercialización dirigidas a la construcción de mercados competitivos, localización de compradores específicos, aprovechamiento de los recursos de la ciudad para responder a las necesidades y deseos de compradores especializados entre otras. Asimismo, incorpora elementos de dinamismo en las estrategias de desarrollo local adoptadas por las ciudades para hacer frente a los nuevos retos de escenarios más exigentes y competitivos.

En tal sentido, Kotler, Camará y Grande (1994) citado en Precedo, Orosa y Míguez (2010) sostienen que, “el marketing desempeña un papel fundamental en la planificación estratégica, puesto que proporciona la guía para la satisfacción de las necesidades de los clientes. A los encargados de realizar la planificación, les proporciona las claves para la identificación de las oportunidades, la valoración de las capacidades de la organización y el desarrollo de las estrategias, y se materializa en la realización del plan de marketing estratégico de la ciudad” (véase la figura 2.1).

Desde este enfoque, la función del marketing brinda la información necesaria para competir en el entorno, y da lugar a que una planificación estratégica, sin una orientación de marketing, pueda originar el desarrollo de recursos y capacidades mal adaptadas para la satisfacción de las necesidades de los mercados objetivo, haciendo, por tanto, que la ciudad pierda competitividad.

Figura 2.1

**El marketing de ciudades y el plan estratégico de la ciudad**



Fuente: Elizigárate, 2008

Por su parte, Pancorbo de Sandoval (1999) citado en Elizigárate (2008), manifiesta que, el marketing de ciudades proporciona una mejor aproximación a la planificación de la ciudad y aporta una visión específica a la gestión urbana, estimulando la comunicación entre los agentes económicos locales y el exterior, utilizando para ello las herramientas que, como la investigación comercial, facilitan la toma de decisiones para la consecución de los siguientes objetivos:

- Ofrecer una visión global e intersectorial del sistema urbano a largo plazo.
- Permitir identificar tendencias y anticipar oportunidades.
- Formular objetivos prioritarios y concentrar recursos limitados en dichos objetivos.
- Formular y desarrollar la posición competitiva de la ciudad.

En resumen, la planificación del marketing estratégico permite, como herramienta para la gestión urbana, evaluar y cuantificar los recursos que dispone la ciudad, identificando sus

fortalezas y debilidades desde una perspectiva específica, intentando aprovechar las oportunidades y los cambios que experimenta el entorno global para lograr el crecimiento y desarrollo de la ciudad.

Asimismo, a partir de esta nueva forma de entender la gestión urbana, en la que ya no se trata de promover prestaciones, sino de atender las necesidades de los clientes de la ciudad, surge el concepto de ciudad como un proyecto abierto común, que debe ser desarrollado a través de una mayor interacción entre el gobierno local y el sector privado. Es decir, si bien el plan de marketing estratégico de la ciudad debe ser impulsado y realizado desde una entidad pública, como es el municipio, se requiere del esfuerzo y colaboración coordinada de la administración pública, de las instituciones locales, del sector privado y de la sociedad.

Luego del presente encuadramiento teórico sobre el concepto de *marketing de ciudades y su importancia en la gestión de ciudades*, y teniendo en consideración que dicha disciplina es relativamente joven, se propone a continuación una estructura de revisión teórica basada en los conceptos abordados por los autores Kotler, Haider, Rein y Gertner (2007) y Elizagarate (2008), sobre planificación estratégica de marketing de ciudad.

Dichos autores sostienen que para comprender el concepto de marketing de ciudades es necesario analizar los siguientes aspectos:

- el entorno de la ciudad, es decir aquellas fuerzas de carácter externo no controlables que influyen en el desenvolvimiento de la ciudad.
- los factores de marketing, aquellas variables del marketing controlables que influyen en el desenvolvimiento de la ciudad.
- los actores de marketing, actores públicos y privados responsables del desenvolvimiento de la ciudad.
- el análisis de las fortalezas, debilidades de la ciudad, como así también de las oportunidades y amenazas que se producen en el entorno de la ciudad.
- la misión, visión, objetivos y estrategias identificadas como variables esenciales para el desenvolvimiento de la ciudad.
- los mercados-objetivo, es decir la identificación de los diferentes públicos a los que se dirige el esfuerzo de marketing, que tiene como objetivo último el desenvolvimiento de la ciudad.

## **2.2. La planificación estratégica en la gestión de la ciudad. El proceso de entrega de valor en las ciudades.**

### **2.2.1 El proceso de entrega de valor en las ciudades**

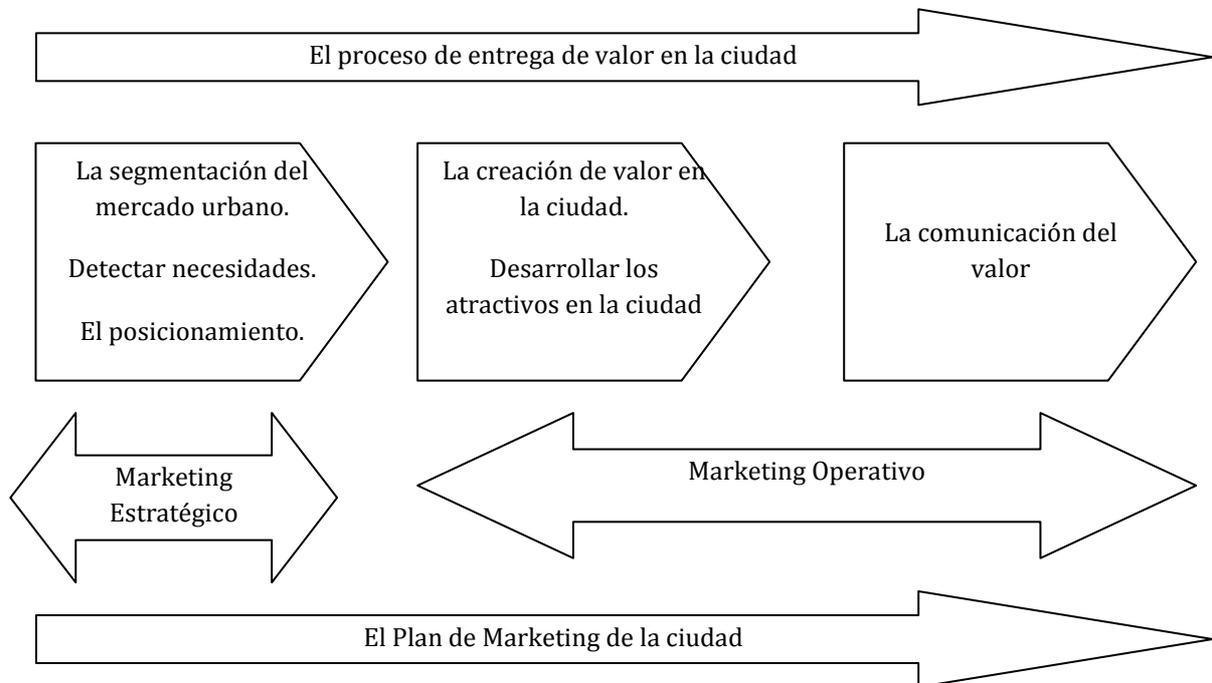
En el escenario de las ciudades del siglo XXI, aplicar los principios de marketing a la gestión de las ciudades implica proporcionar valor al mercado, es decir, ofrecer más valor que los ofrecidos por otras ciudades competidoras en los servicios e intervenciones de la ciudad, adaptándolos a las necesidades que vayan surgiendo en el mercado urbano. (Elizagarate, 2008). Dicho proceso de entrega de valor, implica la realización de un plan de marketing de la ciudad, en el cual se describe (véase la figura 2.2):

- 1) la **elección del valor a ofrecer** a sus diferentes públicos objetivo que supone la segmentación del mercado de la ciudad y su posicionamiento ante dicho público objetivo. En esta primera fase, el marketing estratégico de la ciudad adquiere mayor relevancia.
- 2) la **creación de valor en la ciudad**, supone definir lo que “*la ciudad es*” en función de sus características y lo “*que será*” en el futuro. Se deberán identificar y analizar correctamente los atributos que definen al producto ciudad, que permitirán diferenciarlo ante otras ciudades competidoras. Implica desarrollar el atractivo de la ciudad para los diferentes segmentos de mercados definidos en la primera fase. Así, por ejemplo, se deberá conocer las posibilidades que ofrece la ciudad para la radicación de nuevas empresas, la atracción de inversiones y las posibilidades de accesibilidad que ofrece la ciudad dentro del contexto global, con sus conexiones áreas, portuarias, etc. Toda esta fase deberá apoyarse en las variables del marketing operativo de la ciudad.
- 3) la **comunicación del valor ofrecido por la ciudad**, tanto a nivel interno como en el exterior. Si bien esta fase corresponde al marketing operativo, no supone simplemente la realización de una campaña publicitaria relativa a informar sobre las características y atributos de la ciudad, realizando una importante inversión para lograr su notoriedad. En tal sentido, Elizagarate (2008, p. 57) sostiene que, “aunque la política de comunicación es un elemento del marketing operativo de las ciudades, no es el único elemento del marketing mix del que disponen las ciudades para lograr sus objetivos”. Por tanto, no se trata únicamente de realizar una campaña de comunicación, sino que hay que trabajar sobre el espacio público con el fin de reordenarlo, animarlo y diseñar nuevos paisajes urbanos construidos a imagen de los ciudadanos (Hubbard, 1996 citado por Elizagarate, 2008). Es decir,

del mismo modo que ocurre en el ámbito empresarial, el producto y sus mercados son los elementos clave para el éxito de la gestión estratégica.

Figura 2.2

**El proceso de entrega de valor en las ciudades**



Fuente: Elizagarate (2008, p.90)

Para la elección de las estrategias de segmentación, posicionamiento y de crecimiento, con las cuales la ciudad se plantea lograr una ventaja competitiva, será necesario analizar los riesgos y consecuencias que supondría la adopción de diversas alternativas estratégicas a su alcance, ya que decisiones erróneas comprometerán la competitividad a largo plazo al implicar sus recursos y todo el potencial de desarrollo. Como sostiene Elizagarate (2008), no todas las alternativas estratégicas pueden ser desarrolladas con éxito por una ciudad, ya que algunas requieren de una gran cantidad de recursos, los cuales podrían no estar al alcance de dicha ciudad.

En consecuencia, es primordial que las decisiones estratégicas a adoptar en el plan de marketing de la ciudad valoren las siguientes cuestiones:

- a. el diagnóstico de la situación de la ciudad, que implicará analizar los recursos de la ciudad, para conocer aquellos atributos a mantener y desarrollar como fortalezas que permitirán mejorar la posición competitiva de la ciudad, así como la solución de las debilidades que restan capacidad de respuesta de la ciudad a los cambios del entorno.
- b. la fijación de la visión y de los objetivos a largo plazo, considerando las prioridades de la ciudad en función de sus recursos.

- c. la competencia con otras ciudades en el entorno competitivo (local, regional nacional o internacional).

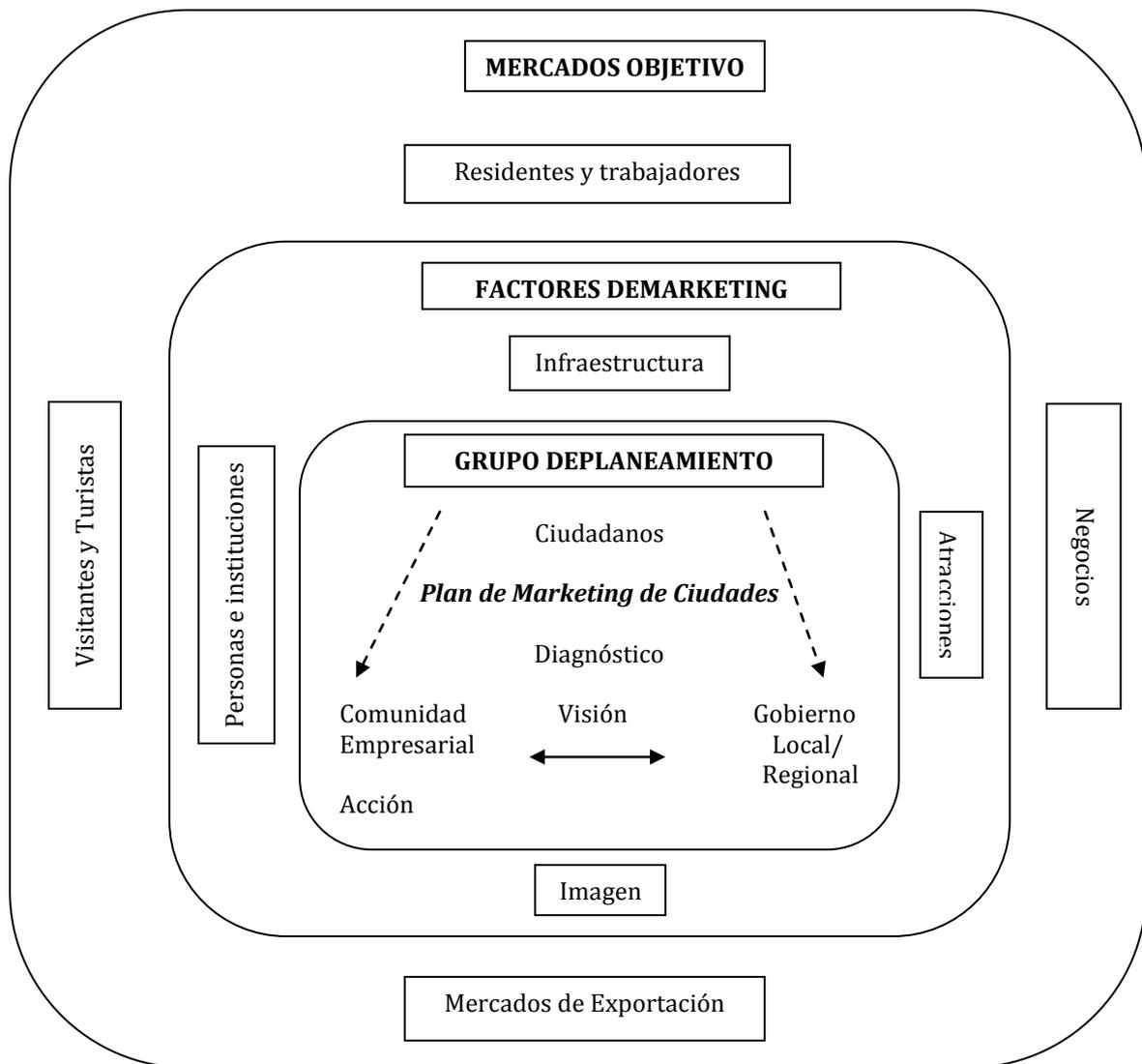
### 2.2.2 El marketing estratégico en el proceso de entrega de valor en la ciudad

Para analizar el marketing estratégico de una ciudad, se abordará el modelo genérico de marketing de ciudades de Kotler, Haider, Rein y Getner(2007).

Según Kotler et al. (2007), el abordaje del marketing estratégico aplicado a las ciudades requiere que se trabaje la comunidad, para que ésta satisfaga las necesidades y expectativas de sus diferentes públicos - objetivo. De acuerdo con este abordaje, los elementos principales del marketing estratégico de una ciudad son los que constan en la figura 2.3:

Figura 2.3

**Niveles del Marketing de Ciudades**



Fuente: Kotler, Haider, Rein y Getner (2007, p.45)

Conforme se puede visualizar en la figura 2.3, el proceso de marketing estratégico de la ciudad engloba el grupo de planeamiento, los factores de marketing y los mercados objetivo.

En este proceso, la tarea inicial consiste en la organización de un **grupo de planeamiento**, constituido por ciudadanos, la comunidad empresarial y las autoridades del gobierno local y regional, cuya función será validar la importancia de la cooperación público-privada, así como la necesidad de involucrar a todos los interesados en el futuro de la ciudad. Para lo cual, dicho grupo deberá: definir y diagnosticar la condición de la ciudad, sus principales problemas y sus causas; desarrollar una visión a largo plazo, basándose en un análisis realista de los recursos y oportunidades de la ciudad; finalmente, se deberá desarrollar un plan de acción a largo plazo, con diferentes etapas de inversión y transformación, que impliquen la mejora de todos los factores de marketing presentes en la ciudad.

En lo que respecta a los **factores de marketing**, dado que la ciudad se presenta como producto, los factores son aquellos aspectos de la ciudad que afectan el éxito de la ciudad en lo referente a la atracción y satisfacción de sus mercados -objetivo.

Existen cuatro factores básicos en el marketing de ciudades, los cuales son:

1. **Imagen:** la imagen de una ciudad es el resultado de un conjunto de ideas y percepciones sobre ella, compartida por cada uno de los principales públicos objetivo. Dado que, la imagen de una ciudad no tiene por qué ser uniforme para todos los públicos objetivo, resulta necesario analizar la imagen de la ciudad para cada público por separado.

Según Kotler et al. (2007), el costo y eficacia de la estrategia de imagen depende, de la imagen actual de la ciudad y de sus atributos reales. Dichos autores sostienen que, la imagen de una ciudad puede situarse en seis situaciones: *imagen positiva*, *imagen débil* (ciudades que no son bien conocidas porque son pequeñas, carecen de atractivos o no se promueven), *imagen negativa* (dichas ciudades solamente pueden cambiar su imagen si sus condiciones originales se solucionan), *imagen mixta* ( tienen una mixtura de elementos positivos y negativos asociados a su imagen, se deberá enfatizar en lo positivo), *imagen contradictoria* (ciudad que transmite imágenes contradictorias, existen diferentes perspectivas de la misma ciudad, se deberá acentuar lo positivo para acreditar que la imagen opuesta no es la verdadera) e *imagen demasiado atractiva* (ciudades que se tornan muy atractivas y muy publicitadas pueden ser destruidas).

La imagen de una ciudad no es fácil de desarrollar o cambiar. Para que el marketing de imagen funcione, se deberá analizar cómo los diferentes públicos

perciben a la ciudad en un momento dado; identificar aquellos atributos únicos de la oferta global de la ciudad que pueden constituir fuentes de ventajas competitivas, que servirán de base para definir una imagen de ciudad real, creíble, simple, distintiva y apelativa; que deberá ser eficazmente comunicada y promovida a los públicos objetivo actuales y potenciales.

2. **Atracciones:** Para asegurar la prosperidad de una ciudad no basta solamente con mejorar la imagen de la misma. La ciudad necesita de características especiales para satisfacer a los residentes y atraer potenciales públicos objetivo. Algunas ciudades tienen la ventaja de poseer un atractivo natural (por ejemplo Río de Janeiro, Mendoza, etc), otras se benefician con un legado notable de edificios históricos (Roma, Atenas, etc), otras han decidido invertir en la construcción de monumentos famosos con el fin de aumentar su poder de atracción (como por ejemplo la Torre Eiffel en París, el Museo del Guggenheim en Bilbao, las Torres Petronas de Kuala Lumpur, etc). Otras atracciones frecuentemente propuestas son Universidades o colegios de prestigio, centros de convenciones, centros comerciales, de entretenimiento, ferias anuales, fiestas populares, festivales, entre otros.

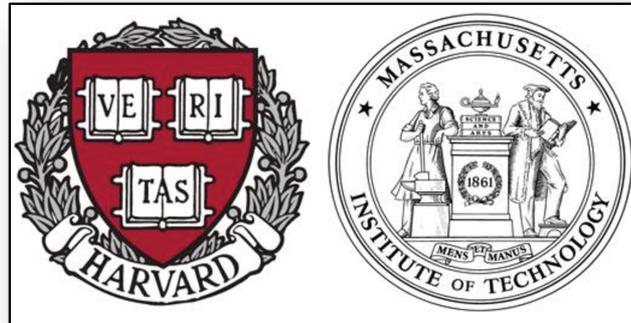
Figura 2.4

**Museo Guggenheim y Puppy (Bilbao)**



Figura 2.5

**Universidad de Harvard e Instituto Tecnológico de Massachusetts (Boston-Estados Unidos)**



3. **Infraestructuras:** la competitividad de una ciudad y la calidad de vida de sus ciudadanos dependen de la disponibilidad de una infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades económicas, sociales y culturales. Una ciudad debe ser capaz de proporcionar y asegurar buenos medios de transporte a los ciudadanos y visitantes, suficiente energía para sus residentes y empresas, educación de calidad, seguridad, normas urbanísticas, espacios recreativos, calidad de hoteles y restaurantes. Es evidente que, ni la mejor estrategia de imagen y atractivos puede compensar o cubrir las deficiencias en infraestructuras de una ciudad.

Figura 2.6

**Curitiba (Brasil) un ícono del transporte público**



4. **Personas:** La condición o personalidad de la población de una ciudad constituyen un elemento clave para el marketing de la ciudad. Aspectos como la amabilidad, simpatía, espíritu de trabajo, capacidad emprendedora, capacitación de los

ciudadanos condiciona el grado de interés que la ciudad despierta en potenciales residentes, visitantes e inversores. La población de una ciudad es un elemento de marketing especialmente complejo porque los ciudadanos son parte del producto que se intenta vender pero a la vez forman parte también de uno de los públicos objetivo de la ciudad y poseen su propia imagen de la misma.

Figura 2.7

**Marca Ciudad de Rosario (Santa Fe -Argentina)**



En resumen, según Kotler et al. (2007), es necesario, en primer lugar, asegurar el mantenimiento de una infraestructura y servicios básicos que satisfaga a los diversos públicos; en segundo lugar, crear nuevas atracciones, que mejoren la calidad de vida de sus residentes y mantengan las empresas existentes, y que promuevan la atracción de nuevas inversiones, negocios y visitantes. Posteriormente, la comunicación del estilo de vida de la ciudad y sus mejoras, mediante una imagen fuerte y favorable. Por último, la ciudad debe conquistar el apoyo continuo de sus ciudadanos, comerciantes, y demás instituciones, para generar un ambiente cordial y hospitalario para atraer nuevas inversiones y visitantes.

Como fue expresado a lo largo del presente trabajo, un aspecto relevante del marketing de ciudades es la identificación y definición de los **grupos- objetivo** que se pretenden alcanzar. Para lo cual, se deberá dividir el mercado urbano en grupos homogéneos o segmentos, con el fin de llevar a cabo una estrategia de marketing diferenciada para cada uno de ellos. A este proceso de división del mercado se lo conoce como *segmentación*. Es evidente, que la segmentación del mercado urbano no puede tener un sentido de exclusión, sino, por el contrario, el de adecuar los servicios ofrecidos a las necesidades detectadas en los distintos grupos objetivo.

Según Kotler et al. (2007), se pueden distinguir cuatro mercados principales, que se corresponden con los diferentes ámbitos del marketing de una ciudad:

1. **Visitantes y turistas:** este mercado está constituido por dos grupos distintos: los visitantes de placer (turistas) y los visitantes de negocios. En el primer lugar se incluyen a los turistas que desean conocer una ciudad y también aquellos viajeros que visitan familiares y amigos. En el segundo grupo, están incluidas aquellas personas que llegan a la ciudad con el fin de asistir a reuniones de negocios o convenciones, a revisar un sitio, o simplemente para realizar alguna transacción. Una vez definido el perfil de visitante, la ciudad debe desarrollar un conjunto de estrategias y dotar de las infraestructuras adecuadas para atraer y satisfacer las necesidades y deseos del mercado elegido que pueda ser más interesante según las posibilidades del lugar.
2. **Residentes y trabajadores:** las localidades no sólo tratan de atraer visitantes, negocios e inversionistas, sino que también tratan de elaborar una política hacia sus residentes, como parte de la construcción de una comunidad viable y como forma de garantizar su futuro. Una ciudad apreciable para quien mora en ella se torna atractiva para potenciales residentes y otros públicos. Por tanto, la ciudad debe desarrollar los incentivos adecuados a nivel de las infraestructuras básicas para mejorar la calidad de vida de su comunidad y proyectar la ciudad en términos económicos.
3. **Negocios:** la atracción de inversiones comerciales, industriales e económicas constituye otro de los mercados meta a los cuales una ciudad pretende alcanzar, y en el cual se basa el presente trabajo final de maestría.  
Pero una localidad no sólo busca atraer nuevas inversiones, también se esfuerza por retener a los negocios existentes y fomentar su expansión. Por tanto, la búsqueda de nuevas inversiones empresariales, no debe perjudicar a las empresas existentes, sino que se debe lograr conseguir una perfecta conjunción entre los intereses de ambas.
4. **Mercados de exportación:** este cuarto mercado objetivo, considera la capacidad de una ciudad o región de producir bienes y servicios que otros lugares, personas o empresas están dispuestos a adquirir. Kotler et al. (2007) como Porter (1995) sostienen que, cualquier ciudad debe estimular a las empresas locales para que produzcan y de forma concertada divulguen sus productos y marcas de forma de expandir sus ventas en el mercado nacional e internacional.

Una vez realizada la identificación y definición de los segmentos corresponde la elección de la **estrategia de segmentación**<sup>1</sup> de la ciudad.

En el marketing de ciudades, la estrategia de segmentación ha desarrollar podrá ser: **Diferenciada**, implicará que la ciudad brinde productos y servicios adaptados a los requerimientos de cada uno de los segmentos (residentes, visitantes y turistas, empresas e inversores) utilizando programas de marketing diferentes para cada uno. Según Elizagarate (2008), dado que, por las características de esta estrategia, es necesario involucrar gran cantidad de recursos, siendo sus costos elevados, además de que la ciudad tendrá que competir en cada segmento con otras ciudades; la misma es más apropiada para grandes ciudades. Por ejemplo, la ciudad de Rosario, en Argentina, en su plan de marketing ofrece diferentes productos y servicios a cada uno de los segmentos de la ciudad. Para los residentes y trabajadores, Rosario es “la ciudad del encuentro, la ciudad del río”; para las empresas y organizaciones locales, “la ciudad de la creación, la ciudad de las oportunidades”; para los inversores públicos y privados “la ciudad de las oportunidades, la ciudad del trabajo”, y para los visitantes y turistas, “la ciudad del río, la ciudad del encuentro”.

Figura 2.8

**Marca y submarcas Ciudad de Gualeguaychu (Entre Ríos - Argentina)**



**Indiferenciada**, la ciudad no hace distinción entre los diferentes públicos objetivo y elabora un programa de marketing único para todos los segmentos buscando el principal

<sup>1</sup>Las estrategias básicas de segmentación de mercado, pueden ser: indiferenciada – supone ignorar la existencia de distintos segmentos de mercado, dirigiéndose a todos ellos con la misma estrategia de marketing-; diferenciada – consiste en ofrecer productos adaptados a las necesidades de cada uno de los segmentos objetivo- y concentrada – implica que, al no disponerse de recursos suficientes para atender a todo el mercado, será más ventajoso concentrarse sobre uno o pocos segmentos en los cuales se pueda mantener alguna ventaja competitiva.

nexo de unión entre ellos. Por ejemplo, en algunas ciudades se ha utilizado el atributo de la calidad de vida como un nexo de unión entre las necesidades de los ciudadanos, los nuevos residentes, los inversores, los visitantes y turistas.

Figura 2.9

**Cittaslow España**



Sito web Red Estatal de Municipios por la Calidad de Vida (Begur, Bigastro, Lekeitio, Mungia, Pals, Rubielos de Mora – España-) [www.cittaslow.es](http://www.cittaslow.es)

**Concentrada**, con esta estrategia, la ciudad se enfoca en uno o pocos segmentos, centralizando sus potencialidades y fortalezas sobre estos públicos objetivo para lograr así una ventaja competitiva sostenible.

Como se indicará en el apartado 2.2.1, luego de realizar la segmentación del mercado urbano, la fase siguiente corresponde la definición de la estrategia de posicionamiento del producto ciudad, y su oferta al público objetivo.

Según Elizagarate (2008, p.98), “la definición de la **estrategia de posicionamiento** configura la posición competitiva que va a adoptar la ciudad, y tratará de que ésta sea más atractiva que la del resto de las ciudades competidoras en ese segmento, a un nivel local, regional, nacional o internacional. Además, el posicionamiento de la ciudad ayuda a definir el marketing mix que será necesario desarrollar para diferenciar a la ciudad de las otras ciudades con las que compite”.

La estrategia de posicionamiento de la ciudad implica ofertar las características y atributos de ésta a los diferentes públicos objetivo, valorando su capacidad para posicionarse en los mismos. Esto conlleva, identificar las posibles ventajas competitivas sobre las que la ciudad va a configurar su posición, eligiendo aquella ventaja que se considera es la más adecuada a los objetivos propuestos y a las preferencias de los

diferentes públicos, que surgen del diagnóstico realizado y de la visión definida por el grupo de planeamiento, comunicando finalmente al mercado su posición.

Por ejemplo, la ciudad de Córdoba, en Argentina, ha decidido basar su posicionamiento en el público objetivo de inversores y empresas, para lo cual ha elegido que Córdoba sea considerada *“la ciudad del conocimiento y la tecnología”*, para que los inversores la perciban como un lugar privilegiado para la innovación, con una imagen que supere la simple percepción de una ciudad centrada en la investigación y el desarrollo. Pero, Córdoba es también consciente de la fuerte competencia que debe mantener con otras ciudades que integran el Mercosur, por este motivo ha decidido posicionarse como un lugar privilegiado en este territorio, con una localización en el centro de Argentina y en la zona que considera más próspera, que se extiende desde el Río Janeiro hasta Santiago de Chile, para que Córdoba llegue a ser *“la Capital del Mercosur”*. (Elizagarate, 2008)

Figura 2.10

**Posicionamiento Ciudad de Valencia (España)**



Resumidamente, el potencial de un lugar no depende apenas de su localización, clima y recursos naturales, sino también de sus competencias humanas. Así, según dichos autores, para que determinada ciudad tenga éxito, es necesario identificar un conjunto de aspectos:

- interpretar el entorno que la rodea, aquellas fuerzas externas que están fuera del control de la ciudad y que afectan su desenvolvimiento (contexto económico, sociocultural, político-legal y tecnológico), conjuntamente con el análisis de sus recursos y capacidades internas.
- percibir las necesidades, deseos y comportamientos de sus grupos objetivo,
- construir una visión del futuro de la ciudad realista,
- elaborar un plan que permita concretizar dicha visión,
- construir un consenso interno y una organización efectiva, y

- evaluar continuamente en cada etapa el progreso logrado con el plan de acción.

### **2.2.3 El marketing operativo en el proceso de entrega de valor en la ciudad**

Como se mencionará en el apartado anterior, el proceso de entrega de valor en la ciudad conlleva la creación y comunicación del mismo, fases que deberán apoyarse en las variables del marketing operativo de la ciudad (“mix de marketing”). Lo que implicará desarrollar y comunicar los atractivos de la ciudad para satisfacer los requerimientos de los diferentes segmentos de mercados definidos, ofreciéndoles más valor que otras ciudades competitivas, con lo cual se logrará una diferenciación y un determinado posicionamiento ante los mismos.

Por tanto, se definirán las políticas de marketing en relación al diseño del producto-ciudad, el precio y la comunicación y distribución del mismo.

#### **1. Producto-ciudad**

“El producto ciudad es la ciudad con todas sus ofertas y servicios, su economía, infraestructura, su arquitectura, atmósfera, cultura, medio ambiente, educación, ciencia y tecnología, etcétera. El producto ha de ser desarrollado y perfeccionado permanentemente de acuerdo a las necesidades y los deseos de los grupos objetivo y ser comunicado a ellos” (Friedmann, 2005).

Por otro lado, el producto ciudad también puede definirse como: “el conjunto de las características de la ciudad que proporcionan satisfacción de las necesidades y deseos de los ciudadanos, visitantes, inversores, empresas o nuevos residentes”. (Elizagarate, 2008). En este contexto, resulta importante subrayar que en estas definiciones del producto ciudad se incluyen todas las manifestaciones intangibles creadas por la ciudad, como son los valores culturales y las formas de conducta como, la tolerancia, la solidaridad, la honradez o la capacidad para asumir nuevos desafíos.

Tradicionalmente, los planes estratégicos de las ciudades se han basado en la potenciación de los aspectos tangibles de la ciudad (diseño urbano, infraestructura, servicios, atractivos) como elementos fundamentales sobre los que es posible desarrollar todo tipo de actividades humanas. Sin embargo, en la actualidad y en las economías avanzadas, empieza a cobrar importancia la gestión de los elementos intangibles (valores, aspectos sociológicos de la ciudad, conocimiento e información, imagen de la ciudad.) en la búsqueda de una mayor calidad de vida y de una mayor cohesión social. Según Rivero (2001), los intangibles de la ciudad los que realmente pueden aportar un valor diferencial añadido, el cual es un elemento clave de competitividad.

La ciudad considerada como producto debe plantearse si es capaz de ser un elemento atractivo para sus diferentes segmentos objetivo, y adaptar sus atributos, características y servicios a la evolución de la demanda de los mismos, teniendo en cuenta que es el mismo espacio físico que se vende a diferentes grupos de clientes. Como señalan Ashworth y Voogd (1990) citado por Elizagarate (2008), la ciudad es al mismo tiempo una ciudad de compras, una ciudad residencial, una ciudad para el turismo y otras muchas ciudades al mismo tiempo para diferentes tipos de clientes.

En definitiva, el diseño del producto ciudad debe hacerse teniendo en cuenta a quién va dirigido. Siguiendo el objeto de estudio del presente trabajo final, la ciudad como destino atractivo y competitivo desde la perspectiva empresarial, en el apartado 2.3 se analizarán las estrategias de marketing para el diseño del producto – ciudad desde el grupo de compradores “negocios”.

## **2. Precio**

Las ciudades deben conseguir diseñar la articulación de una oferta de incentivos que aumente el valor y atractivo de la ciudad para los compradores actuales y potenciales, y para quienes utilizan sus productos y servicios.

El concepto de valor aplicado a la ciudad permite comprender, el significado del precio en el marketing de ciudades. Considerando que este concepto, expresa las ventajas que obtiene el público en relación a lo que da a cambio, la variable precio en la ciudad puede expresarse como:  $\text{Valor} = \text{Ventajas de la ciudad} / \text{Precio de los productos y servicios}$  (de los espacios, de la energía, del transporte, de la mano de obra, etc.), tiempo, costos de oportunidad...

Por tanto, la ciudad deberá analizar cuál es el nivel en el que se sitúan los precios de aquellos componentes de la ciudad valorados por los diferentes públicos objetivo. En particular, para nuestro caso en estudio, las empresas e inversores, analizarán el precio del suelo industrial en parques empresariales, tecnológicos e industriales, creados por la oferta pública de la ciudad. Asimismo, analizarán los precios de la oferta privada de locales para oficinas y precio de los alquileres. Tendrán también en cuenta los costos de las tasas urbanas y la presión fiscal del territorio.

## **3. Comunicación y distribución**

Luego de la creación de valor en la ciudad, a través del diseño del producto-ciudad y precio, la tercera fase conlleva a que los diferentes públicos conozcan las intervenciones y actuaciones emprendidas en la ciudad, con el objetivo de que perciban adecuadamente el mayor valor ofrecido por esta ciudad, en lugar del ofrecido por otras ciudades. Para ello es

preciso llevar a cabo tareas de comunicación y distribución del valor ofrecido tanto a nivel interno como externo.

La distribución tiene como misión poner el producto-ciudad demandado a disposición del mercado. Las tareas de distribución se basan en actividades de comunicación, puesto que físicamente, como es natural, no se puede distribuir una ciudad en el sentido estricto del término. Tal como sostiene Gómez Rodríguez (2000), consiste, pues, en distribuir más que la ciudad su imagen, sus características, sus atractivos. Y esto se logra a través de las herramientas de comunicación, por lo que en la mayoría de los casos, los comercializadores de ciudades desarrollan las tareas de comunicación y distribución en forma conjunta.

Las actividades relacionadas con la promoción y comunicación de la ciudad, se materializan en actividades de difusión de los mensajes y características de la ciudad. La difusión de la imagen y posicionamiento de la ciudad, basado en sus ventajas competitivas definidas, se convierte en la tarea más importante que lleva a cabo esta herramienta. Los comercializadores de ciudades pueden utilizar varios instrumentos de comunicación importantes para promover su localidad hacia los públicos objetivos. Los principales instrumentos de comunicación son la publicidad (prensa, radio, televisión, exterior, oficinas comerciales, de turismo, web site, etc), promociones, relaciones públicas, marketing directo y las ventas personales. La forma en que se combinarán los distintos instrumentos de comunicación dependerá de las características del producto-ciudad, del público objetivo que se quiera atraer, de la competencia y de la estrategia perseguida por la ciudad.

Figura 2.11

**Campaña de Promoción Turística Madrid 2011 (España). "Madrid, un estilo de vida"**





En resumen, específicamente, el marketing de ciudades apuesta a una diferenciación de la ciudad, que engloba las siguientes actividades:

1. Diseño de una combinación óptima de las características y los servicios de la ciudad, desde el punto de vista de los diferentes públicos objetivo. Diseño del “producto – ciudad”

2. Articulación de una oferta de incentivos que aumente el atractivo de la ciudad para los compradores actuales y potenciales, y para quienes utilicen sus productos y servicios.
3. Distribución de los productos y servicios de la ciudad en forma accesible y eficiente. Asegurar un rápido y eficiente acceso de la ciudad a los mercados de interés.
4. Promoción de los valores e imagen de la ciudad. Transmitir al público objetivo sus ventajas competitivas para que estén plenamente conscientes de las mismas.

### **2.3. La Ciudad como destino competitivo y atractivo desde la perspectiva empresarial.**

Como se mencionará en el punto 2.1, a partir de las transformaciones producidas en las últimas décadas del siglo XX, caracterizadas por megatendencias globalizadoras, cambios políticos mundiales, procesos de reformas del Estado, revoluciones en el campo científico y tecnológico, así como también la configuración de redes como forma básica de organización de las actividades productivas generan una nueva geografía del poder, donde se refuerza la importancia de las ciudades para el desarrollo.

En tal sentido, la ciudad como territorio ocupa un lugar protagónico con respecto al nuevo orden internacional y se constituye en el nuevo actor del desarrollo económico. Es contemplada así como un "recurso" específico y no únicamente como mero "espacio" geográfico dado o marco de las actividades económicas o sociales. En opinión de Becattini y Rullani (1996), el territorio produce efectos y ofrece prestaciones específicas a la economía local, suministra un "entorno" con capacidad para generar y mantener ventajas competitivas y "valor diferencial" a las empresas allí radicadas.

Justamente, las empresas no compiten en el vacío sino en un determinado *entorno territorial*, de cuya calidad y adecuación dependen de forma decisiva los niveles de eficiencia productiva y competitividad de las actividades empresariales.

La eficiencia productiva no depende, pues, tan sólo de lo que ocurra al interior de la empresa, en términos de su reorganización inteligente. También es función "sistémica" de todo un conjunto de actividades que costea la sociedad, como la dotación, orientación y calidad de las infraestructuras básicas, las actividades educativas y de capacitación de los recursos humanos, los sistemas de salud, higiene y vivienda eficientes, la adecuada resolución de conflictos en el sistema judicial y, sobre todo, de los servicios de desarrollo empresarial existentes en su entorno territorial - que incorporan elementos de "conocimiento" estratégico en términos de información empresarial, capacitación en

gestión empresarial y tecnológica, capacitación en consultoría de empresas, servicios de innovación de producto o proceso productivo, servicios de comercialización y apoyo a la exportación, servicios de cooperación interempresarial y creación de empresas, y servicios de asesoramiento financiero- ; de la eficiencia alcanzada en el conjunto de relaciones y redes existentes en el "cluster" al que pertenece dicha empresa y de la existencia de una cultura local favorable a la actividad emprendedora, etc. Así pues, las empresas en la pugna competitiva con las empresas rivales se apoyan siempre en la oferta de servicios existentes en el territorio en el que se encuentran. En definitiva, las ventajas del empresario descansan en la construcción social de estos componentes básicos del entorno innovador territorial. (Alburquerque, 1999)

Por su parte, Maillat citado en Alburquerque (1999) sostiene que, el principio básico del desarrollo de nuevas actividades en un territorio (para el caso una ciudad) responde a elementos materiales (infraestructura, empresas) pero también al reagrupamiento de actores económicos y de recursos inmateriales (formación, investigación) que, mediante sus interacciones, desarrollan competencias, saber hacer y reglas específicas. Es decir, que no sólo inciden la dotación de factores, sino también otras dimensiones institucionales y organizativas, así como componentes dinámicos y decisionales propios del concepto de "territorio organizado", que no sólo contempla las infraestructuras sino los llamados "intangibles" del desarrollo (formación, organización, conductas y valores, interacción y aprendizaje).

Todos estos factores característicos de la *oferta atractiva y competitiva de una ciudad* pueden construirse, es decir, la ciudad puede ser "acondicionada" con dichos elementos, para lo cual es importante un esfuerzo conjunto de toda la sociedad, a través de la concertación estratégica público-privada.

Finalmente, ¿qué es lo que define que una ciudad se constituya en un territorio atractivo y competitivo desde la perspectiva empresarial? A los fines de precisar dicho concepto, a continuación se analizará la noción de atraktividad y competitividad territorial.

### **2.3.1 La noción de atraktividad y competitividad territorial**

Del mismo que las empresas, las ciudades deben adecuar sus recursos y capacidades a la situación del entorno, caracterizado por una intensa competencia por atraer a los principales protagonistas del siglo XXI, ciudadanos, inversores, empresas y turistas.

En este contexto, la noción de **atractividad y competitividad territorial** se convierte en un elemento ineludible para la “evaluación del desempeño y de la dinámica de las ciudades”, y en una de las prioridades de las políticas de ordenamiento territorial.

Según González Laxe y Palmero (2009), se puede definir inicialmente la atractividad como la capacidad de captar nuevas actividades y factores de producción móviles hacia un territorio. En consecuencia, los rasgos implícitos en esta definición son: la capacidad de atraer nuevos negocios, la aptitud de atraer capitales y la capacidad de atraer mano de obra cualificada.

Por su parte, para Coeuré & Rabaud (2003) la noción de **atractividad** está relacionada con la capacidad de un territorio para conservar las empresas que previamente se han instalado y, también, para atraer nuevas inversiones con el propósito de contribuir al crecimiento económico y al empleo en el territorio de referencia. De esta forma, introducen el interés por los criterios referidos a la selección de las localizaciones, es decir de las ubicaciones de las empresas; mostrando, por tanto, aspectos ofensivos (desarrollo de nuevas actividades) y defensivos (retener las actividades existentes).

Finalmente, para muchos autores, el concepto de atractividad está en estrecha relación con el de competitividad. Camagni (2002) sostiene que, “la atractividad es un concepto más amplio que el de la competitividad, pudiendo afirmarse, asimismo, que la competitividad es el determinante central de la atractividad. En este sentido, la atractividad es el soporte global del valor del territorio, entendido como los valores estrictamente económicos (medidos por los índices de riqueza) y por aquellos otros no estrictamente mensurables y ofertados por el territorio (como la calidad de vida y desarrollo potencial)”. Es decir, la atractividad puede ser definida como un conjunto heterogéneo que mide los factores de competitividad económica y los factores sociales.

Por su parte, Cusin y Damon (2009) manifiestan que, la atractividad, por lo general, se considera como un elemento de la competitividad, puesto que, sin duda, un territorio tiene tantas más oportunidades de ser competitivo cuanto más capacidad tenga de atraer hacia él los recursos económicos necesarios para las actividades de producción. Así, la atractividad de un territorio hace parte de las ventajas competitivas que permiten seducir a los mercados y crear riqueza. De manera inversa, la atractividad depende de la competitividad, ya que los recursos, cuando son móviles, tienen todas las posibilidades de dirigirse hacia los lugares que ofrecen más oportunidades de ganancias, es decir, los más competitivos. Es decir, la atractividad de un territorio se ve reforzada por la disponibilidad de determinados factores de oferta. Un territorio que deja de ser competitivo se expone a pérdidas de población y a fenómenos de desinversión y deslocalización de empresas.”

Este principio de relación entre ambos conceptos conduce a explorar la noción de competitividad y sus factores como elementos básicos de la atractividad de una ciudad.

El concepto de **competitividad** de ciudades tiene su origen en el paradigma de la competitividad empresarial y de las naciones, desarrollado por Michael Porter, en 1990, conceptos que están asociados a la productividad.

Para Porter (1990), el concepto “nación competitiva” se refiere a la prosperidad económica de una nación, al considerar que su principal meta económica es lograr un elevado y creciente nivel de vida para sus habitantes, que depende de la productividad con que se emplean los recursos disponibles. Este concepto puede aplicarse tanto a las naciones individualmente como a las naciones integradas en bloques económicos, a las regiones de un país o a las ciudades.

Asimismo, para autores como Lever y Turok (1999), Begg (2002), Moori-Koenning y Yoguel (1998) y Sobrino (2002) citados en Cabrero, Orihuela y Ziccardi (2003), la competitividad es un proceso de generación y difusión de competencias el cual depende no sólo de factores microeconómicos sino también de las capacidades que ofrece el territorio para facilitar las actividades económicas. Es decir, se trata de generar en el espacio un entorno físico, tecnológico, social, ambiental e institucional propicio para atraer y desarrollar actividades económicas generadoras de riqueza y empleo. Por tanto, la competitividad se convierte en un factor determinante para el desarrollo económico urbano y regional del territorio, lo cual conlleva el diseño e implementación de políticas y acciones público –privadas promotoras de dicho desarrollo.

La competitividad se ha tornado un tema de preocupación central de los gobiernos, siendo que el concepto, aplicado a las ciudades se afirmó más fuertemente a fines del siglo XX, estimulado por el aumento de la internacionalización de las empresas, producto de las nuevas tecnologías de información y de comunicación, entre otros factores.

“En este contexto, podemos definir la competitividad de una ciudad como la posición relativa de una ciudad respecto a otras ciudades competidoras, siendo mejor que otras ciudades en lo relativo a sus características, a los atributos que definen el potencial endógeno que la diferencia de las otras ciudades, y por ser capaz de crear más valor que otras ciudades a sus diferentes públicos objetivo (ciudadanos, empresas, inversores públicos y privados, trabajadores, visitantes o nuevos residentes), manteniendo y mejorando dicha competitividad de forma duradera” ( Elizigárate 2008, p.53).

La visión tradicionalista, propia de la era de la economía industrial, concebía a la competitividad de las ciudades como un proceso de desarrollo de atracciones para las

inversiones, de modo que estas se radicasen en el espacio urbano. Actualmente, se considera que las ciudades compiten para obtener factores generadores de riqueza y empleo.

De este modo, la competitividad de la ciudad puede ser analizada en dos niveles: rentabilidad económica y rentabilidad social. La competitividad con efectos de rentabilidad económica incluye factores como el crecimiento económico de las inversiones, la radicación de empresas, la creación de nuevas empresas y el valor generado por cada trabajador, entre otros indicadores de crecimiento sostenido. Asimismo, la competitiva de la ciudad tiene también efectos de rentabilidad social, ya que los mencionados factores incrementan la riqueza de la ciudad, produciéndose un efecto derrame sobre sus diferentes públicos.

Para que una ciudad se mantenga competitiva frente a sus rivales, es necesario desarrollar una serie de factores de competitividad. Tal como sostiene Elizigárate (2008), las ciudades pueden desarrollar una **ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a otras ciudades**.

En tal sentido, la capacidad competitiva de una ciudad se presenta como el resultado de cuatro variables: la ubicación geográfica, la vocación de sus fuerzas productivas propias, las políticas públicas del país donde se desarrolle y la capacidad de acción conjunta de los agentes que forman parte de las cadenas productivas. La interrelación de estas variables forman las ventajas competitivas de una ciudad. Dichas ventajas están ligadas a determinantes económicos y sociales del país al que pertenecen, pero ésta situación no la determina totalmente; ya que pueden existir ciudades competitivas en países no competitivos, pero no existen países competitivos sin ciudades competitivas. Porter (1995), sostiene que, además deben analizarse y solucionarse aquellas desventajas reales de la ciudad (por ejemplo, inseguridad, altos costos de construcción, regulaciones excesivas, actitudes antiempresariales, etc.) que conlleven una pérdida de competitividad de la misma.

Cada vez más se torna necesario que las ciudades identifiquen a sus concurrentes y analicen la base en que reside su ventaja competitiva (su unicidad), de modo que promuevan el crecimiento y la rentabilidad económica y social, proporcionando más valor que otras ciudades competidoras en los servicios e intervenciones de la ciudad, adaptándolos a los requerimientos de los diferentes públicos. (Kotler, Haider, Rein 1993;Elizigárate 2008).

En tal sentido, Harmes-Liedtke (2008, p.13) sostiene que “la competitividad de un lugar depende cada vez menos de su dotación de recursos, sino de la creatividad e innovación de los actores económicos locales para poner en valor el potencial existente”

Finalmente, Cabrero, Orihuela y Ziccardi (2003 p.3) manifiesta que “la competitividad del territorio depende de una combinación de factores que permiten a estos espacios: participar en el mercado nacional, regional e internacional de bienes y servicios, incrementar el ingreso real y el bienestar social de los ciudadanos, promover el desarrollo sustentable y la cohesión social combatiendo la exclusión”.

A continuación se profundizará el estudio de la competitividad de las ciudades, tomando como referencias conceptuales, tres enfoques teóricos realizados por los autores Porter (1990, 1995), Kanter (1995) y Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer (1996), respectivamente.

### **2.3.1.1. La Ventaja Competitiva de las ciudades**

Uno de los instrumentos más difundidos para el diagnóstico de la competitividad territorial es el Diamante de Porter. Michael Porter desarrolló este esquema en el marco de su estudio sobre la ventaja competitiva de las naciones, y lo aplicó después a otras realidades territoriales como las economías regionales o los clusters locales.

Porter (1990) sostiene que, cada territorio posee normalmente un conjunto de características únicas que determinan la capacidad competitiva de las empresas allí establecidas.

“Cuando Porter formula el nuevo paradigma de la ventaja competitiva de las naciones, sobre la hipótesis de analizar cuales son los factores que permiten a las empresas asentadas en una determinada nación crear y mantener una ventaja competitiva, plantea igualmente que este marco de referencia puede aplicarse también a las ciudades o a las regiones de dicha nación. El citado autor hace referencia a la ventaja competitiva que pueden desarrollar las empresas al verse favorecidas por la concentración geográficas y la proximidad a competidores, proveedores y clientes en un determinado sector localizado en las ciudades, o en las regiones de una nación.” (Elizigárate, 2008, pág. 154).

En tal sentido, Porter (1995) afirma que, la competitividad supone un proceso fuertemente localizado que fomenta la especialización y la eficacia local. Es decir, las empresas pueden crear y mantener sus ventajas competitivas mediante un proceso altamente localizado, donde el lugar en el cual la empresa tiene establecida su base central tiene un papel primordial.

Por tanto, las ciudades son espacios que pueden ofrecer ventajas competitivas, en la medida en que poseen diferentes factores de atracción. En este sentido, el citado autor sostiene que suelen identificarse dos tipos de ventajas competitivas:

1. *Estáticas*, que son las que se derivan de la aglomeración o concentración geográfica y de la desintegración vertical.
2. *Dinámicas*, que provienen de la capacidad innovadora y que son ventajas construidas o creadas por empresas o gobiernos locales, asociaciones o redes de ciudades. Es en estas últimas donde, el concepto de competitividad debe integrarse con el de cooperación.

Las *ventajas competitivas estáticas* provienen principalmente de los siguientes elementos o activos de las ciudades: localización y concentración geográfica, disponibilidad de infraestructura (suelo, edificaciones, sistemas de comunicación y transporte), estándares medioambientales aceptables. Mientras que, las *ventajas competitivas dinámicas* derivan del entorno favorable que pueden ofertar las ciudades, caracterizado por recursos humanos calificados (universidades, centros de investigación, cultura), mayor productividad de la fuerza de trabajo, capacidad de innovación tecnológica y empresarial, cooperación inter-empresarial, gobiernos locales promotores del desarrollo económico, entorno institucional propicio (calidad de las regulaciones), pertenencia a redes de cooperación entre ciudades y gobiernos.

### **2.3.2.1 Atributos de la ciudad que fomentan la ventaja competitiva de las empresas**

A continuación se presentan cuáles son los atributos de la ciudad que permiten fomentar la ventaja competitiva de las empresas allí establecidas.

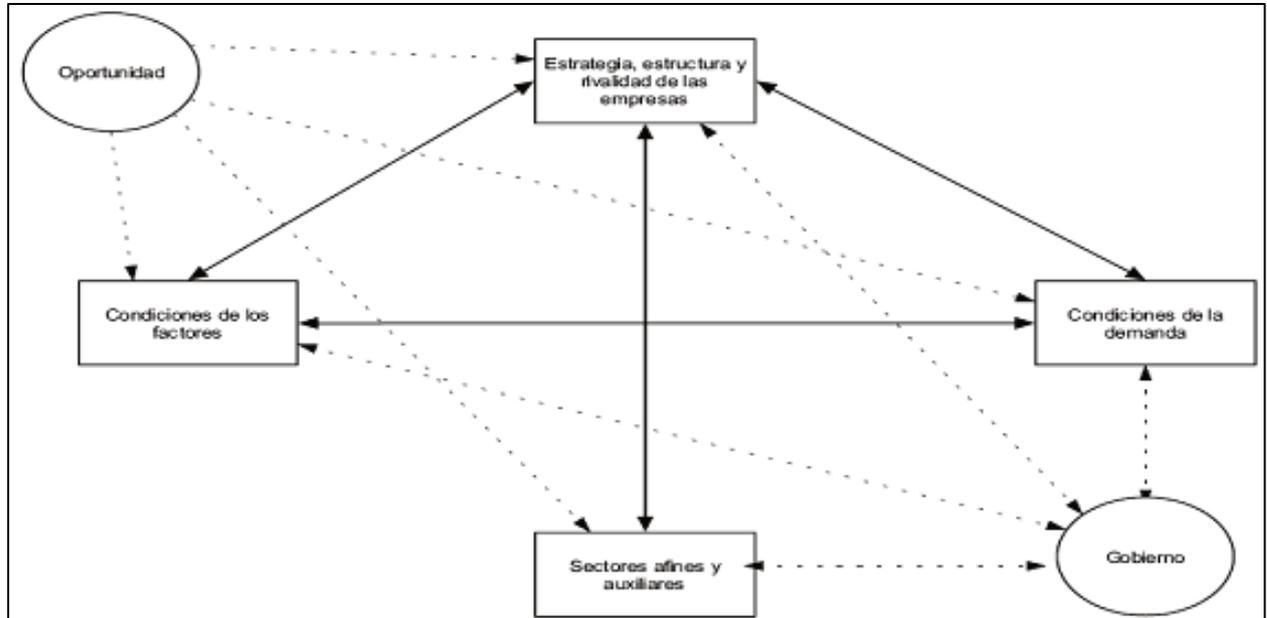
Según Porter (1990), se distinguen cuatro factores claves que explican la competitividad de una ciudad (véase la figura 2.2):

1. Condiciones de los factores.
2. Condiciones de la demanda
3. Industrias conexas e instituciones de apoyo
4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Como factores adicionales influyentes sobre la competitividad menciona “el gobierno” y “el azar- oportunidad”.

Figura 2.12

**Determinantes de la ventaja competitiva de los sectores empresariales de un país, región o ciudad**



Fuente: Porter (1991)

**1. Condiciones de los factores**

Cada ciudad posee, en mayor o menor grado, un conjunto de factores necesarios para fomentar la ventaja competitiva de las empresas:

- Recursos humanos en cantidad, cualificación y costo.
- Recursos físicos-naturales, la abundancia, calidad, accesibilidad y costo de la tierra, agua, energía, las condiciones climatológicas, la localización geográfica estratégica.
- Recursos de conocimiento, la dotación de conocimientos (científicos, técnicos y de mercado) y de fuentes de conocimiento (universidades, instituciones educativas y de investigación, organismos oficiales de estadísticas y otros organismos).
- Recursos de capital, la cantidad y costo del capital que permitirá financiar las actividades empresariales.
- Infraestructura, tipo, calidad y costo para los usuarios de las infraestructuras disponibles, como los sistemas de transporte terrestre, la red de ferrocarriles y carreteras, las conexiones marítimas, el sistema de puertos, y las conexiones con el sistema de aeropuertos y su conectividad con otras ciudades. Se incluyen también la dotación de viviendas, instituciones de la salud y culturales que afectan a la calidad de vida y el atractivo de una ciudad como lugar donde vivir y trabajar.

Para comprender el papel de los factores en la ventaja competitiva, Porter (1990) sostiene que, es necesario diferenciarlos en factores *básicos* (por ejemplo, comprenden los recursos naturales, la mano de obra no especializada, entre otros), *avanzados* (por ejemplo, la moderna infraestructura digital de comunicaciones de datos, el personal altamente especializado, etc), *generalizados* (que pueden utilizarse en una amplia gama de sectores, por ejemplo, la red de carreteras) y *especializados* (necesarios para una limitada gama de sectores, por ejemplo, personal con formación muy específica).

La ventaja competitiva que se deriva de los factores no depende tanto de la cuantía de estos, sino del grado de eficiencia y efectividad con que se despliegan, es decir no es el mero acceso a los factores sino la capacidad de desplegarlos productivamente lo que representa una importancia primordial para la ventaja competitiva.

Asimismo, Porter (1990, pág.120) afirma que, “la ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una ciudad cuenta con los factores necesarios para competir en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados”.

“Es importante señalar también que, la dotación de factores puede crearse por medio de la colaboración público-privada. Así, la creación de infraestructuras, como la disponibilidad de suelo, las ampliaciones de terrenos para mejorar las dotaciones portuarias, los aeropuertos o las conexiones multimodales, juegan un papel importante en la creación de los factores que sustentan la ventaja competitiva de la ciudad.

De la misma forma, hay otras ciudades en las que desempeñan un papel básico las instituciones públicas y las privadas en el ámbito de la educación, la cultura o la investigación básica y aplicada, que también son fundamentales para la generación de innovaciones como fuente de ventaja competitiva sostenible a largo plazo.” (Elizagarate, 2008, pág. 156).

En tal sentido, Porter (1990) señala que, los factores avanzados y especializados, no son elementos que la ciudad puede heredar, como en el caso de los recursos naturales o la localización geográfica, sino que se crean dentro de la misma, mediante la articulación de diferentes actores. Además, afirma que, es primordial que el sector privado desempeñe un papel en la creación de factores avanzados y especializados, ya que nadie mejor que las empresas para saber cuáles de ellos son más necesarios para competir en sus respectivos sectores.

Finalmente, es dable destacar que, no existe ciudad que pueda crear y perfeccionar todos los tipos y variedades de factores. Los tipos de factores que se crean y perfeccionan y con qué efectividad, depende marcadamente de los otros determinantes, tales como las

condiciones de la demanda, la presencia de sectores afines y de apoyo, las metas empresariales y la naturaleza de la rivalidad de las empresas.

## **2. Condiciones de la demanda**

La importancia de la demanda no se define solamente por su tamaño y el nivel de crecimiento del mercado interno, sino también por su naturaleza y grado de sofisticación. Un atributo valioso es contar con demanda local sofisticada, ya que representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida. La sofisticación de los productos y la oportunidad con que se introduzcan al mercado dependerán de las características de la demanda interna. Los compradores locales pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas si sus necesidades anticipan o prefiguran las tendencias de mercados globales. Mientras que, la cuestión del volumen y dimensión de la demanda puede suplirse con exportaciones.

En tal sentido, Elizagarate (2008, pág. 156) señala que, “las condiciones de la demanda hacen referencia a las posibilidades que otorga a la empresa disponer de unos clientes experimentados en el lugar en el que establece su base central, sobre la cual crea su ventaja competitiva. Esta demanda interior hace también que se favorezcan las inversiones para la creación de factores, como son las infraestructuras anteriormente citadas y la presión que estos clientes pueden ejercer para que se realicen tales inversiones”.

## **3. Industrias conexas e instituciones de apoyo**

La presencia de proveedores y de sectores de apoyo competitivos en la ciudad impulsa la creación de ventaja competitiva, de diferentes maneras. La primera es por la vía del acceso eficaz, rápido y preferencial a maquinaria e insumos. La segunda, es la ventaja que los proveedores establecidos en la ciudad pueden aportar en lo concerniente a una coordinación continuada, es decir, la forma en que los enlaces entre las cadenas del valor de las empresas y sus proveedores son indispensables para la ventaja competitiva.

Sin embargo, el beneficio más importante de los proveedores establecidos en la ciudad estriba en el proceso de innovación y perfeccionamiento de empresa a empresa, por ejemplo, muchos proveedores contribuyen a que las empresas detecten nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de tecnología más avanzada. Mientras que, las empresas tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos de sus proveedores en el campo técnico así como la de servir a éstos como centro de ensayo para el trabajo de desarrollo.

Por otra parte, Porter (1995) sostiene que, la ventaja competitiva de una ciudad no surge normalmente de empresas aisladas, sino de grupos de empresas (clusters) de la misma industria, ligadas entre sí a través de relaciones de tipo cliente/proveedor.

Además, Porter (2001) citado por Elizagarate (2008) señala que, los clusters, son asociaciones de empresas que integran un determinado sector de actividad en las que se integran otras instituciones como la universidad, los centros tecnológicos y otras, y son un marco de cooperación que permite mejorar la competitividad sectorial y generar barreras para la defensa de los competidores en una economía global. Estos grupos pueden crearse en el entorno de una ciudad, siempre y cuando se hayan establecido las condiciones para facilitar la radicación de centros tecnológicos, de universidades y de las propias empresas. Porter (1990) refiere que, la presencia en una ciudad de dichos sectores competitivos que guardan conexión unos con otros, en cuanto que coordinan o comparten actividades de la cadena del valor, lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos.

Al igual que, el caso de los proveedores establecidos en la propia ciudad, la presencia de dichos sectores brinda muchas oportunidades para el flujo de información y los intercambios técnicos. La relevancia de ello, es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un clúster.

#### ***4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas***

El cuarto factor determinante de la ventaja competitiva de una ciudad es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas allí radicadas, así como la naturaleza de la rivalidad interior.

Elizagarate (2008, pág. 157) sostiene que, “el papel de la concentración geográfica de los proveedores, competidores y clientes en un determinado lugar, como ciudades o regiones, es parte del proceso por el cual se crea y mantiene la ventaja competitiva”.

En efecto, las circunstancias de la ciudad afectan considerablemente a la forma en que las empresas se gestionan y compiten. Algunos de los aspectos más importantes de una ciudad son las actitudes de los trabajadores hacia la dirección y viceversa, las normas sociales de conducta individual o de grupo y las normas profesionales, que se derivan del sistema educativo, de la historia social y religiosa, y de muchas otras condiciones intangibles de dicha ciudad. Es decir que, los aspectos socioculturales de la ciudad, desempeñan un papel significativo en la ventaja competitiva de dicha ciudad, por cuanto que afectan a la naturaleza de la demanda interior, así como moldean el entorno en el que han de desarrollarse las empresas.

En tal sentido, existen importantes diferencias dentro de las ciudades, y entre ellas, en las metas que tratan de alcanzar las empresas, la motivación de sus empleados y directivos, como así también en las prácticas y enfoques de gestión en áreas tales como la formación, la capacitación, el estilo de liderazgo, el trabajo en equipo, los medios para la toma de decisiones, la naturaleza de las relaciones con los clientes, la capacidad de coordinar funciones y la relación entre los trabajadores y la dirección. Estas diferencias crean ventajas y desventajas a la hora de competir.

Según Porter (2001) citado por Elizagarate (2008) , las ciudades tenderán a alcanzar el éxito en sectores que las prácticas directivas y las formas de organización propiciadas por el entorno local sean adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de los sectores, así como donde las metas y motivaciones de las empresas y trabajadores estén en línea con dichas fuentes. En líneas generales, podría decirse que, las ciudades tienen éxito en sectores donde hay un extraordinario compromiso y esfuerzo.

En tal sentido, dicho autor sostiene además que, las ciudades deberán atraer empresas cuyo know-how y valor tecnológico sea realmente competitivo, innovador y aporte a las ciudades la perspectiva de captación de otras empresas o negocios.

Finalmente, las pautas de la rivalidad interior también desempeñan un profundo papel en el proceso de innovación y en las perspectivas de éxito que se ofrezcan en una ciudad. La intensidad de la rivalidad interna obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor rivalidad interna, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellas ciudades donde estos patrones no existen.

##### ***5. El papel de la política del gobierno en el desarrollo de la competitividad y el "azar- oportunidad"***

El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de un país.

"El objetivo de la política gubernamental en el desarrollo económico es, según Porter, el conseguir con los recursos de capital y trabajo unos altos y crecientes niveles de productividad para proporcionar calidad de vida a los ciudadanos". (Elizagarate, 2008, pág. 157).

Las políticas del gobierno local o estatal pueden influir en la ventaja competitiva de un determinado sector empresarial, si afecta positiva o negativamente a cada uno de los cuatro factores de competitividad analizados precedentemente. Es decir, la gestión pública, con sus planes y acciones, deberá orientarse a facilitar el desarrollo de los

elementos que configuran la ventaja competitiva de una ciudad. Asimismo, la política gubernamental puede verse influenciada, a su vez, por los determinantes.

Elizagarate (2008, pág. 158) afirma que, “la mejor política de los gobiernos locales será aquella que identifique las fortalezas de los sectores de su ciudad y fomente la concentración geográfica. De esta manera, se ha puesto de manifiesto que desarrollar la concentración geográfica es una parte importante de la ventaja competitiva que han logrado algunos países en determinados sectores empresariales, cuando las empresas están concentradas geográficamente en una ciudad o región y, por tanto, el rol que puede desempeñar la gestión urbana en esta circunstancia puede ser determinante para todo un país.

En el argumento de Porter (1990), el papel real del gobierno es el de servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. El gobierno debe enfocar sus esfuerzos a la creación de factores especializados y avanzados. También puede influir en las condiciones de la demanda, con la emisión de reglamentos más rígidos sobre productos, seguridad y medio ambiente, pues esto influirá en las necesidades de los consumidores. Asimismo, la forma en que el gobierno desempeñe el papel de comprador en la economía, puede estimular o aletargar a la industria local. Finalmente, el gobierno debe limitar tajantemente cualquier tipo de cooperación directa entre competidores, promover tasas crecientes de inversión, especialmente en capacitación, innovación y activos fijos y rechazar tendencias monopólicas u oligopólicas, pues esto propicia mercados fértiles en los que medran empresas ineficientes que, en ocasiones, se erigen como el principal obstáculo de la innovación tecnológica.

Para Porter (1995), el papel del gobierno ha sido mal interpretado con cierta frecuencia, en lugar de intervenir deliberadamente en industrias específicas con políticas proteccionistas, los gobiernos deberán enfocarse a moldear los atributos de la economía local de tal forma que, a partir de estrategias de política económica, se generen ventajas competitivas sostenibles.

Dicho autor a semejanza de Kotler, Haider, Rein y Gertner (2007), también afirma que, el gobierno local debe enfocar todos sus esfuerzos de desenvolvimiento e intervención directa en la creación de un ambiente favorable, de una base económica sustentable en el interior de la ciudad, para lo cual será necesario la articulación pública-privada, los proyectos lucrativos basados en una genuina ventaja competitiva y no a través de apoyos artificiales, caridad y subsidios gubernamentales.

Finalmente, los acontecimientos casuales pueden parcialmente alterar los factores de competitividad de una ciudad. En tal sentido, los hechos fortuitos que frecuentemente no pueden ser controlados, proporcionan un fuerte estímulo para el cambio y la innovación, así como también crean los medios para que nuevas empresas ingresen a la industria, o para que algunas naciones, regiones o ciudades se conviertan en competidoras internacionales.

Asimismo, los acontecimientos casuales propician situaciones que permiten cambios en las posiciones competitivas. En tal sentido, pueden anular las ventajas de los competidores previamente consolidados y crear el potencial para que las empresas de una nueva ciudad puedan ocupar sus puestos para conseguir una ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones.

Mientras que, los acontecimientos casuales pueden propiciar cambios en la ventaja competitiva de una ciudad, los atributos de dicha ciudad desempeñan un papel importante respecto a qué ciudad los explota. Aquella ciudad con el “diamante” más favorable será la que más probabilidades tendrá de convertir los acontecimientos casuales en ventaja competitiva.

### **2.3.1.2 La ventaja competitiva de las ciudades: 3 C´s**

Rosabeth Moss Kanter, en su obra “Worldclass- Thriving locally in the global economy” (1995), aborda la problemática de la ventaja competitiva de las ciudades a través de la teoría de las tres C’s: *conceptos, competencias y conexiones*.

De acuerdo con la autora, en la era de la economía industrial, la localización era una dimensión crucial para las empresas, porque permitía el control de los medios de producción y minimizaba los costos de movilidad de sus productos. En la economía global de la información, las capacidades y potencialidades de las ciudades no están asociadas a la localización en sí, sino a la forma en que los tres activos intangibles son gestionados: conceptos, competencias y conexiones.

En este contexto, las ciudades competitivas son aquellas que dominan las 3 C’s, que son las nuevas formas de poder de la economía global:

- *Conceptos*: son ideas de vanguardia o innovadoras, diseños, o fórmulas nuevas para productos o servicios que creen valor para los consumidores.
- *Competencias*: la capacidad de traducir ideas innovadoras en aplicaciones para el mercado, de acuerdo a los mejores estándares de producción, con las mejores prácticas.

- **Conexiones:** son alianzas entre las empresas para aprovechar las competencias centrales, crear más valor, ampliando o simplemente permitiendo el acceso a horizontes más extensos y para aprovechar la oportunidad evidenciada por la globalización de las economías.

Así, la fuente de la ventaja competitiva al nivel de las ciudades y de las regiones puede entenderse en tres escenarios.

En tal sentido, “las ciudades y las regiones pueden transformarse en excelentes lugares para el desarrollo de conceptos, porque los innovadores pueden florecer allí, entrar en contacto con nuevas formas de pensar y encontrar apoyo para transformar sus ideas en negocios viables. Las ciudades y las regiones pueden también diferenciarse por potenciar su competencia productiva, manteniendo consistentemente altos estándares de fabricación y una mano de obra altamente calificada. O pueden ser regiones que se basan en crear conexiones para redes globales, en donde las empresas pueden encontrar recursos y socios para vincularse con otros mercados. Son, todas ellas, tres formas de vinculación de lo local a lo global: como ciudades o regiones “pensadoras” (thinkers), como “creadoras” (makers), o como “intermediarias” (traders)”. (Kanter, 1996, pág. 58).

Según Kanter (1996), para que una ciudad se mantenga competitiva, frente a sus rivales que pugnan por atraer y retener negocios, es necesario que disponga de algunos estándares mínimos: debe tener un conjunto de instituciones de soporte, construir modernas infraestructuras de transporte y telecomunicaciones e involucrarse en varias actividades que fomenten el empleo y un buen ambiente de trabajo. Las ciudades deben atraer un flujo de recursos externos (personas y empresas calificadas) y, al mismo tiempo, crear medios de cohesión social que definan objetivos comunes, planes integrados y estrategias que beneficien a toda la comunidad. Es decir, además de la infraestructura física, la ciudad debe crear una infraestructura social, basada en la colaboración público-privada, con el fin de resolver sus debilidades y diseñar el futuro de la misma. “Las ciudades son hechas por las empresas, entidades y las personas que en ellas trabajan. Las 3 C’s nacen de esa realidad concreta” (Kanter, 1996, pág. 58).

Asimismo, dicha autora afirma que, dado que en una economía global existen diferentes tipos de ciudades, el problema central reside en la capacidad de cada una de ellas de adquirir las competencias específicas para desempeñar su papel, de este modo, cada ciudad debe posicionarse de acuerdo a sus competencias centrales. En tal sentido, existen tres tipos de ciudades vencedoras (Kanter, 1995):

- **Ciudades de conceptos:** son ciudades pensadoras (thinkers) especializadas en conceptos. Este tipo de lugares son imanes para la capacidad intelectual, que se

canaliza en las industrias del conocimiento. Su ventaja competitiva proviene de la innovación continua, de la creación de estándares mundiales en la exportación de conocimientos y de producto basados en el saber. Las ciudades pensadoras cuentan con un absoluto dominio de la creatividad tecnológica y la superioridad intelectual para asegurar su posición en el escenario mundial. El área de Boston, por ejemplo, se especializa en conceptos, en la creación de nuevas ideas y tecnologías que son premiadas a nivel mundial.

- **Ciudades creadoras:** son ciudades especialmente competentes en la ejecución. Tienen habilidades superiores en las áreas de producción y infraestructuras que soportan una producción rentable y de alto valor. Como resultado, las ciudades creadoras (makers), son lugares de atracción para la producción de clase mundial. Spartanburg and Greenville, pertenecientes al estado de Carolina del Sur en Estados Unidos, son ejemplos de este tipo de ciudades, con capacidad de atraer empresas a nivel mundial.
- **Ciudades de conexiones:** las ciudades intermediarias (traders) se especializan en las conexiones. Asentadas en la confluencia de las culturas, administran las intersecciones y colaboran en la concreción de negocios o en el transporte de mercaderías y servicios hacia las diferentes fronteras. Miami, con sus cada vez más mayores conexiones globales, es una ciudad comercial por excelencia. Es así como, diversas organizaciones han seleccionado a la ciudad de Miami como sede en América Latina, debido a las características panamericanas de la ciudad. Miami, tiende un puente entre las culturas latinas y anglo, de la misma forma que, Hong Kong y Singapur tradicionalmente han vinculado la cultura británica y china.

En conclusión, puede analizarse que, existen muchos puntos de encuentro y de complementariedad entre el pensamiento de Kanter (1995) y el de Porter (1995) en relación al fortalecimiento y posicionamiento de las ciudades en el escenario económico internacional.

Para Porter, las industrias de cada país son clusters de desenvolvimiento localizados en regiones bien determinadas. Tal como para Kanter, los clusters son lugares que funcionan como centros de competencias, desarrollando estrategias competitivas de captación de recursos escasos.

Asimismo, dicha autora atribuye a la ciudad un peso mayor en la creación de un ambiente propicio y atrayente para la innovación, mientras que, Porter considera más los aspectos

relativos a la aglomeración de empresas o industrias con foco en la innovación y la forma en como estas se relacionan con sus mercados locales y globales.

### **2.3. 1.3. La Competitividad sistémica**

Como se mencionará en el apartado 2.2.1, las empresas no compiten en el vacío, sino en un determinado entorno territorial, de cuya calidad y adecuación dependen de forma decisiva los niveles de eficiencia productiva y competitividad de las actividades empresariales.

“Por ello se hace precisa una activa política de oferta dirigida a la animación local y construcción concertada de los diferentes "entornos innovadores territoriales", a fin de disponer de la institucionalidad apropiada para el desarrollo económico local” (Alburquerque, 1999, pág. 59).

Esto nos lleva a analizar el concepto de *competitividad sistémica* acuñado por un grupo de investigadores del Instituto Alemán del Desarrollo Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jürg Meyer-Stamer(1996).

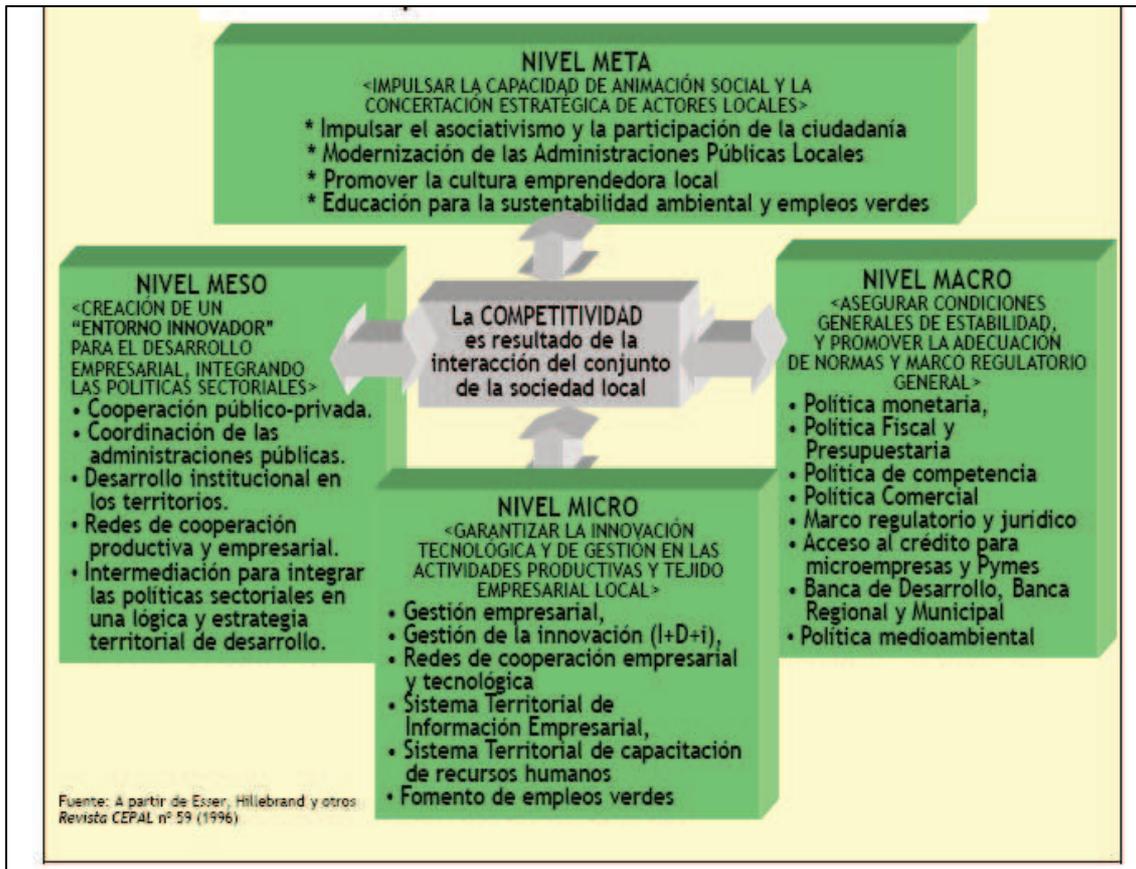
El concepto de competitividad sistémica parte de un fenómeno observado en muchos países en desarrollo, referido a la inexistencia o insuficiencia de un entorno empresarial eficaz para alcanzar la competitividad estructural. En tal sentido, Esser et al. (1996) sostienen que, existe un consenso en relación a que la creación de un entorno sustentador a través del esfuerzo colectivo de las empresas y la iniciativa conjunta de las asociaciones empresariales, el Estado y otros actores sociales, puede conducir a un desarrollo relativamente acelerado de las ventajas competitivas. Es decir, la teoría de la competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, ya que, no sólo propone reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad.

Dichos autores, enriquecen la teoría de la ventaja competitiva al considerar la ventaja competitiva sistémica, incorporando, no sólo los elementos estudiados por Porter, sino que van más allá y toman en consideración factores socioculturales y ambientales. “Los componentes fundamentales de la competitividad son: la innovación es un factor imprescindible para lograr el desarrollo económico, la base del mismo es una organización empresarial capaz de impulsar la capacidad de aprendizaje e innovación en todas las áreas de una empresa, además, una segunda base es la creación de redes de colaboración encaminadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones con cualidades para fomentar la innovación”.(Esser. et al. 1996, p. 40).

En tal sentido, la competitividad sistémica es el resultado de la interacción de cuatro niveles económicos y sociales: micro, macro, meta y meso. Véase figura 2.13.

Figura 2.13

**Factores determinantes de la competitividad sistémica**



Fuente: Albuquerque (2012, p.6)

La competitividad **microeconómica** es el punto de partida de la competitividad sistémica. Para afrontar con éxito las fuertes exigencias de un entorno caracterizado por, la globalización de los mercados, la mayor proliferación de competidores resultado de los procesos exitosos de industrialización tardía, la diferenciación de la demanda, acortamiento de los ciclos de producción y el desarrollo de diferentes innovaciones tecnológicas; las empresas y sus organizaciones necesitan readecuarse tanto a nivel interno como en su entorno.

En el nivel microeconómico, el mejoramiento continuo de las empresas y las cadenas de producción, con las correspondientes externalidades positiva, han generado un entorno, dentro del cual, las empresas desarrollan los factores necesarios para alcanzar su competitividad: la eficiencia en costos, la calidad, la diversidad de productos y la capacidad de respuesta.

Para la consecución de dichos factores, las empresas deben desplegar cambios en la organización de su producción, a través de la disminución los tiempos de producción,

sustituyendo las cadenas de ensamblaje, como así también, en la organización del desarrollo del producto, mediante la integración del desarrollo, la producción y la comercialización, y en la organización de las relaciones de suministro. Asimismo, es necesario que las empresas se especialicen en aquella producción que les asegure mejorar su competitividad; reorganicen el suministro introduciendo sobre todo sistemas articulados justo a tiempo y reduzcan la cantidad de proveedores directos.

Para que las empresas puedan desarrollarse en este entorno de competencia, se hace necesaria la efectividad de cada una de las localizaciones. En tal sentido, Albuquerque (2012, p.5) sostiene que, “la atención a las exigencias del nivel micro se convierte en una cuestión clave, ya que se trata de garantizar la incorporación de innovaciones tecnológicas y de gestión en las actividades productivas y tejido de empresas existente en cada territorio. Por ejemplo, asegurar la existencia de redes eficientes para la capacitación de los recursos humanos según las necesidades locales, vincular adecuadamente la oferta territorial de asistencia técnica a los usuarios locales, impulsar la cooperación empresarial y tecnológica en las diferentes cadenas productivas territoriales, entre otros temas sustantivos”. Esto conlleva, mantener una comunicación fluida y permanente con universidades, instituciones educativas, centros de I+D, instituciones de información y extensión tecnológica, instituciones financieras, agencias de información para la exportación y organizaciones sectoriales no estatales.

Para lo cual, se precisa, una actuación a **nivel meso**, esto es, “intermediadora entre los diferentes actores e instituciones, a fin de crear entornos innovadores para el desarrollo empresarial, integrando las políticas sectoriales e impulsando la coordinación eficiente entre los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas”. (Albuquerque, 2012, p.5).

La formación del nivel meso refiere a la de organización y gestión, es decir, se trata de establecer una estructura institucional eficiente y de promover la capacidad de interacción entre agentes privados, públicos e intermedios (empresas, asociaciones, institutos tecnológicos, sindicatos, entidades públicas) en el interior de un conglomerado, para desarrollar políticas de apoyo específico, fomentar la formación y articular los procesos de aprendizaje de la sociedad con el objetivo de crear un entorno capaz de generar, integrar y multiplicar los esfuerzos de las empresas.

Las políticas que conforman el nivel meso poseen una dimensión nacional, regional y local, las cuales, apuntan a desarrollar las infraestructuras físicas (puertos, redes ferroviarias y de carreteras, telecomunicaciones, sistemas de abastecimiento y eliminación de residuos) y estructuras intangibles como los sistemas educativos, políticas selectivas y activas de

comercio exterior (política comercial y estrategias de penetración a los mercados. (Esser. et al. 1996).

Por su parte, el **nivel macro** refiere a la necesidad de asegurar las condiciones generales de estabilidad del contexto macroeconómico, con objeto de lograr una asignación efectiva de recursos, clave para la existencia de mercados eficientes de factores, bienes y capitales. Asimismo, se debe promover la adecuación de las políticas y el marco regulatorio general, a fin de favorecer a la promoción del desarrollo productivo empresarial y la creación de empleo.

Por último, para optimizar la eficacia en los niveles micro, macro y meso, es esencial el **nivel meta**. “El nivel meta hace alusión a la necesidad de dotarse de una visión de medio y largo plazo en las estrategias de desarrollo territorial concertadas entre los diferentes actores, lo cual exige casi siempre incluir en las citadas estrategias la construcción de condiciones para la concertación social, así como promover la cultura emprendedora local, la animación y movilización social, la cooperación público-privada y la modernización de las administraciones públicas” (Alburquerque, 2012, p.5)

En conclusión, tal como sostienen Esser. et al. (1996), los países, regiones y ciudades más competitivos, son aquellos que poseen estructuras en el nivel meta que promueven la competitividad, un contexto macro que ejerce una presión de performance sobre las empresas, un nivel meso estructurado donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad, y un gran número de empresas situadas en el nivel micro que buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua.

En tal sentido, Alburquerque (2012,p.6) agrega que, “la competitividad sistémica requiere de la participación del conjunto de la sociedad. Ante tales exigencias no cabe una actitud pasiva, ni tampoco limitada a las actuaciones de nivel macroeconómico, siendo obligado buscar iniciativas desde el nivel microeconómico (de la actividad productiva y empresarial), así como intermediar desde el nivel meso para el diseño conjunto y coordinado de políticas e instrumentos y, sobre todo, para impulsar la creación de la institucionalidad local para el desarrollo económico de forma concertada con los diferentes actores sociales territoriales, públicos y privados. Adicionalmente, ello requiere también alentar la capacidad social de concertación estratégica entre los diferentes actores locales desde el nivel meta, a fin de dotar a dicha estrategia de una determinada visión, actuando también en la promoción de valores culturales favorables a la creatividad y el emprendimiento en los diferentes ámbitos territoriales.”

Como se aprecia, “el territorio es un elemento decisivo del desarrollo, y la competitividad de la empresa debe contemplarse siempre como una construcción territorial en la que participan tanto el sector privado como el sector público y las instituciones de apoyo existentes”. (Alburquerque, 2012, p.7)

### **2. 3.2 El papel de las ciudades en el proceso de localización de negocios**

La búsqueda, atracción y retención de inversiones así como la expansión de los negocios ya existentes, es una actividad fundamental para cualquier ciudad, la generación de empleos e ingresos, está directamente relacionada con su devenir económico y supervivencia.

Como ocurre con los demás mercados meta, la ciudad a través del análisis de los recursos internos y de la situación externa, debe ser capaz de establecer algún criterio para seleccionar el tipo de actividad empresarial que desea o puede atraer y potenciar, teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades como factores que poseen y la oportunidad que suponen para su desarrollo futuro. Asimismo, tal como se mencionará en el apartado correspondiente, Coeuré & Rabaud (2003) sostienen que, las ciudades necesitan comprender cuál es el impacto de las decisiones de localización o de relocalización de las empresas en su nivel de atraktividad. Esto supone conocer y comprender cómo resuelven su radicación territorial las mismas.

En tal sentido, los comercializadores de ciudades deben analizar cuáles son los métodos utilizados por las empresas para decidir su localización, así como los requerimientos y los factores localizacionales valorados por las mismas. Por factores localizacionales, se entienden aquellos factores que inciden en la decisión de las empresas de asentarse en una ciudad o en el caso de empresas ya asentadas - permanecer y desarrollarse en esa ciudad. El reconocimiento de la medida y la forma en que la ciudad satisface cada uno de estos requerimientos, es un paso fundamental en el éxito de una política de retención y atracción de empresas.

Asimismo, la importancia de comprender el proceso de localización realizado por las empresas reside en el hecho de planificar y comercializar el producto-ciudad, de manera que se logre una mejor posición para competir por la elección del comprador, satisfaciendo sus demandas, además de posicionar correctamente la ciudad.

En este orden de ideas, el mayor debate que surge en el seno de la ciudad y el de mayor complejidad, es el referido a si la ciudad debe brindar a las empresas entornos diversificados o especializados. Una ciudad puede poseer una estructura de negocios muy diversificada o, al contrario, estar especializada en cierto tipo de actividad económica,

debido a factores históricos o a la disponibilidad de recursos y materias primas, o a la cercanía a proveedores que hacen de ellas un lugar idóneo para cierto tipo de empresas.

Por tanto, la primera decisión que deben tomarlas ciudades, es definir los negocios que desean desarrollar en sus territorios, esto es fundamental para lograr planificar lugares capaces de seducir a las mismas. Por ejemplo, las grandes ciudades brindan a las empresas entornos diversificados que facilitan economías intersectoriales, pero a cambio de incurrir en mayores costos de localización, en cambio, los núcleos pequeños especializados en una determinada actividad facilitan el acceso a economías intrasectoriales y ofrecen costos de localización más reducidos.

En este contexto, el **Marketing de Localización** apunta al aumento del atractivo de la ciudad como localización económica, a través del desarrollo de los factores localización de la misma, fomentando la mejora de la “economía local”, el crecimiento económico, el aumento de empleos en la ciudad, una mayor estabilidad coyuntural y un mayor equilibrio de la economía local mediante su diversificación. Las actividades más relevantes en el ámbito del Marketing de Localización se refieren al asentamiento de nuevas empresas en la ciudad, el fomento de las empresas domiciliadas en la ciudad y el fomento de personas dispuestas a fundar empresas en la ciudad.

Existe una gran cantidad de factores que pueden influenciar las decisiones de localización, variando su importancia de una empresa a otra y para cada negocio particular, en función de sus actividades y sus objetivos concretos.

Los factores localizaciones se clasifican en “duros” y “blandos” (véase figura 2.14), adquiriendo estos últimos, actualmente, cada vez de más importancia en las decisiones localizacionales de las empresas.

Figura 2.14

**Factores Localizacionales**



Fuente:  
Friedmann  
(2005)

A continuación se describen los factores de localización tenidos más en cuenta por las empresas a la hora de tomar una decisión de emplazamiento:

- Disponibilidad y costo de transportes y comunicaciones: Un elevado costo del transporte de los productos terminados o de los insumos puede, respectivamente, llevar a una firma a localizar sus instalaciones próximas a sus mercados o a sus lugares de abastecimiento. En cualquier caso, cuando una empresa decide situar sus operaciones en una ubicación determinada debe asegurarse de que en la misma existan los diferentes medios de transportes que necesita, y a un costo asequible para la compañía. Además, es también importante que, ese transporte cumpla las condiciones requeridas en cuanto a versatilidad, seguridad de la mercancía y tiempo de entrega, dado que la calidad del servicio a los clientes o el desarrollo del propio proceso productivo podrían verse comprometidos.

Las empresas pueden buscar localizarse cerca de aeropuertos, puertos de navegación, o bien cercanas a medios terrestres, ya sean carreteras o ferrocarriles. Éste factor de localización depende del medio de transporte utilizado por la industria, la elección de un medio aéreo, por agua, por ferrocarril, o por tierra es tomada en función del peso, volumen y costo de transferencia de las materias primas y productos terminados.

- Disponibilidad y costo de suministros y recursos: Para las empresas pertenecientes a ciertos sectores, la disponibilidad y el costo de los recursos, materias primas y demás suministros empleados en su proceso productivo es un factor clave a la hora de localizar sus instalaciones. En otras ocasiones, las empresas utilizan insumos tan voluminosos o pesados, que los altos costes que supondría su transporte justifican, por sí solos, una localización próxima a las fuentes de abastecimiento.
- Estructura física y servicios básicos: La existencia de carreteras, el suministro adecuado de servicios como agua y energía, comunicaciones para fines industriales etc, influyen en las decisiones de localización, ya sea una nueva instalación o una relocalización de una existente.
- Costes de implantación: otro factor a considerar es la existencia y el costo de los terrenos, edificios y otras infraestructuras necesarias para la implantación efectiva de las instalaciones de la empresa, así como los costos de construcción. Entre las medidas más comunes adoptadas por las ciudades que quieren atraer inversiones se encuentran los abaratamientos de este tipo de costos.

- Disponibilidad y costo de la mano de obra: Aunque los avances tecnológicos han hecho que los costes laborales pierdan importancia en ciertos sectores, no es menos cierto que este aspecto sigue siendo fundamental en un gran número de empresas, principalmente en aquellas que presentan procesos productivos intensivos en mano de obra. La reducción de este tipo de costo explica la ubicación de un gran número de firmas en territorios poco desarrollados y de bajo nivel salarial, se trata, por tanto, de uno de los factores más tenidos en cuenta a la hora de adoptar una decisión de localización. No obstante, al considerar el costo del factor trabajo se debe tener siempre presente la productividad de los operarios contratados, la cual puede variar de manera importante entre las distintas ciudades; tanto es así, que las ventajas en costes obtenidas inicialmente por una firma podrían verse diluidas a causa de la escasa productividad de los trabajadores.

Tan importante como el costo de la mano de obra puede ser una disponibilidad adecuada de la misma, que cubra las necesidades reales de la empresa. Esta disponibilidad puede interpretarse tanto en relación al número de efectivos requeridos, como en relación a las capacidades o habilidades que se exijan a los mismos. Éste último aspecto justifica la localización de muchas empresas del sector de alta tecnología en lugares próximos a universidades y centros de investigación de prestigio, donde pueden acceder a personal técnico de alta calificación.

- Calidad de vida: es un factor muy apreciado y considerado por las empresas en la localización de instalaciones, pues influye en la capacidad de atraer y retener el personal, resultando más crítico en empresas de alta tecnología o las dedicadas a la investigación que requieren de personal técnico, directivo y de alta calificación. Se consideran aspectos tales como educación, coste de la vida, las ofertas culturales y de ocio, baja criminalidad, sanidad adecuada, transporte público, clima, etc.
- Posibilidades de eliminación de desperdicios: de acuerdo a criterios ambientales.
- Condiciones climatológicas de la zona: El clima de una zona determinada puede ser también un recurso importante en el desarrollo de las operaciones de la empresa. El proceso productivo puede verse afectado por la temperatura, el grado de humedad, etc. Si la industria debe climatizar la planta de acuerdo a los requerimientos de sus productos se incrementarían los costos.
- Gobierno local: Generalmente, cualquier empresa que opte por localizar sus operaciones en un determinado territorio considera, en mayor o menor medida,

las actuaciones de los gobiernos locales, ya que éstos controlan muchos de los mecanismos que pueden influir en el éxito o fracaso de las inversiones en su territorio. Aunque la actitud de las autoridades puede ser desfavorable al establecimiento de ciertos sectores empresariales en sus dominios (como, por ejemplo, los considerados nocivos o peligrosos), normalmente intentarán atraer a todas aquellas compañías que puedan ser fuente de riqueza, empleo y recaudaciones fiscales. Esto se traduce, con frecuencia, en facilidades para la financiación, subvenciones, incentivos fiscales, disponibilidad de terrenos y otras infraestructuras etc.

- Aspectos legales: La legislación de un territorio determinado puede facilitar el desarrollo de las operaciones de una firma o, por el contrario, convertirse en un verdadero obstáculo para las mismas. Restricciones, permisos de construcción, tributaciones, facilidades administrativas, costos legalización etc.

Además de las fiscales, son muchas las normas jurídicas a considerar a la hora de estudiar diferentes alternativas para la ubicación. La legislación social incide en aspectos tales como los costos salariales, la facilidad de contratación o la sindicalización y será de gran interés para aquellas firmas intensivas en mano de obra. De igual modo, las leyes medioambientales pueden tener una importancia considerable, sobre todo en aquellos sectores caracterizados por procesos productivos más contaminantes, como las industrias de productos químicos.

- Impuestos y servicios públicos: La presión fiscal varía entre las diferentes localidades, si esta es alta reduce el atractivo de un lugar, tanto para las empresas como para los empleados. Pero, si las tasas son demasiado bajas pueden ser sinónimo de malos servicios públicos.
- Seguridad: en todos los niveles posibles seguridad industrial, seguridad física, evitar posibles robos etc.
- Cercanía al mercado: en ciertos sectores de actividad es el cliente el que decide la localización de la producción, este es el caso de aquellas empresas que se dedican a la construcción de edificios y otras grandes infraestructuras, ante la imposibilidad de mover su producto final, han de trasladarse al lugar donde el producto se situará y realizar allí la práctica totalidad de las operaciones.

De igual modo, la localización de los clientes o usuarios es también un factor importante en aquellos casos en que, la adaptación a las necesidades de los clientes, un fuerte compromiso con los mismos o la rapidez en la entrega son condiciones indispensables para la realización de una venta. En tales casos, el

factor cliente puede ser fundamental y la empresa probablemente habrá de situarse próxima a sus mercados.

- Comportamiento de la competencia: La ubicación de los principales competidores también puede ser un factor a considerar en la localización de las instalaciones de una firma. En ciertos casos, la existencia de un competidor en una zona puede hacer inadecuada la presencia de la compañía. Otras veces, en cambio, las empresas buscan localizarse cerca de sus competidores con objeto de reforzar su poder de atracción de clientes.
- Aceptación social de la empresa: Es importante que la localización de la empresa o negocio no perturbe o genere conflictos con personas, entidades o grupos sociales que obliguen a la empresa a asumir costos adicionales. La preferencia por el consumo de productos realizados localmente era uno de los principales motivos que llevaba a una firma a localizar sus instalaciones cerca de sus mercados.

Pero las actitudes de la población pueden ser también el argumento definitivo a la hora de rechazar una alternativa de localización. En ocasiones la opinión pública puede mostrarse contraria a la instalación de determinadas industrias.

- Acceso a información: otro factor que puede tenerse en cuenta, es la necesidad de información empresarial.
- Otros factores: sin duda alguna, se podrían mencionar otros factores que pueden influir en la localización. Así, por ejemplo, aspectos tales como la lengua, la cultura, la estabilidad política, social, los conflictos laborales de la zona o el nivel de sindicalización, la moneda, etc. pueden resultar muy importantes para las empresas.

### **2.3.3 Estrategias de marketing para el desarrollo de ciudades competitivas y atractivas desde la perspectiva empresarial**

Tal como se mencionará anteriormente, como instrumento de gestión de localidades, el marketing de ciudades aporta las técnicas necesarias para que las ciudades transformen las tradicionales políticas de gestión en estrategias de comercialización dirigidas a la construcción de ciudades atractivas y competitivas. Para Kotler et al. (2007), los comercializadores de la ciudad que apuntan a posicionar la misma como destino competitivo y atractivo desde la perspectiva empresarial, es decir como destino de negocios, cuentan con cuatro estrategias genéricas que pueden utilizar para mejorar la posición competitiva de la misma:

**1. La ciudad puede atraer a empresas e inversiones externas a la misma para que se ubiquen en su localidad**

Para atraer empresas e inversiones, las ciudades deben conocer y comprender de antemano sus fortalezas y debilidades, para lo cual será necesario realizar un análisis exhaustivo de su economía y de sus características locales. Se deben tener en cuenta cuáles son los factores localizacionales que las empresas e inversores consideran importantes en sus decisiones de radicación territorial.

En tal sentido, es primordial que la ciudad disponga de un adecuado **sistema territorial de información**, el cual debe ser elaborado y actualizado de forma permanente desde el propio ámbito territorial, a fin de asegurar ese componente decisivo para sustentar cualquier estrategia de desarrollo económico, como es la información y conocimiento concretos de las capacidades, potencialidades, dificultades y condicionantes del mismo.

Es dable destacar que, que el atraer inversiones a la ciudad no debe perjudicar a las empresas existentes.

**2. La ciudad debe retener sus negocios actuales o al menos los deseables e idear planes y prestar servicios que ayuden a la expansión de los negocios existentes.**

En la actualidad, la retención y expansión de negocios locales se ha convertido en una de las estrategias de desarrollo más utilizadas por los comercializadores de localidades. La principal causa que lleva a cambiar una estrategia de atracción por una de retención de negocios es que, la mayoría de los nuevos empleos generados en las ciudades se originan en las empresas ya existentes y en la apertura de nuevas sucursales de esas compañías.

Un aspecto importante al adoptar esta estrategia es distinguir entre aquellas compañías que resulta favorable retener y aquellas que no. Este análisis es importante para evitar subsidiar a negocios ineficientes, con retrasos tecnológicos o no competitivos.

El fomento de las empresas locales y la capacitación de recursos humanos según las necesidades de los sistemas productivos locales, a través de la creación de observatorios locales de empleo y la vinculación con las universidades regionales y los centros de investigación científica y tecnológica, tanto para modernizar las actividades productivas existentes como para incorporar otras actividades que ofrecen posibilidades viables en el futuro inmediato y la construcción de redes de cooperación entre empresas locales son parte fundamental de esta estrategia.

Al adoptar esta estrategia, las ciudades deberían desarrollar una oferta territorial de **servicios de desarrollo empresarial** o de apoyo a la producción, que incluya servicios de información empresarial, capacitación en gestión empresarial y tecnológica, capacitación

en consultoría de empresas, innovación productiva, comercialización y apoyo a la exportación, asesoramiento financiero para la realización de proyectos de inversión y acceso a líneas de crédito. El acceso a estos servicios intangibles y de carácter real es un factor esencial para la modernización productiva del conjunto de empresas y actividades económicas.

Adicionalmente, en ocasiones será necesario ampliar o mejorar el diseño y orientación de las infraestructuras y equipamientos básicos de la ciudad, así como dotar de un marco fiscal y jurídico favorable para las microempresas y pequeñas y medianas empresas.

### ***3. La ciudad debe facilitar a los inversores locales el inicio de nuevos negocios y emprendimientos***

Al adoptar esta estrategia, los comercializadores de ciudades necesitan comprender la importancia de la diversificación del sistema productivo local y fomentar las condiciones que atraigan y apoyen la creación de nuevas empresas en el territorio. Una característica particular de esta estrategia es que la misma no se constituye sobre la base del aumento de incentivos, sino sobre una adecuada oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial, un marco jurídico y fiscal favorable, un sistema educativo y de formación profesional de calidad e infraestructuras y equipamientos básicos apropiados, etc.

Asimismo, la ciudad debe estimular una cultura local favorable a la creatividad y el emprendimiento, a través del desarrollo de diversos instrumentos apropiados a las características del territorio, tales como los "viveros de empresas", las "boutiques de gestión", los "institutos tecnológicos", o los "parques tecnológicos".

Sin embargo, ésta, como las demás estrategias tiene su riesgo, aunque los lugares puedan crear un ambiente más empresarial, alentar nuevas tecnologías y ayudar en el inicio de negocios, estas actividades no garantizan el éxito. Los programas de inversión y préstamo pueden ser costosos y la incubación de negocios nuevos puede tomar años para materializarse.

### ***4. La ciudad puede expandir las exportaciones e inversiones externas.***

El promover el comercio exterior y las inversiones externas surge como una importante estrategia de desarrollo de localidades. El beneficio que una ciudad obtiene del comercio exterior depende principalmente de si sus industrias están orientadas hacia la exportación o hacia la importación. Las localidades fuertes en industrias orientadas hacia la exportación se benefician directamente y mediante los efectos "ondulantes" de estas exportaciones sobre el empleo local y el poder de compra. Las ciudades que adopten esta

estrategia deben comenzar por identificar las empresas exportadoras y aquellas que no exportan y que disponen del potencial para exportar. Entre los servicios que puede brindar la ciudad para la internacionalización de sus empresas, se encuentran: la organización de misiones transnacionales para poner en contacto grupos de empresas locales y extranjeras, facilitando los acuerdos de cooperación entre las mismas; la gestión de casos individuales de empresas locales y extranjeras interesadas en establecer relaciones de cooperación, el apoyo económico para la asistencia de profesionales a ferias tecnológicas en el exterior, entre otros.

Las ciudades deben elegir la mejor combinación de las cuatro estrategias anteriores, definiendo las diferentes inversiones a desarrollar.

## **2.4. Síntesis final de los marcos de referencias teóricos**

A continuación se presenta una síntesis final de los autores más relevantes en el tema objeto de estudio, analizados a lo largo del capítulo 2:

Tabla 2.3. Síntesis Marcos de Referencia Teóricos

Ejes teóricos	Autores	Descripción	Puntos de encuentro y complementariedad
<p><b>MARKETING DE CIUDADES.</b></p> <p><b>PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING EN LA GESTIÓN DE LA CIUDAD</b></p>	<p>Kotler, Haider y Rein (1993)</p> <p>Kotler, Haider, Rein y Getner (2007)</p>	<p>El marketing de ciudades es “un proceso de gestión de los recursos de la ciudad cuyo objetivo es favorecer la aceptación de los elementos de valor que ésta incorpora, atendiendo a las necesidades de los diferentes públicos objetivo”.</p> <p>Los elementos principales del marketing estratégico de una ciudad son: el grupo de planeamiento, los factores de marketing (son aquellos aspectos de la ciudad que afectan el éxito de la ciudad en lo referente a la satisfacción de sus mercados -objetivo - imagen, atracciones, infraestructura, y personas) y los mercados objetivo (visitantes y turistas, residentes y trabajadores, negocios e industrias, mercados de exportación).</p>	<p>Existen puntos de encuentro y de complementariedad entre el pensamiento de los autores citados en relación al marketing de ciudades.</p> <p>Elizigárate (2008) toma como base para su análisis al el modelo genérico de marketing de ciudades de Kotler, Haider, Rein y Getner(2007).</p> <p>Los autores citados sostienen que, cada vez más se torna necesario que las ciudades identifiquen a sus concurrentes y analicen la base en que reside su ventaja competitiva (su unicidad), de modo que promuevan el crecimiento y la rentabilidad económica y social, proporcionando más valor que otras ciudades competidoras en los servicios e intervenciones de la ciudad, adaptándolos a los requerimientos de los diferentes públicos.</p> <p>El marketing desempeña un papel fundamental en la planificación estratégica, puesto que proporciona la guía para la satisfacción de las necesidades de los clientes y se materializa en la realización del plan de marketing estratégico de la ciudad.</p> <p>Los factores de marketing citados por Kotler, Haider, Rein y Getner (2007) pueden analizarse como ventajas competitivas en los términos de Porter (1990).</p>
	<p>Elizigárate (2008)</p>	<p>El proceso de entrega de valor en las ciudades, implica la realización de un plan de marketing de la ciudad: la elección del valor a ofrecer a sus diferentes públicos objetivo (segmentación y posicionamiento); la creación de valor en la ciudad, supone definir lo que “la ciudad es” en función de sus atributos y lo “que será” en el futuro, apoyándose en las variables del marketing operativo de la ciudad (producto, precio, distribución) y la comunicación del valor ofrecido por la ciudad, tanto a nivel interno como en el exterior.</p>	
		<p>La ciudad como territorio ocupa un lugar protagónico con respecto al nuevo orden internacional y se constituye en el nuevo actor del desarrollo económico.</p> <p>Las empresas no compiten en el vacío, sino en un determinado entorno territorial, de cuya calidad y adecuación de su oferta (tangibles e</p>	

<p><b>LA CIUDAD COMO DESTINO COMPETITIVO Y ATRACTIVO DESDE LA PERSPECTIVA EMPRESARIAL</b></p>	<p>Albuquerque (1999)</p>	<p>intangible) dependen de forma decisiva los niveles de eficiencia productiva y competitividad de las actividades empresariales.</p> <p>Un <i>entorno territorial innovador con una oferta atractiva y competitiva</i>, es aquel con capacidad para generar y mantener ventajas competitivas para el sector empresarial; dada por su oferta de infraestructura básica, de salud, higiene y vivienda eficientes, educativa y de capacitación de los recursos humanos; de los servicios de desarrollo empresarial existentes; de la eficiencia alcanzada en el conjunto de relaciones y redes existentes, y de la existencia de políticas gubernamentales y una cultura local favorable a la actividad emprendedora, etc.</p> <p>La ciudad como entorno territorial innovador, es decir con una oferta atractiva y competitiva, puede construirse, para lo cual es importante un esfuerzo conjunto de toda la sociedad, a través de la concertación estratégica público-privada.</p>	
	<p><b>Atractividad y Competitividad Territorial</b></p>	<p>González Laxe y Palmero (2009)</p> <p>Coeuré &amp; Rabaud (2003)</p> <p>Camagni (2002)</p> <p>Cusin y Damon (2009)</p>	<p>La noción de atractividad y competitividad territorial se convierte en un elemento ineludible para la “evaluación del desempeño y de la dinámica de las ciudades”, y en una de las prioridades de las políticas de ordenamiento territorial.</p> <p>Se puede definir inicialmente la atractividad como la capacidad de captar nuevas actividades y factores de producción móviles hacia un territorio. Está relacionada con la capacidad de un territorio de atraer y retener negocios.</p> <p>La atractividad es un concepto más amplio que el de la competitividad, pudiendo afirmarse, asimismo, que la competitividad es el determinante central de la atractividad. Puede ser definida como un conjunto heterogéneo que mide los factores de competitividad económica y los factores sociales.</p> <p>La atractividad, por lo general, se considera como un elemento de la competitividad, puesto que, sin duda, un territorio tiene tantas más oportunidades de ser competitivo cuanto más</p>

			capacidad tenga de atraer hacia él los recursos económicos necesarios para las actividades de producción. De manera inversa, la atractividad depende de la competitividad, ya que los recursos, cuando son móviles, tienen todas las posibilidades de dirigirse hacia los lugares que ofrecen más oportunidades de ganancias, es decir, los más competitivos.	
<b>Competitividad Territorial</b>	<b>Ventaja competitiva de las ciudades. Diamante de Porter.</b> Porter (1990, 1995)		<p>Cada territorio posee normalmente un conjunto de características únicas que determinan la capacidad competitiva de las empresas allí establecidas.</p> <p>Las ciudades son espacios que pueden ofrecer ventajas competitivas (estáticas y dinámicas), en la medida en que poseen diferentes factores de atracción.</p> <p>Ventajas competitivas estáticas: localización y concentración geográfica, disponibilidad de infraestructura y de estándares medioambientales aceptables. Ventajas competitivas dinámicas: disponibilidad de recursos humanos calificados y productivos, capacidad de innovación tecnológica y empresarial, cooperación inter-empresarial, gobiernos locales promotores del desarrollo económico, entorno institucional propicio, pertenencia a redes de cooperación entre ciudades y gobiernos.</p> <p>Determinantes claves de que explican la competitividad de una ciudad: condiciones de los factores, de la demanda, presencia de industrias conexas e instituciones de apoyo competitivas, estructura y rivalidad del sector empresarial, políticas de gobierno.</p>	<p>Existen puntos de encuentro y de complementariedad entre el pensamiento de los autores citados en relación a la competitividad de las ciudades.</p> <p>Todos los autores sostienen que para que un territorio (en el caso particular, la ciudad) se mantenga competitivo frente a sus rivales, es necesario desarrollar una serie de factores de competitividad.</p> <p>Kanter concentra su análisis en los elementos intangibles de una ciudad. Por su parte, Porter analiza tantos los aspectos tangibles como intangibles.</p> <p>Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer (1996) enriquecen la teoría de la ventaja competitiva al considerar la ventaja competitiva sistémica, incorporando, no sólo los elementos estudiados por Porter; sino que van más allá y toman en consideración factores socioculturales y ambientales. Destacan que, la competitividad no se da solo en el nivel de empresas y sectores, sino también en redes intra e interempresariales dependiendo del encadenamiento mercantil global específico, por lo que se deben incluir los aspectos analíticos meta, macro, meso y micro que afectan a las empresas y a los territorios.</p>
		<b>Teoría de las tres</b>	Las ciudades competitivas son aquellas que dominan las 3 C's: conceptos, competencias y	

		<p><b>C's: conceptos, competencias y conexiones.</b></p> <p>Kanter (1995)</p>	<p>conexiones (activos intangibles).</p> <p>Existen tres tipos de ciudades vencedoras (Kanter, 1995):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ciudades de conceptos: son ciudades pensadoras (thinkers) especializadas en conceptos, ideas, conocimiento.</li> <li>•Ciudades creadoras: competentes en la ejecución, tienen habilidades superiores en las áreas de producción y infraestructuras que soportan una producción rentable y de alto valor.</li> <li>•Ciudades de conexiones (traders): se especializan en las conexiones, colaboran en la concreción de negocios o en el transporte de mercaderías y servicios hacia las diferentes fronteras.</li> </ul>	<p>Kanter atribuye a la ciudad un peso mayor en la creación de un ambiente propicio y atrayente para la innovación, mientras que, Porter considera más los aspectos relativos a la aglomeración de empresas o industrias con foco en la innovación y la forma en como estas se relacionan con sus mercados locales y globales.</p>
		<p><b>Competitividad sistémica</b></p> <p>Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer (1996)</p> <p>Albuquerque (2012)</p>	<p>La creación de un entorno territorial sustentador e innovador depende de una construcción sistémica.</p> <p>La competitividad sistémica es el resultado de la interacción de cuatro niveles: micro (eficiencia empresarial, construcción de redes empresariales), macro (ambiente político y legal que asegure condiciones de estabilidad del contexto macroeconómico), meta (cultura emprendedora local y de concertación estratégica entre actores locales) y meso (estructura institucional eficiente y cooperación entre agentes privados, públicos e intermedios para el desarrollo de políticas sectoriales y de desarrollo local).</p> <p>La competitividad sistémica requiere de la participación del conjunto de la sociedad.</p> <p>Las ciudades más competitivas, son aquellas que poseen estructuras en el nivel meta que promueven la competitividad, un contexto macro que ejerce una presión de performance sobre las</p>	

			empresas, un nivel meso estructurado donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas y relaciones de apoyo específico, y un gran número de empresas situadas en el nivel micro que buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua.	
	<b>Marketing de localización. Decisiones de localización de empresas</b>	Friedmann (2005)	<p>El Marketing de Localización apunta al aumento del atractivo de la ciudad como localización económica, a través del desarrollo de los factores localización de la misma, fomentando la mejora de la “economía local”, el crecimiento económico, el aumento de empleos en la ciudad, una mayor estabilidad coyuntural y un mayor equilibrio de la economía local mediante su diversificación.</p> <p>Los factores de localización son aquellos factores que inciden en la decisión de las empresas de asentarse en una ciudad o en el caso de empresas ya asentadas - permanecer y desarrollarse en esa ciudad: disponibilidad de conexiones y costo de transporte, infraestructura física y servicios básicos, cercanía al mercado y proveedores, disponibilidad de recursos humanos capacitados y costo, gobierno local, calidad de vida y seguridad, clima empresarial, imagen urbana, otros, etc.</p>	Los factores de localización citados por Friedmann (2005) pueden analizarse como ventajas competitivas en los términos de Porter (1990).
	<b>Estrategias de marketing para el desarrollo de ciudades competitivas y atractivas desde la perspectiva empresarial</b>	Kotler, Haider, Rein y Getner (2007)	Las cuatro estrategias genéricas para mejorar la posición competitiva de la ciudad como destino de negocios e industrias son: atracción de negocios e inversiones externas, retención y expansión de los negocios existentes, creación de nuevos negocios y emprendimientos, promoción del comercio exterior.	

En conclusión, cada ciudad tiene características propias y distintivas (tangibles e intangibles), sobre las cuales deben desarrollarse todas las acciones necesarias para construir una oferta territorial innovadora y diferenciadora, que sea atractiva y competitiva, de acuerdo a las expectativas y las necesidades de los mercados objetivo (negocios- en el caso particular), a través de las herramientas del marketing de ciudades, con el objetivo de contribuir al desarrollo económico de la ciudad.

## **Capítulo 3. La Experiencia de las Ciudades de Referencia**

---

En el capítulo siguiente, se expone una síntesis de la investigación realizada de las experiencias en la aplicación del marketing de ciudades, que forma parte de los planes que han llevado a cabo las ciudades consideradas como referencia, que le permitieron posicionarse y comercializarse como destinos competitivos y atractivos para el mercado de negocios.

### **3.1. Justificación de la elección de las ciudades de referencia**

Para la definición de las ciudades de referencia consideradas competitivas y atractivas desde la perspectiva empresarial, se comenzó analizando diferentes rankings que estiman la competitividad y atraktividad de las ciudades a nivel Latinoamérica y en Argentina.

Los indicadores de competitividad y atraktividad utilizados por dichos rankings varían atendiendo a sus objetivos y en función de las instituciones que los realizan. Para la elaboración de los mismos se utilizan datos cuantitativos combinados con informaciones procedentes de entrevistas, cuya elaboración sigue estándares de rigor académico y que sirven para elaborar una lista ordenada y jerarquizada de los espacios territoriales escogidos. Entre estos estudios se pueden citar los realizados por la revista América Economía sobre las Mejores Ciudades para hacer negocios en América Latina, el Ranking de las Ciudades más atractivas en América Latina para la atracción de inversiones realizado por el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario de Colombia y la firma chilena Inteligencia de Negocios (IdN), el Índice de Competitividad de las Ciudades Mexicanas del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), el Índice de Atracción de Inversiones (IAI) del Consejo Nacional de Promoción de Inversiones de Venezuela, el Informe de Atracción Regional de Inversiones del IAE Business School de la Universidad Austral de Argentina, a través de su Centro de Estudios GESE (Gobierno, Empresa, Sociedad y Economía), entre otros.

Luego de la revisión de dichos estudios, se seleccionaron a criterio del investigador las ciudades de Belo Horizonte (Brasil) y Rosario (Argentina), tomando como base los resultados de:

- El Ranking de Ciudades Latinoamericanas para la atracción de inversiones realizado por el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC)

de la Universidad del Rosario de Colombia y la firma chilena Inteligencia de Negocios (IdN), donde se evalúa la situación de la ciudad de Belo Horizonte, en comparación con otras ciudades de Latinoamérica, y

- El Informe de Atracción Regional de Inversiones del IAE Business School de la Universidad Austral de Argentina, a través de su Centro de Estudios GESE (Gobierno, Empresa, Sociedad y Economía), donde se evalúa la situación de la ciudad de Rosario, en comparación con otras ciudades de Argentina.

Ambos rankings y sus resultados serán expuestos en el apartado correspondiente a cada una de las ciudades de referencia.

Si bien dichas urbes, presentan una escala de ciudad diferente a la de la Ciudad de Santa Fe (foco del estudio del presente trabajo), en lo que respecta a volúmenes productivos, presupuestos municipales y densidad demográfica; es dable destacar que existen algunas similitudes que justificaron la elección de las mismas:

- Geográficamente las ciudades de Belo Horizonte, Rosario y Santa Fe, por su ubicación son consideradas ciudades mediterráneas.
- Belo Horizonte y la Ciudad de Santa Fe son sedes políticas administrativa, capitales de sus estados respectivos.
- Belo Horizonte, al igual que la Ciudad de Santa Fe, es reconocida por la creciente concentración de empresas comerciales y de servicios, y por ser un gran polo educativo, con grandes universidades, institutos y centros de investigación.
- Belo Horizonte es el principal centro de procesamiento y distribución de una región con importantes actividades de agricultura y ganadería. Las ciudades de su área metropolitana tienen importantes industrias (acero, metalurgia, alimentos y bebidas, textiles, automóviles). La actividad industrial de la Ciudad de Santa Fe, también se destaca en la elaboración de alimentos y bebidas, en la producción de manufacturas de madera, de pasta celulosa, de plásticos y afines, piezas metalúrgicas, autopartes, máquinas y artefactos mecánicos. Cabe destacar que, entre la Ciudad de Santa Fe y el conurbano existen espacios territoriales productivos de alto valor económico, donde se localiza gran parte de la más importante cuenca lechera de la provincia, el cinturón verde fruti hortícola, actividades avícolas, agrícolas y ganaderas. Asimismo, el aglomerado de industrias radicadas en el área metropolitana constituye el tercer polo industrial de la provincia.

- Dadas las características de las ciudades de Belo Horizonte, Rosario y Santa Fe, el turismo de placer no ha sido entendido como una actividad de netos perfiles productivos. Ambas urbes han definido como lineamientos de sus planes estratégicos, el posicionamiento como ciudades de turismo de negocios, reuniones y eventos.
- Según la legislación provincial, Rosario y la Ciudad de Santa Fe pueden categorizarse como municipios de primera categoría (localidades con más de 200 mil habitantes).
- Rosario y la Ciudad de Santa Fe constituyen los dos núcleos urbanos principales de la Provincia de Santa Fe.
- Rosario y la Ciudad de Santa Fe poseen una semejanza en sus condiciones geográficas, biológicas y climáticas, dado que ambas forman parte de la ecorregión espinal, que constituye una zona de transición entre las regiones pampeana y chaqueña.
- Rosario, situada sobre la margen del río Paraná, y la Ciudad de Santa Fe, a orillas del riacho Santa Fe emisario del río Paraná; se insertan en la zona del Litoral. Esta región recibe un importante flujo climático del río Paraná.
- Rosario ejerce una marcada influencia con respecto a la Ciudad de Santa Fe dada su cercanía geográfica, se encuentra a 170 km de dicha localidad.

Finalmente es dable destacar que, las ciudades de referencia poseen una trayectoria y experiencia en relación a la planificación estratégica de ciudades. Belo Horizonte fue la primera ciudad planificada de Brasil, siendo el ingeniero Aarão Reis, el responsable de diseñar el plan de urbanismo a fines del siglo XIX, a lo que se le agregó el trabajo de otros importantes arquitectos como el de Oscar Niemeyer en 1940.

Por su parte, desde 1996 la ciudad de Rosario comenzó a construir una plataforma de consenso que le permitiese establecer un horizonte de desarrollo definido en términos de orientaciones estratégicas y proyectos generadores de cambio. Es así como, en 1998 se presentó oficialmente el primer Plan Estratégico Rosario (PER), que condensaba las voluntades de diversos sectores de la ciudad.

Por su parte, se observa que, la Ciudad de Santa Fe en los últimos años, ha comenzado a trazar un escenario caracterizado por diferentes proyectos públicos y privados de desarrollo local, consolidando así un espacio urbano de jerarquía que constituye uno de los ejes centrales para el progreso cultural, comercial y turístico de una ciudad.

## **3.2. Belo Horizonte (Brasil)**

### **3.2.1 La Ciudad y sus características**

Belo Horizonte (BH) es la capital del Estado de Minas Gerais y municipio principal de la Región metropolitana de Belo Horizonte. Está localizada en la región Sudeste de Brasil.

En materia de conectividad, la ciudad posee la mayor red de carreteras federales del país y otras vías menores, que la conectan con otros importantes puntos del Estado de Minas Gerais y del país. Asimismo, la ciudad cuenta con dos aeropuertos (Aeropuerto internacional Tancredo Neves/Confins, Aeropuerto nacional Pampulha y Carlos Drummond de Andrade), y el Ferrocarril Belo Horizonte Metro o MetroBH.

Actualmente Belo Horizonte es considerada la tercera ciudad más grande en la población brasileña, con aproximadamente 2.375.151 millones de habitantes, según el Censo 2010 del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), y su área metropolitana más los alrededores de Belo Horizonte elevan la población a aproximadamente 5,5 millones de personas.

La región fue colonizada por primera vez en el siglo 18, pero la ciudad como se le conoce hoy, fue proyectada y construida en la década de 1890, con el fin de sustituir a Ouro Preto como capital de Minas Gerais.

Rodeada por la Sierra del Curral, que actúa como un natural e histórico marco de referencia, fue planeada y construida para ser la capital política y administrativa del estado bajo la influencia de las ideas del positivismo, en pleno auge de la ideología republicana en el país. La ciudad es una mezcla de tradición y modernidad en la belleza de sus conjuntos arquitectónicos y en su rica producción artística y cultural.

La ciudad de Belo Horizonte ha sido reconocida por el atractivo y la creciente concentración de las empresas comerciales y de servicios en los últimos años. Tanto las empresas multinacionales y brasileñas, como Google y Oi, tienen oficinas en la ciudad.

El sector comercios y servicios tiene un papel muy importante en la economía de Belo Horizonte, siendo responsable del 58% del producto interno bruto de la ciudad, con la industria que conforman la mayor parte del 15% restante, según datos del IBGE (PIB Municipal 2011). Asimismo, su PBI representaba en el 2011 el 14,2% del PIB de Minas Gerais, con un 80% de Micro y Pequeña empresas, siendo el cuarto más grande PIB entre los municipios brasileños. La población económicamente activa de Belo Horizonte es alrededor del 51% de la población total y su tasa de empleo del 93,3%, según datos 2010 de la Fundación João Pinheiro (Pesquisa de Emprego e Desemprego - PED-RMBH).

Asimismo, es el principal centro regional de distribución y procesamiento de una región con importantes actividades de agricultura y minería, así como un el núcleo de un

creciente complejo industrial, siendo tradicionalmente un centro de las industrias siderúrgicas, metalúrgicas, de automóviles, textiles y alimenticias brasileñas.

Es reconocida como importante centro de biotecnología, informática y medicina. Debido tanto a la financiación gubernamental y privada en la diversificación de su economía, la ciudad se ha convertido en una referencia internacional en tecnologías de la información y la biotecnología.

Belo Horizonte tiene muchas atracciones. Además de la arquitectura, la gastronomía rica y variada, Belo Horizonte es un gran centro cultural, conocida internacionalmente como la "capital de los bares de barrio. Cuenta con varias instituciones de educación superior, entre las cuales puede destacarse Universidad Federal de Minas Gerais, diferentes museos, bibliotecas y espacios culturales.

Durante los últimos años, la tendencia hacia el turismo de negocios transformó la capital en un centro nacional para este segmento de la industria turística.

El desarrollo de la ciudad, en los últimos tiempos, es reconocido por diferentes rankings de ciudades atractivas para hacer negocios, como son el de la revista América Economía sobre las Mejores Ciudades para hacer negocios en América Latina y el Ranking de las Ciudades más atractivas en América Latina para la atracción de inversiones realizado por el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario de Colombia y la firma chilena Inteligencia de Negocios (IdN).

### **3.2.2 Belo Horizonte ciudad competitiva y atractiva desde la perspectiva empresarial**

Como se mencionará precedentemente, Belo Horizonte es considerada como una de las ciudades latinoamericanas competitivas y atractivas desde la perspectiva empresarial, según los resultados del Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas (INAI) desarrollado por el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario de Colombia y la consultora chilena Inteligencia de Negocios (IdN). Dicho índice resume el desempeño de más de 50 indicadores de alcance nacional y metropolitano de alto impacto en la toma de decisiones de localización por parte de los inversionistas.

El INAI recoge primeramente aquellas variables de entorno país que entregan los primeros lineamientos (tamaño del mercado interno, apertura económica y acceso al mercado externo, competitividad de costos - de transacción, producción y tributarios - y factores de riesgo - político y económico-), para luego discernir aquellos factores a escala ciudad (poder de compra y desempeño económico esperado, reputación y presencia

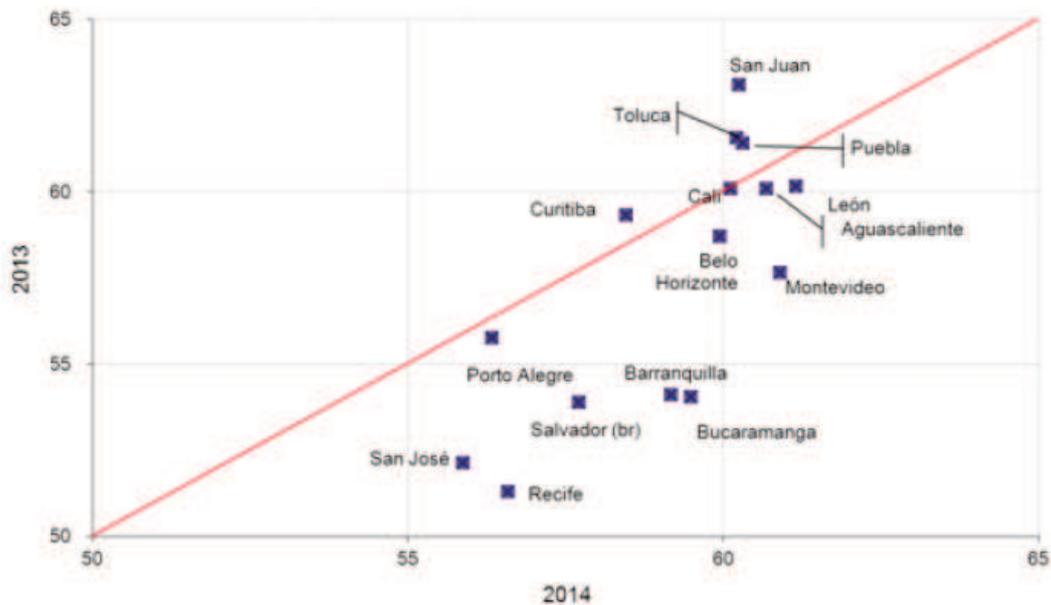
global, confort urbano - seguridad, oferta cultural, mega-eventos, costo de vida, disponibilidad de servicios a escala humana- posibilidades de apalancamiento, y calidad de la oferta educativa para la formación superior del talento humano), que son los reales diferenciadores entre las posiciones del ranking y representan las decisiones de localización de las empresas.<sup>2</sup>

La construcción del INAI 2014 tuvo en cuenta, para las 51 ciudades más importantes de América Latina (tres más que el año 2013- se incluyeron las ciudades de Cartagena en Colombia, Campinas en Brasil y Arequipa en Perú, dada su creciente relevancia en el contexto regional-), sus atributos y desempeño, en el orden local y nacional durante el 2013 y sus expectativas de expansión para 2014, así como el comportamiento de las principales variables económicas y de entorno que resultan relevantes para un inversionista que está buscando localizar su operación en un determinado mercado de la región. Así pues, se realizaron ejercicios cuantitativos y cualitativos sobre diversas variables para las dos categorías ya mencionadas del clima para invertir: Escala Nacional, a la que se le asignó un peso del 35% dentro del modelo y Escala Ciudad (Metropolitana), que captura el 65% restante.

De acuerdo con los resultados del Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas -INAI- 2014, **Belo Horizonte** se posiciona como una ciudad con escala de **atractividad media de inversión**, ocupando el puesto número 23 del ranking <sup>3</sup> (igual que el año 2013).

Figura 3.1

**Escala de Atractividad Urbana 2014 vs 2013 – Rango Medio**



<sup>2</sup> Ver en Anexos - Metodología INAI 2014.

<sup>3</sup> Ver en Anexos - Resultados - Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas -INAI 2014

Fuente: CEPEC-Idn Inteligencia de Negocios - INAI 2014

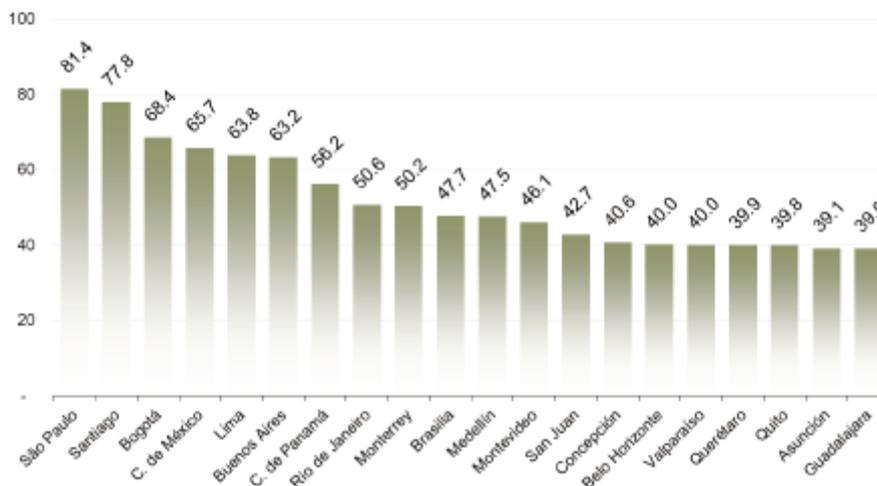
Nota: El gráfico muestra el cambio en los puntajes de un año a otro por ciudad. Aquellas que se encuentran bajo la línea roja, han mejorado su puntaje absoluto en 2014. A la inversa, las que se encuentran sobre la línea roja lo han reducido.

La revisión de las variables asociadas a la escala ciudad del INAI, permite la identificación de los factores diferenciadores (ventajas competitivas) de la ciudad de Belo Horizonte como atractiva desde la perspectiva empresarial.

En este sub-ranking, que sólo toma en cuenta el desempeño de las variables a escala ciudad, se hace visible el buen desempeño que tiene Belo Horizonte en la atracción de negocios, al encontrarse en el grupo de las ciudades top 20 en relación al clima de inversiones.

Figura 3.2

**Clima de Inversiones - Escala Ciudad 2014**  
**Top 20**

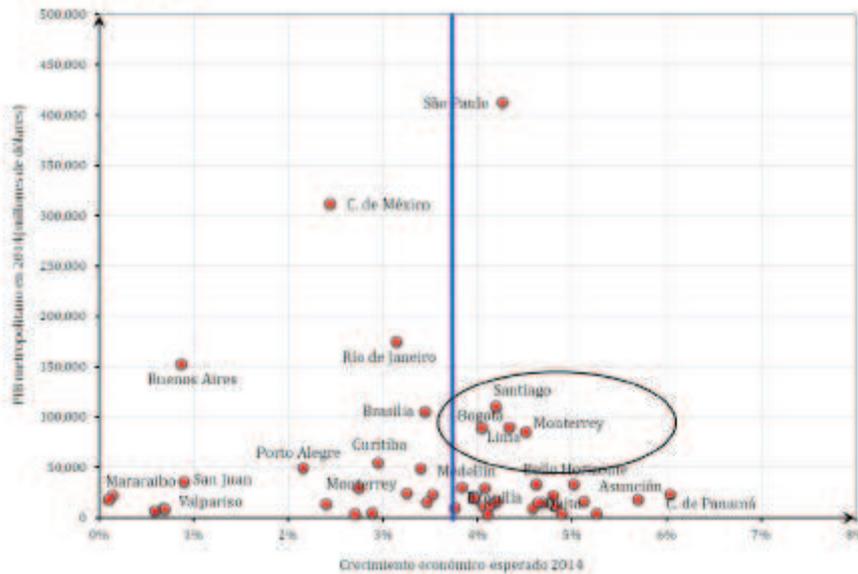


Fuente: CEPEC-Idn Inteligencia de Negocios - INAI 2014

En relación al tamaño del mercado y el desempeño económico, variables fundamentales para la toma de decisiones por parte de un inversionista; Belo Horizonte se encuentra entre los mercados que, a pesar de no tener un PIB muy elevado, en el 2014 registrarán dinamismos de su actividad que podrían resultar muy atractivos para cualquier inversionista, según se ilustra en la parte inferior del cuadrante derecho de la figura siguiente, que muestra una combinación del tamaño de la economía y el dinamismo de las ciudades.

Figura 3.3

**Tamaño de la Economía vs. Crecimiento del PIB**



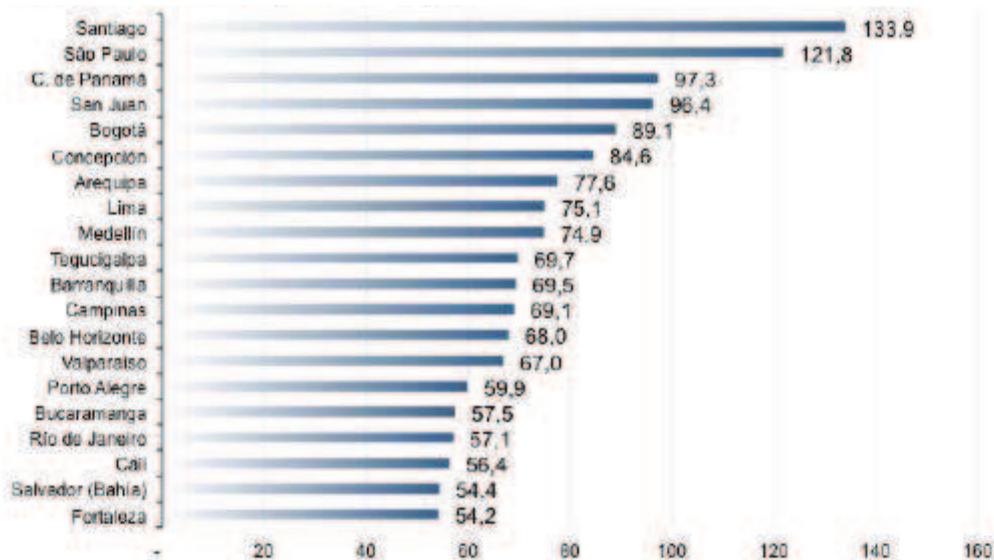
Nota: la línea azul en la gráfica representa el valor de crecimiento promedio del PIB de las ciudades latinoamericanas.

Fuente: CEPEC-Idn Inteligencia de Negocios - INAI 2014

Por otra parte, con relación a las posibilidades de apalancamiento existentes en el mercado financiero en una ciudad, aspecto que para un inversionista resulta fundamental, dado que puede disponer de buenas posibilidades de acceso a recursos para fortalecer su negocio; la ciudad de Belo Horizonte se encuentra en una posición intermedia gracias a una buena oferta de instrumentos y mecanismos de financiamiento para los inversionistas.

Figura 3.4

**Potencial de Financiamiento – Índice respecto a tamaño económico**



Fuente: CEPEC-Idn Inteligencia de Negocios - INAI 2014

En conclusión, según el INAI, Belo Horizonte es considerada como una **ciudad de atraktividad media como destino de negocios**, fundándose dicha atraktividad en el buen desempeño de los indicadores asociados al **tamaño de mercado y dinamismo económico, y su potencial de financiamiento**. Presentando un menor desempeño en relación al confort urbano, el reconocimiento y presencia global, y la calidad de la oferta educativa para la formación del talento humano.

Asimismo, la ciudad de Belo Horizonte se presenta atractiva como destino de negocios, sin duda, gracias al entorno “amable” de inversiones y el importante tamaño de mercado que ofrece su plataforma macroeconómica nacional.

Por otra parte, es una ciudad en la que su gestión, poco a poco le permite consolidarse como una alternativa muy interesante para la inversión en la región latinoamericana.

### **3.2.3 Estrategias de marketing de ciudades para el desarrollo de Belo Horizonte como destino competitivo y atractivo desde la perspectiva empresarial.**

La ciudad de Belo Horizonte dispone de un planeamiento estratégico de corto y de largo plazo en el que se indican los objetivos y líneas estratégicas a seguir en relación a la gestión de la misma, y particularmente en referencia al posicionamiento de dicha ciudad como competitiva y atractiva desde la perspectiva empresarial.

El **Plan Estratégico de Belo Horizonte 2030** aspira lograr una visión de futuro para BH como *una ciudad de oportunidades, sustentable y con calidad de vida*.

La materialización del Plan Estratégico de Belo Horizonte 2030 se realiza, a través de diferentes líneas estratégicas, organizadas en 12 áreas de resultados con sus respectivos proyectos sustentadores:

- *Ciudad saludable,*
- *Educación,*
- *Ciudad con movilidad,*
- *Ciudad segura,*
- *Ciudad de oportunidades, prosperidad.*
- *Ciudad moderna, modernidad,*
- *Ciudad con todas las villas vivas,*
- *Ciudad compartida,*
- *Ciudad sustentable,*

- *Ciudad de todos,*
- *Ciudad cultural, cultura,*
- *Integración metropolitana.*

Se complementa con una evaluación continua de los resultados de las políticas públicas, programas y proyectos en curso, con la transparencia y la participación popular.

Concentrándose en el tema objeto de estudio del presente trabajo, es decir en relación a las estrategias que impulsa el gobierno municipal para posicionar a la ciudad de Belo Horizonte como atractiva y competitiva para los negocios, se analizarán las mismas tomando como referencia los conceptos teóricos propuestos por Kotler et al. (2007) sobre las cuatro estrategias genéricas para mejorar la posición competitiva de una ciudad en relación al mercado objetivo de negocios.

En tal sentido, la Planificación Estratégica de BH 2030 en el área de resultados Prosperidad tiene como visión principal trabajar para convertir a Belo Horizonte en una ciudad de oportunidades. El objetivo es establecer un ambiente propicio para promover, atraer y retener empresas e inversiones productivas, para la innovación y el desarrollo de servicios de valor añadido, garantizando la inclusión de las empresas en los mercados nacionales e internacionales y una amplia conectividad a las redes de empresas y servicios públicos y privados, lo que conlleva el desarrollo económico local. También tiene como pilares fundamentales el desarrollo del turismo de negocios para consolidar la ciudad como destino turístico dentro de Brasil como a nivel internacional, la promoción de buenas oportunidades de empleo y la formación profesional a lo largo del espacio urbano. Para ello, el municipio desarrolla acciones específicas para la atracción, retención, expansión de negocios y promoción de las inversiones externas y el comercio exterior, que constituyen buenas prácticas, dentro de las más destacadas se pueden mencionar:

- 1. Desburocratización y Mejora del Ambiente de Negocios**, cuyo objetivo es mejorar el entorno empresarial en Belo Horizonte mediante la reducción de los plazos de apertura, ampliación y baja de empresas, con foco en la optimización de los procesos de concesión de licencias y regularización.
- 2. Promoción y Atracción de Inversiones**, cuyo objetivo es atraer, mantener y ampliar las inversiones en BH, ofreciendo un ambiente favorable para los negocios de alto valor agregado y las industrias del conocimiento, trabajando de forma estructurada y articulada con los diferentes agentes económicos nacionales e internacionales, consolidando la ciudad de Belo Horizonte como un centro de excelencia en el espíritu emprendedor. Las principales actividades realizadas son:

- *BH Negocios*: tiene como objetivo promover el desarrollo de las empresas pymes en asociación con el Sebrae, el Banco del Nordeste de Brasil (BNB) y Caja Económica Federal (CEF). En 2013, se otorgaron préstamos a 1317 empresas pymes, se crearon 186 empresas y fueron capacitados 680 empresarios. Asimismo, se amplió dicho programa, implementando el Proyecto de Microcrédito en Cluster Sierra (Regional Centro-Sur) y Taquaril (Región Este).
- *Programa de atracción de inversiones e promoción comercial Goal Belo!*: tiene como principal propuesta capitalizar los diferentes eventos internacionales que se desarrollan en la ciudad para atraer la inversión extranjera, promover el comercio de Belo Horizonte y apoyar el conjunto de actividades que se han desarrollado en la búsqueda de la internacionalización de la ciudad. El mismo se desarrolla a través de una agenda de trabajo que promueve actividades en áreas institucionales, corporativas y socio-culturales en las que participan CEOs y empresarios internacionales, así como líderes de opinión, periodistas y expertos a nivel mundial, referentes en los principales sectores que fueron apuntados por diversos estudios y por el gobierno como prioritarios para el desarrollo económico de la región: tecnología de la información, biotecnología y los ecosistemas de las llamadas startups.

El objetivo final del Programa es promocionar y posicionar a la ciudad de Belo Horizonte como una referencia internacional en recepción eventos, haciendo visible los esfuerzos para el desarrollo local y promocionando negocios entre empresas locales e internacionales. Durante el año 2013 y 2014 se llevaron a cabo la primera edición y segunda edición (Copa del Mundo 2014) respectivamente.

- *Programa Microcrédito*: tiene como fin otorgar préstamos, con tasas de interés desde el 0,64% mensual, a micro y pequeños emprendedores de bajos ingresos formal e informal, por medio del Programa CRESCER (Programa Nacional de Microcrédito del Gobierno Federal), para dar crecimiento y sustentabilidad a la actividad, a fin de integrarlos de forma más competitiva al mercado.
- *Programa de incentivo fiscales para la instalación y expansión de empresas (PROE MP)*: exención de tasas fiscales.

- *Apoyo al cooperativismo*: En 2013 se creó la Cámara de Cooperativismo en el ámbito del CODECOM.
  - *Grupo de Apoyo en la Creación e Implementación de emprendimientos productivos (GEAL)*: fue creado para acompañar en los procedimientos necesarios para la implantación de nuevas inversiones en la ciudad. Está compuesto por diversos órganos del municipio que asisten a dichos proyectos.
- 3. Consejo de Desarrollo Económico Municipal - CODECOM**: espacio para el diálogo con los sectores productivos, estableciendo políticas de desarrollo económico local e identificando oportunidades para la promoción y atracción de emprendedores.
- 4. Infraestructura Productiva- Parque Tecnológico BHTec**: la vocación de la ciudad de BH para albergar nuevas empresas de desarrollo tecnológico, ha inspirado la creación del Parque Tecnológico BHTec en 2005, en colaboración con el Municipio de BH, la Universidad Federal de Minas Gerais (UFMG), el Gobierno del Estado de Minas Gerais, el Servicio de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas de Minas Gerais (Sebrae-MG) y la Federación de las Industrias del Estado de Minas Gerais (FIEMG). El Parque Tecnológico de Belo Horizonte - BHTec es una asociación privada de carácter tecnológico, científico, educacional y cultural. Su principal finalidad es fortalecer las actividades de investigación, la introducción de innovaciones y la transferencia de tecnologías. El Parque Tecnológico de Belo Horizonte está implantado en un área de 535 milmetros cuadrados y funciona en cinco pavimentos. El emprendimiento alberga empresas en las áreas de biotecnología, energía alternativa, gestión y tecnologías de la comunicación y de la información. Cerca de 15 empresas ya están en funcionamiento.
- 5. Turismo en BH**: tiene como objetivo consolidar la ciudad como destino turístico de placer, eventos y negocios a nivel nacional e internacional. Las principales acciones son:
- *Plan de Desarrollo Integrado del Turismo Sostenible (PDITS)*: se inserta en el ámbito del Programa Nacional de Desarrollo del Turismo (Prodetur Nacional), del Ministerio del Turismo, constituyéndose en una herramienta para la obtención de préstamo y recursos junto al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Ministerio de Turismo. Tiene como objetivo incentivar la actividad turística como alternativa económica de desarrollo sostenible, mediante la ampliación de la infraestructura de productos y

equipamientos turísticos, así como la promoción de los mismos, ratificando la vocación de Belo Horizonte como destino turístico.

- *Consolidación de la Ciudad de BH como “Destino Turístico”*: Entre las acciones desarrolladas se destacan, sistema de indicadores turísticos, plan de marketing turístico llevado a cabo por la agencia de turismo Belotur, centro de atención a turistas, capacitación y entrenamiento de profesionales del sector turístico, puesto turístico móvil, ómnibus turístico, turismo de salud, circuitos turísticos de alrededores, guía de turismo BH, publicación quincenal con informaciones turísticas, apoyo en la realización de eventos turísticos. Programa de estímulo al turismo de negocios y eventos.
- *Comité de Marketing Internacional*: tiene como propósito el desarrollo de contenidos y programas que permitan que la ciudad de Belo Horizonte sea distinguida a nivel internacional, y sensibilizar internamente a las agencias y secretarías de la municipalidad de la importancia de la proyección internacional de la ciudad.
- *Plan de Comunicación y marketing*: con el objetivo de divulgar la imagen de BH y su marca Belotur a nivel nacional e internacional, para consolidar la ciudad como destino turístico de Brasil.
- *Turismo y Red Hotelera*: una ley fue sancionada en 2010 con el objetivo de incentivar la radicación de hoteles, cines, auditorios, bibliotecas, museos y centro de convenciones. También se aprobó una normativa para simplificar las licencias de emprendimientos hoteleros en BH. Durante el año 2012, el municipio autorizó 43 nuevos proyectos de hoteles, y existían otros 18 en proceso de licenciamiento. Todos ellos poseen un plazo hasta 31 de marzo de 2014 para entrar en operación.
- *Movilidad*: diferentes proyectos de infraestructura vial permiten a la ciudad contar con un nuevo sistema de transporte con más calidad para los usuarios. Nuevas vías de tránsito y carriles exclusivos para ómnibus (bus rapid transit) en las principales avenidas y una central de control de tráfico.
- *Señalización turística* indicativa de las principales avenidas de BH e interpretativa con información del patrimonio existente.
- *Centro Integrado de Comando y control*, a través de cámaras de vigilancia distribuidas en distintos puntos de la ciudad.

- *Central de Información Turística Integrada*: implementación de una estructura sistematizada para mejorar la centralización, distribución y control de las informaciones turísticas.
  - *Capacitación*: Las capacitaciones envuelven actividades como cursos de idiomas, agentes de información turística, guía de turismo, auxiliar de cocina, camarera, mozo, recepcionista, gestión de negocios, planeamiento de emergencia hospitalaria externa, etc.
6. **Cualificación, Profesionalización y Empleo**: tiene como objetivo incrementar la apertura de las escuelas de comercio en la ciudad de BH, además de ofrecer cursos de capacitación y seguimiento a los egresados de los cursos, lo que contribuye con la posibilidad de insertar el público objetivo en el mercado formal de trabajo y nuevas oportunidades de empleo y generación de ingresos: Programa “Mi Mejor Empleo”, Programa de Promoción del Adolescente trabajador, Programa Nacional de Acceso a la enseñanza técnica y empleo (PRONATEC), entre otros.
  7. **Sistema de información - estadísticas e Indicadores**: en el portal del Municipio de Belo Horizonte ([portalpbh.pbh.gov.br](http://portalpbh.pbh.gov.br)), son visualizados datos e información actualizada sobre los aspectos económicos, demográficos, sociales, ambientales, culturales y urbanos del municipio.
  8. **Participación en ferias y eventos locales, nacionales e internacionales** del ámbito turístico y técnico científico. *Intercambio de Agronegócios Minas Gerais – Holanda .La experiencia “Food Valley”*
  9. **Redes de cooperación internacional**: tienen como objetivo promover la relación del municipio con otras ciudades del mundo, buscando referencias en buenas prácticas públicas y permitiendo el aprendizaje constante. Las principales instituciones a las cuales el municipio está asociado: Consejo Internacional de Gobiernos Locales para la sustentabilidad(ICLEI), Red Mercociudades, Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU ),Red Metropolis, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), Asociación Internacional de Ciudades Educadoras (AICE),Open Government Partnership (OGP),Proyecto Improve Your English, Cooperación Belo Horizonte–Medellín (Colombia), Belo Horizonte – Lille (Francia) en el área de atracción de inversiones.

Finalmente, es dable destacar que, fueron concedidos al municipio de BH premios internacionales como forma de reconocimiento a las buenas prácticas públicas que pueden ser replicadas en otras partes del mundo, consolidando Belo Horizonte como un centro

internacional de excelencia en política pública y una ciudad competitiva y atractiva desde la perspectiva empresarial.

Sin embargo, es preciso mencionar que, si bien dichas políticas públicas poco a poco permiten consolidar a Belo Horizonte como una alternativa muy interesante para la inversión en la región latinoamericana; existen en la ciudad deficiencias relacionadas con el confort y movilidad urbana, como así también problemas medioambientales y altas tasas de criminalidad, que aún no han sido solucionados por el gobierno local. “Alrededor de 400.000 residentes de Belo Horizonte viven en barrios marginales y en áreas con poca infraestructura. Con ello, son vulnerables a problemas relacionados con la pobreza tales como, desnutrición, viviendas inadecuadas, desempleo, niños sin hogar y degradación ambiental.

Los problemas ambientales básicos de Belo Horizonte son: áreas propensas a inundaciones, riesgos de derrumbes en pendientes inestables, erosión y derrumbe de terrenos, viviendas peligrosas, problemas de salud en barrios marginales sobrepoblados, servicios básicos inadecuados en áreas de bajos ingresos e insuficiente recolección de residuos sólidos.” (Paixao Bretae en Urban & EnvironmentForum, sin fecha).

### **3.3. Rosario (Argentina)**

#### **3.3.1 La Ciudad y sus características**

Nacida en el siglo XVIII como la pequeña aldea rural del Pago de los Arroyos, y reconocida como Ilustre y Fiel Villa en 1823, Rosario alcanza el rango de ciudad en 1852. Fue a partir de entonces que, tomando el nombre de la Virgen del Rosario, inició una etapa de vertiginoso desarrollo al punto de llegar a ser en pocas décadas la segunda urbe de la República Argentina y una de las ciudades más pujantes de Sudamérica.

Ubicada en el centro-este del territorio nacional, sobre la margen derecha del río Paraná, en la provincia de Santa Fe, en un punto intermedio entre las distintas regiones del país y en una posición geoestratégica en relación al Mercosur, en el extremo sur del continente americano.

Es cabecera del Departamento homónimo, y centro del Área Metropolitana Rosario, constituida por las localidades de Capitán Bermúdez, Granadero Baigorria, Ibarlucea, San Lorenzo, Ricardone, Andino, Fray Luis Beltrán, Puerto General San Martín, Funes, Roldán, Pérez, Zavalla, Soldini, Alvear, Arroyo Seco, General Lagos, Pueblo Esther, Villa Gobernador Gálvez, Fighiera, Piñero, Acebal, Timbúes y Pueblo Andino.

La ciudad está conectada con el resto de la provincia y del país por medio de una vasta red de comunicaciones:

- terrestres: Ruta N° 11, N° 9, N° 33, Autopistas P.E. Aramburu, Brigadier E. López y a Córdoba. El Puente Rosario-Victoria de gran valor geoestratégico como parte del Corredor Bioceánico es una monumental conexión vial que cruza el río Paraná hasta la ciudad de Victoria, provincia de Entre Ríos. A su vez, se integra con la hidrovía del río Paraná que une al territorio argentino con Bolivia, Paraguay y Brasil.
- fluviales: el Puerto de Rosario está asentado sobre el margen derecho del Río Paraná a la altura del km 420, cercano al escalón fluviomarítimo que conecta la navegación de ultramar con la de cabotaje en el punto más al norte, dentro de la cuenca del Plata, que permite el servicio de buques oceánicos con un calado importante.
- aéreas: el Aeropuerto Internacional Rosario “Islas Malvinas”, una renovada terminal aérea ubicada al noroeste de la ciudad, a unos 15 km. del centro, además de conexiones con distintos puntos del país, ofrece vuelos directos a destinos internacionales como Montevideo, Lima y Porto Alegre.
- ferroviarias: Estación de Ferrocarril Rosario Norte.

En la actualidad, la ciudad de Rosario es la más importante de la provincia y la tercera ciudad más poblada del país, después de Buenos Aires y Córdoba. Cuenta con una población aproximada de 948.312 habitantes, que asciende a 1.264.321 personas al considerar el Aglomerado Gran Rosario (IPEC/Censo 2010).

Es un epicentro agrario, industrial, comercial, financiero y de negocios de gran relevancia para la actividad productiva de la Argentina, con fuerte potencial logístico y de atracción de inversiones, generando el 50% del PBI de la Provincia de Santa Fe y el segundo de la Argentina, luego del Gran Buenos Aires. Su industria junto con el comercio conforman aproximadamente el 70% del PBI de Rosario, según datos del Centro de Información Económica - Municipalidad de Rosario, 2011.

El principal sector manufacturero es la agroindustria, cuyas plantas están situadas en los sectores norte y sur del Gran Rosario; las inversiones de la última década han transformado a Rosario y el resto de la provincia en el mayor centro de procesamiento de oleaginosas del mundo.

Según datos de la Cámara de Comercio Exterior de Rosario, muchos otros sectores contribuyen a la diversificada oferta industrial de la ciudad. Rosario y su área metropolitana producen el 20% de los automóviles, el 40 % de los refrigeradores domésticos, el 80 % de la maquinaria para la industria de la alimentación y el 100 % de las carrocerías para autobuses de media y larga distancia fabricados en la Argentina. Por otra parte, existe un importante sector de desarrollo tecnológico. En tal sentido, el Polo Tecnológico Rosario (PTR) está considerado actualmente el centro tecnológico más

importante de Argentina, en tres áreas específicas de investigación y desarrollo: biotecnología, desarrollo de software, y telecomunicaciones.

Además, se constituye en un foco educativo, cultural, y deportivo de gran jerarquía, que cuenta con importantes museos y bibliotecas, y una infraestructura turística que incluye circuitos arquitectónicos, paseos, bulevares, parques, y numerosos proyectos residenciales y comerciales.

Al igual que la ciudad de Belo Horizonte, el desarrollo de la ciudad Rosario, en los últimos tiempos, es reconocido por diferentes rankings de ciudades atractivas para hacer negocios, como son el de la revista América Economía sobre las Mejores Ciudades para hacer negocios en América Latina y el Ranking de las Ciudades más atractivas en América Latina para la atracción de inversiones realizado por el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario de Colombia y la firma chilena Inteligencia de Negocios (IdN) a nivel latinoamericano y el Informe de Atracción Regional de Inversiones del IAE Business School de la Universidad Austral de Argentina, a nivel nacional.

### **3.3.2 Rosario ciudad competitiva y atractiva desde la perspectiva empresarial**

Rosario es considerada como una de las ciudades argentinas competitivas y atractivas desde la perspectiva empresarial, según los resultados del Informe de Atracción Regional de Inversiones del IAE Business School de la Universidad Austral, a través de su Centro de Estudios GESE (Gobierno, Empresa, Sociedad y Economía).

La investigación realizada en 2007 tuvo como finalidad detectar los lugares más atractivos para invertir dentro de Argentina. Se trabajó con dos niveles de desagregación: provincias y ciudades. Para ello, se realizó una encuesta a 250 empresarios pertenecientes a pequeñas, medianas y grandes compañías de los más variados sectores económicos, distribuidos en seis regiones económicas que representan en su conjunto más de 75% de la actividad económica de la Argentina: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza.

La encuesta está dividida en tres partes o componentes: (1) las provincias más atractivas y sus factores determinantes; (2) las ciudades más atractivas y sus factores determinantes; y (3) situación actual y perspectivas de la inversión. Los factores determinantes son un conjunto de variables y subvariables que hacen a una ciudad o provincia más o menos atractiva para la localización de inversiones privadas. Estas características fueron seleccionadas por el equipo que realizó la investigación en base a una extensa revisión de

literatura previa (geografía Económica, transportes, recursos humanos, calidad de vida, financiamiento, sector público, servicios públicos).<sup>4</sup>

Según los resultados de dicho estudio, Rosario ocupa la primera posición dentro de la lista de las diez ciudades votadas como más atractivas para invertir, seguida de Córdoba Capital.

Figura 3.5

**Las Ciudades más atractivas para invertir**

Posición	Ciudad	Casos	%
1	Rosario	120	48,00%
2	Córdoba Capital	111	44,40%
3	Mendoza Capital	70	28,00%
4	Neuquén Capital	25	10,00%
5	Salta Capital	19	7,60%
5	San Luis Capital	19	7,60%
6	Gran Buenos Aires	15	6,00%
6	Rafaela	15	6,00%
7	Bariloche	13	5,20%
7	San Rafael (Mendoza)	13	5,20%

Fuente: Informe de Atracción Regional de Inversiones del IAE Business School de la Universidad Austral - 2007

En relación a cuál es el factor principal y determinante para considerar a la ciudad de Rosario como el lugar más atractivo para realizar negocios, los entrevistados consideran como factores determinantes la **Geografía Económica** y el **Transporte** (coinciden con los factores más mencionados para toda la provincia de Santa Fe).

El factor geografía económica es más valorado por empresarios del rubro servicios y por empresas de más de 250 empleados. Por su parte, el factor transporte es más valorado por los ejecutivos provenientes del sector de transables y por compañías de menos de 200 empleados.

<sup>4</sup> Ver Anexo - Los factores determinantes para localizar una inversión - Informe de Atracción Regional de Inversiones del IAE Business School de la Universidad Austral

Figura 3.6

**Rosario y sus factores determinantes por sector de actividad, y dotación de empleados**

Factores determinantes para invertir en Rosario	Total	Sector de Actividad		Dotación	
		Bienes Comercializables	Construcción y Servicios	Hasta 199	250 y más
Geografía Económica	53	42%	58%	42%	58%
Transportes	38	55%	45%	53%	47%
RRHH	14	50%	50%	57%	43%
Calidad de vida	7	57%	43%	71%	29%
Financiamiento	4		100%		100%
Sector Público	3	67%	33%	67%	33%
Servicios Públicos	1		100%	100%	
Casos	120	47%	53%	48%	52%

Fuente: Informe de Atracción Regional de Inversiones del IAE Business School de la Universidad Austral - 2007

En las figuras siguientes se muestran el detalle de respuestas para los dos primeros factores en importancia relativa.

Figura 3.7

**Rosario y el factor Geografía Económica**

			Total
Geografía Económica	Cercanía de mercados	Casos	39
		%	74%
	Nodo de transportes	Casos	11
		%	21%
Recursos Naturales	Casos	3	
	%	6%	
Total	Casos	53	
	%	1	

Fuente: Informe de Atracción Regional de Inversiones del IAE Business School de la Universidad Austral - 2007

Figura 3.8

**Rosario y el factor Transporte**

			Total
Transporte	Infraestructura portuaria	Casos	31
		%	82%
	Infraestructura vial	Casos	5
		%	13%
	Infraestructura aeroportuaria	Casos	1
%		3%	
Infraestructura ferroviaria	Casos	1	
	%	3%	
Total	Casos	38	
	%	100%	

Fuente: Informe de Atracción Regional de Inversiones del IAE Business School de la Universidad Austral - 2007

En Rosario, la cercanía con los mercados es lo más valorado dentro del factor de geografía económica. En segundo lugar, está la variable de nodo de transportes, factor muy

relacionado a la segunda razón por lo cual los empresarios consideran que Rosario es la ciudad con mejor clima para invertir. En efecto, dentro del factor Transportes sobresale la infraestructura portuaria seguida muy de lejos por la infraestructura vial.

En conclusión, según el estudio anteriormente citado, la ciudad de Rosario es considerada como **la ciudad con mayor atraktividad como destino de negocios** en Argentina, fundándose dicha atraktividad en los factores diferenciadores de geografía económica, principalmente su **cercanía al mercado y su nodo de transportes**, y dentro de este último su **infraestructura portuaria**. Presentando un menor desempeño en relación a los otros factores, principalmente con relación a servicios públicos, sector público y financiamiento.

### **3.3.3 Estrategias de marketing de ciudades para el desarrollo de Rosario como destino competitivo y atractivo desde la perspectiva empresarial.**

La historia de Rosario se caracteriza por estar atravesada por esfuerzos de una política local atenta a las problemáticas que aquejan a la ciudad, cuestión que impulsa un notable registro de acciones tendientes al mejoramiento de la gestión de ciudad. El desarrollo de importantes y variados equipamientos colectivos; el interés por la escala más vasta metropolitana del ordenamiento espacial; la jerarquización y cualificación de los equipos técnicos municipales; la concreción de su Plan Estratégico, y la apertura de canales para la participación ciudadana, abarcan los principales resultados de las experiencias alcanzadas hasta el momento. Convirtiéndose en un escenario de referencia para las políticas llevadas a cabo en torno a la aplicación de innovadoras prácticas de gestión. (Paz y Tkachuk, 2004).

#### ***El Plan Estratégico Rosario Metropolitano***

A mediados del año 1996, la ciudad de Rosario comenzó a transitar el gran desafío de construir una plataforma de consenso que le permitiese establecer un horizonte de desarrollo definido en términos de orientaciones estratégicas y proyectos generadores de cambio. Es así como, el municipio junto a los principales dirigentes sociales, políticos y representantes de organizaciones de Rosario, asumieron la necesidad de contar con un plan que trascendiera en el tiempo más allá de una gestión.

En Octubre de 1998 se presentó oficialmente el Plan Estratégico Rosario (PER), conformado por setenta y dos proyectos que condensaba las voluntades de diversos sectores de la ciudad, representados por más de 150 instituciones que intervinieron en su formación. En el año 2008, y a diez años de su aprobación, la etapa de gestión del Plan Estratégico Rosario llegó a su final. El mismo se consolidó como una de las experiencias más destacadas a nivel regional y continental, y su balance arrojó resultados muy satisfactorios: un 80% de los proyectos se encuentran en funcionamiento o con avances significativos, mientras que el resto se halla en proceso de ejecución.

A medida que avanzaba el proceso de gestión estratégica del PER se manifestó, cada vez con más fuerza, la necesidad de un nuevo enfoque que contemplara los intereses y necesidades en común con los municipios y comunas que integran el espacio regional que se estructura en torno a Rosario. Esto obligó a tener una mirada de mayor alcance territorial, y comenzaron a tomar forma propuestas de carácter estratégico no sólo para Rosario sino también para su región metropolitana.

De este modo, el Plan Estratégico Metropolitano (PEM) se reconfiguró como Plan Estratégico Rosario Metropolitana (PERM+10) con una visión de *Rosario como ciudad metropolitana*. En este sentido, más de 450 organizaciones de la ciudad aprobaron, en abril de 2009, el **“Plan Rosario Metropolitana Estrategias 2018”**, documento que condensa las propuestas surgidas de la interacción y el consenso

Se trata del segundo plan estratégico local que tiene por objetivo general convertir a Rosario en *“una metrópolis moderna, territorialmente integrada y socialmente inclusiva, sustentada en la cultura, la innovación y las economías de calidad; con protagonismo y conectividad nacional y global”*. El PERM+10 se estructura sobre cinco líneas estratégicas:

- *Trabajo + Economías de calidad*
- *Oportunidades + Ciudadanía*
- *Integración + Conectividad*
- *Río + Calidad de vida*
- *Creación + Innovación*

Cada línea está conectada con una determinada cantidad de proyectos estratégicos, que representan su correlato en el terreno de la acción. En abril de 2011, se cumplieron dos años de la aprobación del Plan Estratégico Rosario Metropolitana y el balance a la fecha mostraba que las iniciativas exhibían avances significativos. Del total de los proyectos del Plan (88), el 70 % se encontraba en estado de ejecución con distintos niveles de avance, el 19 % se encontraba en estudio o en fase de análisis, el 7 % aún no se habían iniciado y el 3% ya se encontraba en pleno funcionamiento.

Concentrándose en el tema objeto de estudio del presente trabajo, es decir en relación a las estrategias que impulsa el gobierno municipal para posicionar a la ciudad de Rosario como atractiva y competitiva para los negocios, se analizarán las mismas tomando como referencia los conceptos teóricos propuestos por Kotler et al. (2007) sobre las cuatro estrategias genéricas para mejorar la posición competitiva de una ciudad en relación al mercado objetivo de negocios.

En tal sentido, el PERM+ 10 en su línea estratégica *Trabajo + Economías de calidad* tiene como visión principal convertir a Rosario metropolitana en polo regional del trabajo, la producción agroalimentaria, la industria de alto valor agregado y los servicios de calidad, en un entorno diversificado y competitivo.

Para ello, el municipio desarrolla acciones específicas para la atracción, retención, expansión de negocios y promoción de las inversiones externas y el comercio exterior, que constituyen buenas prácticas, dentro de las más destacadas se pueden mencionar:

**1. Servicio de atención personalizada y especializada a empresas, emprendedores e importadores:**

Para atraer nuevas inversiones y favorecer la radicación y operación de las empresas a través de un proceso ágil, eficiente y transparente, se implementa un servicio de atención personalizada y especializada que brinda asesoramiento e información y realiza la gestión y resolución integral de los trámites en un único espacio. Asimismo, el municipio implementa un sistema de ventanilla de consulta y asistencia técnica a importadores.

**2. Infraestructura Productiva - Plataforma Productiva Metropolitana**

- *Reordenamiento del suelo industrial:* Consiste en una política integral de promoción y reordenamiento del suelo industrial, que se propone dar respuesta a los requerimientos productivos de la región, empleando criterios de sustentabilidad económica y ambiental. Esta apuesta tiene un punto central en el desarrollo de parques industriales, que alientan la radicación de empresas. Dichas acciones se enmarcan en el Programa de Desarrollo de Suelo Industrial (PRODESI) de la Municipalidad de Rosario. La ciudad cuenta hoy con tres parques industriales en desarrollo: Ovidio Lagos (inaugurado - 7 empresas radicadas desde diciembre de 2013), Rosario Oeste S.A (inaugurado - 8 empresas radicadas en la actualidad), Empresarial Rosario (en desarrollo).
- *Centro Científico Tecnológico Rosario:* es un proyecto asociativo que reúne a gobiernos, universidades y organismos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), es un espacio físico de interacción entre tecnología, ciencia y producción que tiene como objeto contribuir al desarrollo económico de alto valor agregado, la

promoción de la cultura científico-tecnológica y la sinergia entre los planos académico, gubernamental y empresario. El parque está conformado por una serie de institutos de I+D con sede en el predio del CONICET.

- *Polo Tecnológico Rosario*: complejo productivo de tecnología que asocia a empresas, universidades y al gobierno provincial y municipal. Tiene como misión promover, facilitar y estimular el crecimiento y la capacidad exportadora de las Empresas de Base Tecnológica (EBTs), posicionando a Rosario y su región como un centro de referencia internacional en el desarrollo científico y la innovación tecnológica.
  - *Área Tecnológica Nudo Rosario*: Se trata de una iniciativa que pretende dotar a la ciudad de un área con excelentes infraestructuras y calidad urbana, a fin de fomentar mediante el otorgamiento de incentivos promocionales, la concentración estratégica de actividades intensivas en conocimiento, favoreciendo las sinergias entre las empresas cuya actividad principal son las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), y las biotecnologías vinculadas con el sector de alimentos-salud y el diseño. El proyecto Área Tecnológica Nudo Rosario está siendo desarrollado, en diciembre de 2013 se iniciaron los trabajos de remodelación de la primera nave de tecnología, donde se radicarán 17 empresas tecnológicas seleccionadas en la convocatoria 2013.
  - *Edificio Tecnológico*: forma parte del proyecto conjunto que llevan adelante, por medio de un convenio de cooperación, la Municipalidad, la Universidad Nacional de Rosario (UNR) y el Polo Tecnológico Rosario. Estaría emplazado en los terrenos de la Ciudad Universitaria de la UNR destinado a Nidos de Empresas. Actualmente, se ha llamado a licitación para la construcción del mismo.
  - *Centro de Diseño e Industrias creativas*: se plantea como una incubadora de diseño para constituir un entorno especializado de apoyo y promoción del diseño en la ciudad. Su objetivo es contribuir a la creación de empresas basadas en el diseño, brindando un conjunto de servicios y apoyos compartidos a los emprendedores.
- 3. Rosario Primera en Turismo Urbano**: orientado al turismo receptivo, buscando impulsar un desarrollo turístico sustentable, agregando valor turístico a los recursos existentes, con el objetivo de diversificar la base económica de la ciudad, reforzar la marca territorial y mejorar la calidad de vida de los residentes. En octubre de 2010 se realizó la presentación del Plan de Desarrollo de Turismo Sustentable 2010-2018 en el cual trabajaron de manera participativa diferentes actores locales involucrados en la temática. Para lo cual, se llevan adelante

diversas campañas de difusión turística de Rosario en centros urbanos y en medios de comunicación nacionales de gran circulación. Asimismo, la oferta turística de Rosario se hizo presente en las principales ferias de turismo nacionales e internacionales.

**4. Empleo y Formación:** apunta a mejorar las capacidades y competencias de los trabajadores a través de la implementación de políticas activas de promoción del empleo, realizando una adecuada articulación entre la oferta y la demanda de trabajo. Se llevan adelante las siguientes acciones: *Capacitación presencial y on-line* (gratuita en función de la demanda en el mercado). *Promoción del empleo:* servicio público y gratuito para aquellas personas que buscan empleo o requieren mejorar su perfil laboral, así como también a las empresas que estén en la búsqueda de personal. Estos servicios implican asesoramiento y orientación, desarrollo de programas de entrenamiento e incorporación en el sector productivo, asistencia para el trabajo independiente, búsqueda y selección de personal para empresas. Durante el 2º semestre de 2013 se dictaron 45 cursos, se inscribieron 1.668 personas y participaron 911, de las cuales 500 se graduaron.

#### **5. Fomento Empresas**

- *Programas “Desarrollo Competitivo de Empresas”:* asistir técnicamente a las empresas de las cadenas de valor de la maquinaria agrícola y agropartes, carroceras, autopartistas y máquinas para la industria alimentaria, mediante la mejora de la calidad de sus proveedores de insumos y/o servicios.
- *Asistencia financiera:* Fondo Nacional para la Pequeña y Mediana Empresa (FONAPYME), Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad (PACC) de la Sepyme, FRIDER fondo de cooperación internacional, PRODER crédito para micro y pequeñas empresas para la adquisición de bienes de capital, etc .
- *Banco Metropolitano de Inversión y Desarrollo:* Actualmente, el banco conjuntamente con el municipio local, ofrece diversas e innovadoras líneas de financiamiento para pymes comerciales e industriales: Créditos innovación tecnológica (Innovatec), Créditos especiales a comercios de Fisherton, Créditos proyectos culturales (Financiarte), Financiamiento empresas/proyectos base tecnológica (FonTer), Créditos centros comerciales a cielo abierto, Préstamos microemprendimientos (Promufo).
- *Mercado de Futuro y Opciones:* uno de los aspectos clave para consolidar a la Región Rosario como centro agroalimentario consiste en asegurar una mayor competitividad futura de las empresas regionales, mediante el acceso a adecuados

instrumentos de financiamiento, con plazos y tasas accesibles. Además de la conformación de un Banco Regional, resulta necesario consolidar, fortalecer y desarrollar el mercado de capitales de la región con la participación de las entidades locales que operan en el sector.

6. **Apoyo a los Centros Comerciales a Cielo Abierto de la ciudad:** fortalecimiento institucional a través de pasantías, asistencia técnica para la gestión de personería jurídica, asistencia financiera y acciones de lanzamiento de nuevos centros, la visibilización a través del apoyo en la realización de espectáculos culturales y apoyo para fechas especiales, edición de Guías Comerciales de los diferentes centros comerciales, la señalización en el paseo Mendoza junto a la obra de la isla para el cruce peatonal y la colocación de cámaras de video vigilancia.
7. **Consejo Económico y Social Rosario:** es un órgano colegiado de carácter consultivo y asesor del gobierno de la ciudad (tanto a nivel ejecutivo como legislativo) en materia socioeconómica y laboral. Apunta a consolidar y perfeccionar una democracia participativa, construyendo un medio de comunicación permanente y corresponsable de sectores de la comunidad, entre los que se destacan representantes de asociaciones empresarias, organizaciones del trabajo, instituciones académicas y organizaciones sociales.
8. **Sistema de Información para el Desarrollo (SID):** apunta a generar una herramienta que permita mantener un conocimiento actualizado de la realidad productiva metropolitana y desplegarla en una plataforma informática accesible. En tal sentido, la Secretaría de Producción y Desarrollo Local cuenta con el **Centro de Información Económica (CIE)**, un espacio orientado a la recopilación, sistematización y análisis de información socio-económica de la ciudad en aras de abordar su perfil productivo y así brindar información estratégica para la toma de decisiones.
9. **Participación en ferias, misiones comerciales y eventos locales, nacionales e internacionales.**
10. **Redes de cooperación internacional:** la trayectoria de Rosario, en relación con la formulación y gestión exitosa de sus planes estratégicos, permite su vinculación con diferentes *redes de cooperación internacional de ciudades* como Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano Cideu, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos CGLU y Red de Mercociudades.

### 3.4. Síntesis del análisis comparativo de las experiencias de las ciudades de referencias

A los fines de realizar una síntesis comparativa de las experiencias de las ciudades de referencia, en la aplicación de estrategias de marketing para el posicionamiento como destino de negocios, además de otros aspectos claves, se tomó como referencia los conceptos teóricos propuestos por Kotler et al. (2007) sobre las cuatro estrategias genéricas para mejorar la posición competitiva de una ciudad en relación al mercado objetivo de negocios. Previamente se presentan en forma comparativa los indicadores económicos y sociales de ambas ciudades.

Tabla 3.1 **Tabla General de Indicadores**

	Indicadores	Belo Horizonte		Rosario	
		Fuente	Valor	Fuente	Valor
<b>Datos Generales</b>	Ubicación	Portal PBH	Región Central del Estado de Minas Gerais, localizado en la región sudeste de Brasil	Web Institucional MR	Centro-este de la República Argentina, en el extremo sudeste de la Provincia de Santa Fe
	Fundación	Portal PBH	12/12/ 1897	Web Institucional MR	05/08/1852
	Superficie total	Portal PBH	331 km <sup>2</sup>	Web Institucional MR	178,69 km <sup>2</sup>
<b>Demográficos</b>	Población total	IBGE/Censo 2010	2.375.151 hab. Mujeres: 53% Varones: 47%	IPEC/Censo 2010	948.312 hab. Mujeres: 52,5% Varones: 47,5% Aglomerado Gran Rosario: 2010 (1.264.321 hab.) – 2013 (1.340.620 hab.)
	Densidad poblacional	IBGE/Censo 2010	7.177 hab./km <sup>2</sup>	IPEC/Censo 2010	5726 hab./km <sup>2</sup>
	Tasa anual de crecimiento demográfico	IBGE/Censo 2010	6,10 % (base 2000)	IPEC/Censo 2010	0,5% (base 2001)
	Producto Interno Bruto (PIB)	IBGE - PIB Municipal, 2011	R\$ 55,0 billones	Centro de Información Económica – Municipalidad de Rosario, 2011 y 2013	2011: \$36.013,70 millones 2013: \$ 80.000 millones a valores corrientes

<b>Económicos</b>		Ranking 2014 - América Economía	43.415 (MM US\$)	Ranking 2014 - América Economía	23.591 (MM US\$)
	PIB per capita	IBGE - PIB Municipal, 2011 Ranking 2014 - América Economía	R\$ 23.053,07 8.420 (MM US\$)	Ranking 2014 - América Economía	18.639 (MM US\$)
	Participación en PIB por Sectores	IBGE - PIB Municipal, 2011	Industria - 14,2% Comercio e Servicios - 58,7% Adm. Pública/Seg. Social - 10,8% Impuestos líquidos - 16,2%	Centro de Información Económica - Municipalidad de Rosario, 2011 y 2013.	Actividades Primarias: 2011: 0,6% - 2013: 1% Industria: 2011: 23,8% - 2013: 24% Construcción: 2011: 3,84% - 2013: 3% Comercio: 2011: 45,5% - 2013: 45% Servicios Privados: 2011: 26,21% - 2013: 27%
	%PBI a nivel provincial y nacional	IBGE - PIB Municipal, 2011	% BH en PIB de Minas Gerais - 14,2% % BH en PIB de Brasil - 1,3%	Centro de Información Económica - Municipalidad de Rosario, 2011 y 2013	% Rosario en PIB Provincia de Santa Fe - 50% % Rosario en PIB de Argentina - 2011: 5% 2013: 4%
<b>Sociales</b>	Población Económicamente Activa	Fundação João Pinheiro/Pesquisa de Empleo e Desemrego - PED-RMBH, 2010	1.220 .000 habitantes	EPH Gran Rosario 4to.trimestre 2010 y 4to. Trimestre 2013	2010: 580.099 habitantes Varones: 58,0% Mujeres: 42,0% 2013: 637.667 habitantes. Varones: 58,8%. Mujeres: 41,2%
	Tasa de actividad	Fundação João Pinheiro/Pesquisa de Empleo e Desemrego - PED-RMBH, 2010	57,6%	EPH Gran Rosario 4to.trimestre 2010 y 4to. Trimestre 2013	2010: 45,9% (s/pob. total) 2013: 47,6% (s/pob. total)
	Tasa de empleo	Fundação João Pinheiro/Pesquisa de Empleo e Desemrego - PED-RMBH, 2010	93,3%	EPH Gran Rosario/ IPEC 4to.trimestre 2010 y 4to. Trimestre 2013	2010: 42,3%- (s/pob. total) 2013: 43,8% - (s/pob.total)
	Tasa de desocupación	Fundação João Pinheiro/Pesquisa de Empleo e Desemrego - PED-	6,7%	EPH Gran Rosario / IPEC 4to.trimestre 2010 y 4to.	2010: 7,8% (s/pob. total) 2013: 7,9% (s/pob. total)

	RMBH, 2010		Trimestre 2013	
Nivel educativo de la población	IBGE / Censo 2010	<p>Población de 10 años o más con nivel de instrucción secundario completo : 622.014 (29,67%)</p> <p>Población de 10 años o más con nivel de instrucción universitario completo: 368.512 (17,58%)</p> <p>Población de 10 años o más sin Instrucción: 743.502 (35,46%)</p> <p>Población de 10 años o más : 2.096.677</p>	EPH Gran Rosario / IPEC 4to.trimestre 2010 y 4to. Trimestre 2013	<p>Porcentaje de población de 10 años o más con nivel de instrucción secundario completo: 2010 (19,0%) 2013 (22,8%)</p> <p>Porcentaje de población de 10 años o más con nivel de instrucción universitario completo: 2010(14,5%)-2013(14,9%)</p> <p>Porcentaje de población de 10 años o más sin Instrucción: 2010 (13,4%) 2013 (11,8%).</p> <p>Población de 10 años o más- Aglomerado Gran Rosario 2010( 1.091.540), 2013 (1.155.834).</p>
Calidad de Vida	Fundação João Pinheiro/IPEA-2010	Tasa de pobreza: 3,8% Tasa indigencia: 0,79%	EPH Gran Rosario / INDEC- 2do semestre 2010  EPH Gran Rosario / INDEC- 1er semestre 2013	Tasa de pobreza: 14,7% Tasa de indigencia: 6,2%  Tasa de pobreza: 5,4% Tasa de indigencia: 2,3%
Seguridad	Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS)- Informativo de Índices de Criminalidad de Minas Gerais 2011.	Tasa de crímenes violentos contra las personas (por cien mil hab): 703,3% Tasa de crímenes contra el patrimonio (por cien mil hab): 637,7%	Anuario Estadístico 2011, Dir. Gral. de Estadística de la Municipalidad de Rosario.	Total población Dpto. Rosario (2010): 1.245.673  Total de hechos delictuosos: 66.654 Tasa de delitos: 53,5% Tasa de delitos contra la

			Tasa de homicidios consumados (por cien mil hab): 25,10%		propiedad: 32,8%
--	--	--	--	--	------------------

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de las fuentes mencionadas

Tabla 3.2

**Las ciudades de referencia – Aspectos claves**

	<b>Belo Horizonte - Brasil</b>	<b>Rosario - Argentina</b>
<b>Ciudad y sus características</b>	La cuarta ciudad del país, capital política y administrativa del Estado de Minas Gerais. Reconocida por la creciente concentración de empresas comerciales y de servicios.	La tercera ciudad del país, importante centro de exportación de productos del agro, y centro de industrias.
<b>Ranking de Ciudades Atractivas y Competitivas</b>	Belo Horizonte es considerada como una <b>ciudad de atractividad media</b> como destino de negocios, fundándose dicha atractividad en el buen desempeño de los indicadores asociados al <b>tamaño de mercado y dinamismo económico, y su potencial de financiamiento</b> . Fuente: Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas (INAI) Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) Universidad del Rosario de Colombia y Inteligencia de Negocios (IdN)	Rosario es considerada como la ciudad con mayor atractividad como destino de negocios en Argentina, fundándose dicha atractividad en los factores diferenciadores de <b>geografía económica</b> , principalmente su <b>cercanía al mercado y su nodo de transportes</b> , y dentro de este último su <b>infraestructura portuaria</b> . Fuente: Informe de Atracción Regional de Inversiones del IAE Business School de la Universidad Austral - 2007.
<b>Estatus de los Planes Estratégicos</b>	El Plan Estratégico de Belo Horizonte 2010 -2030, es un nuevo modelo de gestión estratégica a largo plazo, iniciado desde 2008 luego de un proceso de modernización administrativa.	Plan Estratégico de Rosario (PER) está en ejecución desde 1998, redireccionado en 2009 con una visión de Rosario como ciudad metropolitana.
<b>Relevancia</b>	El caso demuestra una ejemplar concertación de fuerzas sociales, económicas públicas y privadas a nivel local y de gobierno federal. La institucionalización se dio luego de un proceso de modernización administrativa.	Un caso que representa muchas iniciativas nuevas e innovadoras demostrando la capacidad de esta ciudad intermedia.
<b>Orientación al Marketing</b>	Busca constituirse como una ciudad multifacética, revitalizando sus atributos y recursos para satisfacer a los distintos grupos objetivo (residente, visitantes y turistas, negocios e industrias).	Busca constituirse como una ciudad multifacética, revitalizando sus atributos y recursos para satisfacer a los distintos grupos objetivo (residente, visitantes y turistas, negocios e industrias).
<b>Objetivos generales (Visión de futuro)</b>	Ciudad de oportunidades, sustentable y con cualidad de vida: ciudad saludable, educación, ciudad con movilidad, ciudad segura, prosperidad, modernidad, ciudad con todas las villas vivas, ciudad compartida, ciudad sustentable, ciudad de todos, cultura, integración metropolitana	Metrópolis moderna, territorialmente integrada y socialmente inclusiva, sustentada en la cultura, la innovación y las economías de calidad; con protagonismo y conectividad nacional y global.
<b>Objetivos de posicionamiento relacionados con el mercado objetivo – negocios</b>	Belo Horizonte entorno propicio para: <ul style="list-style-type: none"> <li>- promover, atraer y retener empresas e inversiones productivas.</li> <li>- innovar y desarrollar de servicios de valor añadido, aprovechando los potenciales económicos asociados con la tecnología, el conocimiento, la cultura, el turismo y el medio ambiente, buscando la inclusión de las empresas en los mercados nacionales e internacionales</li> <li>- garantizar una amplia conectividad a las redes de empresas y servicios públicos y</li> </ul>	Rosario metropolitana, polo regional del trabajo, la producción agroalimentaria, la industria de alto valor agregado y los servicios de calidad, en un entorno diversificado y competitivo.

	<p>privados,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- promover buenas oportunidades de empleo y de formación profesional a lo largo del espacio urbano.</li> </ul>	
<b>Estrategias de Marketing</b>	<p>En base a la información de gestión del avance del Plan Estratégico BH, se desprende que si bien Belo Horizonte desarrolla las cuatro estrategias marketing de Kotler et al. (2007) para posicionarse como destino de negocios, sus esfuerzos se concentran prioritariamente en la atracción de negocios e inversiones externas, la creación de nuevos negocios y la consolidación de la Ciudad de BH como "Destino Turístico". Entre las más destacadas pueden mencionarse: Proyecto de Desburocratización y Mejora del Ambiente de Negocios (reducción de los plazos de apertura, ampliación y baja de empresas); Promoción y Atracción de Inversiones-Programa BH Negocios; Programa Goal Belo! Turismo en BH; Programa Microcrédito; Programa de incentivo fiscales para la instalación y expansión de empresas (PROE MP); Grupo de Apoyo en la Creación e Implementación de emprendimientos productivos; Proyecto Cualificación, Profesionalización y Empleo y participación en Redes de cooperación internacional.</p> <p>Asimismo, se evidencia poco desarrollo de acciones en materia de infraestructura productiva.</p> <p>Dichas estrategias y acciones responden a los alineamientos formulados previamente a través de un Plan Estratégico de Ciudad.</p>	<p>En base a la información de gestión del avance del Plan Estratégico Rosario, se desprende que si bien Rosario desarrolla las cuatro estrategias marketing de Kotler et al. (2007) para posicionarse como destino de negocios, sus esfuerzos se concentran prioritariamente en la retención y expansión de los negocios actuales y la creación de nuevos negocios.</p> <p>Entre las cuales pueden destacarse: Plataforma Productiva Metropolitana; Empleo y Formación (Capacitación presencial y on-line, Promoción del empleo); Fomento Empresas; Créditos del Banco Metropolitano de Inversión y Desarrollo; Servicio de atención personalizada y especializada a empresas, emprendedores e importadores.</p> <p>También busca la integración de la Ciudad a nivel internacional a través de la participación en Redes de cooperación internacional de ciudades.</p> <p>Se evidencia un amplio desarrollo de acciones en materia de infraestructura productiva.</p> <p>Dichas estrategias y acciones responden a los alineamientos formulados previamente a través de un Plan Estratégico de Ciudad.</p>
<b>Sistema de Información</b>	<p>Existe una metodología de monitoreo (continuo y transparente) y gerenciamiento de cada proyecto acordada entre todos los actores involucrados, a través de una definición clara de metas y resultados alcanzados.</p> <p>Dispone de un sistema de información territorial, que brinda información actualizada sobre los aspectos económicos, demográficos, sociales, ambientales, culturales y urbanos del municipio, que le permite comprender la realidad urbana en que desarrolla su gestión, para diseñar estrategias adecuadas de desenvolvimiento.</p>	<p>El monitoreo del PER está encargado a la Coordinación del Plan Estratégico la cual mide las tendencias de desarrollo de la ciudad de Rosario y los avances y el desempeño de la implementación de los proyectos del PER.</p> <p>La ciudad dispone de un Centro de Información Económica (CIE), espacio orientado a la recopilación, sistematización y análisis de información socio-económica de la ciudad en aras de abordar su perfil productivo y así brindar información estratégica para la toma de decisiones.</p>
<b>Aspectos de desempeño</b>	<p>Diagnóstico Técnico-Participativo: muy bueno. Visión: exitosa. Formulación de Líneas Estratégicas: muy bueno. Análisis Estratégico: muy bueno.</p>	<p>Diagnóstico Técnico-Participativo: muy bueno. Visión: exitosa. Formulación de Líneas Estratégicas: muy bueno. Análisis Estratégico: muy bueno.</p>

	Formulación de Programas y Proyectos: muy bueno. Institucionalización para la Gestión: muy bueno. Monitoreo: bueno Fiscalización de los resultados: bueno	Formulación de Programas y Proyectos: muy bueno. Institucionalización para la Gestión: bueno. Monitoreo: regular Fiscalización de los resultados: regular.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia en base a información consultada.

En conclusión... El caso de Rosario permite reflejar que con la planificación estratégica se obtienen beneficios significativos y que se aseguraron las acciones coordinadas de todos los actores de la ciudad. La experiencia del PER representa un caso de planificación democrática que se incorpora al proceso de la profundización de la descentralización de la municipalidad. La implementación exitosa del PER se debe al apoyo político y a la existencia de una coyuntura positiva. Está claro que, la ciudad de Rosario es un ejemplo de "municipio moderno", siendo pionera en la Argentina a la hora de contar con un Plan Estratégico que señala las pautas fundamentales de su desarrollo futuro.

Por su parte, el Plan Estratégico Belo Horizonte 2020 ha tenido el valor de dar un nuevo enfoque y aumentar la capacidad de gestión de la municipalidad de Belo Horizonte, desarrollando nuevas formas participativas de gestión. La experiencia del PEBH apunta a la sostenibilidad del concepto estratégico-participativo. Este concepto ha estimulado a muchos actores e invocado un gran número de propuestas e iniciativas.

## **Capítulo 4. El Foco**

---

### **4.1. Descripción de la Ciudad de Santa Fe y su Contexto**

La Ciudad de Santa Fe es capital de la provincia homónima y cabecera del departamento La Capital, se encuentra en el centro de la Región Litoral y se ubica a los 31º 34' de latitud sur y a los 60º 4' de longitud oeste, en el margen del río Paraná, a 475 km de Capital Federal.

La Ciudad de Santa Fe fue fundada por Juan de Garay el 15 de noviembre de 1573, a orillas del río Quilozas (actual Cayastá). La jurisdicción de la misma era extensa; comprendía todo el actual territorio de la provincia de Santa Fe, parte de Entre Ríos y el norte de Buenos Aires. Luego de algunos avatares políticos, la ubicación de Santa Fe fue cambiada a mediados del siglo XVII. En efecto, en el año 1650 el Cabildo dispuso el traslado de la ciudad desde su emplazamiento original en las barrancas del río Cayastá.

Fueron varias las causas que movilizaron esta decisión consideradas como limitantes contra el progreso de la zona, entre las cuales se puede mencionar: hostilidad de los indígenas de los alrededores; frecuente creciente del río que carcomía las riberas, provocando el derrumbe de varios edificios; la ubicación de la ciudad desfavorable para el tránsito de las carreteras, principal medio de transporte y de comercio por ese entonces.

Esta ciudad fue trasladada en 1652 hasta esta ubicación de privilegio, desde su lugar de fundación original, por Juan de Garay, donde hoy se encuentra ubicada la comuna de Cayastá, en el departamento Garay. Motivó su traslado y refundación la intención de ocupar las márgenes del río Paraná en un punto medio en el recorrido que iba desde la desembocadura del Río de la Plata y Asunción. De esta forma nuestra ciudad pasa a cumplir con los objetivos antiguamente planteados como fueron los de mantener las vías de comunicación y enlace con el exterior e interior en la zona austral del continente.

Bastante tiempo después, en la segunda mitad del siglo XIX, con el desarrollo del esquema de país nuevo, inscripto en la División Internacional del Trabajo, Argentina se encontró en condiciones de recibir una gran masa inmigratoria. La Provincia de Santa Fe fue pionera en el dictado de normas impulsoras de estos movimientos demográficos. En efecto, en 1857 se creó la Comisión de Inmigración, la cual tenía como finalidad la solución de todos los inconvenientes generados por el traslado y alojamiento de inmigrantes

Es así como, al finalizar el siglo XIX, la población de la provincia era de aproximadamente medio millón de habitantes, el movimiento comercial era intenso y próspero. La riqueza

generada era importante, comenzaba la explotación forestal del norte virgen, y en el centro y sur se observaba una importante valorización de la tierra.

El desarrollo de las explotaciones forestales y la riqueza agrícola y ganadera de la provincia impactaron sobre la ciudad de Santa Fe, aportando a su desarrollo y crecimiento y estableciendo su perfil de ciudad comercial y ferropuertaria.

Santa Fe ciudad se benefició con este proceso y su número de habitantes creció de 44.257 habitantes en el año 1907 a 200.000 en el año 1947.

En el último cuarto del siglo XX y a comienzos del siglo XXI la ciudad capital fue creciendo; actualmente, su espacio urbano se encuentra organizado en 83 vecinales, que contienen 100 barrios.

Con una población de 415.345 habitantes, según el censo de población 2010 del INDEC, una superficie de 268 km y una densidad de 2.214 hab./ km, la ciudad de Santa Fe participa de un fenómeno de conurbación que se extiende en el sentido norte - sur desde las localidades de Recreo y Monte Vera hasta la localidad de Sauce Viejo, incluyendo la ciudad de Santo Tomé, recorriendo una extensión de 50 km. de longitud. Desde la ciudad hacia el este se extiende una delgada faja urbanizada de 3 km. de longitud situada sobre el albardón costero que incluye a las comunas de San José del Rincón y Arroyo Leyes.

Este proceso de metropolización que experimenta la ciudad de Santa Fe y las localidades de su área de influencia más próxima se entiende como el aumento de los flujos y conexiones sociales, económicos, urbanos, a lo largo de la ciudad central, que despliega un perfil predominante. Este fenómeno se ha generado espontáneamente en función de la demanda de tierras propiciada por los propios pobladores que buscan residencia permanente, temporaria o de fin de semana y para distintas actividades relacionadas directamente con el ámbito urbano.

Entre ellas y el conurbano existen espacios territoriales productivos de alto valor económico, donde se localiza gran parte de la más importante cuenca lechera de la provincia, el cinturón verde fruti hortícola que abastece de productos frescos a la región, actividades avícolas, apícolas y en general cultivos granarios y actividad agropecuaria. En muchos de estos centros poblados se desarrollan importantes actividades industriales que venden sus productos fuera de la región y en el exterior del país.

Toda esta extensión territorial opera como unidad de funcionamiento a pesar de los notorios particularismos de los espacios urbanos y rurales que la conforman. En este sentido, el conglomerado Santa Fe y su zona de influencia está compuesto por los

municipios de Santo Tomé, Sauce Viejo, Franck, San Carlos Norte, Centro y Sur, y San José del Rincón.

Finalmente, el núcleo del conglomerado se comporta como capital del Estado provincial, en el que residen los tres poderes del mismo, pero también como importante centro de proveedores de servicios comerciales, médico-asistenciales, educativos, financieros y bancarios.

## **4.2. Caracterización de la Ciudad de Santa Fe**

A los fines de describir las características de la Ciudad de Santa Fe vinculadas a su atractivo y competitividad desde la perspectiva empresarial; primeramente, fue necesario reconocer los factores que se consideran deben estar presentes en una ciudad para lograr un adecuado nivel de atracción y competitividad empresarial. El concepto de factor de atracción y competitividad empresarial fue operacionalizado en base a una lista de variables seleccionadas. Para realizar la selección se tomaron como punto de partida los factores analizados en el capítulo 2 por Porter (1990, 1995), Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer (1996), Kotler, Haider, Rein y Getner (2007) y Friedmann (2005).

A través de un proceso de análisis y selección, se generaron los factores, que se enuncian a continuación:

1. Ubicación geográfica estratégica
2. Estructura económica dinámica e equilibrada y potencial de inserción en la economía global.
3. Gobierno local: eficiencia de gobierno en materia de desarrollo económico local, marco normativo y políticas adecuadas a las necesidades del sector empresarial, servicios de desarrollo empresarial y cooperación público - privada e internacional.
4. Infraestructura: de conectividad y transporte, servicios básicos de calidad e infraestructura productiva (disponibilidad de parques de apoyo a la producción).
5. Recursos y fuentes de conocimiento: establecimientos educativos que contribuyen a la generación y difusión de conocimientos.
6. Mercado laboral: disponibilidad de capital humano calificado y profesional.
7. Emprendedorismo,
8. Cooperación interempresarial, vinculación tecnológica.
9. Calidad de Vida .Seguridad.
10. Imagen urbana empresarial

#### **4.2.1 Ubicación estratégica**

En términos de proximidad, Santa Fe se ubica estratégicamente con respecto a grandes mercados que poseen sistemas de comunicación multimodal. Se encuentra emplazada sobre la margen derecha del río Paraná, en la planicie central de la Argentina y forma parte de la Región Pampeana, centro agrícola-ganadero e industrial del país, donde se desarrollan las actividades económicas de mayor importancia a nivel nacional.

La ciudad es, a su vez, capital de la provincia, por lo que reúne el movimiento político y gubernamental de la región y mantiene una fuerte actividad institucional.

Asimismo, Santa Fe y su región se ubican en la intersección de dos ejes imaginarios que vinculan la zona central de Chile con el Sur de Brasil en el sentido oeste-este y el sector centro-este de Brasil con la provincia de Buenos Aires en el sentido norte-sur. Esto les otorga la ventaja de una posición geográfica estratégica en el esquema de comunicaciones fluvio-ferro-vial del Cono Sur, es decir en el corredor bioceánico del MERCOSUR.

En este contexto, la consolidación de los ejes mencionados abre un gran abanico de oportunidades para Santa Fe, que tiene todas las condiciones para convertirse en un gran centro logístico y de negocios.

#### **4.2.2 Estructura Económica. Perfil productivo de la Ciudad de Santa Fe.**

La actividad económica en Santa Fe y su conurbano está marcada por el comercio y los servicios, la construcción, las actividades administrativas y el turismo de reuniones. Además se destacan las actividades educativas, los servicios gastronómicos y de entretenimiento.

Por otra parte, Santa Fe se reconoce como un centro financiero en el centro norte de la provincia, con un importante número de bancos e instituciones financieras.

La actividad industrial, aunque con menor participación global dentro de la estructura productiva, se destaca por la orientación al mercado externo, fundamentalmente en productos de alto valor agregado. Cabe destacar, que el aglomerado de industrias radicadas en el área metropolitana constituye el tercer polo industrial de la provincia.

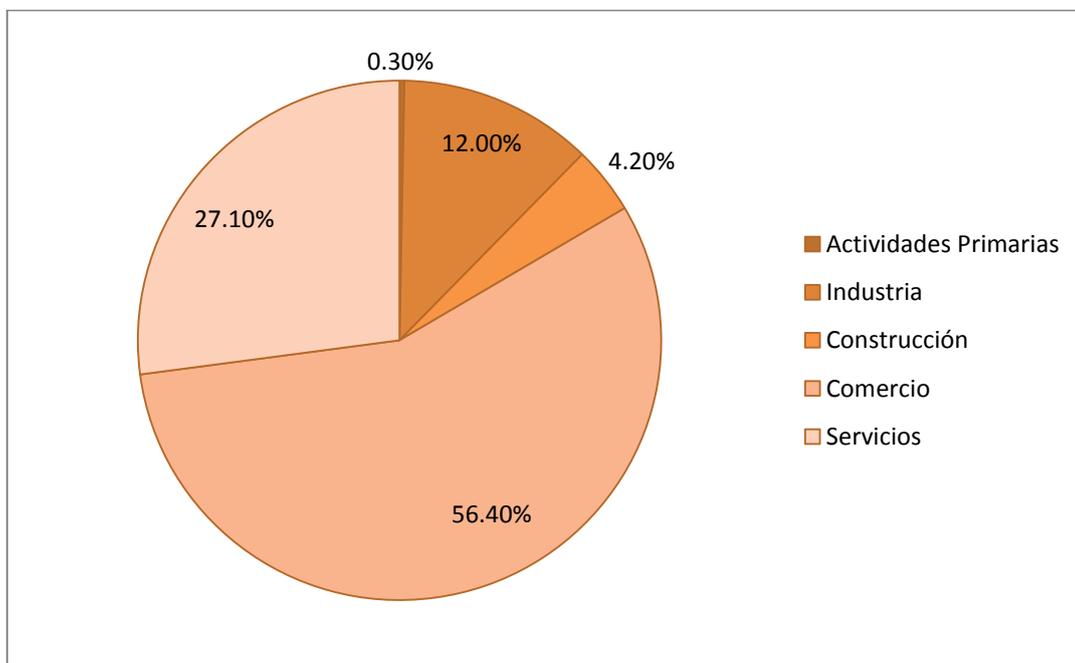
Finalmente, en los últimos años, la economía del conocimiento, la vinculación y transferencia tecnológica han comenzado a reformular el escenario económico de la ciudad.

Santa Fe alcanza una facturación total anual del orden de los \$14.355.224 a valores corrientes según datos DREI<sup>5</sup> del año 2012, elaborados por MCSF - BCSF en base al Informe sectorial de actividad económica de la ciudad de la Facultad de Ciencias Económicas de la - UNL.

En línea con la evolución de la economía provincial, durante el período 2012 la facturación total declarada (\$9.359.864- pesos constantes 2010) muestra una caída en términos reales del -16,6% respecto de 2011 (\$11.226.855 - pesos constantes 2010). Esto se corresponde con la fase recesiva que experimenta la economía provincial durante los tres primeros trimestres de 2012. Cabe destacar que la caída observada en 2012 no tiene un anclaje en el número de padrones informantes, es decir que la cifra calculada realmente representa un descenso en el movimiento de facturación.

El sector terciario resulta la categoría más importante representando el 87,7% de la facturación anual declarada en 2012. Dentro de este sector, el comercio es la actividad más relevante con una facturación que explica el 56,4% del total. Por su parte, la participación de los servicios representa el 27,10%, las empresas constructoras participan en un 4,2% del total de la facturación; en tanto la industria (12%) y la actividad primaria (0,3%) tienen una participación relativa baja.

Gráfico 4.1.  
**Participación de los Sectores Económicos en la facturación total - Año 2012**



<sup>5</sup> Se debe aclarar que el DREI presenta una visión limitada del perfil productivo ya que, el hecho imponible del mismo es sólo en los casos de existencia de local físico. Tampoco se consideran las exportaciones ya que las mismas se encuentran exentas.

Fuente: Elaboración propia en base a datos consultados

La ciudad de Santa Fe cuenta, en términos de registros, con 12.494 unidades productivas fuertemente concentradas en el sector comercio (54% del total), seguido del sector de los servicios privados (35,56%). Por su parte, la industria manufacturera ronda las 730 unidades (el 5,84% del total de registros).

En términos de nivel de ocupación, los datos de la Encuesta Permanente de Hogares (último trimestre de 2013) para el aglomerado Gran Santa Fe, con 196.608 personas ocupadas, posicionan en primer lugar al sector comercio al por mayor y al por menor con un 20,9%. Esto implica que este sector fue el responsable de aproximadamente 41.000 puestos de trabajo. Por su parte, la construcción emplea el 12,1% del total de ocupados y la industria con un 10,5%. Todos estos sectores sumados a la Administración Pública y Defensa y Enseñanza concentran el 65,5% de la población ocupada del Gran Santa Fe.

### **Comercio**

La capital provincial es por naturaleza un centro comercial. La cantidad de habitantes dentro de su ejido urbano, sumada a la cercanía con otros aglomerados que la toman como su centro comercial de referencia, potencian diariamente esta actividad.

Tradicionalmente, el **comercio santafesino** se caracterizó por la proliferación de las actividades minoristas que, atendiendo el crecimiento de la demanda local, fue consolidándose y concentrándose en torno a algunas de las principales calles y avenidas de la ciudad. De esta forma, aparecieron además de los comercios ubicados en torno al área peatonal de calle San Martín, concentraciones comerciales periféricas sobre las avenidas Aristóbulo del Valle, Blas Parera, Facundo Zuviría y General Paz -especialmente en la primera de las mencionadas-, que en la actualidad dejan satisfechas gran parte de las necesidades en materia de comercio y servicios de los habitantes de la zona norte y centro norte de la ciudad y presentan una dinámica social y comercial propia.

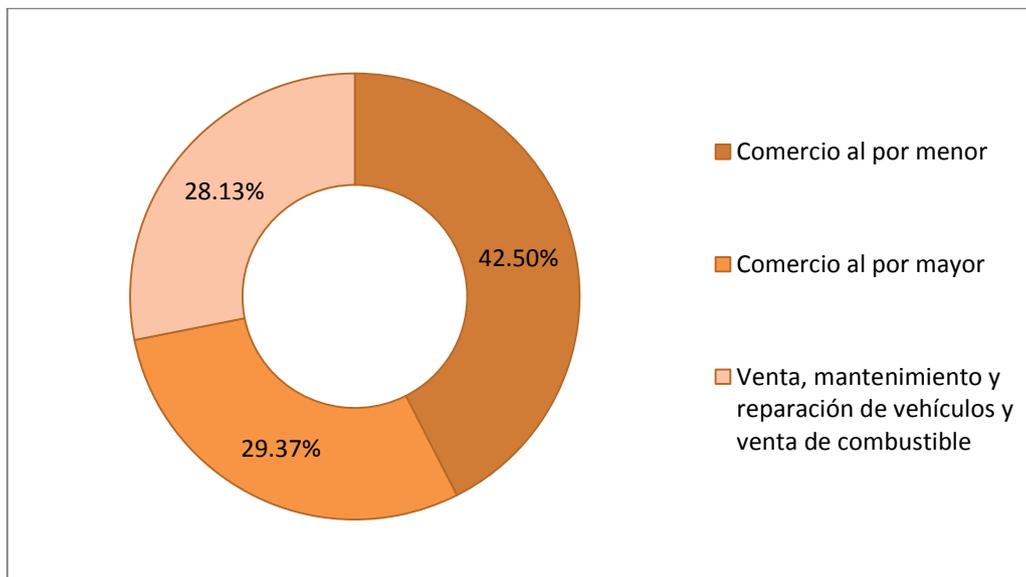
También es dable destacar que durante los últimos años la actividad comercial local sufrió importantes cambios, principalmente por la irrupción de importantes actores de capitales nacionales y extranjeros, un proceso que fue acompañado en forma simultánea por la consolidación de agentes locales.

Actualmente, la Ciudad de Santa Fe cuenta con diez enclaves comerciales de importancia: Aristóbulo del Valle, General Paz, Facundo Zuviría, Peatonal San Martín, Peatonal San Martín Norte, Blas Parera, Boulevard Gálvez, Estación Recoleta y Coto, Paseo Puerto Ribera y Wal-Mart. Los cuatro últimos corresponden a centros comerciales cerrados.

La actividad comercial en la Ciudad de Santa Fe en 2012 (claramente predominante en la facturación total de la ciudad), según datos MCSF, se ve representado por el comercio minorista que reúne alrededor de 5209 locales, constituyendo la más clara expresión de la actividad comercial en la ciudad, y por el comercio al por mayor con 858 locales. Las participaciones porcentuales de cada rama del sector comercial sobre la facturación de dicho sector (\$8.090.045) dan cuenta de esta realidad: el comercio minorista explica el 42,5%, el mayorista el 29,37% y las concesionarias de auto y servicios vinculados el 28,13% restante.

Gráfico 4.2.

**Participación de las principales ramas de actividad en la facturación del Sector Comercio - Año 2012**



Fuente: Elaboración propia en base a datos consultados (MCSF - BCSF en base al Informe sectorial de actividad económica de la ciudad de la Facultad de Ciencias Económicas de la - UNL.)

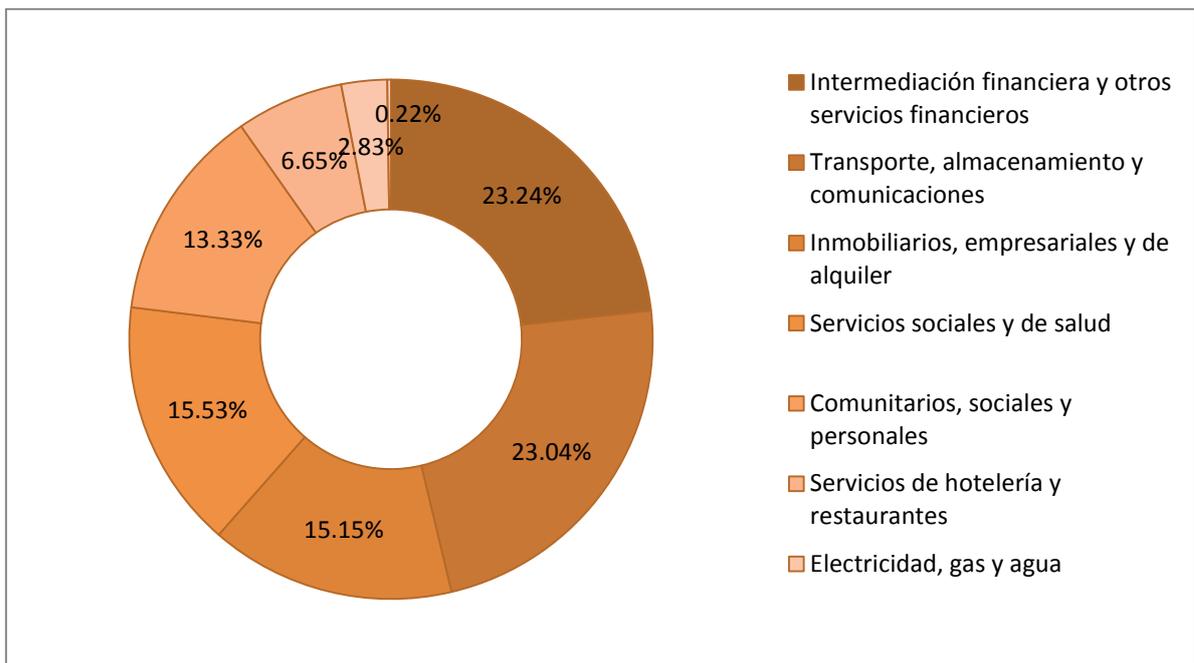
### **Servicios**

En materia de prestación de **servicios** la ciudad de Santa Fe ejerce una influencia regional aún más marcada que en cuestiones vinculadas al comercio. Actualmente, la ciudad se presenta como el gran centro de servicios del centro norte de la provincia, con una oferta muy diversa.

Los servicios de intermediación financiera merecen destacarse entre las actividades de servicios. La Ciudad de Santa Fe es una activa plaza financiera, existiendo una importante cantidad de entidades financieras. Asimismo, está presente la Bolsa de Comercio, integrada por un conjunto de cámaras y organismos adheridos, y el Mercado de Valores del Litoral S.A. que cumple funciones de liquidar y garantizar operaciones bursátiles.

Según datos 2012 de la MCSF, en el sector de los servicios privados sobresalen en términos de participación sobre la facturación del sector los servicios financieros (23,24% del total), el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones (23,04%), el sector servicios sociales y de salud (15,53%) y servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler (15,15%).

Gráfico 4.3.  
**Participación de las principales ramas de actividad en la facturación del Sector Servicios - Año 2012**



Fuente: Elaboración propia en base a datos consultados (MCSF - BCSF en base al Informe sectorial de actividad económica de la ciudad de la Facultad de Ciencias Económicas de la - UNL)

### **Industria**

La **actividad industrial** de la Ciudad de Santa Fe se desarrolla dentro del área oeste. Según datos de la Municipalidad de Santa Fe, existían al año 2012, 730 establecimientos industriales manufactureros, representando la elaboración de productos alimenticios y bebidas el 57,3% de la facturación declarada por la industria manufacturera.

Asimismo, la actividad industrial en la ciudad destaca en la producción de manufacturas de madera, de pasta celulosa de plásticos y afines, piezas metalúrgicas, autopartes, máquinas y artefactos mecánicos.

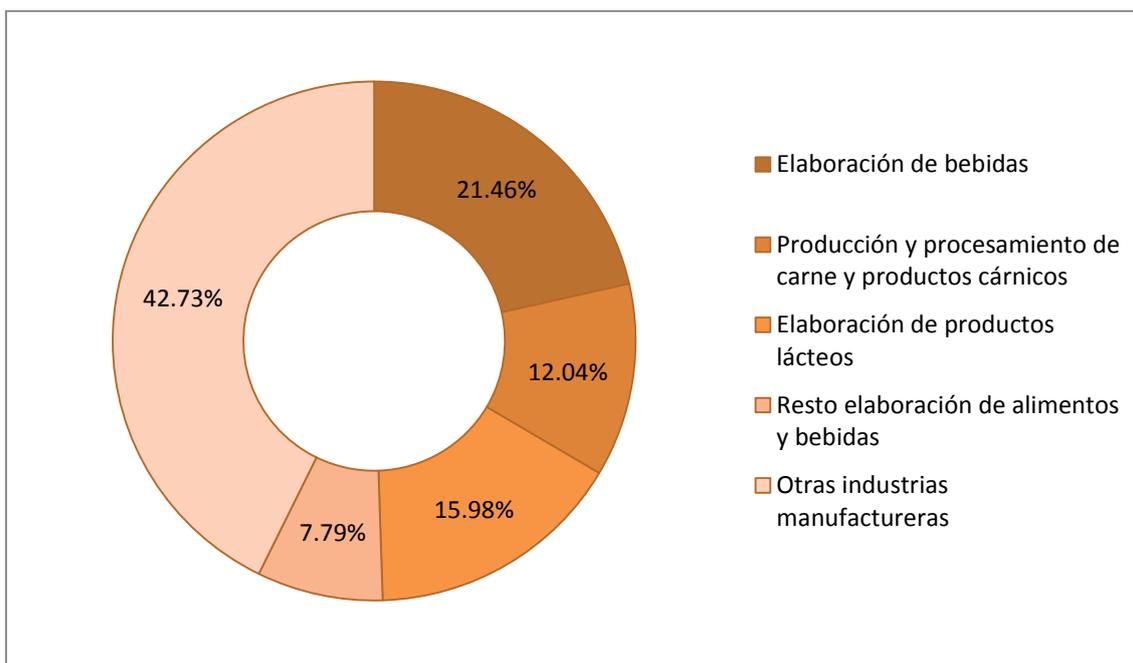
La elaboración de bebidas representa el 37,47% de la facturación anual de la elaboración de productos alimenticios y bebidas. Internamente la elaboración de cerveza, bebidas

malteadas y de malta concentra el 81,1 % de la facturación de las bebidas, ganando participación la elaboración de bebidas no alcohólicas y aguas minerales (15,5%).

La producción láctea junto con la producción y procesamiento de carne y productos cárnicos representan el 48,9% de la facturación de la elaboración de alimentos y bebidas, lo que equivale a un incremento del 18,1% respecto de 2011.

Gráfico 4.4.

**Participación de las principales ramas de actividad en la facturación del Sector Industrial - Año 2012**



Fuente: Elaboración propia en base a datos consultados (MCSF - BCSF en base al Informe sectorial de actividad económica de la ciudad de la Facultad de Ciencias Económicas de la - UNL.)

Un rubro industrial que merece destacarse es el vinculado a las tecnologías, que evidenció un significativo crecimiento en los últimos años. Ello motivó que se hayan constituido el Centro Científico Tecnológico (CCT, ex Ceride), el Parque Tecnológico Litoral Centro y el Cluster TIC Santa Fe, teniendo en cuenta la existencia de empresas con varios años de trayectoria y experiencia en el sector y la disponibilidad de profesionales altamente capacitados como resultado de una oferta educativa y científica de primer nivel existente en la ciudad.

### **Construcción**

La Construcción constituye otra de las actividades que caracterizan la actividad económica de la ciudad, fundamentalmente por el carácter dinamizador que ejerce sobre el conjunto de la economía.

La evolución de los expedientes de obra permite tener una aproximación de la situación de esta actividad. Analizando el desenvolvimiento de la construcción en la ciudad de Santa Fe y contrastándolo con lo ocurrido en los 42 municipios que releva el INDEC, se advierte que la ciudad presenta como tendencia un marcado incremento en los permisos de construcción desde 1991.

Según datos de la Secretaría de Planeamiento Urbano - MCSF, en 2013 la cantidad de permisos de otorgados y la superficie autorizadas en metros cuadrados muestran un crecimiento del 30,3% (1289 permisos) y del 24,3% (245.445 m<sup>2</sup>) respectivamente en comparación al año anterior.

En lo que respecta a las documentaciones, se registran 443, cifra que continua en caída en relación al 2012 (483 documentaciones) y que resulta muy inferior a las presentadas en 2010 (2003 documentaciones) y 2011 (2235 documentaciones). Esto corresponde, en parte, al avance del Plan de Actualización y Documentación Catastral destinado a todas las edificaciones construidas sin permiso municipal, en el marco de la Ordenanza 11.691.

Otro elemento esencial a la hora analizar la actividad de la construcción, consiste en caracterizar la construcción de edificios en altura. Particularmente, durante 2008-2013 se otorgaron permisos para construir 197 nuevos edificios en la ciudad, concentrándose esta actividad entre los bulevares de la ciudad.

El desempeño de la construcción de edificios alcanza su etapa de expansión durante 2010 y 2011 acompañando el desempeño de la economía global. Sin embargo, desde 2012 en adelante, la coyuntura actual se ve atenuada por una situación menos favorable.

### ***Producción Primaria***

La producción primaria tiene lugar en el denominado Cinturón Verde de Santa Fe, un área localizada al norte de la ciudad entre la Laguna Setúbal y una franja al oeste de la Ruta Nacional 11, que es compartida entre los distritos de Monte Vera, Santa Fe y Recreo. Dicha área genera una importante producción hortícola, que abastece no sólo al mercado local sino también a Buenos Aires, Córdoba y Rosario.

En la zona desarrollan sus actividades un total de 238 productores, según un relevamiento de la Sociedad de Quinteros de Santa Fe, presentando una moderada concentración en la tenencia de la tierra.

Sin embargo, en la actualidad, la actividad presenta una situación de virtual estancamiento e, incluso, de una acelerada disminución de la producción. Hasta 2001, en el cinturón hortícola se sembraban unas 3.300 hectáreas. En 2012, el área se redujo a 870 hectáreas, según el relevamiento de la Sociedad de Quinteros de Santa Fe, perdiendo la ciudad el 75%

de su cinturón verde, que es una fuente de empleo y desarrollo económico para el norte del área metropolitana. Existen varias causas que explican esta tendencia, el crecimiento urbano de la ciudad que se expandió hacia el norte ganando espacio a las quintas, la falta de inversiones productivas y de un esquema laboral que regularice la situación de los peones y la sucesión de desastres climáticos de los últimos años sumado a la falta de una nueva generación de quinteros, influyeron negativamente en la actividad.

### ***Actividad Turística***

La actividad turística en Santa Fe ha sido materia pendiente en sucesivos gobiernos provinciales y municipales. Como consecuencia, las agencias de turismo que operaban en la ciudad estaban especializadas en modalidades emisivas, lo cual producía vacíos en el armado de productos de turismo receptivo. A pesar de ello varias agencias de turismo emisoro, como resultado de la coyuntura económica y la necesidad de reconvertirse, se encuentran hoy armando paquetes orientadas al turismo receptivo para ofrecer en eventos que se organizan en la ciudad y en ferias de turismo.

En términos generales, el turismo no ha sido entendido como una actividad de netos perfiles productivos en los alrededores, porque no había adecuada valoración de la potencialidad de los recursos existentes.

Pero actualmente, la actividad turística es percibida por los actores como un área de desarrollo potencial para Santa Fe. Según datos oficiales, entre 2010 y 2011 se incrementa la cantidad de visitantes atendidos en estos centros de informes de turismo del Municipio en un 30,0 % y las personas atendidas en paseos y excursiones en un 35,0 %.

Siguiendo los lineamientos definidos en el Plan Estratégico de Turismo, diseñado a través de un proceso participativo con los actores vinculados al tema, el gobierno municipal viene desarrollando acciones que buscan perfilar a Santa Fe como ciudad sede en materia de turismo de reuniones. Esta actividad abarca un segmento del mercado turístico que involucra a turistas nacionales y extranjeros. Se distingue por su elevado potencial de impacto en números actividades: comercio, industria, construcción, esparcimiento, servicios inmobiliarios, culturales, de alojamiento, gastronomía, transporte, entre otras.

En 2013, los eventos registrados por la Subsecretaría de Turismo de la ciudad totalizan 436 eventos, un 5,6% menos que el año anterior (462).

La Ciudad de Santa Fe se encuentra incluida por tercer año consecutivo, junto a otras ciudades argentinas, en el ranking de ciudades sede de eventos internacional que elabora la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones. En 2013 ocupa el 8º puesto en dicho ranking. Por otra parte, se ubica 5º lugar en el ranking nacional de Turismo de

Reuniones. Gracias a ello, fue invitada a participar en 2014 del Congreso Internacional de Turismo de Reuniones y Eventos en Barcelona, que es considerado el más importante del mundo en la temática.

Esta idea se sustenta por una parte en cierta atracción de la ciudad y la región que generan flujos de personas en función de la riqueza paisajística, escénica y su potencial para el desarrollo de actividades recreativas y deportivas. Por otra lado por un desarrollo creciente de actividades de carácter formativo y educativo tales como congresos, seminarios, conferencias, formación de grado y postgrado, etc.

La Ciudad de Santa Fe cuenta con un paisaje natural conformado por ríos, arroyos, islas, playas, una exuberante vegetación y una particular fauna autóctona, propicio para la práctica de distintas actividades como la pesca, la náutica y turismo.

En relación a la infraestructura hotelera y gastronómica, según datos oficiales, al año 2012 existían 455 establecimientos dedicados a servicios de alojamiento y restaurantes.

Según datos de la Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Santa Fe, a 2012, la ciudad de Santa Fe cuenta con 3350 plazas hoteleras, divididas en hoteles de diferentes categorías: 6 Hoteles 4 estrellas, 12 Hoteles 3 estrellas, 4 Hoteles 2 estrellas, 10 Hoteles 1 estrella, 1 Hotel boutique, 2 Apart hotel, 2 Hostel y 7 Residencias estudiantiles.

Un dato importante es que para 2014, la ciudad proyecta un crecimiento de 618 plazas aproximadamente. Esto llevaría a casi un total de 4000 plazas para fines de ese año.

Los principales establecimientos hoteleros inaugurados durante el período 2008-2011 son: Hotel "Los Silos" en el puerto de Santa Fe (Categoría 4 estrellas); Apart Hotel "Residencias del Castelar"; Resort & Spa "Colón Hotel de Campo" (categoría 4 estrellas). En el caso del primer emprendimiento, el mismo se vio acompañado por otros como el Casino Santa Fe, el Centro de Convenciones "Los Maderos" y el Shopping "La Ribera"

Finalmente, la gastronomía es sin lugar a dudas otro fuerte atractivo de la zona. Se puede degustar platos típicos de pescado de río (surubí, dorado, boga, amarillo, patí, etc.), la típica parrillada, asado a la estaca y otros platos tradicionales. También se pueden encontrar muy buenos restaurantes de comida criolla e internacional, así como de comidas regionales de menor habitualidad como el yacaré obero, perdiz, nutria, liebre y carpincho.

### ***Actividad Portuaria***

En la ciudad está localizado el Puerto Santa Fe, el cual ha presentado un constante incremento de los movimientos desde 2006 en adelante. Tal es así que el promedio anual de cargas entre 2006 y 2009 es aproximadamente de 68.000 toneladas, con un valor de

236.465 toneladas en 2013, lo que representa un incremento del 36,5% respecto de 2012, según información de la MCSF en base a datos del Puerto de la Ciudad de Santa Fe.

El desarrollo de la actividad portuaria no sólo se observa en los movimientos de toneladas totales, sino en la variedad de productos comercializados y la incorporación del arroz, por medio del proyecto Puerto Arroceros, y las premezclas.

En cuanto a los medios de transporte, además del camión, se produce el incremento de los movimientos de contenedores (teu) y el ingreso del Ferrocarril Belgrano Cargas a la terminal de agrograneles. En 2013 los movimientos de contenedores del puerto alcanzan los 3651 contenedores, lo que equivale a un incremento del 18,2% en relación al año anterior.

Se encuentra en proyecto la construcción de una nueva terminal ubicada sobre la red troncal del río Paraná. En este marco se sucedieron hechos que van desde la aprobación de la viabilidad del proyecto, la obtención del crédito FONPLATA, el proceso licitatorio internacional, la presentación de ofertas y la evaluación por una comisión técnica de la única propuesta presentada.

El Master Plan de ampliación de usos del Puerto permite la utilización de las actuales instalaciones y de los espacios públicos para funciones residenciales, comerciales, culturales y recreativas. Entre 2008 y 2011 se firmaron 25 convenios con empresas que realizaron cuantiosas inversiones, entre las que se destaca la instalación de un centro comercial, residencias, guardería náutica, edificios de oficinas, areneras e industrias de la región.

### ***Comercio Exterior***

La Ciudad de Santa Fe cuenta con 32 empresas que han desarrollado exportaciones en el año 2013, de las cuales 23 han registrado exportaciones en los últimos 8 años, representando el 72% de la oferta exportable de la ciudad, lo que indica una importante consolidación para el sector. (MCSF en base a datos de la Cámara de Comercio Exterior de Santa Fe, INDEC e IPEC -2013).

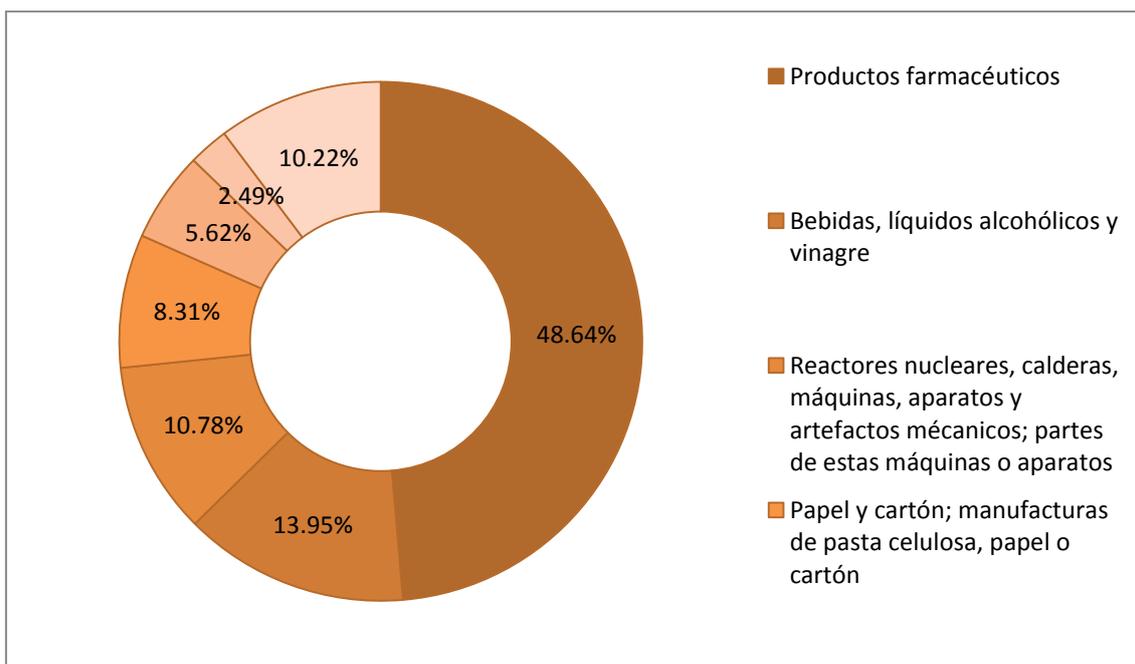
El volumen total exportado por empresas en la Ciudad de Santa Fe en 2013 alcanza un valor de 42,6 millones de dólares FOB, siendo las toneladas exportadas 19.652, lo que muestra un descenso del 26,5% en comparación con 2012.

Si tomamos en cuenta la evolución de las exportaciones de la ciudad de Santa Fe, se observa un gran dinamismo y crecimiento. En los últimos 9 años (2004-2008), se ha incrementado un 255% las exportaciones pasando de US\$ 12 millones a US\$ 42 millones.

Este crecimiento se ve acompañado por una mayor actividad de instituciones claves como la Aduana y el Puerto de Santa Fe.

Analizando la distribución de las exportaciones en el año 2013, la producción de las empresas santafesinas exportadoras se especializa en productos farmacéuticos de alto nivel tecnológico (48,64% de las exportaciones totales). Las bebidas, con una participación del 13,9% en los montos exportados, alcanzan la suma de 5.939.560,1 dólares FOB. La importante reducción que se observa desde el 2012 se debe en parte, al cierre temporal de unas de las principales empresas del rubro radicadas en la ciudad. Asimismo, la nueva sede en Paraguay de otra de las empresas de peso relativo en las exportaciones de bebida de la ciudad, impacta de manera considerable en la oferta exportable de la ciudad.

Gráfico 4.5.  
**Participación de las principales ramas de actividad en la facturación del Sector Exportador – Año 2013**



Fuente: Elaboración propia en base a datos consultados (MCSF-BCSF en base a datos de CaCESFe).

En cuanto a la exportación de servicios debemos destacar que existe en la ciudad un polo de empresas de Tecnologías de la Información que realizan ventas al exterior pero que no quedan registradas en la aduana. El monto estimado de exportaciones de este sector de acuerdo a información relevada ronda los US\$ 500.000 y está compuesto por un entramado de pequeñas empresas de jóvenes empresarios. Siendo sus principales destinos: EEUU, Holanda, Perú, Colombia, España, Australia, Inglaterra, Venezuela, Canadá, México, Chile y Japón.

En relación los destinos de las exportaciones, se concentran en Latinoamérica y el Caribe, siendo el principal bloque comercial al cual la ciudad dirige sus exportaciones el MERCOSUR (72,4%). Se destaca además la participación en el total exportado en 2013, otro países como Irán, Egipto, Italia, Arabia Saudita, entre otros.

Cabe hacer una mención especial al Parque Tecnológico Litoral Centro, ya que el mismo concentra el 24% de las exportaciones de la ciudad, conteniendo en sus productos un alto valor agregado. A esto debemos sumarle que fuera del PTLC existen otras 6 empresas que se especializan en la producción de productos farmacéuticos para consumo humano/animal y productos biotecnológicos. Estas empresas concentran el 2% del total exportado que, sumado al total exportado por las empresas del PTLC, alcanzan el 26% del total exportado, marcando un perfil fuertemente influenciado por el sector científico tecnológico.

#### **4.2.3 Gobierno Local**

Para analizar la eficiencia de gobierno en materia de desarrollo económico local, marco normativo y políticas adecuadas a las necesidades del sector empresarial, servicios de desarrollo empresarial y cooperación público-privada e internacional, se consideran los mandatos del Ing. Mario Barletta (10 de diciembre de 2007 - 10 de diciembre de 2011) y del actual Intendente Dr. José Corral (desde el 12 de diciembre del 2011).

- **Políticas de Desarrollo Local**

En marzo de 2008, el Intendente Mario Barletta presenta el “**Plan de Desarrollo Santa Fe Ciudad 2008-2012**”, un plan global e integrador que condensa los ejes básicos de las políticas de la gestión local y define los programas y acciones a llevar adelante en las distintas áreas del Municipio (Estado y Gobierno Local, Planeamiento Urbano-Ambiental, Producción, Empleo y Crecimiento Económico, Educación, Ciencia y Cultura, e Inclusión Social).

Concentrándose en el tema objeto de estudio del presente trabajo, es decir en relación a las estrategias que impulsa el gobierno municipal para posicionar a la ciudad de Santa Fe como atractiva y competitiva para los negocios, se analizarán las mismas tomando como referencia los conceptos teóricos propuestos por Kotler et al. (2007) sobre las cuatro estrategias genéricas para mejorar la posición competitiva de una ciudad en relación al mercado objetivo de negocios.

En tal sentido, el Plan de Desarrollo Santa Fe Ciudad 2008-2012 en su **Eje III. Producción, Empleo y Crecimiento Económico**, sienta las bases para construir un perfil

productivo de ciudad con proyección de futuro, propiciando las condiciones para el desarrollo del sector industrial, comercial y turístico, diversificando la base económica de la ciudad y mejorando las oportunidades de las empresas locales, la concreción de nuevas inversiones y la generación de más puestos de trabajo.

Para ello, se fijaron los siguientes objetivos y proyectos:

1. Movilizar las fuerzas sociales y productivas de la ciudad a partir de la generación y el desarrollo de empresas que posibiliten la creación de nuevos puestos de trabajo:

- Creación del área industrial norte establecida por la ordenanza 11062, potenciando la radicación o reubicación de establecimientos, pudiendo constituirse en un eslabón más de la Red de Parques Industriales Metropolitanos.
- Revitalización del cordón fruti-hortícola.
- Desarrollo de empresas de base tecnológica: Programa de Apoyo a Proyectos de Base Tecnológica, participación en el Parque Tecnológico Litoral Centro y en la Agencia de Desarrollo Regional en pos de este objetivo.

2. Inducir y conducir los procesos de cambio necesarios para mejorar la competitividad de los agentes económicos de la ciudad, profesionalizando la gestión y favoreciendo la asociación y formación de redes:

- Programa de Revitalización de Mercados, Ferias y Calles Comerciales, mediante la intervención en edificios con valor patrimonial que pertenecen al estado municipal, como las estructuras de los mercados Norte y Progreso.
- Programa de Acceso a la Sociedad de la Información

3. Vincular la oferta y la demanda de trabajo a los fines de fomentar la creación de puesto de trabajo de calidad: Oficina de empleo, programas de Capacitación y Vinculación para el empleo y de Formalización de Pequeños Empresarios.

4. Desarrollar una oferta turística que reconozca los cambios sociales y económicos que influyen decisivamente en la actividad turística y recupere las potencialidades de la ciudad, tanto desde lo histórico cultural como a partir de su ubicación geográfica y su naturaleza: Desarrollo de industrias culturales y turísticas, y recuperación de los actuales puntos de información turística.

Asimismo, a escala metropolitana, se ha dado especial impulso a proyectos estratégicos para la región como: el traslado del puerto, la jerarquización del aeropuerto de Sauce Viejo como internacional, la licitación para el proyecto ejecutivo del nuevo puente Santa Fe-Santo Tomé, el proyecto para una nueva conexión vial con Paraná, entre otros.

En el mismo sentido, se ha venido trabajando con los actores sociales y gubernamentales de la región para avanzar en el sistema de transporte que incluye todas las obras

estratégicas de infraestructura y conexiones viales y la reactivación de los corredores ferroviarios con vistas a planificar el crecimiento de la ciudad, la articulación de áreas, polos y parques industriales (Los Polígonos, Recreo, Polo Industrial Sauce Viejo – Santo Tomé, Parque Tecnológico Litoral Centro y Parque Comercial y Logístico Gran Santa Fe) y el desarrollo de políticas ambientales articuladas.

También, se dio una sostenida política de recuperación de espacios emblemáticos (Estación Belgrano, La Redonda, Molino Franchino, Molino Marconetti, Mercado Progreso, Parque Federal del Bicentenario, entre otros), revalorización de avenidas y calles comerciales, y de promoción de las industrias culturales de la mano con la promoción de la ciudad como destino turístico, en una sinergia con el sector privado que de manera paralela concretó grandes emprendimientos inmobiliarios y encaró el desarrollo de nuevos proyectos hoteleros (Hotel-Casino y Centro de Convenciones, Hotel de Campo del Club Colón, Hotel Residencias UNL-ATE y la obras de Puerto Amarras Suites & Tower y Corporate Tower).

Finalmente, dicho Plan de Desarrollo sentó las bases para formular un nuevo proyecto “**Plan de Desarrollo Santa Fe 2020**”, durante el mandato del Intendente José Corral, pensando en la Ciudad de Santa Fe del 2020, el cual dentro de sus ejes prioritarios tiene el desafío continuar con la construcción de una *ciudad pujante, productiva y con empleo, con oportunidades para todos, preparada y con futuro, que educa; una ciudad viva y cordial, ordenada, verde, cuidadosa de su ambiente y sus espacios públicos, saludable, con obras y servicios en todos los barrios, y que funciona, con un gobierno moderno, transparente y participativo*.

Dentro del Programa de Gobierno 2011/2015 del mencionado plan, se establecieron con relación al eje de *ciudad pujante, productiva y con empleo*, los siguientes proyectos y metas prioritarios:

- *Parque Industrial Los Polígonos*
- *Mercado Norte*
- *Centro Único de Atención a Empresas*
- *Revalorización de Avenidas Comerciales*
- *Santa Fe Exporta*
- *Industrias Culturales*
- *Oficina de Empleo*
- *Economía Social – Programa Puente*

Dichos proyectos serán analizados con mayor detalle, en los apartados siguientes.

A modo de síntesis, se introduce un cuadro con los proyectos propuestos en los planes de desarrollo mencionados previamente y los logros alcanzados hasta la actualidad.

Tabla 4.1

**Balance- Proyectos y estado de avance**

<b>Proyectos</b>	<b>Estado de Avance</b>
Apoyo a Proyectos de Base Tecnológica	<i>En funcionamiento.</i> Participación activa en la gestión del Parque Tecnológico Litoral Centro, la realización del Foro de Capital para la Innovación, el Consejo Económico Provincial de Biotecnología y el Consejo Provincial de Tecnologías de la información y las comunicaciones.
Revitalización del cordón fruti-hortícola.	<i>Con avances medios.</i> Feria popular de verduras, frutas y hortalizas. Convenio firmado con la Cooperativa de Quinteros de Santa Fe. Apertura Junio 2014. Línea de créditos para productores frutihortícolas y verdulerías que necesiten un proceso de reformas o incorporación de tecnología en sus locales desarrollado por el Gobierno de la Ciudad a través de la Agencia para el Desarrollo de Santa Fe y su Región Noviembre 2014.
Parque Industrial Los Polígonos	<i>En funcionamiento.</i> En 2013 17 empresas ya cuentan con boleto de compraventa firmado para su futura instalación. En octubre de 2013 fue inaugurada la planta IQA de la firma Inger SRL.
Revitalización del Mercado Norte	<i>En funcionamiento.</i> Inaugurado en diciembre de 2010. Primera etapa: 12 locales comerciales exteriores concesionados (dedicados a la comercialización de frutas y verduras, productos regionales, comidas variadas, alimentos dietéticos y un restaurante, entre otros). Segunda etapa: agosto de 2014 sucursal del supermercado Kilbel, 15 dársenas de estacionamiento para clientes y 2 para carga y descarga. Tercera etapa: septiembre de 2014, mercado de productos frescos (26 locales comerciales). Ala sur 17 puestos nuevos. Nave central (patio de comidas, espacio de arte, cajero automático y caja de Santa Fe Servicios), y 9 locales externos.
Centro Único de Atención a Empresas	<i>En funcionamiento.</i> Creada por Decreto N° 01318/2009
Revalorización de Avenidas Comerciales	<i>Con avances significativos.</i> Paseo San Martín Norte inaugurado en 2012. Instalación de cámaras de seguridad en la Peatonal San Martín.
Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior - Santa Fe Exporta	<i>En funcionamiento.</i> Creada por Ordenanza 11.830 a finales de 2011. Programa Primeras Exportaciones: dos

	ediciones( Edición 2012-2013 y 2013-2014) Misión Inversa “Santa Fe Exporta” (2012 y 2013) Feria AID Forum, Feria Internacional de Alimentación (ambas 2013). Feria Expocruz (2012 y 2013) y de la Feria Expo Alimentaria Perú (2012) Semana del Comercio Exterior en Santa Fe (2013)
Industrias Culturales	<i>En funcionamiento.</i> Puesta en marcha año 2013. Diseña Santa Fe, Taller de Cerámica de La Guardia. Incubadora de empresas de base cultural Expresiva Avance en el proceso de fortalecimiento de Santa Fe como Polo de Diseño: Censo Santa Fe Polo de Diseño. Generación de información para el Registro Único de Diseñadores.
Oficina de Empleo- Programas de Capacitación y Vinculación para el empleo y de Formalización de Pequeños Empresarios	<i>En funcionamiento.</i> En 2013 capacitación en diferentes oficios a 801 personas. 1928 jóvenes al Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo 63 beneficiarios al Seguro de Capacitación y Empleo 62 Promover Línea (desocupados discapacitados) 1533 beneficiarios del Fondo de Desempleo y 307 beneficiarios del Seguro de Empleo de Capacitación
Economía Social – Programa Puente	<i>En funcionamiento.</i> Sistema de Registro Transitorio para Emprendimientos Socioproductivos Programa de Comercio Seguro (2013)
Recuperación de espacios emblemáticos	<i>En funcionamiento.</i> Mercado Progreso. Puesta en valor a partir del año 2010. Estación Belgrano. Recuperación a partir del año 2008. Molino Marconetti. Reapertura 2008 y en 2011 comenzó a funcionar el Centro de Artes Circenses y Urbanas de Santa Fe. Molino Franchino. Incorporado al sistema de parques y espacios públicos en 2010, convirtiéndose en una Fábrica Cultural. Centro Metropolitano de Arte. En proyecto de ejecución.
Programa de Acceso a la Sociedad de información	<i>En funcionamiento.</i> Programa “Santa Fe Como Vamos” 2011,2012, 2013. Capacitación en el uso de tecnologías digitales Serie de cursos de la Agencia Santafesina de Seguridad Alimentaria
Proyecto Interpuerto Parque Multimodal Santa Fe	<i>Con avances mínimos.</i> El Concejo aprobó por unanimidad el Mensaje N° 10/14 enviado desde el Ejecutivo con la propuesta para desarrollar una nueva área de servicios logísticos.
Parque Comercial y Logístico Área Metropolitana Santa Fe	<i>Con avances mínimos.</i> Agosto de 2013, se presentó el proyecto de ley de creación. Se ha avanzado además, en los estudios para la

	creación.
Proyecto de Traslado del Puerto de Santa Fe	<p><i>Con avances medios.</i> 2012 se concretó el préstamo del FonPlata para financiar parte del proyecto. 2013 Proyecto Licitatorio Internacional. 2014 Apertura de sobres para la licitación. Evaluación de la única oferta presentada.</p> <p>Continúa a buen ritmo la reactivación portuaria y la transformación del distrito del viejo puerto en un centro de crecimiento e inversiones turísticas y comerciales.</p>

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión puede desprenderse que, el gobierno de la ciudad lleva a cabo una adecuada gestión de calidad, al contar con una administración capaz de responder de manera ágil, eficiente a los requerimientos en materia de desarrollo económico local, asumiendo un rol protagónico en la definición y ejecución de los proyectos estratégicos, con vistas a optimizar las condiciones de competitividad del territorio, en un trabajo articulado con otros actores provinciales y nacionales.

Asimismo, una primera lectura (parcial y lógicamente incompleta) muestra que el avance de los proyectos de la ciudad es menor cuanto más compleja es la trama institucional que involucra su desarrollo, sólo a modo de ejemplo, podrían citarse aquellos proyectos de índole metropolitana.

- **Servicios de desarrollo empresarial brindados por el gobierno**

**Centro Único de Atención a Empresas:** esta oficina funciona como “ventanilla única” para recibir, derivar y hacer el seguimiento de todos los trámites relacionados con inscripción, habilitación y modificaciones de negocios y actividades, de manera de facilitar y simplificar las gestiones a las empresas. Es un objetivo que desde este Centro Único se atiendan, también, todas las cuestiones vinculadas a garantizar la Seguridad Alimentaria de los establecimientos que elaboran o producen alimentos.

**Sistema de gestión de trámites:** a través del Programa de Reforma Administrativa, el gobierno de la Ciudad está contratando un software que permitirá optimizar y desarrollar una profunda transformación en el sistema de consulta y realización de los distintos trámites.

**Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior:** es un ente Autárquico municipal, creado por Ordenanza 11.830 a finales de 2011, cuyo objetivo es vincular la

ciudad con el mundo, facilitar el acceso a créditos, el flujo de inversiones desde y hacia la Ciudad, e impulsar y dinamizar el comercio exterior en la ciudad.

En cuanto a las herramientas formuladas desde la Agencia, para incentivar el desarrollo del Comercio Exterior, se pueden enumerar las siguientes:

*1. Programa Primeras Exportaciones:* en el mes de septiembre de 2012 y nuevamente en 2013, el Gobierno de la Ciudad de Santa Fe a través de la Agencia lanzó este Programa, como una de sus principales herramientas, cuyo objetivo es apoyar a las PYMES santafesinas en sus primeros pasos en el comercio exterior.

Está dirigido principalmente a PYMES de la Ciudad con poca o sin experiencia exportadora, con decisión e interés en emprender un programa integral, planificado que permita generar capacidades y capital humano en las empresas en pos generar una plataforma de internacionalización de largo plazo. Este programa permite realizar un trabajo sistemático de acompañamiento durante 18 meses a las empresas seleccionadas (trabajando en un diagnóstico, capacitación, estudios de mercado, búsqueda de contrapartes en el exterior, participación en Ferias internacionales, etc.).

Hasta el momento, la Agencia a través del Programa de Primeras Exportaciones en sus dos ediciones, ha trabajado con 20 empresas, 13 en la Edición 2012-2013 y 7 en la Segunda 2013-2014. En el caso de las primeras, están finalizando la Etapa de internacionalización, con resultados demás de positivos, ya que dos empresas han realizado su primera operación de exportación. Por un lado la empresa Lipomize SRL, que exportó alrededor de U\$D 20000 de insumos nanotecnológicos para la industria cosmética a Irán, sumado a otras pequeñas operaciones realizadas a Alemania, Brasil, China e India. Por otra parte, la empresa Tecnitower SA recientemente exportó su primer equipo de frío para Paraguay, por un monto de U\$D 46.000, a partir de un negocio concretado durante la Misión organizada por la Agencia hacia ese país en el mes de Julio.

El resto de las empresas del Programa que viajaron, están todas en negociación continua con firmas de Paraguay, Uruguay y Bolivia, para poder concretar en el mediano plazo su primera venta al exterior.

*2. Desgravación impositiva:* reglamentación de la ordenanza N° 11.608 a través del Decreto N°1.685 por el cual se aprueba un nuevo mecanismo para que los contribuyentes accedan al beneficio de Desgravación del Derecho de Registro e Inspección (DREI - impuesto municipal) por las sumas efectivamente invertidas como consecuencia de la participación en Ferias, Exposiciones, Rondas de negocios, Misiones comerciales. La deducción prevista alcanza la suma de \$ 5.000 (cinco mil pesos) por todo concepto y en conjunto, por empresa industrial, por período fiscal anual.

3. *Participación en Misiones empresariales y Ferias internacionales.*: de acuerdo al estudio de los principales destinos de las exportaciones de la ciudad y relevamiento realizado sobre las ferias de mayor interés para los empresarios, se seleccionan cada año de un listado de Ferias y Misiones de las cuales la Agencia participa. Para esta actividad se trabaja en conjunto con la Subsecretaría de Comercio Exterior de la Provincia de Santa Fe, Fundación ExportAr, CFI y Fundación Banco Credicoop.

4. *Semana del Comercio Exterior en Santa Fe. Misión Inversa "Santa Fe Exporta"*: durante 2012 se llevó a cabo la Misión de Compradores extranjeros "Santa Fe Exporta", que tuvo por objeto acercar a empresarios locales (relacionadas con el consumo masivo alimentos, bebidas, productos de limpieza, etc.) a supermercados/importadores de Latinoamérica, para que ofrezcan sus productos, a través de una agenda establecida de negocios. En el año 2013 esta actividad se complementó con la "Semana del Comercio Exterior en Santa Fe", que fue organizada con la Cámara de Comercio Exterior y el Gobierno Provincial, integrando la Misión inversa con un Seminario de situación actual del comercio exterior, en el que participaron empresarios, autoridades gubernamentales nacionales y gran parte de Agregados comerciales de países latinoamericanos como Uruguay, Brasil, Ecuador, Perú, Bolivia, Colombia y Paraguay.

Respecto a los resultados de estas actividades, las empresas participantes de la Misión Inversa han concretado alrededor de 10 negocios entre empresas de la región y sus contrapartes de Uruguay, Paraguay y Bolivia.

Esta actividad se desarrollará nuevamente en 2014.

Por otro lado, también se lleva adelante una activa participación en la **Agencia para el Desarrollo de Santa Fe**, otorgando asistencias económicas no reintegrables y promocionales a industrias, comercios y productores de la región.

**Oficina de Empleo**: se propone como espacio de intermediación laboral entre personas desocupadas y empresas; capacitación para la inclusión laboral a través del dictado de cursos de formación para el trabajo directamente o a través de instituciones como CECLAS, Centros de formación, sindicatos, entidades empresarias; y gestión de los programas nacionales Jóvenes con Más y Mejor Trabajo y Seguro de Capacitación y Empleo, de otros seguros de desempleo (Fondo de Desempleo) y a desocupados discapacitados (Promover).

Durante el 2013, se ha desarrollado una nutrida agenda de cursos en diversas ramas, brindando capacitación a más de 801 personas. Se han incorporado 63 beneficiarios al

Seguro de Capacitación y Empleo como política activa dirigida a reemplazar los actuales programas de protección y asistencia social, y cerca de 1928 jóvenes al Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo, como incentivo para la finalización de la escuela secundaria y la incorporación al mundo del trabajo.

Asimismo, 307 beneficiarios vinculados al Seguro de Empleo de Capacitación y 1533 beneficiarios al Fondo de Desempleo han recibido financiamiento para la compra de herramientas, máquinas e insumos para poner en marcha sus emprendimientos.

Respecto de la intermediación laboral, se vincula con empresas, instituciones y/u organismos públicos y privados, que poseen interés en capacitar a los jóvenes en nuevos oficios o puestos específicos. En 2013, la municipalidad se contactó con 118 entidades, logrando acciones concretas con 59 de ellas. Se realizaron 261 entrenamientos para el trabajo, 3 personas participan del programa de inserción laboral y 7 desocupados se incorporaron al mercado de trabajo mediante relación de dependencia.

**Programa Puente:** está orientado a emprendedores productivos sociales, a través del registro, capacitación, seguimiento y asesoramiento técnico continuo vinculada a la gestión; y a quienes además se brinda posibilidades de comercialización en el espacio público, eventos, ferias, etc. Entre otros beneficios otorgados a los emprendedores se mencionan, la promoción por el Municipio con la participación en ferias y exposiciones, la exención del pago del Derecho de Registro e Inspección por 36 meses, la posibilidad de inscripción como proveedores del Municipio y la inclusión en el Registro Único de Gestión de Inocuidad de Productos, con la asistencia y capacitación para asegurar la calidad e higiene en la elaboración.

El programa está concebido como proceso de incubación, con vistas a garantizar que el emprendimiento incorpore las herramientas necesarias para la autogestión y viabilidad económica. Se busca conformar y fortalecer unidades de producción en la modalidad de proyectos asociativos, unipersonales o familiares, servicios de apoyo a la producción y encadenamientos productivos.

Para ello, se ha constituido un equipo de asistencia local y se facilita el acceso a herramientas financieras a partir de la adhesión a programas y acciones diseñadas por los Estados nacional y provincial y otras entidades no gubernamentales.

También se dispone de un Sistema de Registro Transitorio para Emprendimientos Socioprodutivos, el cual permite avanzar en el seguimiento de los emprendimientos, brindar herramientas de capacitación específicas, incorporar niveles más complejos de

producción y generar estrategias de promoción y comercialización de los productos locales.

En 2013, se implementó el Programa de Comercio Seguro, orientado a ordenar la venta ambulante y de ferias en parques y calles de la ciudad y a garantizar a los consumidores confiabilidad en las compras que se realizan en el espacio público. Apoyo a cooperativas: como alternativa de inserción laboral.

***Programa de Desarrollo económico para las Industrias Culturales:*** dicho programa cuya puesta en marcha se realizó durante el año 2013, tiene por fin construir un cluster de diseño santafesino para impulsar emprendimientos de base cultural. Emprendedores y universidades constituyen un importante capital en este sentido, por lo que se podrá dar un paso más a partir de la experiencias como Diseña Santa Fe, el Taller de Cerámica de La Guardia y la incubadora de empresas de base cultural Expresiva, que ha iniciado ya su tercera convocatoria.

Actualmente, se está avanzando en la generación de información para la creación de un Registro Único de Diseñadores, una herramienta que permitirá obtener información estadística para el Programa “Santa Fe Polo de Diseño”. La conformación de dicho registro permitirá integrar a los inscriptos al Registro de Emprendimientos Productores Locales - regulados por la ordenanza N° 11641- otorgándoles los beneficios que de ahí se derivan; el fortalecimiento de la relación entre los actores del sector, la generación de espacios de difusión y comercialización, la articulación de proyectos, el desarrollo de redes, la gestión de líneas de crédito o financiamiento, entre otros.

***Centro de Emprendedores de la Economía Social,*** durante el año 2012, se puso en marcha una iniciativa encarada por la Municipalidad de Santa Fe, la Universidad Nacional del Litoral (UNL) y el gobierno provincial, a través del Ministerio de Desarrollo Social. La busca potenciar el trabajo entre la Universidad y el Estado municipal y provincial en el territorio de la Ciudad de Santa Fe.

En dicho centro, se brinda capacitación técnica a través de cursos, talleres y jornadas, de acuerdo a las necesidades y el perfil de los emprendedores; asistencia para que los emprendedores puedan acceder a líneas de financiamiento y encontrar canales de comercialización de sus producciones en el mercado local y regional. También será un espacio de encuentro, intercambio y construcción de capital social entre los mismos emprendedores. Como así también, un ámbito de referencia que promueva, coopere y colabore con agentes, instituciones y organismos públicos y privados en el diseño y

ejecución de procesos y estrategias de fortalecimiento de la economía social en la Ciudad de Santa Fe.

En línea con esta acción, el Gobierno de la Ciudad lleva adelante el Registro de Emprendedores Productores Locales (REPLo) con el objetivo de generar empleo mediante el impulso y estímulo al desarrollo de microemprendimientos, constituyéndose como un instrumento que favorece la inclusión al ámbito productivo de desocupados o personas en situación de precariedad laboral. Entre las ventajas de integrar esta nómina se encuentran la posibilidad de acceder a todos los beneficios que otorga el Centro de Emprendedores: la exención del tributo DReI, la posibilidad de ser admitidos como proveedores del Estado, y por supuesto acceder a microcréditos del Banco Solidario.

El Banco Solidario está destinado a emprendedores que deseen impulsar su proyecto o negocio, otorgándoles una ayuda económica a quienes cursen y aprueben el Taller Inicial de Formación de Emprendedores. El financiamiento, podrá ser utilizado para la compra de herramientas, materias primas o adecuación de espacios de producción. Los créditos son por un monto máximo de 6.000 pesos, tendrán un recargo de un 5 % sobre el monto solicitado y podrá ser devuelto hasta en 18 cuotas.

### **Programa de Acceso a la Sociedad de información**

El Gobierno de la Ciudad de Santa Fe impulsó en 2008 la ordenanza N° 11450 que regula el derecho al libre acceso a la información pública, al tiempo que se ampliaron los canales de comunicación con la ciudadanía y de publicación con el fin de dar cumplimiento al principio constitucional de difusión de los actos de gobierno.

Para avanzar en este sentido fue necesario llevar adelante una ambiciosa reforma y modernización administrativa, que implicó innovaciones en las prácticas y en las normativas, así como en la lógica de selección y capacitación del personal, cuyo ingreso se da a través de concursos abiertos y de oposición.

La generación de un sistema de acceso a los decretos y ordenanzas, la publicación de las convocatorias, concursos y licitaciones, la Declaración Jurada de los funcionarios y de la nómina de personal, forman parte también de las políticas de transparencia que lleva adelante el Municipio.

En el mismo sentido, se avanza en la descentralización municipal, que se inició con la creación de ocho distritos, que posibilitan una mayor cercanía del Estado, generando diversas acciones tendientes a facilitar la realización de trámites y la presentación de solicitudes.

Existen diferentes convenios formalizados en relación a este programa, es dable destacar el Convenio “Cómo Vamos”, suscripto con Bolsa de Comercio, Universidad Nacional del Litoral, Universidad Tecnológica Nacional Regional Santa Fe, Universidad Católica de Santa Fe y la Fundación Ejercicio Ciudadano.

“Santa Fe Cómo Vamos”, tiene como objetivo principal la evaluación y seguimiento de los resultados objetivos y subjetivos en temas tales como calidad de vida, pobreza, educación, salud, seguridad, empleo y actividad económica, servicios públicos y movilidad urbana, ambiente, gobernanza y calidad institucional en la ciudad. En Mayo de 2013 se dio a conocer su primera publicación bibliográfica, con información estadística de la ciudad suministrados por fuentes oficiales perteneciente al período 2008-2011. En ella se compila período 2008-2011. En diciembre de 2013, se presentó la segunda publicación del programa, que presenta información estadística correspondiente al año 2012. En octubre de 2014, se dio a conocer la tercera publicación, cuyos contenidos corresponden al 2013.

Por otra parte, durante el período 2008-2011, alrededor de los 200 pequeños empresarios del sector se capacitaron en el uso de tecnologías digitales como herramientas para el cambio, tendientes a incrementar su competitividad comercial.

Además, se dictaron 12 cursos de aplicación del correo electrónico a la gestión comercial, utilización de Internet, utilización de planillas de cálculo, gestión y administración de pequeñas empresas, microgestión de Pymes utilizando aplicativos informáticos y comercio electrónico.

Por otra parte, con la colaboración de la Agencia Santafesina de Seguridad Alimentaria, se dictó una serie de cursos en el marco de las acciones impulsada por el Gobierno de la Ciudad en su rol como referente del control bromatológico dentro del ejido urbano; tiene por finalidad propender a la seguridad e inocuidad de todos los alimentos producidos y consumidos en la ciudad.

- **Cooperación público-privada**

La cooperación y la construcción colectiva de las políticas públicas son premisas que atraviesan toda la acción del gobierno. En tal sentido, se han constituido espacios que involucran a los diversos actores locales a través de múltiples instituciones, organismos y representaciones.

Una de las acciones destacadas fue la creación en febrero del 2009 del **Consejo Económico Social**, a partir de una convocatoria de todos los representantes de los sectores de la producción, la educación y el trabajo. El Consejo funciona como órgano

consultivo en temas socioeconómicos y laborales y como foro permanente de debate sobre el desarrollo sustentable de la ciudad.

- **Cooperación Internacional**

Promover la inserción de la ciudad, sus empresas e instituciones en el contexto internacional, ha sido y es una de las premisas del Gobierno de la Ciudad.

Una de las acciones destacadas es la Asistencia Técnica a cargo del Instituto Español de Comercio Exterior, que fue aprobada por la **Agencia Española de Cooperación y Desarrollo** (AECID), cuyo objetivo fue socializar con los actores locales la experiencia española. A partir de allí, se desarrolló un programa municipal de iniciación en las exportaciones para las pequeñas empresas.

También se inscribe en este proceso el proyecto **Europaid** “El comercio minorista de proximidad como factor de desarrollo” que posibilitó la reactivación del Mercado Norte.

Los lazos de cooperación internacional han significado oportunidades para la subvención de políticas sociales, en relación con la gestión del riesgo, el desarrollo ambiental y la actividad emprendedora.

Es así como, el Municipio integra el proyecto “**Construir un Desarrollo Posible. Creación de un Sistema Permanente de Solidaridad Internacional y de Cooperación Descentralizada al Desarrollo**”, junto a organizaciones de países como Francia, Portugal, Albania e Italia. En 2008 fue invitado a firmar un hermanamiento en el marco de las Jornadas Europeas por el Desarrollo en el Parlamento europeo, con el aval de la Unión Europea, lo que colocó a Santa Fe en un lugar privilegiado: un registro Pador (“Potential Applicant Data Online Registration”), que califica a la ciudad como cooperante y receptor de colaboración. En 2009 Santa Fe fue la única ciudad de América Latina invitada a formular proyectos de interacción (con la región Le Marche, de Italia).

Asimismo, durante el año 2011 se firmó un convenio con la Embajada de la República Federal de Alemania para recibir un subsidio para la ejecución proyecto “Centro de Capacitación y Apoyo a Emprendimientos solidarios del rubro textil”.

La Ciudad de Santa Fe tiene un rol activo como miembro pleno en **Mercociudades**, principal red de municipios del MERCOSUR y un referente destacado en los procesos de integración.

Fue fundada en 1995 por iniciativa de los principales Alcaldes, Intendentes y Prefeitos de la región con el objetivo de favorecer la participación de los municipios en el proceso de integración regional, promover la creación de un ámbito institucional para las ciudades en

el seno del MERCOSUR y desarrollar el intercambio y la cooperación horizontal entre las municipalidades de la región, según lo estipulado en sus Estatutos.

Desde entonces, la red ha venido ampliándose e incorporando nuevos miembros. Actualmente cuenta con 272 ciudades asociadas de Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Chile, Bolivia, Perú y Colombia, donde viven más de 80 millones de personas.

En el marco de la 18ª Cumbre de Mercociudades, realizada en noviembre de 2013 en Porto Alegre, se resolvió incluir a Santa Fe como miembro del Consejo Directivo de la entidad por primera vez en su historia.

Durante dicho año, se ha desarrollado en Santa Fe una serie de actividades internacionales con fuerte participación de ciudades miembros de MERCOCIUDADES.

Por otra parte, Santa Fe ha establecido lazos con otras ciudades del mundo a través del *hermanamiento*, un concepto por el cual pueblos de distintas zonas geográficas y políticas se emparejan para fomentar el contacto humano y los enlaces culturales. Se concretó el hermanamiento con Villa de Losa (España), Afula (Israel), Callao (Perú), Cuneo (Italia), Rosolini (Italia), Canelones (Uruguay), Encantado (Brasil), Montevideo (Uruguay), California (EEUU), Tetuán (Marruecos), Ypacaraí (Paraguay) y República de Cuba.

#### **4.2.4 Infraestructura**

Las inversiones en infraestructura gravitan sobre el desarrollo económico, productivo y social de las regiones donde se llevan a cabo, mejorando, particularmente, el bienestar de la población, la productividad, y la estructura de costos de las empresas.

La inversión en infraestructura es una condición necesaria, aunque no suficiente, para el crecimiento. El mayor o menor efecto de estas inversiones estará dado por su complemento con otros factores –capital humano, recursos naturales, tecnología disponible– y también por la oportunidad en que se adicionen a la capacidad instalada, al diseño, a su ubicación, y al desequilibrio existente entre la oferta y la demanda de servicios (Banco Mundial, 1994).

- **Conectividad y Transporte**

##### ***Infraestructura vial***

En materia de comunicación terrestre, la ciudad posee una importante red vial conformada por rutas nacionales y provinciales, que la conectan con otros importantes puntos urbanos de la provincia y del país.

Las *rutas nacionales* que convergen hacia y desde la ciudad de Santa Fe son:

- **Ruta 11:** conecta como principales centros urbanos a Rosario, Santa Fe, Reconquista, Resistencia y Formosa.

- **Ruta 19:** Los principales centros urbanos de su traza son Córdoba, San Francisco y Santa Fe.

- **Ruta 168:** hacía el Túnel Subfluvial “Uranga Silvestre Begnis”, que une Santa Fe – Paraná, y desde allí hacia toda la Mesopotamia argentina y países vecinos.

Asimismo, se debe mencionar dentro de los caminos nacionales a la **Autopista A-007**, que constituye la Avenida Circunvalación Oeste de Santa Fe.

Las *rutas provinciales* de acceso a la ciudad de Santa Fe y alrededores que la comunican con la región son:

- **Ruta 1:** Desde Reconquista hasta la intersección con la ruta nacional 168 a la altura del distrito La Guardia. Principales centros urbanos que conecta: Reconquista – Romang-Alejandra - San Javier - Helvecia –Cayastá- Santa Rosa de Calcines - San José del Rincón- Santa Fe. Conexión con otras rutas importantes: En su extremo norte empalma con la ruta nacional 11 a la altura de la ciudad de Reconquista. En su extremo sur se conecta con la ruta nacional 168.

- **Ruta 70:** Desde el sector sur de Recreo hasta Rafaela. Principales centros urbanos que comunica: Santa Fe - Recreo - Esperanza - Humboldt - Nuevo Torino - Rafaela. Conexión con otras rutas importantes: En Rafaela empalma con la ruta nacional 34 que hacia el sur comunica con Rosario y hacia el norte llega hasta Bolivia, luego de atravesar en diagonal Santiago del Estero, Tucumán, Salta y Jujuy. En su extremo este comunica con la ruta nacional 11 a la altura de la localidad de Recreo.

La ciudad tiene acceso además a la **Autopista Brigadier López**, que constituye una rápida vía de enlace para quienes tienen como destino la ciudad de Rosario y la Capital Federal.

Las *comunicaciones terrestres internacionales* se ven posibilitadas por las rutas nacionales **Nº 34**, que conecta al NOA y Bolivia, **Nº 7** a Chile (vía 19 hasta San Francisco y 158 hasta Río Cuarto) y la **Nº 11** al NEA y Paraguay. La conexión con Brasil y Uruguay se realiza transitando la ruta nacional 168 hacia el Túnel Subfluvial “Uranga Silvestre Begnis”.

Estas vías permiten a la ciudad de Santa Fe tener una rápida y segura comunicación, ampliando su zona de influencia.

Figura 4.1

**Mapa accesos en ruta**



Fuente: Sitio web [santafeciudad.gov.ar](http://santafeciudad.gov.ar)

Asimismo, la Ciudad de Santa Fe dispone de la **Estación Terminal de Ómnibus General Manuel Belgrano**, que constituye uno de los centros neurálgicos de la misma.

La Terminal de Ómnibus de Santa Fe funciona como puerta de acceso a todo el Litoral argentino y a los países de nuestro límite oriental. Cincuenta y ocho empresas de transporte, con una amplia cobertura geográfica (zonal, regional, nacional y de países limítrofes) aseguran un movimiento constante de pasajeros y visitantes.

Durante el año 2001, NETOC se hizo cargo oficialmente de la concesión de la terminal de ómnibus. La nueva concesión incluyó una serie de inversiones destinadas a la refuncionalización de todas las áreas comerciales y de servicios, optimizando infraestructura, proveyendo a los pasajeros y visitantes de un adecuado, y moderno ámbito de esparcimiento. La mayor parte ya está realizada y se continúa avanzando.

Con su "Nueva Imagen", la Terminal de Santa Fe se afianza como el punto de encuentro privilegiado de los turistas y santafesinos que utilicen y disfruten sus servicios.

### ***Infraestructura Ferroviaria***

La red ferroviaria jugó un rol de relevancia en el desarrollo económico de la ciudad. Sin embargo, el transcurso del tiempo y las diferentes crisis acontecidas fueron extinguiendo la actividad ferroviaria en la zona.

Actualmente, el enlace ferroviario desde y hacia la ciudad de Santa Fe está constituido por las siguientes líneas:

- Nuevo Central Argentino (ex línea Mitre con trocha ancha). Comunica la ciudad de Santa Fe con el norte del país y con la ciudad de Buenos Aires, pasando por importantes localidades como Zárate, Ramallo, San Nicolás, Rosario y Santo Tomé, entre otras.

- Ferrocarril General Belgrano S.A. (trocha angosta). Une la provincia de Buenos Aires con la ciudad de Santa Fe y se extiende hasta Resistencia-Barranqueras hacia el norte y hacia La Quiaca por el noroeste hasta llegar a Chile y Bolivia.

De esta manera, la infraestructura destinada a ferrocarriles fortalece los sistemas de transporte de pasajeros y mercaderías en el ejido metropolitano y articula e integra a la ciudad de Santa Fe, a nivel interno y a su región, con el sistema ferro-urbanístico.

### ***Infraestructura Aérea***

El acceso aéreo hacia y desde la ciudad se realiza a través del aeropuerto de Sauce Viejo. Inaugurada en 1965, la estación aérea de la región se encuentra a 17 km al suroeste de la ciudad de Santa Fe, en la localidad de Sauce Viejo.

Cuenta con una terminal de pasajeros organizada en un solo nivel con una superficie total de 5.000 m<sup>2</sup>, lo que implica que sea un aeropuerto pequeño.

Posee habilitación de cabotaje e internacional a pedido, para lo cual es necesario solicitar permiso previo para garantizar la presencia de personal de Migraciones y de Aduana (ambas oficinas no funcionan normalmente en la aeroestación, sólo actúan por requerimiento específico). Las líneas que operan en él son Aerolíneas Argentinas y Sol Líneas Aéreas.

Próximamente, se realizará una inversión cercana a los 60 millones de pesos para obras de infraestructura (ensanche, balizamiento y repavimentación de la pista completa más el servicio de extinción de incendios), para convertir a la aeroestación en un aeropuerto internacional.

### ***Accesos fluviales***

En el contexto de la unión de los océanos Atlántico y Pacífico, debido a su posición estratégica y en función de los tratados de integración que surgen entre los países del MERCOSUR, el Puerto de Santa Fe juega un rol protagónico para la revaluación del sistema multimodal de transporte. Es un factor fundamental en el intercambio comercial entre Chile y Brasil; capta las cargas que en la actualidad se movilizan por territorio santafesino y los del hinterland a través del tránsito terrestre.

De esta manera, complementa el desarrollo de una logística de alternativa que contempla el transbordo de cargas y el aprovechamiento integral de sus conexiones ferroviarias, viales y fluvio marítimas.

El Puerto de Santa Fe se sitúa en el corazón de la hidrovía Paraguay-Paraná y aguas arriba es el último puerto de ultramar apto para operaciones con buques oceánicos. La Hidrovía Paraguay-Paraná es un eje transversal de Norte a Sur que une los diferentes corredores bioceánicos que atraviesan el Mercosur de Este a Oeste, integrado por las regiones Centro, Cuyo, NOA y NEA.

Es apto para cargas unitizadas, en contenedores, a granel o carga en general, desde y hacia su hinterland.

Posee 70 ha de superficie terrestre y 37 ha entre dos dársenas y áreas de maniobra. La licitación internacional asegura 24 pies de profundidad efectiva entre puerto San Martín y el Puerto de Santa Fe. Los proyectos de mediano plazo prevén, aguas arriba de Santa Fe y hasta la ciudad de Asunción en el Paraguay, 10 pies efectivos y 30 pies en el tramo San Martín / Santa Fe.

El puerto admite como dimensiones máximas buques de 230 m de eslora, 32 m de manga y 22 pies de calado. Los principales tipos de carga que el puerto trabaja son: graneles sólidos, contenedores, graneles líquidos, carga seca, carga general y reefer.

- **Infraestructura de servicios básicos**

***Infraestructura sanitaria***

La Ciudad de Santa Fe cuenta con servicios sanitarios de agua potable y red cloacal que es suministrada actualmente a los usuarios a través de Aguas Santafesinas SA (ASSA).

Según, el Censo 2010 muestra que del total de hogares particulares ocupados de la ciudad de Santa Fe (124.927), un 91,3 % manifiesta contar con servicio de agua potable y un 56,0 % con servicio de cloacas.

El acceso al agua potable es fundamental para contar con un ambiente urbano saneado y una adecuada calidad de vida. A lo largo del período 2009–2013, el Municipio a través de fondos propios y del **Programa Nacional Agua+Trabajo**, y en coordinación con ASSA, ha extendido la red de agua potable en diversos barrios de la ciudad. En 2012 fueron 26.500 los vecinos que se sumaron a la red segura de agua. En 2013 se incorporan sectores de 10 barrios a la red de agua potable. De esta manera, más del 90% de los santafesinos ya cuenta con el servicio.

Sin embargo, aún se observan sectores que no cuentan con el acceso a este servicio, por ejemplo en el distrito de la Costa, este servicio aún no se encuentra disponible.

Según datos de ASSA, en 2013 los usuarios residenciales con servicio de agua y cloaca ascienden a 74.973; sin embargo existe un grupo adicional de clientes que sólo recibe servicio de agua potable (39.984) o cloaca (530), lo que totaliza 115.487 usuarios residenciales con servicio.

Asimismo, se han desarrollado obras implican la extensión de la red de desagües cloacales y pluviales. En la actualidad el 65 % de los barrios santafesinos se encuentran conectados a la red cloacal.

En 2013 se inauguran 1150 conexiones, beneficiando a unos 6000 vecinos del barrio Santa Rosa de Lima, a través del **Programa Nacional de Mejoramiento Barrial II** que suscribe el municipio en 2008 con el gobierno nacional. Ese mismo año, se habilitan las obras de ejecución en la vecinal Parque Garay mediante la modalidad de esfuerzos compartidos. Las mismas incluyen 40 conexiones que benefician a unos 200 vecinos.

Por otra parte, a partir de la implementación del **Programa Solidario e Integrador de Desagües Cloacales** que trazaron en forma conjunta Municipio y Provincia, se estableció la meta de dar cobertura a la totalidad de la ciudad, ampliando el servicio a unas 50 vecinales del Norte y del Oeste. La ejecución del Plan se realizará mediante una integración proporcional de aportes de la provincia de Santa Fe, a través de Aguas Santafesinas SA, que incluyen los desarrollos técnicos y los materiales o su valor equivalente; del Municipio a través de fondos propios y de la ejecución de los trabajos; de los usuarios frentistas beneficiarios, mediante la modalidad de Contribución por Mejoras; y de los usuarios del servicio de agua potable y desagües cloacales de la ciudad, a través de un fondo solidario sobre la tarifa del servicio, con gestión a cargo de Aguas Santafesinas SA.

Así, en el marco de este ambicioso Plan de Expansión de Cloacas, en 2013 se licita y comienza la obra de construcción de una planta impulsora de líquidos cloacales en la vecinal República de Los Hornos.

### ***Infraestructura energética***

En la ciudad de Santa Fe el servicio de **energía eléctrica** se encuentra a cargo de la Empresa Provincial de la Energía (EPE). En 2013, la cantidad de clientes residenciales de la empresa es 124.179, 3,9% superior a la cantidad registrada en 2012.

En cuanto a la cobertura, resulta importante mencionar que si bien la extensión del tendido eléctrico alcanza a la totalidad de la ciudad, no existe accesibilidad igualitaria entre los diferentes sectores sociales. Es por ello que se puso en marcha el Programa Luz y Agua segura para la inclusión que lleva adelante el gobierno provincial, en forma conjunta

con la EPE y ASSA, y que busca regularizar la provisión de energía eléctrica en los barrios en situación de vulnerabilidad social de las ciudades de Santa Fe y Rosario

En lo referente a las tarifas de la EPE vinculadas con la producción en el área de los formadores de precios, son los mejores del país. En contraposición, el servicio residencial y de pequeños comerciantes e industriales, tienen la más alta.

En lo que respecta a la provisión del suministro de **gas natural** en la ciudad de Santa Fe está a cargo de la empresa Litoral Gas SA, que provee el servicio en prácticamente toda la ciudad, y la subdistribuidora Cooperativa Setúbal Ltda. Esta última brinda servicio de gas natural a los barrios Sargento Cabral, Villa Setúbal, Residencial Guadalupe Este, Central Guadalupe, Alberdi, Progreso Guadalupe Oeste, Coronel Dorrego, Facundo Quiroga, San Martín, Piquete Las Flores y Sarmiento.

En 2013, según datos de ENARGAS, el suministro de gas natural en la ciudad alcanza a 77.711 clientes residenciales, lo que evidencia un incremento del 2.3% respecto del año anterior.

Actualmente un 56 % de las familias de la ciudad cuenta con el servicio de gas natural; es por ello que el Municipio se propuso trabajar para que el 44 % restante pueda acceder al mismo derecho, **extendiendo** en 2013 **la red de gas natural** en la ciudad. Por medio del sistema de contribución de mejoras a fines de 2012 se inician gestiones para dotar de gas natural al barrio Los Ángeles en el norte de la ciudad. Durante 2013, se ejecutan las primeras dos etapas, lo que permite disponer del servicio a 272 familias del barrio. El 13 de marzo de 2014, se inauguró la segunda etapa de la obra, que beneficia a 180 familias.

En octubre de 2013, las autoridades de Litoral Gas presentaron al intendente José Corral el proyecto técnico y de factibilidad para ampliar la red de distribución de gas natural a la zona de la costa.

Finalmente, es dable destacar que existen otros programas y planes que tienen como fin mejorar la infraestructura urbana y calidad de la ciudad: Plan urbano y reglamento ordenamiento urbano (regulación de usos del suelo, radicación de viviendas y actividades económicas y diversas propuestas de crecimiento de la ciudad), Plan mejorado de calles, plan de espacios públicos, Santa Fe ciudad verde, Proyecto educativo Jardines Municipales, Programa Urbano Integral (encuentros barriales de participación ciudadana), entre otros.

- **Infraestructura Productiva**

El esquema productivo del área metropolitana se estructura en función de políticas de integración de diferentes parques y áreas industriales **“Red de Parques de apoyo a la producción”**, con vistas a potenciar las actividades productivas y de servicios, capitalizar las ventajas derivadas de las economías de escala y de la especialización así como promover una articulación inteligente de infraestructura y equipamientos existentes y en desarrollo.

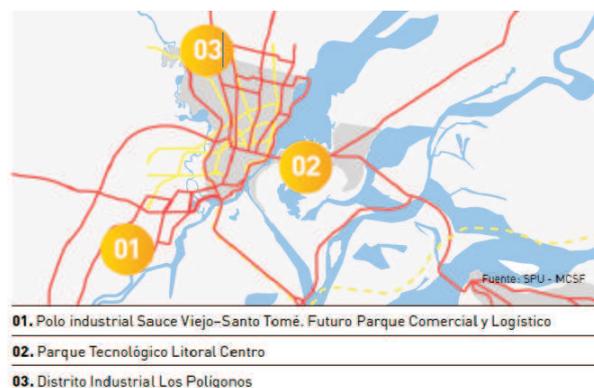
La Ciudad de Santa Fe cuenta, además del nuevo **Distrito Industrial de Santa Fe**, con el **Parque Tecnológico Litoral Centro** y el **Polo Industrial Sauce Viejo- Santo Tomé**, integrado por el Parque Industrial de Sauce Viejo y el proyecto del área industrial de Santo Tomé sobre la RN 19.

A ello se suma la iniciativa del **Parque Comercial y Logístico Área Metropolitana Santa Fe** que se proyecta radicar en los terrenos aledaños al aeropuerto de Sauce Viejo, cuyo proyecto de ley de creación se presentó en agosto de 2013. La iniciativa fue impulsada desde sus inicios por los Centros Comerciales de Santa Fe, Santo Tomé, y la Cámara Santafesina de Distribuidores y Mayoristas (CASADIMA).

El Parque Comercial y Logístico Área Metropolitana Santa Fe constituirá una herramienta para el ordenamiento territorial y el dinamismo económico de la región, que permitirá, a través de un asociativismo y de un esfuerzo común, compartir tecnologías, almacenamiento, recursos, capacitación y modalidades de transporte para potenciar el desarrollo del comercio mayorista y la transferencia de mercaderías.

En tal sentido, se observa que, desde el gobierno local se alienta la interacción entre el sistema tecnológico, los sectores de la producción y los mercados de capitales, promoviendo la participación del capital local a partir de la búsqueda y evaluación de proyectos productivos que incorporen tecnología, y la participación en la Agencia de Desarrollo Regional.

Figura 4.2 **Red de Parques de apoyo a la Producción**



Fuente: Sitio web [santafeciudad.gov.ar](http://santafeciudad.gov.ar)

Asimismo, la Ciudad de Santa Fe avanza con la conformación de un nuevo **Parque Industrial Santa Fe-Recreo**, interjurisdiccional entre la capital provincial y la localidad de Recreo, con el objetivo de integrar los terrenos pertenecientes a la jurisdicción de ésta, que lindan con el Distrito Industrial Los Polígonos en el norte de la Ciudad de Santa Fe.

### ***Distrito Industrial “Los Polígonos”***

El Distrito Industrial “Los Polígonos”, se encuentra ubicado en la zona Noroeste de Santa Fe, abarca 22,5 hectáreas sobre el llamado Camino Viejo a Esperanza. Los terrenos, de propiedad municipal, limitan al Norte con calle Monseñor Rodríguez; al Sur, con calle Tte. Florentino Loza; al Este, con el predio del Mercado de Productores y Abastecedores de Frutas y Hortalizas de Santa Fe; y al Oeste, con la nueva traza Av. Circunvalación Oeste.

Su constitución fue una iniciativa de la gestión del Intendente Mario Barletta, cuyo marco jurídico le fue dado a partir de la sanción de la Ordenanza N° 11.062 por parte del Honorable Concejo Municipal.

El impulso a la concreción de esta iniciativa se fundamenta en que la Ciudad de Santa Fe no ha tenido, a lo largo de los casi 450 años de existencia, la posibilidad de implementar una política de desarrollo industrial sustentable y amigable con el cuidado del medio ambiente.

La norma jurídica que le dio origen, también crea la Partida de Desarrollo Industrial Los Polígonos, a la que se destina todo lo recaudado por venta de parcelas de los macizos del distrito, multas económicas a los parcelarios y todo otro concepto relativo a la función que deba desarrollar la autoridad de aplicación.

El parque actualmente cuenta con red eléctrica, seguridad y asfalto en la calle principal. Se encuentran en marcha las obras para dotar al predio de agua potable, desagües pluviales, iluminación y gas natural.

El Distrito Industrial cuenta con numerosas ventajas para las empresas que decidan radicarse; entre ellas, su excelente ubicación y su potencial capacidad para la generación de puestos de trabajo.

Tienen prioridad aquellas industrias de uso no conforme que hoy pagan una sobretasa, y que pueden acceder a un terreno de hasta 15.000 metros cuadrados.

Del mismo modo, hay beneficios impositivos a partir de la deducción de Derecho de Registro e Inspección.

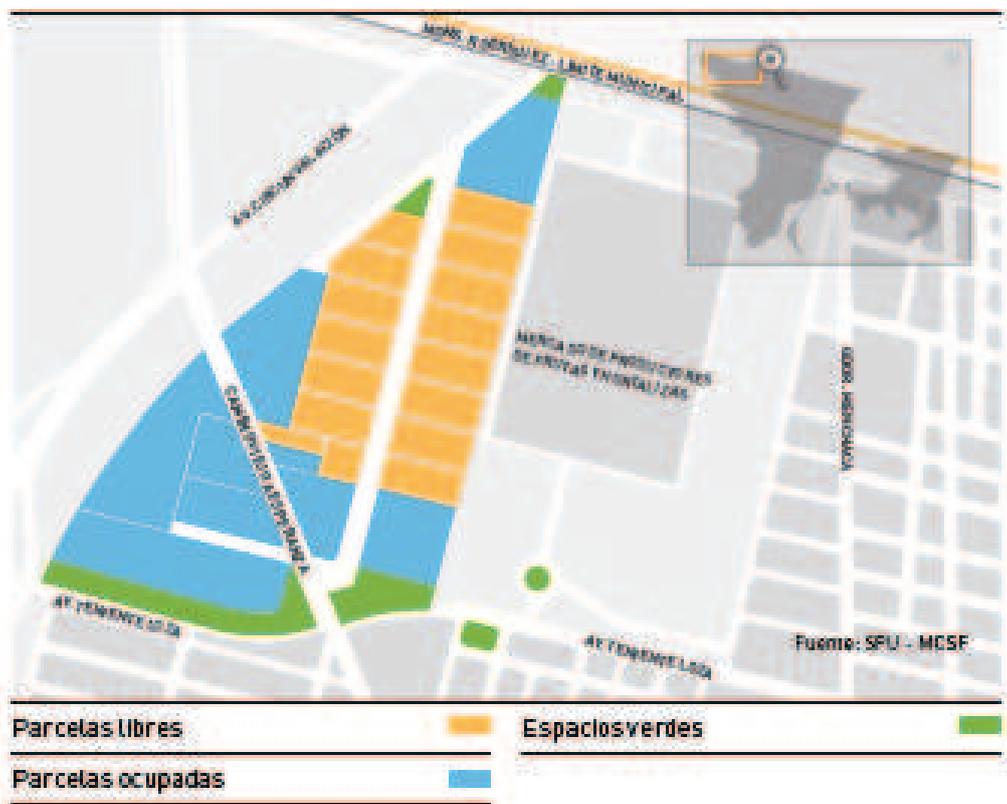
A 2013, son 17 las empresas que ya han adquirido lotes, entre las que se encuentran Efiplast, Descansito SRL, Distriver SA, Indaquim SA, Inger SRL, Hein SRL, Asistoteles SRL y

Agronegocios Santa Fe; Puyer, Figan; Ersá S.A., Pilar SA y Vidrios y Aberturas SRL y se continúa trabajando en la radicación de emprendimientos.

Asimismo, en octubre de 2013 fue inaugurada la planta IQA de la firma Inger SRL, constituyéndose como la primera planta de producción en funcionamiento del Parque Industrial Los Polígonos. IQA se dedica a la elaboración de productos para atender los requerimientos de los diversos segmentos de las industrias celulosa, papelera y foresto industrial, adecuados a las necesidades de cada cliente.

Figura 4.3

### Distrito Industrial Los Polígonos



Fuente: Sitio web [santafeciudad.gov.ar](http://santafeciudad.gov.ar)

### ***Parque Tecnológico Litoral Centro***

El Parque Tecnológico del Litoral Centro fue creado por iniciativa del CONICET, quien en la década del 90 avizoró el futuro promisorio que tendrían los Parques Tecnológicos en la Economía del Conocimiento. El organismo nacional brindó la infraestructura geográfica y edilicia y el apoyo político para la instalación del PTLC; el mismo está ubicado sobre la

Ruta Nacional 168 en la ciudad de Santa Fe, en un lugar geográficamente favorable dentro del entramado de la Región Centro y el MERCOSUR.

Desde el 22 agosto de 2002, el Parque Tecnológico del Litoral Centro opera bajo la figura jurídica de sociedad anónima con participación estatal mayoritaria (SAPEM), en donde los sectores científico-académico, gubernamental y empresarial se asocian para apoyar el surgimiento de nuevas empresas de base tecnológica y elevado perfil innovador.

En el predio de 31 ha., realizan sus actividades de investigación y apoyo tecnológico el Centro Científico Tecnológico (CCT CONICET - Santa Fe), el Instituto de Desarrollo Tecnológico para la Industria Química (INTEC) y el Centro Internacional de Mecánica Computacional (CIMEC), dependientes de la Universidad Nacional del Litoral (UNL) y el CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas).

Para lograr espacios adecuados donde crezcan emprendimientos de base tecnológica, el PTLC ofrece la infraestructura edilicia y los servicios acordes a la etapa de desarrollo de la idea-negocio. El Área de Pre-incubación, la Incubadora de Empresas, los contenedores de empresas para la Pre Radicación y los predios para radicación son las alternativas que se brinda a los emprendedores.

En todas las fases de desarrollo de proyecto los emprendedores cuentan con el asesoramiento en temas de negocios por expertos en las áreas jurídico, contable, financiero, ventas, mercados e imagen corporativa. Además de disponer de un sistema de seguridad y confidencialidad que resguardan el knowhow del emprendimiento.

EL PTLC facilita también la gestión y gerenciamiento de emprendimientos, identificando y formulando proyectos de I+D, realizando transferencias tecnológicas y brindando asistencia técnica a emprendedores, Pymes y grandes empresas.

Asimismo, dado que la capacitación y actualización profesional es otra herramienta que se considera prioritaria para que los emprendedores puedan idear las estrategias de su propio plan de negocio, se realizan cursos de capacitación que se diagraman en función de las necesidades de las empresas pero se hacen extensivos a toda la comunidad a fin de fomentar el emprendedorismo en la región.

Asimismo, el PTLC mantiene vinculaciones con diferentes organizaciones como la Asociación de incubadoras de empresas, Parques y Polos Tecnológicos de la República Argentina, el Foro de Capital para la Innovación, la Red de Incubadoras de Empresas del Cono Sur, el InfoDev Incubation Support Center (IDISC) y la Red de Incubadoras de Empresas de América Latina y el Caribe.

La empresa Zelltek SA ha sido la primera empresa biotecnológica del país incubada y radicada en el PTLC. Comenzó a funcionar en 2000 y en 2009 inauguró una nueva planta de producción para fabricar hasta 1.000 gramos anuales de eritropoyetina (60 millones de dosis del medicamento), con una inversión estimada en U\$S 10 millones. Además de cubrir la demanda interna, su producción escala la exportación a toda Latinoamérica, Norte de África, Sudeste Asiático, Medio Oriente y Europa del Este. Su alta calificación la coloca en el grupo de las cuatro empresas más fuertes del sector junto a China, India y Corea.

Actualmente, según datos 2013 del PTLC, existen 15 empresas de base tecnológica, de las cuales tres están radicadas (Zelltek SA, Laboratorios Zoovet y Ce.Co.Vi), cuatro empresas pre-incubadas, doce incubadas, dos pre-radicadas y doce egresadas.

### ***Parque Industrial Sauce Viejo***

El Parque Industrial Oficial de Desarrollo de Sauce Viejo, ubicado en Ruta Nacional N°11 km 455 Sauce Viejo, inició su actividad en 1976 en sintonía con el desarrollo de la terminal automotriz FIAT, que tenía 4.800 empleados y fabricaba 22 camiones, 45 tractores y 70 motores por día. FIAT era tan grande, tan productiva y tan demandante de empleo que se pensó en un predio donde todos sus proveedores y autopartistas pudieran radicarse y así ahorrar costos de transporte y logística.

Se creó el parque y se radicaron 5 empresas, pero el contexto económico adverso de finales de los años '70 forzó la retirada de FIAT y el abandono del proyecto de desarrollo de infraestructura. Recién en 2004, en un contexto bien diferente, con el impulso positivo de la economía y la dinámica de la inversión empresarial, surgieron nuevos proyectos y numerosos procesos de relocalización de empresas que tuvieron la oportunidad abandonar el ejido urbano santafesino.

El Parque de Sauce Viejo ha definido como su principal objetivo la consolidación de un área de actividad económica que favorezca la radicación y desarrollo de proyectos industriales de origen local, nacional e internacional.

En los últimos 7 años el crecimiento de la demanda de lotes en el parque industrial ha sido asombroso, siendo "el Parque Industrial de Sauce Viejo el parque de mayor crecimiento en el país", los números así lo demuestran: cuenta con 172 has y 209 lotes industriales, en el año 2004 había 20 empresas radicadas que empleaban a 700 obreros; en 2013, según datos de la Asociación Civil Parque Industrial Sauce Viejo, existen 63 empresas que desarrollan las más diversas actividades de producción industrial.

Estas industrias aportan trabajo permanente y regular a más de 2020 familias a lo que se debe sumar unas 700 personas que en su carácter de proveedores de servicios diversos diariamente ingresan al parque, más otras 480 personas ocupadas por las empresas en radicación. Esta autentica usina de trabajo a generado en los últimos cinco años importantes inversiones que superan los 50 millones de dólares.

### **Parque Multimodal Santa Fe**

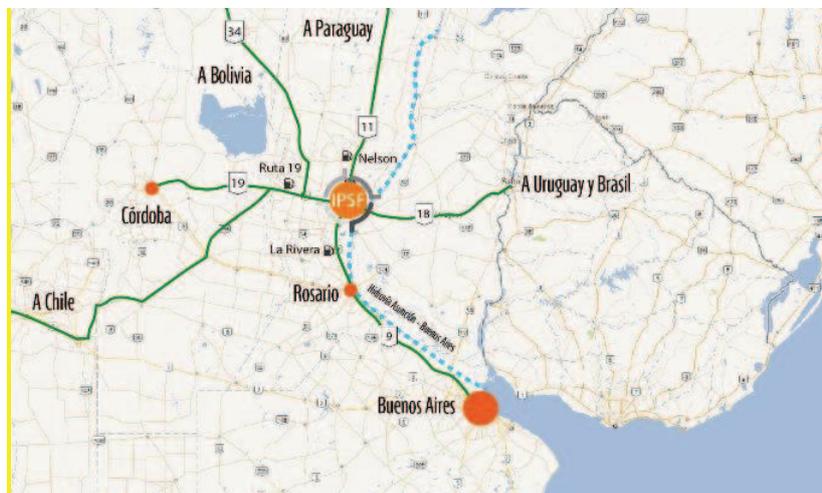
El denominado Proyecto Interpuerto Parque Multimodal Santa Fe es una segunda etapa de la creación del área industrial Los Polígonos; una iniciativa que permitirá transformar las instalaciones del ex Frigorífico Municipal y sus adyacencias, espacios actualmente en desuso, en un moderno centro de operaciones de logística y transporte de carga. Con el proyecto se pretende que Santa Fe sea una verdadera “rotonda del país” al encontrarse en la ruta del corredor vial bioceánico, por la ubicación geográfica estratégica de esas tierras y la revalorización inmobiliaria que significan la inversión pública generada con la finalización de la traza vial.

Para su concreción el Gobierno de la Ciudad suscribió un convenio con la Asociación Autotransportes de Carga (AAUCAR) y la Asociación Argentina de Transportadores de Hacienda (AATHA).

InterPuertos Parque Multimodal Santa Fe contará con un centro de transferencia de cargas, sedes de las principales empresas de transporte, logística de frío, corrales para descanso y transferencia de hacienda y todos los servicios para el transportista. En este lugar convergen y se conectan las rutas 9, 11, 18, 34 y 19 y de ahí su denominación de “La rotonda del país”.

Figura 4.4

### **Interpuerto Parque Multimodal Santa Fe**



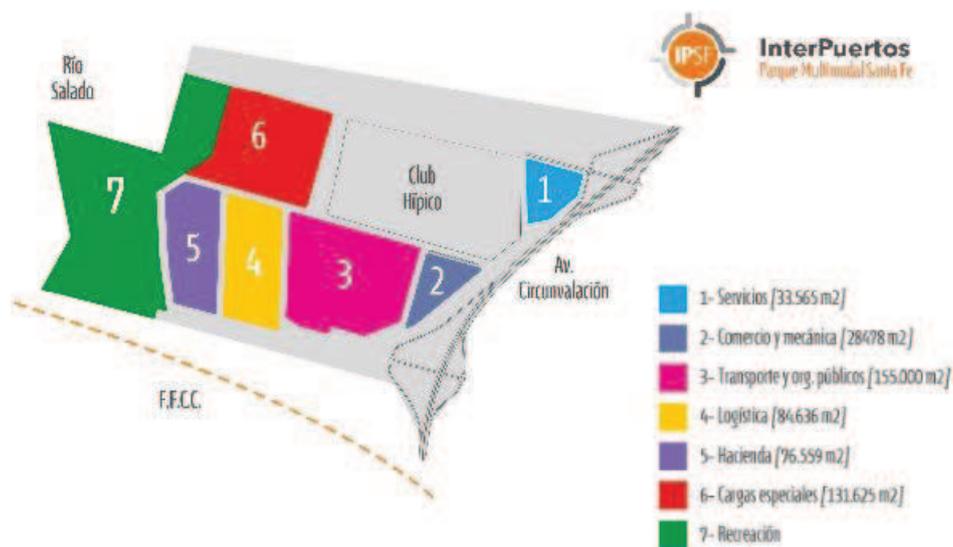
Fuente: sitio web [www.interpuertos.com.ar](http://www.interpuertos.com.ar)

El lugar tendrá siete sectores con diferentes funciones y usos:

- Sector 1: de servicios, contará con estación de servicio, revisión técnica, gomería, venta de neumáticos, controles satelitales, hotelería y gastronomía, bancos, despachantes de aduanas, etc.
- Sector 2: destinado al comercio y la mecánica, y tendrá venta de unidades nuevas y usadas, de repuestos, de estanterías y entrepisos y talleres de mecánica pesada.
- Sector 3: destinado para los organismos públicos como Senasa, Afip, CNRT, ANSAL, Vialidad Provincial, Bomberos y un parque logístico con el centro de transferencia de carga.
- Sector 4: de logística prevé el espacio para empresas que vendan o alquilen grúas, autoelevadores y equipos pesados; alquiler de camiones y para transportistas individuales de cargas a granel.
- Sector 5: denominado “Hacienda”, tendrá corrales, veterinarias, lavaderos de camiones de hacienda, transferencia de cargas de ferrocarril y estacionamiento para camiones de hacienda.
- Sector 6: destinado para cargas especiales y tendrá un centro de transferencia de cargas para agroquímicos y semilleros aislados y/o refrigerados.
- Sector 7: destinado para la recreación y prevé la instalación de camping, cabañas para alquiler, hotel y gastronomía.

Figura 4.5

#### Sectores - Parque Multimodal Santa Fe



Fuente: Sitio web [www.interpuertos.com.ar](http://www.interpuertos.com.ar)

A mayo de 2014, el Consejo decidió respaldar por unanimidad el Mensaje N° 10/14 enviado desde el Ejecutivo con la propuesta para desarrollar una nueva área de servicios logísticos, autorizando para que se desarrollen actividades complementarias a las industriales en el sector donde se ubica el área Los Polígonos. Asimismo, se dispuso para el tratamiento de adjudicación de parcelas dentro del área de Interpuertos, la creación de una Comisión Consultiva que estará integrada además por un representante de la Asociación Autotransportes de Carga y un representante de la Asociación Argentina de Transportadores de Hacienda.

### ***Distrito Puerto***

El distrito Ciudad–Puerto surge del proceso de reconversión de un vasto sector del antiguo Puerto de Santa Fe y su reactivación ha sido clave en el proceso de recuperación de un sector estratégico de la ciudad asociado con la actividad portuaria.

En tal sentido, se ha avanzado tanto en la reactivación del funcionamiento del puerto actual como en la actualización del Master Plan del distrito. Se realizó un trabajo mancomunado con el Ente Portuario y la Facultad de Arquitectura de la UNL para redefinir las estrategias previstas con miras a jerarquizar las áreas comunes y ordenar el perfil de los proyectos a concesionar, de manera de incentivar la llegada de inversiones.

Se ha priorizado la consolidación del espacio público a fin de integrar el área portuaria a la vida urbana y se ha avanzado en el ordenamiento territorial para el desarrollo de las actividades terciarias que se incorporan a todo el sector (hotelería, recreación, deportes y comercio).

A partir de la apertura del Complejo Hotel-Casino Los Silos en 2008, se incorporaron nuevos proyectos de inversión que permitieron modificar y reactivar el paisaje del puerto; se abrieron espacios de uso público y se firmaron contratos de concesión para la construcción de edificios (oficinas de administración, centros de negocios y residencias), gastronomía y servicios afines (salones de fiestas y eventos, bares, restaurantes), deportes (canchas de tenis, guarderías náuticas y club náutico) y comercio en general (centro comercial, supermercado, paseos fluviales, estación de servicio, exposición y venta de automotores, equipamiento de espacio exterior, areneras, metalúrgicas, reparación y venta de containers, maderas, revestimientos y afines).

Dichos convenios aseguran inversiones por U\$S 60 millones para los próximos 3 años, fundamentalmente en desarrollos inmobiliarios que, al invertirse en la ciudad, crean

trabajo genuino y generan el efecto multiplicador que trae aparejado la actividad de la industria de la construcción.

Al mismo tiempo, se instrumentó un Plan Director de Infraestructura, a partir del cual se realizaron obras menores: disposición de nomencladores de calles y carteles informativos, construcción de veredas, pasarela peatonal que une el puerto con el centro de la ciudad, puesta en valor del tendido ferroviario, apertura de calles y forestación de espacios verdes, mejora de iluminación y construcción de terraplén de defensa sobre margen este. También se procedió a la recuperación del frente y la contra fachada del centenario edificio central y se pusieron en marcha acciones de política ambiental vinculadas a monitoreos, estudios de suelo y agua subterránea, y a recolección diferenciada de residuos.

Asimismo, se ha realizado un trabajo conjunto entre el Gobierno de la Ciudad, el Ente Portuario y la Nación en una sostenida política de reactivación comercial del transporte fluvial de granos desde la terminal local.

En 2010 se logró la ocupación plena de las instalaciones de carga a granel y se avanza en la reactivación de la terminal de contenedores.

Después de 15 años, y tras las obras correspondientes, en 2011 se logró el reingreso del ferrocarril al ejido portuario, con las formaciones del Belgrano Cargas y de la Compañía Argentina de Granos SA que trasladan soja y maíz. De esta manera, el Puerto de Santa Fe vuelve a funcionar como nodo logístico intermodal, tal como fuera oportunamente diseñado.

Figura 4.6

### Sectores Master Plan



Fuente: Sitio web santafeciudad.gov.ar

Actualmente, continúa a buen ritmo la transformación del distrito del viejo puerto en un centro de crecimiento e inversiones turísticas y comerciales.

### ***Nueva Terminal Portuaria***

El impacto de la nueva Terminal Portuaria constituye una obra de alta incidencia geopolítica en el marco del reposicionamiento territorial de la ciudad y toda la región. Por ello contempla la acción convergente de distintas jurisdicciones del Estado y del sector privado en pos de concretar un proyecto que se traducirá en un genuino crecimiento económico.

La nueva Terminal funcionará como una plataforma logística en la que se complementará las acciones específicas con distintas modalidades de transporte, distribución de cargas y actividades conexas asociadas a la producción y el comercio internacional. Para ello se prevé impulsar diferentes unidades de negocios como una terminal agro-granelera, plantas de molienda para elaborar aceites y biocombustibles, y logística asociada a granos y subproductos.

Se trata de una Terminal multipropósito, que operará a 32 pies de calado al cabo de las obras previstas. Estas incluyen el puente sobre el riacho Santa Fe, el acceso vial por la isla hasta la localización del puerto, la infraestructura portuaria, la superestructura y el dragado de apertura.

Las obras están concebidas como una unidad de proyecto, que se licitará en conjunto para su concesión. El Estado provincial ha comprometido un aporte de U\$S 40 millones, de los cuales U\$S 25 millones tienen financiamiento de FONPLATA y U\$S 15 millones de contrapartida local; y se prevé que el actor privado aporte un financiamiento adicional de U\$S 85 millones aproximadamente.

En mayo de 2010 se consigue la aprobación del crédito FONPLATA y se inicia la etapa de Manifestación de Interés y Data Room, en la que resultan seleccionadas 24 empresas de reconocida calidad y protagonismo en el mundo de los negocios y países de procedencia. Además, se ha iniciado el proceso de expropiación de tierras de acuerdo a la Ley Provincial 12855/2008.

Por otra parte, el gobierno nacional ha anunciado el otorgamiento de una partida del presupuesto de \$ 57.750.000, para los accesos viales al Nuevo Puerto de Santa Fe (Decreto 1801/09), que será destinada a la construcción del puente que une el territorio con la isla, cruzando el riacho Santa Fe.

A mayo 2014, se procedió a la apertura de sobres para la licitación internacional de las obras. A la fecha, se encuentra en evaluación por una comisión técnica la única propuesta

presentada. Se trata de la Corporación Marítima Boluda (España) -subsidiaria en la Argentina de la Compañía Marítima Austral SA (Argentina)-; Puerto Fénix -el principal puerto privado del Paraguay-; la Sociedad Comercial del Sur (Argentina) y House to House -dedicada a la logística portuaria- (Argentina). Las cuatro firmas conformaron la oferta que lleva el nombre de “UTE MTN-Santa Fe”.

Figura 4.7

#### Localización de la Nueva Terminal Portuaria



Fuente: Sitio web [santafeciudad.gov.ar](http://santafeciudad.gov.ar)

#### ***Mercado Norte***

A partir de un proyecto financiado por la Unión Europea, se puso en valor uno de los espacios emblemáticos de la ciudad: el Mercado Norte, cuya construcción data de 1929. Este mercado, característico del paisaje urbano de la ciudad y que en su apogeo llegó a contar con 87 puestos, deja de funcionar en el 2001 y posteriormente se abandona el edificio, siendo incluso utilizado como depósito de vehículos retenidos.

Desde el Gobierno de la Ciudad se propuso su recuperación, tanto por el valor patrimonial y cultural del edificio como por la posibilidad de reactivar un espacio especialmente destinado a la venta de productos frescos de calidad, de manera de contar con una nueva alternativa para los productores, en especial aquellos que integran el Cinturón Frutihortícola de Santa Fe y zona de influencia.

Su rehabilitación posibilita que se reduzca la intermediación entre oferta y demanda, permitiendo que los productores ofrezcan sus productos en forma directa.

Además, la reactivación del mercado regenera un espacio público deprimido, posibilitando la revitalización de la zona, en tanto centro comercial y potencial centro de servicios,

mejorando sus atractivos y accesibilidad, facilitando la instalación de nuevos emprendimientos y fortaleciendo la vida ciudadana.

En tal sentido, en una primera etapa, se hicieron obras para su rehabilitación con una inversión total de \$ 2.312.571, y fueron concesionados 12 locales exteriores a empresas de la ciudad para su explotación comercial (según Ordenanza 11062) e inaugurados en diciembre de 2010.

El Concejo Municipal aprobó en 2012 sus normas de funcionamiento y a principios de 2013 se inició la convocatoria para la instalación de los puestos de productos frescos y un autoservicio.

La segunda etapa consistió en recuperar la nave central de 2300 m<sup>2</sup> que se destinó al mercado de frescos, un autoservicio y la construcción de 23 puestos, y su gestión conjunta bajo la forma de un ente autárquico.

En agosto de 2014, se inauguraron la sucursal del supermercado Kilbel, 15 dársenas de estacionamiento para clientes y 2 para carga y descarga. Finalmente, en septiembre de 2014, se habilitó el mercado de productos frescos (26 locales comerciales), el ala sur 17 puestos nuevos, la nave central (patio de comidas, espacio de arte, cajero automático y caja de Santa Fe Servicios) y 9 locales externos.

### ***Centros Comerciales a Cielo Abierto***

Como se mencionará anteriormente, la Ciudad de Santa Fe cuenta con 6 asociaciones de calles que nuclean a unos 500 negocios de las principales arterias comerciales de la ciudad, que dotan al sector norte -desde el este al oeste- de una prolífera zona comercial: Peatonal San Martín, Aristóbulo del Valle, Av. Facundo Zuviría, Av. General Paz, Av. Freyre, Av. López y Planes y Boulevard, algunas creadas bajo el impulso de la actual gestión de gobierno. En estas avenidas pueden encontrarse diferentes tipos de comercios, como así también bares, restaurantes y heladerías

Particularmente, la **Peatonal San Martín** es el corazón comercial de la ciudad y -en su continuación con el Paseo San Martín Sur y San Martín Norte - pueden conocerse los edificios patrimoniales de interés de los siglos XIX y XX, además de una gran cantidad de negocios comerciales.

En esta zona se ubican los típicos cafés y restaurantes de la ciudad, que se ven potenciados con otros atractivos que también forman parte de este paseo: el Teatro Municipal 1° de Mayo; el Museo Sor Josefa Díaz y Clucellas, la Iglesia Ntra. Sra. del Carmen, el Museo de la Ciudad y la Cortada Falucho.

El **Paseo San Martín Norte**, es nuevo espacio de encuentro inaugurado en 2012, pudo realizarse gracias al esfuerzo conjunto de vecinos, comerciantes y municipio. Las tareas de peatonalización de este sector de calle San Martín, consistieron en la construcción de un solado integral sobre el que se diferencian las sendas peatonales a las fachadas mediante una línea de elementos de delimitación, tales como bancos, cestos y pretilas.

Asimismo, se adecuó el sistema de desagües y la empresa Aguas Santafesinas ejecutó la renovación de las cañerías de la zona. La obra se complementó con la iluminación a través de farolas ornamentales y la instalación de cámaras de seguridad en 2013 para integrarlas al Sistema de Monitoreo con el que cuentan las demás arterias que componen la Peatonal San Martín.

Por su parte, el **Paseo Boulevard** invita a realizar un recorrido por los principales atractivos que ofrece el Boulevard Gálvez: edificios recuperados, pequeños palacios de principios del siglo XX y propuestas turístico-culturales que permiten comprender el protagonismo de esta arteria y su íntima relación con el tradicional Barrio Candiotti.

El boulevard cuenta con espacios emblemáticos como la Estación Belgrano, la Escuela IV Centenario, la Casa de los Gobernadores, el Museo de Arte Contemporáneo, la Plaza Pueyrredón, el Mercado Progreso, la Iglesia y Colegio de las Hermanas Adoratrices; la Alianza Francesa, JV Cueros Espacio Turístico-Cultural; el Ex Molino Franchino y la Casa Lupotti.

El *Plan de Desarrollo* del gobierno se propone fomentar la consolidación de Santa Fe como centro comercial regional, potenciando los centros comerciales y las asociaciones de calles así como capacitando a los pequeños y medianos empresarios del sector. El objetivo es inducir y conducir los procesos de cambio necesarios para mejorar la competitividad de los agentes económicos de la ciudad, profesionalizando la gestión y favoreciendo la asociación y formación de redes.

Los programas de Revitalización de Mercados, Ferias y Calles Comerciales y de Acceso a la Sociedad de la Información tienden a mejorar las condiciones para competir de las pequeñas empresas.

El programa *Revitalización de Mercados, Ferias y Calles Comerciales* tiene como finalidad la recuperación urbanística de las principales avenidas, como apoyo a la promoción de los centros comerciales a cielo abierto. Las tareas implican la restauración de los cancheros centrales, colocación de rampas, renovación del mobiliario, iluminación, pintura y forestación. A modo de ejemplo, iluminación en López y Planes y Fray Cayetano Rodríguez; cinta verde e iluminación en Facundo Zuviría; cinta verde y carril único para

transporte público en A. del Valle; canteros centrales en Peñaloza; obras de seguridad vial en Blas Parera. Se ha promovido la inversión conjunta entre el Estado y los sectores comerciales de cada lugar, lo que ha permitido multiplicar las intervenciones urbanas a partir del aporte efectuado por los vecinos. Es el caso Av. Freyre, Bulevar Gálvez y Bulevar Pellegrini.

Finalmente, gracias al trabajo mancomunado con todas las asociaciones de avenidas y los centros comerciales a cielo abierto, se desarrolla un nutrido calendario de actividad desde Avenidas de Fiesta, que se extiende durante todo el año y que constituye uno de los ejes de desarrollo turístico. Se destacan el desfile y festival por el Día de la Independencia en Aristóbulo, los especiales por el Día del Niño, los festejos por el Día del Himno en López y Planes, la Mega búsqueda del Tesoro en Facundo Zuviría, el desfile de modas en Aristóbulo, entre otros. Además, se puso en marcha la Tarjeta Santa Fe como modalidad de promoción de estos centros comerciales a cielo abierto y de fidelización de sus clientes.

#### **4.2.5 Recursos de conocimiento y fuentes de conocimiento. Establecimientos educativos**

La trayectoria institucional, la infraestructura edilicia y el reconocimiento de sus académicos, convierten a la ciudad de Santa Fe en un ambiente cálido y amigable para miles de estudiantes que cada año eligen la ciudad para formarse. Además, la ciudad se distingue por la calidad de sus investigadores y por el reconocimiento internacional de sus institutos científico-tecnológicos, dependientes del CONICET.

La Ciudad Santa Fe cuenta con 473 establecimientos educativos de jurisdicción provincial, aproximadamente 43.000 estudiantes universitarios, 7 institutos científicos tecnológicos y numerosos institutos terciarios y entidades profesionales que hacen de la misma un polo educativo de generación y difusión de conocimientos, como pocos en el país. (MCSF-BCSF en base a datos de la Dirección General de Información y Evaluación Educativa del Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe y UNL, UTN y UCSF -2013)

Al año 2013, de los 305 establecimientos de Educación Común de jurisdicción provincial, el 49,83 % es de gestión oficial; 96 establecimientos de Educación para Adultos, donde el 99,0 % es de gestión oficial; para Educación Especial se cuenta con 16 establecimientos, 87,5 % de gestión oficial; 6 establecimientos de Educación Artística, todos de gestión oficial; y 50 establecimientos de Educación No Formal, de los cuales 94,2 % son de gestión oficial. Se observa que en la Educación Común, en términos totales, la oferta entre gestión oficial y privada se haya equilibrada, no así en el resto de los tipos de educación donde el Estado es el principal oferente.

Con respecto a la educación universitaria, las tres universidades radicadas, se constituyen en centros de formación académica de reconocida trayectoria tanto para los vecinos de la ciudad como de la región y el país. Estas son: la Universidad Nacional del Litoral (UNL), la Universidad Tecnológica Nacional-Facultad Regional Santa Fe (UTNFRSF) y la Universidad Católica de Santa Fe (UCSF). Estas instituciones poseen una amplia oferta de estudios de grado y posgrado —especializaciones, maestrías y doctorados—, además de numerosos de centros de investigación propios y de doble dependencia articulados con el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICET).

#### **4.2.6 Mercado Laboral. Disponibilidad de capital humano calificado y profesional**

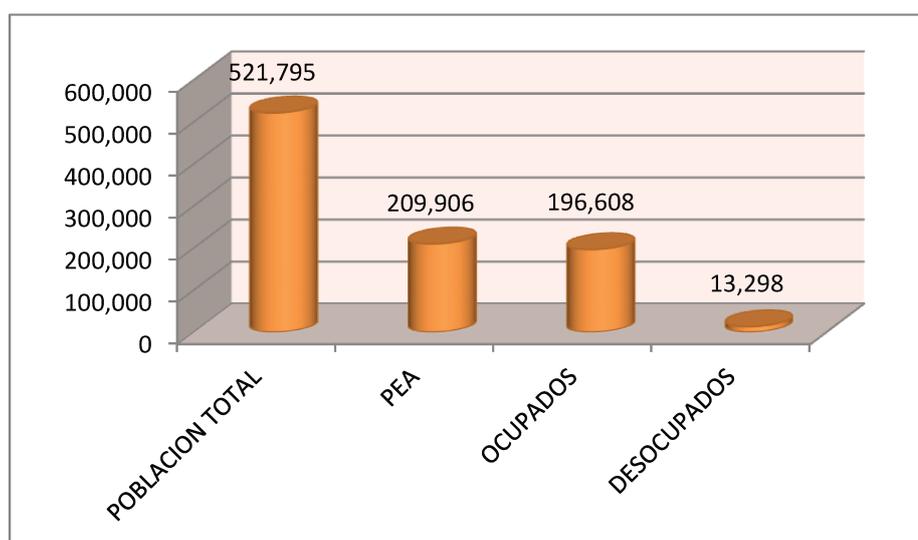
- **Caracterización de la población económicamente activa**

La generación de empleo formal constituye una variable central a la hora de explicar el desarrollo económico de una ciudad.

El presente apartado sintetiza algunos de los principales indicadores laborales para el Aglomerado Gran Santa Fe. Cabe señalar que este aglomerado incluye además de la ciudad de Santa Fe, a las ciudades de Santo Tomé y Recreo, y las comunas de Rincón, Arroyo Leyes y Sauce Viejo.

Según datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), elaborada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), el total de personas que tiene una ocupación o la busca activamente al IV trimestre de 2013 es de 209.906 personas. La población ocupada ronda las 196.608 personas y la población desocupada las 13.298 personas.

Gráfico 4.6.  
**Población total por posición 4to. Trimestre 2013**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) (INDEC)

En cuanto a la caracterización de la PEA según el sexo, dentro de la población ocupada los varones representan aproximadamente el 58,9 % (125.971 personas) y las mujeres el 40,1 % (83.935 personas). Entre los desocupados la participación es más pareja que en los ocupados, rondando el 50,0 % en ambos casos.

El grupo etario comprendido entre los 30 y 49 años reúne el 53,10 % de la población ocupada (104.946 personas), mientras que la población desocupada mayoritaria (53,2 %) se encuentra entre los 20 y 29 años.

En cuanto al máximo nivel educativo alcanzado, se observa que la mayor proporción de ocupados se encuentra entre quienes han alcanzado niveles de instrucción igual o superior al secundario completo (60,9 %). De esta manera, puede concluirse que las personas con mayor nivel educativo alcanzado son las que participan en mayor medida del mercado de trabajo. Si bien es dable destacar que esta relación cae alrededor de 3% respecto de la presentada al último trimestre de 2012. Por su parte, los desocupados con niveles de instrucción igual o superior al secundario completo representan el 47,4% de los mismos.

Finalmente, en relación con la calidad del trabajo, se observa que 91 de cada 100 ocupados tiene un solo trabajo. Asimismo, 69,4% de los que se encuentran ocupados trabaja 45 horas semanales o menos, y el 30,6% restante trabaja más de 45 horas semanales estipuladas para una jornada laboral tipo.

La categoría ocupacional es una dimensión de importancia para la caracterización de las relaciones de producción. Al IV trimestre de 2013, el 71% de los ocupados es asalariado o empleado (140.060 personas), mientras que los cuentapropistas representan el 22,7% de los mismos (44.630 personas), ambos similares a los del año 2012.

Del total de la población ocupada, el 48,7 % posee calificación operativa, prevaleciendo en el mercado laboral del Gran Santa Fe. La única categoría que se reduce entre 2012 y 2013 es la de ocupados profesionales (-4,2%), baja que es superior en hombres (-5,4%) que en mujeres (-2,4%).

Por otro lado, resulta interesante mencionar que las principales ramas de actividad del Aglomerado Gran Santa Fe son: Comercio (20,9%), Industria (10,5%), Construcción (12,1%), que sumado a la Administración Pública y Enseñanza son las ramas de actividad que emplean al 65,5 % de la población ocupada durante al período considerado. En cuanto a la población ocupada por tipo de empresa, el 75,58% corresponde al ámbito privado, el 23,9% al público y 0,83% de otro tipo.

Finalmente, si se analizan algunos indicadores laborales básicos (tasa de actividad, de empleo, de desocupación) del aglomerado Gran Santa Fe, a partir de la información de la

Encuesta Permanente de Hogares (EPDH) en el IV trimestre 2013 realizada por el INDEC, se observa que la **tasa de actividad** (40,2%) y la **tasa de empleo** (37,7%) continúan por debajo del promedio que registra la Región Pampeana y el total de 31 aglomerados relevados. En tanto, cabe señalar que la **tasa de desocupación** (6,3%) del Aglomerado Gran Santa Fe registra una disminución de 0,6 puntos respecto al último trimestre de 2012.

- **Nivel de estudio y situación educacional de la población de la Ciudad de Santa Fe**

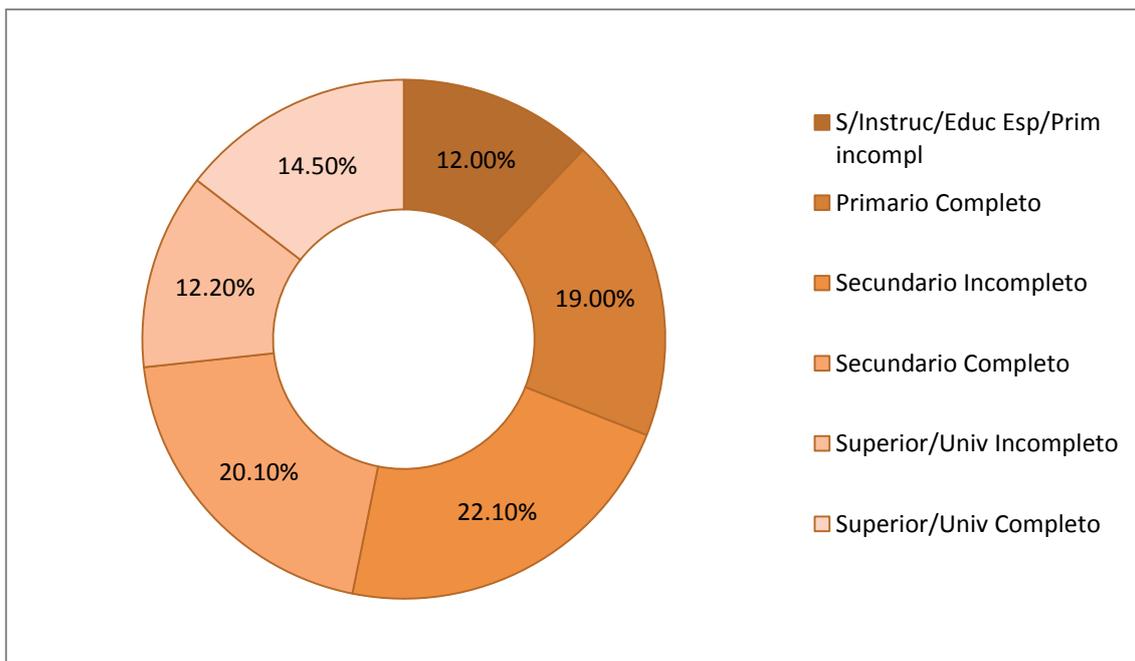
El máximo nivel educativo que alcanza una persona determina sus posibilidades de acceso al mercado laboral y su capacidad de decisión en el marco de la vida democrática, entre otras cuestiones; por ello, es importante analizar el nivel educativo de los santafesinos.

En Aglomerado Gran Santa Fe, según datos de la EPH-INDEC IV trimestre 2013, las personas que no tienen instrucción representan el 12 % (54.370 personas) de la población de 10 años y más (445.480 personas). Mientras que, el 46,8 %, aproximadamente 207.990 habitantes, tiene un nivel de escolaridad igual o superior al secundario completo.

En relación al máximo nivel de instrucción, Universitaria Completa, lo alcanza en el Aglomerado el 14,5 % de las personas.

Gráfico 4.7.

**Nivel Educativo alcanzado por la población de 10 años y más en el Aglomerado Gran Santa Fe, IV trimestre de 2013.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) (INDEC)

Analizando la evolución de las matrículas según nivel educativo en la ciudad de Santa Fe, se observa que en establecimientos de jurisdicción provincial, el nivel inicial de la educación común cuenta con 14.885 estudiantes, el nivel primario con 48.015 estudiantes, el nivel secundario con 30.190 estudiantes y el nivel superior no universitario con 11.607 estudiantes. (Dirección General de Información y Evaluación Educativa del Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe- año 2013). Mientras que, en los establecimientos de jurisdicción nacional con sede en la ciudad de Santa Fe estudian 141 niños en el nivel inicial, 718 en el nivel primario y 1259 en el nivel secundario.(MCSF-BCSF- 2013).

Con respecto a la *educación universitaria*, en 2013 según datos de la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe, las tres universidades (Universidad Nacional del Litoral – Universidad Tecnológica Nacional – Universidad Católica Santa Fe), reúnen una población de 42.346 estudiantes, siendo la UNL la institución que concentra la mayor proporción de esta masa estudiantil (85,0 %).

En relación con el sexo de los estudiantes, la Universidad Nacional de Litoral y la Universidad Católica de Santa Fe presentan mayor proporción de mujeres que de varones, aproximadamente el 58 % en UNL y el 61,2% en UCSF; mientras que la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Santa Fe muestra una tendencia opuesta (84,6% de varones). Esto se debe, principalmente, a la oferta académica que poseen las universidades; es decir, que las carreras con orientación técnica o de ingenierías son elegidas en mayor proporción por varones.

En relación con la edad de los estudiantes, el 69,9% tiene hasta 23 años de edad. Por otra parte, los estudiantes que trabajan y estudian representan el 31% del total de la masa estudiantil.

Considerando que la ciudad se consolida como Ciudad Universitaria, es de interés analizar la procedencia de los nuevos inscriptos. Así, se observa que en 2013 el 54,6% de las personas que estudia en alguna de las tres universidades tiene su núcleo familiar radicado fuera del Gran Santa Fe, en particular se destaca para todas las universidades la proporción de nuevos inscriptos que provienen de la vecina provincia de Entre Ríos; esto junto al porcentaje de estudiantes que provienen del interior de la provincia confirma que la ciudad constituye un referente en la región en materia de educación universitaria.

Por otra parte, en los últimos años la *formación de posgrado* ha tomado un auge importante a nivel mundial y las universidades de la ciudad acompañan esta tendencia. En base a datos de la UNL, UTN-FRSF y UCSF durante el 2013, 3112 personas cursan estudios

de posgrado (29 especializaciones, 24 maestrías, y 18 doctorados). Los estudiantes de posgrado de la UNL representan el 75,7% del total, se destaca el mayor número de doctorandos que tiene UCSF (58,5% del total de estudiantes de doctorados).

Finalmente, en la Ciudad de Santa Fe las actividades de *investigación y desarrollo* se llevan a cabo a través de las Universidades Públicas (Nacional del Litoral y Tecnológica Nacional) y a través de lo que se conoce como el Centro Regional de Investigación y Desarrollo de la ciudad de Santa Fe (CERIDE) dependiente del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), que cuenta a su vez, con varios Institutos de Investigación.

Las universidades se constituyen en importantes referentes de *investigación* en diversas áreas, con numerosos centros, institutos y laboratorios distribuidos en sus distintas facultades, cuya labor es reconocida nacional e internacionalmente.

En las diversas unidades académicas y entre las tres universidades, desarrolla al año 2013 tareas de investigación un total de 1.882 docentes-investigadores, que con respecto al año anterior marcan un incremento del 11,4%. En términos per cápita, por cada 1000 santafesinos, se registran para la ciudad 5 docentes-investigadores de las tres universidades mencionadas. (MCSF-BCSF).

#### **4.2.7 Emprendedorismo**

La Ciudad de Santa Fe se caracteriza por ser a nivel provincial una de las ciudades fuertes en emprendedorismo. Su perfil productivo y cultural tiene una base en la voluntad de los ciudadanos por desarrollar iniciativas y nuevos proyectos en base a su talento y capacidad creativa. “La Provincia Santa Fe tiene tres núcleos fuertes en emprendedorismo y vocación de construir proyectos innovadores de alto potencial de crecimiento, siendo la Ciudad de Santa Fe uno de ellos.” (Diario La Capital - Entrevista a Lisandro Bril, fundador y socio gerente del fondo de capital de riesgo AX Ventures, 2013).

Esto se ha potenciado en los últimos años a partir de un conjunto de iniciativas estatales, privadas y de las propias universidades que han desarrollado una red de apoyo a los emprendedores que promueve la realización de ideas y proyectos en negocios.

Al año 2012, existían más de 500 experiencias de emprendedores en la ciudad de Santa Fe que brindan valiosos ejemplos para el fomento del espíritu emprendedor. (Prensa UNL, 2012).

Particularmente, en relación a las actividades de innovación realizadas por las empresas santafesinas; según un Informe sobre el Ambiente de Negocios en las empresas del

Aglomerado Gran Santa Fe 1er semestre 2013, el 63% de los empresarios encuestados expresan proyectar inversiones en algún tipo de innovación para su empresa en los siguientes doce meses (fabricación y/o comercialización de nuevos productos ( el 60% de las empresas), mejoras en los productos y servicios que actualmente ofrece (56%), de los procesos de producción (52%), la gestión u organización de la empresa (46%), implementación de nuevas formas de comercialización (41%) y, finalmente, mejorar los impactos que su actividad genera sobre el medio ambiente (15%)).

#### **4.2.8 Cooperación interempresarial. Vinculación tecnológica.**

Dentro del sector privado, en la Ciudad de Santa Fe funciona una amplia cantidad de asociaciones y organizaciones que representan al sector empresarial. Entre las principales pueden citarse: Bolsa de Comercio de Santa Fe, Unión Industrial de Santa Fe, Centro Comercial de Santa Fe, Cámara de Comercio Exterior de Santa Fe, Asociación Dirigentes de Empresa, Sociedad Rural, Sociedad de Quinteros de Santa Fe, Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Santa Fe, Bureau Santa Fe, Unión Santafesina de Agencias de Publicidad y diversas cámaras de empresarios y asociaciones de comerciantes.

Por otra parte, operan también numerosas asociaciones de profesionales de diferentes disciplinas. Entre ellas se pueden citar, a los graduados de ciencias económicas, de arquitectos, abogados, escribanos, médicos, odontólogos, bioquímicos, farmacéuticos, kinesiólogos, ingenieros, psicólogos, etc.

Es dable destacar, que en la Ciudad de Santa Fe, se observa una cooperación interempresarial, es así como surge en el año 1997 el **Foro para el Desarrollo de la Ciudad y la Región**, cuando distintas instituciones intermedias representativas de la actividad empresarial, comercial, industrial, académica y profesional deciden nuclearse con el objetivo de coordinar y articular esfuerzos para el crecimiento de Santa Fe a través del desarrollo de un Plan Estratégico que permitiera proyectar actividades para la región.

El Foro cual conformado por diferentes instituciones, ONG y entidades, entre las que se encuentran: el Colegio de Arquitectos; Distrito I, Santa Fe; la Unión Industrial de Santa Fe; la Asociación de Dirigentes de Empresas; la Cámara de Comercio Exterior; la Cámara Inmobiliaria de Santa Fe; la Sociedad Rural de Santa Fe; el Centro Comercial de Santa Fe; el Colegio de Graduados en Ciencias Económicas; de Ingenieros Civiles; de Maestros Mayores de Obras y Técnicos; el Consejo Profesional de Ciencias Económicas; el Colegio de Escribanos de la provincia; la Universidad Nacional del Litoral; la Universidad Católica de Santa Fe; la Asociación Personal Jerárquico de la EPE y el Ente Administrador.

Desde el año 2007, también la ciudad realiza el **Foro de Capital para la Innovación**, una iniciativa que impulsara la Universidad Nacional del Litoral y que cuenta con la participación de entidades productivas, organismos gubernamentales y el municipio. Tiene como objetivo alentar el encuentro entre los emprendedores y los posibles inversores interesados en financiar proyectos innovadores en materia de productos y servicios que expandan la economía local cubriendo la demanda interna, sustituyendo exportaciones y generando excedentes con destino al mercado global.

También, la ciudad dispone de la **Mesa de Entidades Productivas de Santa Fe**, se encuentra abocada a impulsar el perfil productivo de la ciudad bajo el concepto de “Santa Fe Productiva”. Dicha mesa está integrada por la Bolsa de Comercio de Santa Fe, la Sociedad Rural de Santa Fe, la Unión Industrial de Santa Fe, el Centro Comercial de Santa Fe, la Asociación de Dirigentes de Empresa, la Cámara Argentina de la Construcción-Delegación Santa Fe y la Cámara de Comercio Exterior de Santa Fe.

En noviembre de 2013, se realizó el Primer Foro Productivo donde más de setenta entidades adhirieron a un manifiesto que, traza líneas hacia el desarrollo futuro del sector productivo provincial, buscando exhibir las virtudes de la región para seducir a potenciales inversores.

Finalmente, también existe una sostenida articulación entre el sector educativo superior y la comunidad.

En tal sentido, en el marco de una estrategia que busca lograr una vinculación entre la capacidad científico-tecnológica de la universidad y la comunidad, la UNL ha desarrollado una serie de programas de extensión hacia la comunidad con el fin de contribuir al desarrollo regional y nacional. Uno de los programas en vigencia más importante es el denominado **Centro para la Transferencia de los Resultados de Investigación**. Desde su creación en 1994 el CETRI se dedica a estimular la vinculación de sus grupos académicos con las empresas, organizaciones no gubernamentales y organismos dependientes de gobiernos municipales, provinciales y nacional.

El CETRI es la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) a través de la cual el Sistema Productivo y Gubernamental canalizan la búsqueda de las soluciones científico-tecnológicas, con el fin de estimular y asegurar un desarrollo empresarial eficiente, que potencie el crecimiento y la competitividad de una zona que es tradicionalmente productora y transformadora de bienes y servicios.

Su objetivo es facilitar la transferencia de los Desarrollos Tecnológicos y Servicios que surgen como resultado de las actividades académicas y de investigación y desarrollo en las distintas Facultades e Institutos de la Universidad Nacional del Litoral.

Por otra parte, la Universidad Nacional del Litoral promueve las iniciativas emprendedoras y también propicia -a partir de diferentes herramientas- la conformación, incubación y puesta en marcha de empresas.

La UNL, a través del **Programa Emprendedores**, incentiva el espíritu emprendedor en la región y promueve la creación de empresas de base tecnológica y productiva innovadoras. Para ello lleva adelante tareas de asesoramiento, capacitación e identificación de posibles emprendimientos y brinda apoyo en la búsqueda de financiamiento.

Como resultado de estas acciones, más de 50 empresas pasaron por instancias de incubación propuestas por la UNL y más de 1.500 emprendedores por sus espacios de formación.

Además, la UNL participa junto con otras instituciones del sistema universitario nacional, entidades estatales y privadas, fundaciones y asociaciones del proyecto Emprendedor XXI. De la misma forma, también la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Santa Fe, tiene como objetivo institucional vincular la problemática del medio productivo con las soluciones tecnológicas producto de I+D generada en el ámbito académico. El Área de Vinculación Tecnológica (AVT - FRSF) es la encargada de oficiar de nexo entre plantel docente e investigadores, laboratorios y grupos de investigación y el medio. También se encarga de identificar proyectos de índole tecnológico o I+D y ser gestor de los beneficios promocionales que el estado nacional y provincial otorga a empresas e instituciones para llevarlos a cabo.

#### **4.2.9 Calidad de Vida. Seguridad**

La Ciudad de Santa Fe busca mejorar la calidad de vida de su población, procurando una distribución equitativa de los ingresos y una disminución de las desigualdades sociales.

De acuerdo con los datos de EPH-INDEC, las tasas de pobreza e indigencia para el Aglomerado Santa Fe, al primer semestre de 2013, continúan con tendencia decreciente. En el caso de la tasa de pobreza de los hogares, se ubicó en 2,8%, pero al considerar las personas en situación de pobreza, el índice asciende en 3,5 puntos porcentuales (1,58 puntos porcentuales menos que en el segundo semestre de 2012) valor inferior al nacional y al de la Región Pampeana. En el caso de personas en situación de indigencia, es de 0,6%, es decir 0,7 puntos porcentuales menos que en el segundo semestre de 2012.

Por otro parte, el acceso a servicios públicos esenciales está directamente relacionado con la calidad de vida y bienestar de la población. Según datos del Censo Nacional 2010, del total de hogares particulares ocupados (124.927), un 91,3% manifiesta contar con servicio de agua potable, un 56% con servicio de cloaca y un 50,5% con servicio de gas natural. Se torna imposible avanzar hacia ciertos estadios mínimos de desarrollo económico de la ciudad si no se brinda estas condiciones de vida. En tal sentido, existe un creciente interés del parte del gobierno municipal por mejorar la calidad de los servicios públicos esenciales, como se mencionará en el apartado de infraestructura.

Finalmente, la construcción de una ciudad saludable y con calidad de vida requiere que sus ciudadanos no se encuentren expuestos a amenazas o riesgos para el desarrollo de sus actividades en comunidad.

Analizando algunos datos estadísticos en materia de seguridad de la Subsecretaría de Coordinación Operativa del Ministerio de Seguridad de la Provincia de Santa Fe, en el período 2013 en la jurisdicción de la Unidad Regional 1 (Departamento La Capital), se produjeron 111 homicidios (un 12% más que en 2012), lo que equivale a 21 homicidios por cada 100.000 habitantes; siendo esta tasa de homicidio superior a la de la Provincia de Santa Fe. Del total de homicidios registrados en la Unidad Regional 1, el 89,2% se registra en la ciudad de Santa Fe (99 casos).

Según el Observatorio Social de la UNL, en su último relevamiento Panel de Hogares 2011/2012, indica que en el 23,8% de los hogares de la ciudad, algún miembro del hogar fue víctima de algún tipo de delito durante los últimos meses.

Por otro parte, la cantidad de robos de automóviles en el Departamento La Capital para el período 2013 muestra un comportamiento decreciente, siendo la disminución de un 30,1 % respecto a 2012 (143 casos).

De la función de la información expuesta anteriormente se desprende que, la seguridad a nivel local se presenta como una importante debilidad; resultando primordial avanzar y profundizar en la implementación de acciones orientadas a garantizar la seguridad ciudadana.

En ese orden, desde el año 2007 hasta la actualidad, el trabajo articulado con las fuerzas policiales y organismos provinciales que tienen directa intervención en la materia, han permitido aunar criterios y optimizar los recursos en materia de seguridad en la ciudad.

También se han establecido mecanismos e instancias con organizaciones barriales y comunitarias, donde el diálogo y el intercambio de propuestas permiten pensar las estrategias más adecuadas para alcanzar una mejor convivencia ciudadana.

Además, el involucramiento del sector privado aportó fuertemente a la iniciativa, un ejemplo lo constituye el sistema destinado a la prevención, investigación y resolución de delitos. Desde el año 2009 la ciudad cuenta con un Centro de Control y Monitoreo que trabaja en prevención de delitos. Cuenta con 93 cámaras de seguridad ubicadas en diversos sectores de la ciudad.

Desde el Centro de Control, ubicado en el Palacio Municipal, que cuenta con tecnología de última generación, personal municipal y efectivos policiales son los encargados de monitorear las imágenes y denunciar los eventos detectados en contacto directo con el 911. De esta manera, se ha reducido de manera notable la cantidad de delitos ocurridos en la zona.

Asimismo, la ciudad cuenta con una Guardia de Seguridad Institucional, encargada de resguardar los bienes y los edificios municipales, los parques y espacios públicos, que ha logrado impedir la usurpación de espacios públicos en el ejido municipal.

También se ha incorporado un sistema de botones de alerta, nuevos destacamentos policiales y la creación de la Policía Comunitaria, la cual está integrada por personal policial que no realiza tareas administrativas ni depende de una comisaría, sino que busca vincularse con los vecinos e instituciones, marcando la presencia en el barrio. Esta iniciativa depende del Ministerio de Seguridad del Gobierno de la Provincia de Santa Fe y se puso en marcha en enero de 2014 en la Vecinal Unión, Progreso y Libertad de Barranquitas. Actualmente, existe un acuerdo entre municipio y la provincia para convocar, seleccionar y formar a 200 nuevos efectivos y ampliar el radio de acción de la Policía Comunitaria en otros sectores de la capital provincial.

Por otra parte, el Gobierno de la Ciudad llevó adelante el programa de desarme “Por una Santa Fe menos violenta” que consistió en una campaña de concientización para la entrega voluntaria de armas. El resultado: más de 5 mil armas destruidas, ubicando a la ciudad entre las que mayor cantidad entregó.

Finalmente, actualmente el gobierno de la ciudad tiene como objetivo acceder al Programa 100 Ciudades Resilientes para trabajar en disminuir los hechos de violencia. Para lo cual, se avanza en el proceso de evaluación con miras a que la ciudad de Santa Fe se incorpore a dicho programa financiado por la Fundación Rockefeller. De 350 ciudades del mundo que presentaron proyectos durante el año 2014, pasaron la primera etapa 50, entre las que se encuentra la ciudad de Santa Fe.

#### **4.2.10 Imagen Urbana Empresarial**

Desde el Gobierno de la Ciudad se trabaja también en el plano simbólico a los fines de que la ciudad reconstruya su propio relato, recuperando los valores que la distinguieron positivamente en otras épocas y promoviendo un sentido sobre si misma en función del proyecto que se puso en marcha a partir del Plan de Desarrollo. Desde la gestión del Ing. Barletta y actualmente durante el mandato de Dr. Corral, se busca construir nuevos sueños sobre la ciudad, generar expectativas y reafirmar las identidades de la nueva ciudad que está renaciendo.

En ese orden, a partir de 2007 se delinea un nuevo sistema de identidad que permite hacer visible las acciones y políticas de gobierno. Se rediseña el escudo municipal y se desarrolla una marca de gestión asociada al nombre "Gobierno de la Ciudad de Santa Fe", distinguiendo el organismo del Estado (Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe) de la gestión a cargo de su gobierno.

Al mismo tiempo, se instala la marca "Santa Fe Ciudad" como síntesis de una referencia que pretende ser amplia e inclusiva de toda la ciudad. Bajo estos lineamientos, se desarrolla un sistema de identidad con aplicaciones a todos los soportes (papelería, vestimenta, vehículos, edificios, señalización de plazas, etc.) cuyas normas son estipuladas en el Decreto 252/08.

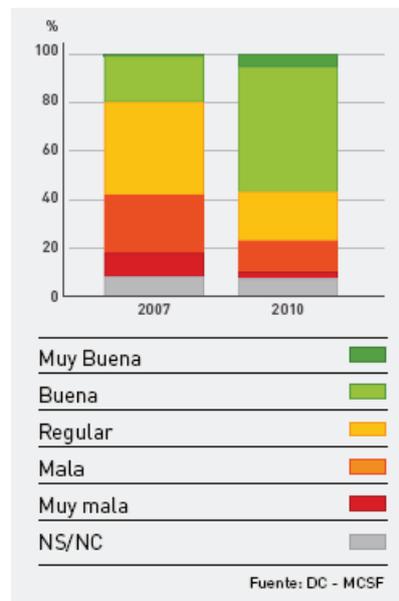
Con el fin de optimizar la comunicación institucional y hacer visible las acciones y políticas desarrolladas por el municipio., se producen materiales de difusión, publicaciones institucionales y se realizan diferentes campañas informativas, educativas y de comunicación de actividades, servicios y eventos, en función de los lineamientos establecidos en el Plan de Desarrollo y los diferentes públicos y sectores sociales con los que se vincula el municipio (Proyecto Aula Ciudad, Revista Mi Ciudad, La Gestión del Cambio, etc.)

Un estudio comparativo sobre la imagen que los santafesinos tienen sobre la ciudad y el municipio da cuenta de estos cambios. La investigación fue realizada por el Observatorio Social de la UNL en noviembre de 2007, repitiéndose nuevamente en diciembre de 2010 desde la oficina de Estadísticas y Opinión Pública del Municipio.

Los resultados muestran que, las palabras con las que se identifica a la ciudad recuperan un tono más positivo: en 2007 sólo el 16,8 % de las respuestas tenía una connotación positiva (cordial, linda, invencible) y en 2010 el 31,9 % denota este sentido. Santa Fe sigue siendo reconocida como ciudad inundable pero también se aparecen valores positivos: ser Cuna de la Constitución, ciudad cordial y sede de grandes eventos. Además, la imagen del Municipio se revierte: en 2007 el 34 % tenía una imagen negativa y el 38 % una imagen

regular; para el 2010 el 57 % tiene una imagen positiva, el 20% regular y solo el 15 % negativa.

Figura 4.8  
**Imagen Municipal**



Es dable destacar que, si bien el gobierno municipal realiza estudios formales para analizar la imagen que tienen los santafesinos de su ciudad, según información suministrada por la Secretaría de Comunicación de la Municipalidad, aún no se han realizado investigaciones que permitan evaluar la imagen de la ciudad de Santa Fe particularmente en el segmento de negocios.

A continuación, se presenta una síntesis de las principales características de la Ciudad de Santa Fe vinculadas a su atractivo y competitividad desde la perspectiva empresarial:

Tabla 4.2. Características de la Ciudad de Santa Fe

Características		Fuente	Valor	
GENERALES		Web Institucional MCSF	Fundación Declaración de ciudad: 15/11/1573 Superficie total: 268 km <sup>2</sup>	
DEMÓGRAFICOS		IPEC/Censo 2010	Población total: 415.345 hab. Mujeres: 52,2% -Varones: 47,8% Aglomerado Gran Santa Fe: 525.093 hab. Densidad poblacional: 2.214 hab/km <sup>2</sup> Tasa anual de crecimiento demográfico: 12,66% (base 2001)	
<b>DE ATRACTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD</b>				
ESTÁTICAS	UBICACIÓN GEÓGRAFICA ESTRÁTEGICA	Web Institucional MCSF	Centro-este de la Argentina, pertenece a la región geográfica llamada llanura pampeana, y se inserta en la zona del Litoral. Emplazada sobre la margen derecha del río Paraná, se ubica en la intersección de dos ejes imaginarios que vinculan la zona central de Chile con el Sur de Brasil en el sentido oeste-este y el sector centro-este de Brasil con la provincia de Buenos Aires en el sentido norte-sur. Posición geográfica estratégica en el esquema de comunicaciones fluvio-ferro-vial del Cono Sur, es decir en el corredor bioceánico del MERCOSUR.	
	ESTRUCTURA ECONOMICA	MCSF - BCSF en base al Informe sectorial de actividad económica de la ciudad de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL - 2012	Producto Interno Bruto (PIB)	\$14.355.224 a valores corrientes (en base a datos DREI).
			Participación en PIB por Sectores	Actividades Primarias: 0,3% Industria: 12% Construcción: 4,2% Comercio: 56,4% Servicios: 27,1%
			Comercio	Locales: 5209 (minoristas) y 858 (mayoristas). Diez enclaves comerciales de importancia. Participación de las principales ramas de actividad en la facturación del Sector Comercio: Comercio minorista (42,5%), mayorista (29,37%) y concesionarias de auto y servicios vinculados (28,13%).
			Servicio	Gran centro de servicios del centro norte de la provincia. Activa plaza financiera. Sobresalen en términos de participación sobre la

				facturación del sector los servicios financieros (23,24% del total), el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones (23,04%), el sector servicios sociales y de salud (15,53%) y servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler (15,15%).
			Industria	730 establecimientos industriales manufactureros. Participación de las principales ramas de actividad en la facturación del Sector Industrial: Elaboración de bebidas (21,46%) Producción y procesamiento de carne y productos cárnicos (12,04%), Elaboración de productos lácteos (15,98%), Resto elaboración de alimentos y bebidas (7,79%), Otras industrias manufactureras (42,73%). Rubro industrial con significativo crecimiento en los últimos años es el vinculado a las tecnologías.
		MCSF - Secretaría de Planeamiento Urbano 2013	Construcción	Permisos de obras otorgados (1289 permisos) Superficie autorizada en metros cuadrados (245.445 m2) Documentaciones, se registran 443, cifra que continua en caída en relación al 2012 (483 documentaciones).
		Sociedad de Quinteros de Santa Fe – Relevamiento 2012	Producción Primaria	Cinturón Verde de Santa Fe 238 productores Presenta una situación de virtual estancamiento
		MCSF - Subsecretaría de Turismo 2013	Actividad Turística	Eventos registrados 436 eventos, un 5,6% menos que el año 2012. 8º puesto en el ranking de ciudades sede de eventos internacional que elabora la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones. 5º lugar en el ranking nacional de Turismo de Reuniones. Infraestructura hotelera y gastronómica 2012: 455 establecimientos dedicados a servicios de alojamiento y restaurantes. 3350 plazas hoteleras, divididas en hoteles de diferentes categorías. (año 2012)
		MCSF - Subsecretaría de Turismo 2012		

		Ente Administrador Puerto de Santa Fe - 2013	Actividad Portuaria	Movimiento de cargas: 236.465 toneladas Movimientos de contenedores: 3651 contenedores Variedad de productos comercializados. Incorporación del arroz, por medio del proyecto Puerto Arrocerero, y las premezclas.
		Cámara de Comercio Exterior de Santa Fe, INDEC e IPEC -2013	Comercio Exterior	32 empresas exportadoras. Volumen total exportado: 42,6 millones de dólares FOB Toneladas exportadas 19.652, lo que muestra un descenso del 26,5% en comparación con 2012. La producción de las empresas santafesinas exportadoras se especializa en productos farmacéuticos de alto nivel tecnológico (48,64% de las exportaciones totales). Destinos de las exportaciones: Latinoamérica y el Caribe, siendo el principal bloque comercial al cual la ciudad dirige sus exportaciones el MERCOSUR (72,4%).
	GOBIERNO LOCAL	<p><b>Plan de Desarrollo Santa Fe Ciudad 2008-2012</b></p> <p><b>Plan de Desarrollo Santa Fe 2020</b></p>	<p>Eficiencia de gobierno en materia de desarrollo económico local, marco normativo y políticas adecuadas a las necesidades del sector empresarial.</p> <p>Servicios de desarrollo empresarial brindados por el gobierno</p>	<p>Apoyo a Proyectos de Base Tecnológica Revitalización del cordón fruti-hortícola Parque Industrial Los Polígonos Revitalización del Mercado Norte Revalorización de Avenidas Comerciales Programa de Acceso a la Sociedad de la Información Revitalización del Mercado Norte Recuperación de espacios emblemáticos Proyecto Interpuerto Parque Multimodal Santa Fe Parque Comercial y Logístico Área Metropolitana Santa Fe Proyecto de Traslado del Puerto de Santa Fe Centro Único de Atención a Empresas Sistema de gestión de trámites Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior - Santa Fe Exporta Programa de Desarrollo económico para las Industrias Culturales Oficina de Empleo- Programas de Capacitación y Vinculación para el empleo y de Formalización de</p>

				Pequeños Empresarios Economía Social – Programa Puente Centro de Emprendedores de la Economía Social		
		Web Institucional de la MCSF	Cooperación público-privada	Constitución de espacios que involucran a los diversos actores locales a través de múltiples instituciones, organismos y representaciones. Consejo Económico Social		
		Web Institucional de la MCSF	Cooperación Internacional	Asistencia Técnica a cargo del Instituto Español de Comercio Exterior - Agencia Española de Cooperación y Desarrollo (AECID) Proyecto Europaid Proyecto Construir un Desarrollo Posible. Creación de un Sistema Permanente de Solidaridad Internacional y de Cooperación Descentralizada al Desarrollo Mercociudades Ciudades hermanadas		
	INFRAESTRUCTURA	Web Institucional de la MCSF	CONECTIVIDAD Y TRANSPORTE	Vial	Rutas nacionales: N° 11, 19, 168, 34, 7 y 11, Rutas provinciales: N°- 1, 70, Autopistas: A-007, Brigadier López. Túnel Subfluvial “Uranga Silvestre Begnis”. Estación Terminal de Ómnibus General Manuel Belgrano.	
				Aérea	Aeropuerto Sauce Viejo.	
Ferroviaria				Nuevo Central Argentino. Ferrocarril General Belgrano S.A.		
Fluvial				Puerto de Santa Fe. Nueva Terminal Portuaria (en proceso licitatorio)		
	IPEC - Censo 2010	INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS	Sanitaria	Del total de hogares particulares ocupados (124.927), un 91,3 % cuenta con servicio de agua potable y un 56,0 % con servicio de cloacas. Cantidad de clientes residenciales de agua potable: 114.957		
	Aguas Santafesinas S.A. - 2013					

		Web institucional MCSF			Cantidad de clientes residenciales de cloacas: 75.503.  Obras de expansión: Programa Nacional Agua + Trabajo- Programa Nacional de Mejoramiento Barrial II- Programa Solidario e Integrador de Desagües Cloacales
		EPE - 2013		Energética	Cantidad de clientes residenciales de energía eléctrica: 124.179
		Litoral Gas SA - Cooperativa Setúbal Ltda- 2013		Gas natural	Cantidad de clientes residenciales de gas natural: 77.711 56 % de las familias de la ciudad cuenta con el servicio de gas natural. Obras de expansión: el Municipio se propuso trabajar para que el 44 % restante pueda acceder al mismo derecho, extendiendo en 2013 la red de gas natural en la ciudad.
		MCSF - 2013	INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA		Red de Parques de apoyo a la producción: Distrito Industrial “Los Polígonos” (en funcionamiento) Parque Tecnológico Litoral Centro (en funcionamiento) Parque Industrial Sauce Viejo (en funcionamiento) Parque Multimodal Santa Fe (proyecto autorizado por el Consejo) Parque Comercial y Logístico Área Metropolitana Santa Fe (proyecto) Parque Industrial Santa Fe–Recreo (proyecto) Centros Comerciales a Cielo Abierto
	RECURSOS Y FUENTES DE CONOCIMIENTOS	Dirección General de Información y Evaluación Educativa del Ministerio de Educación de la Provincia			Cantidad de establecimientos educativos de jurisdicción provincial: 473 Establecimientos de jurisdicción nacional: Liceo Militar Gral. Belgrano, Escuela Naval Delegación SF y las escuelas de la UNL. 7 institutos científicos tecnológicos. Tres universidades nacionales de reconocida trayectoria: Universidad Nacional del Litoral (UNL), la Universidad Tecnológica Nacional–Facultad Regional Santa Fe (UTNFRSF) y la

		de Santa Fe y UNL, UTN y UCSF -2013	Universidad Católica de Santa Fe (UCSF). Ampla oferta de estudios de grado y posgrado — especializaciones, maestrías y doctorados. Numerosos de centros de investigación propios y de doble dependencia articulados con el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICET).	
DINÁMICAS	MERCADO LABORAL. CAPITAL HUMANO CALIFICADO Y PROFESIONAL	EPH Gran Santa Fe / IPEC 4to.trimestre 2013	Población Económicamente Activa	209.906 personas. Varones: 60,0% - Mujeres: 40,0%
			Tasa de actividad	40,2%
			Tasa de empleo	37,7%
			Tasa de desocupación	6,3%
		Nivel educativo de la población	% de población de 10 años o más sin instrucción: 12%(54.370 personas). % de población de 10 años o más con un nivel de escolaridad igual o superior al secundario completo: 46,8 % (207.990 habitantes). % de población de 10 años o más con máximo nivel de instrucción, Universitaria Completa: 14,5% Población de 10 años y más: 445.480 personas	
		Población estudiantil de nivel universitario	Cantidad de estudiantes universitarios: 42.346 estudiantes en las tres universidades.	
		Estudiantes de posgrado	3.269 estudiantes	
		UNL, UTN y UCSF -2013	Tasa de docentes investigadores por habitante	Número de docentes investigadores por cada 1000 habitantes: 5
	EMPRENDEDORISMO	Prensa UNL -2012	Núcleo fuerte en emprendedorismo a nivel provincial conjuntamente con Rosario y Rafaela. 500 experiencias de emprendedores en la ciudad de Santa Fe.	
	COOPERACIÓN ENTRE ACTORES	Web institucionales	Amplia cantidad de asociaciones y organizaciones que representan al sector empresarial. Foro para el Desarrollo de la Ciudad y la Región Foro de Capital para la Innovación Mesa de Entidades Productivas de Santa Fe Programas de Extensión UNL : Centro para la Transferencia de los Resultados de Investigación - Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT). Programa Emprendedores UNL. Área de Vinculación Tecnológica UTN FRSF	
	EPH-INDEC Aglomerado Gran Santa Fe	Tasa de pobreza	Tasa de hogares que no llegan a cubrir la canasta básica total de bienes y servicios: 2,8% Tasa de personas que no llegan a cubrir la canasta básica total de bienes y servicios: 3,5%	

	CALIDAD DE VIDA - SEGURIDAD	Primer semestre 2013	Tasa de indigencia	Tasa de personas que no llegan a cubrir la canasta básica alimentaria: 0,6%
		IPEC- Censo 2010	Servicios públicos esenciales	Del total de hogares particulares ocupados (124.927), un 91,3% manifiesta contar con servicio de agua potable, un 56% con servicio de cloaca y un 50,5% con servicio de gas natural.
Subsecretaría de Coordinación Operativa del Ministerio de Seguridad de la Provincia de Santa Fe - 2013		Seguridad	Cantidad de homicidios dolosos Dpto La Capital: 111 - 89,2% se registra en la ciudad de Santa Fe. Tasa de homicidios dolosos Dpto La Capital: 21 homicidios por cada 1000 hab. Cantidad de robos de automóviles Dpto. La Capital: 100 autos. Se realizan distintas acciones en forma conjunta entre el municipio, la provincia y la comunidad para optimizar los recursos de la seguridad ciudadana. Se avanza en el proceso de evaluación con miras a que la ciudad de Santa Fe se incorpore al Programa 100 Ciudades Resilientes financiado por la Fundación Rockefeller (en una primera etapa quedó preseleccionada entre 50 ciudades de todo el mundo).	
IMAGEN URBANA EMPRESARIAL	La Gestión del Cambio 2007-2011.  Secretaría de Comunicación de la Municipalidad -2014	Sistema de Identidad con aplicaciones a todos los soportes. Marca de gestión "Gobierno de la Ciudad de Santa Fe" y marca "Santa Fe Ciudad". Comunicación institucional: materiales de difusión, publicaciones institucionales, campañas informativas, educativas y de comunicación de actividades, servicios y eventos. Estudio comparativo sobre la imagen que los santafesinos tienen sobre la ciudad y el municipio 2007- 2010: en 2007 sólo el 16,8 % de las respuestas tenía una connotación positiva (cordial, linda, invencible) y en 2010 el 31,9 % denota este sentido. Santa Fe es reconocida como Cuna de la Constitución, ciudad cordial y sede de grandes eventos. Imagen del Municipio se revierte: en 2007 el 34 % tenía una imagen negativa y el 38 % una imagen regular; para el 2010 el 57 % tiene una imagen positiva, el 20% regular y solo el 15 % negativa. A la actualidad, no se han realizado investigaciones que permitan evaluar la imagen de la ciudad de Santa Fe particularmente en el segmento de negocios.		

Fuente: Elaboración propia.

### **4.3. Análisis cualitativo de entrevistas a actores locales claves sobre el posicionamiento de la Ciudad de Santa Fe como destino de negocios.**

A los fines de evaluar el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a su posicionamiento estratégico como destino de negocios, como se mencionará en el apartado 1.2 del capítulo 1, se realizaron entrevistas en profundidad con un colectivo de informantes clave con el fin de obtener información sobre valoraciones y opiniones que tienen con respecto a la Ciudad de Santa Fe como destino de negocios e industrias.

Como herramienta de recolección de información, se utilizó un cuestionario guiado, con preguntas abiertas, y un guión de temas a tratar. Las fichas de las entrevistas, con la guía de temas correspondiente a cada informante clave, se encuentran en el anexo de este trabajo.

Tras revisar el material y posteriormente al registro escrito de los aspectos presentados en las entrevistas, para una mejor exposición de dicha información, se procedió a:

- Clasificar a los entrevistados en grupos: Gobierno (municipal y provincial), Comunidad Empresarial, Intermedios (universidad, agencia de desarrollo y administraciones de la infraestructura productiva), y a
- Construir categorías a posteriori por tópico o tema reseñado de los aspectos consultados a través de tres modalidades diferentes: por recurrencia (respuestas que se repiten), concurrencia (diferentes comentarios tomados en conjunto permiten fundamentar el concepto creado) y en profundidad (información de tipo clave o significativa).

A continuación se detallan los informantes clave entrevistados clasificados en grupos:

#### **A. Gobierno (municipal y provincial)**

1. Secretaria de Producción de la Municipalidad de Santa Fe – Pablo Tabares (Secretario)
2. Subsecretaria de Industria y Comercio de la Municipalidad de Santa Fe – Sebastian Fumis (Subsecretario)
3. Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior de la Municipalidad de Santa Fe – José María Chemes (Director)
4. Secretaría de Comunicación de la Municipalidad – Andrea Valsagna (Secretaría).

5. Dirección General de Industria del Gobierno de la Provincia de Santa Fe – Jorge Mar (Director)

#### **B. Comunidad Empresarial**

6. Unión Industrial de Santa Fe – Alejandro Taborda (Presidente)
7. Unión Industrial de Santa Fe – Eduardo Pascucci (Gerente)
8. Centro Comercial de Santa Fe – Tomás Vallejo (Presidente)
9. Centro Comercial de Santa Fe – Fabián Zanuthig (Gerente)
10. Asociación Dirigentes de Empresa de Santa Fe – Victor Oporto (Asociado)
11. Cámara de Comercio Exterior de Santa Fe – Daniel Oblan (Secretario)
12. Bolsa de Comercio de Santa Fe - Fabio Arredondo (Director Centro de Estudios y Servicios)

#### **C. Actores Intermedios**

13. Parque Tecnológico del Litoral Centro S.A.P.E.M – Amadeo Cellino (Gerente)
14. Asociación Civil del Parque Industrial de Sauce Viejo - Amadeo Formisano (Presidente)
15. Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo UNL – Eduardo Matozo (Secretario)
16. Agencia de Desarrollo Región Santa Fe - Carlos Arese (Ex Gerente)

### **4.4.1 Resultados**

Para una mejor exposición de las opiniones y valoraciones obtenidas de las entrevistas realizadas, las mismas serán organizadas según los diferentes tópicos o temas reseñados. Asimismo, se presentarán mediante referencias con números (por ejemplo, Entrevistado 1) las citas textuales de las entrevistas que justifican, a modo de ejemplo las categorías construidas. A estas citas se les denomina “frases con sentido”.

#### **A. La Ciudad de Santa Fe como destino de negocios**

Al entrevistar a los diferentes grupos de actores claves, en relación a los puntos fuertes y débiles de la Ciudad de Santa Fe como destino de negocios e industrias; se obtuvieron respuestas recurrentes de la generalidad de los entrevistados, concluyéndose lo siguiente: La Ciudad de Santa Fe presenta como **principales fortalezas** que fomentan la localización de negocios e industrias: su **ubicación geográfica estratégica**, constituyéndose en un punto central de los grandes corredores terrestres y fluviales que vinculan las demás provincias del país y países del Mercosur; lo que conlleva su **cercanía al mercado y a las**

**fuentes de abastecimiento** de insumos y recursos necesarios para el desarrollo de las empresas. En relación a ello, algunas frases claves fueron:

*“La ciudad dispone de una ubicación geopolítica, accesibilidad y vías de comunicación que le otorgan un potencial de inserción en la economía regional, nacional e internacional.”* (Entrevistado 8 y 9).

*“Los puntos fuertes de la Ciudad de Santa Fe como destino de empresas son, las facilidades de comunicación y conexión dadas por su ubicación geográfica estratégica, la infraestructura vial básica adecuada, la cercanía a las principales zonas productoras primarias y los mercados de consumo, (en un radio de 400km vive el 80% de la población de Argentina), una dimensión de ciudad amigable con múltiples servicios, una ciudad con historial ligada a las actividades comerciales y financieras.”* (Entrevistado 3).

*“Santa Fe dispone de varios corredores comerciales importantes...”* (Entrevistado 14)

*“En relación a los puntos fuertes de Santa Fe como destino de empresas, la ciudad tiene un gran atractivo para las empresas dada su perspectiva de crecimiento como área metropolitana, lo que implica un alto grado de vinculación con centros urbanos cercanos como las localidades de Recreo, Monte Vera, Sauce Viejo, Santo Tomé y Paraná...”* (Entrevistado 12)

Por otra parte, la totalidad de los entrevistados manifestaron que, la Ciudad también se destaca por su **disponibilidad de mano de obra calificada y profesional**, dado que posee como ventaja diferencial ser un importante polo educativo, científico y tecnológico. En relación a ello, algunas frases claves fueron:

*“La fortaleza más destacable que dispone la ciudad es el conocimiento radicado en la Santa Fe y su región, a través de sus Universidades, institutos científicos y técnicos.”* (Entrevistado 15).

*“La Ciudad de Santa Fe posee una ventaja comparativa substancial, ser un importante polo educativo, científico-tecnológico”* (Entrevistado 8 y 9).

*“La Ciudad de Santa Fe dispone de recursos humanos cualificados y de calidad (operarios y profesionales), un alto ratio de investigadores por habitante y la mayor tasa de carreras universitarias duras por habitante del país.”* (Entrevistado 13).

*“En relación a la calificación de la mano de obra existente, en la ciudad hay tres universidades en las cuales se preparan más de 40.000 alumnos por año. En este sentido la proporción de habitantes con nivel de instrucción Superior Universitario Completo alcanza al 16,8 %, aproximadamente 73.837 personas.”* (Entrevistado 12).

*“La Ciudad de Santa Fe tiene tres universidades de trayectoria académica, 5 docentes cada 1000 habitantes. UNL y UTN tienen mucho desarrollo de transferencia al sector privado, trabajan en la vinculación con el sector industrial”.* (Entrevistado 4).

No obstante, es dable destacar que, más de la mitad de los entrevistados manifiestan ciertas particularidades en relación al perfil de la mano de obra existente en la ciudad, que denotan **debilidades en cuanto a la mano de obra operativa (de oficio y habilidades técnicas)**. Algunas frases claves fueron:

*“El sector industrial tiene demandas insatisfechas en relación al perfil de mano de obra existente, específicamente en relación a oficios técnicos y profesionales en carreras duras...Por ello, desde el gobierno municipal se está trabajando fuertemente en las capacitaciones y programas de empleo”* (Entrevistado 1 y 2).

*“El perfil de la mano de obra existente en la ciudad, está polarizada, entre una alta especialización de los recursos humanos formados por las universidades, y una gran población se desarrolla en una actividad informal. El industrial no encuentra un perfil de mano de obra intermedia, de oficio, lo cual implica que la propia empresa deba formarlo invirtiendo su tiempo y dinero. Actualmente, en el Parque Industrial Sauce Viejo se llevan a cabo capacitaciones y se forman recursos que se volcarán en las empresas”* (Entrevistado 7).

*“Santa Fe dispone a nivel académico universidades de primer orden, que permiten brindar profesionales con una muy buena formación académica, pero con deficiencias en la formación práctica en empresas.*

*Si se analizan los puestos operativos de manufactura, la formación se torna un problema, no existen muchos operarios con formaciones técnicas. No existen las viejas escuelas de artes y oficios.*

*La industria tecnológicamente avanza a pasos más agigantados con respecto a la currícula de un plan de estudios. Existen ciertos avances como las prácticas profesionalizantes en las escuelas técnicas, y la formación del cuerpo docente en las empresas. Las propias empresas son las que comienzan a impartir cursos de capacitación para sus operarios. Algunas localidades disponen de centros de capacitación y formación, por ejemplo el ITEC en Esperanza, Rafaela.”* (Entrevistado 14)

*“En relación a la calificación de la mano de obra existente en nuestra ciudad, estamos trabajando junto con las universidades y escuelas técnicas en la capacitación constante, creo que tenemos un buen nivel en los mandos superiores, nos falta trabajar y mucho en los operarios.”* (Entrevistado 6)

*“Es dable destacar que, se evidencia una falta de vinculación más fluída entre los institutos técnicos que capacitan personal para el sector comercial y las necesidades de formación que requieren los comerciantes locales”* (Entrevistado 8 y 9).

*“ Es dable destacar que, en algunas carreras universitarias se forman profesionales con un perfil netamente ajustado a los requerimientos del sector público, dejando de lado en algunos casos los requerimientos del sector privado.”* (Entrevistado 16).

Particularmente, en relación a la **infraestructura productiva** para la radicación de empresas, la totalidad de los entrevistados manifiestan que, si bien **existen espacios**

**físicos acordes** para la instalación de industrias **dentro del área metropolitana; en el ejido urbano de la ciudad existen problemas de radicación**, dada la imposibilidad de ampliación de los mismos, que conlleva a la necesidad de relocalización y traslado de las empresas a otros destinos; siendo de suma importancia, la vinculación y relación con otras localidades vecinas. En relación a ello, algunas frases claves de los entrevistados fueron:

*“Como infraestructura productiva, se pueden mencionar los siguientes espacios físicos aptos para la instalación de empresas: Polo Industrial Sauce Viejo – Santo Tomé, Parque Tecnológico Litoral Centro, Distrito Industrial Los Polígonos y el proyecto de conformación de un nuevo parque industrial interjurisdiccional entre la capital provincial y la localidad de Recreo” (Entrevistado 12).*

*“Actualmente, existen en la ciudad espacios de base tecnológica, por ejemplo el Parque Tecnológico Litoral Centro, que se convierten en modelos de potencial de desarrollo.” (Entrevistado 11)*

*“EL principal punto débil o restricción de la Ciudad de Santa Fe, dada su geografía, es la no disponibilidad de espacios físicos para duplicar la radicación de industrias. Se debe pensar en la industria en términos de Área Metropolitana...” (Entrevistado 1 y 2)*

*“La Santa Fe productiva es cada vez más activa, pero tiene problemas de radicación dentro del ejido urbano, lo que conlleva a la necesidad de políticas de relocalización de las actividades y el éxodo a otros destinos” (Entrevistado 14)*

*“Existen pocos espacios físicos para la radicación de industrias, el Distrito Industrial Los Polígonos y el Parque Tecnológico. Por eso, la interrelación con las intendencias y comunas vecinas es fundamental para seguir creciendo y que los beneficios se derramen en toda la región, la ciudad sin dudas será la mayor beneficiada” (Entrevistado 6).*

*“Como punto débil importante, la Ciudad de Santa Fe tiene problemas de radicación dentro del ejido urbano, ya que no dispone de la capacidad de ampliación de los espacios físicos para la localización de industrias. Se trata de un factor de localización para la atracción empresas que debe mejorarse.*

*Dentro del ejido urbano no existen posibilidades de crecimiento, asimismo, existen empresas radicadas allí que disponen de un uso no conforme por el cual pagan un tributo mayor, que deben relocalizarse.” (Entrevistado 14)*

*“...la única posibilidad de crecimiento del sector industrial de la ciudad es hacia el norte o hacia la Ruta Nacional 168. Asimismo, existe un crecimiento demográfico hacia el norte, que compete por espacios físicos” (Entrevistado 5).*

Finalmente, algunos entrevistados mencionaron como **otras debilidades** a solucionar: la **deficiencia en algunas vías de interconexión**, la congestión del tránsito vehicular urbano que conlleva restricciones para el tránsito pesado y los **problemas de inseguridad**.

*“Existen algunas vías de interconexión que deben mejorarse...por ejemplo Aeropuerto no se encuentra desarrollado en su totalidad, debería tener vuelos con una frecuencia mayor; el Puerto debería tener un movimiento portuario más importante.”* (Entrevistado 14)

*“Otro punto crítico es el tránsito vehicular pesado, si bien se han realizado acciones para solucionarlo, los centros mayoristas de comercialización y su red distribución de la ciudad están produciendo un impacto importante sobre el ejido urbano.”* (Entrevistado 5)

*“Como punto débil, se menciona la seguridad. La ciudad se encuentra entre los primeros niveles nacionales de violencia y asesinatos. Es una contradicción, tenemos una ciudad de excelencia profesional y a la vez es una ciudad de riesgo.”*

*El inversor mide el nivel de seguridad que tiene una ciudad a la hora de tomar sus decisiones de inversión. Es un tema a resolver conjuntamente entre el sector público, privado, instituciones intermedias y de la sociedad santafesina ....Cuanto más transparencia y seguridad existan en la ciudad, mayor es la posibilidad de nuevas inversiones locales o foráneas”* (Entrevistado 11).

## **B. Sector Empresarial de la Ciudad de Santa Fe**

- Particularidades y tendencias

En cuanto a la caracterización y tendencias del sector empresarial de la Ciudad de Santa Fe, dicho tópico se construyó a partir de la participación de diferentes comentarios de los entrevistados, que tomados en conjunto, permitieron fundamentar el concepto creado:

La Ciudad de Santa Fe presenta una **estructura económica diversificada y dinámica**, que ofrece oportunidades de negocios y trabajo, dado su carácter emprendedor, con un **potencial de inserción a nivel internacional** que debe seguir siendo estimulado, a través de diferentes acciones públicas y privadas; cuya tendencia no sólo dependerá de las políticas de desarrollo local y provincial, sino también de la coyuntura macroeconómica nacional e internacional.

En relación a ello, las frases claves fueron:

*“La Ciudad de Santa Fe reúne el tercer polo industrial de la provincia después de Rosario y Rafaela. Es un sector dinámico dedicado principalmente al mercado interno, existiendo un porcentaje más pequeño de empresas que exporta.”*

*....La tendencia que seguirá la actividad industrial de la ciudad dependerá mucho de las políticas macroeconómicas productivas adoptadas a nivel nacional, en un contexto internacional favorable.”* (Entrevistado 1 y 2).

*“Existe un potencial exportador importante vinculado a las industrias alimenticias y sus industrias proveedoras; como así también, las industrias relacionadas con la biotecnología. La Ciudad de Santa Fe tiene un valor de su tonelada exportada que es el doble de la media nacional, lo que indica que una ciudad exportadora con mayor valor agregado.”* (Entrevistado 3).

*“La ciudad de Santa Fe, cuenta con un importante y diversificado tejido industrial, tal vez no se toma conciencia de su importancia, porque sus industrias están diseminadas por todo el ejido urbano. Las áreas industriales como la alimenticia, la farmacéutica, la de software y las metalúrgicas se destacan en la ciudad”* (Entrevistado 6).

*“Existe en la Ciudad un desarrollo industrial importante, pero no se ha puesto en valor. No hemos sabido los santafesinos comunicar quienes somos y que hacemos en materia industrial”* (Entrevistado 7)

*“La industria santafesina se muestra en crecimiento, con interés de desarrollarse, de vincularse activamente con universidades e institutos tecnológicos y otros organismos públicos.”* (Entrevistado 13).

*“La Ciudad de Santa Fe se caracteriza por ser un nodo comercial mayorista y minorista...”* (Entrevistado 15).

*“El sector comercial de la Ciudad de Santa Fe se caracteriza, particularmente, por estar compuesto en su gran mayoría por empresas pymes, que permiten un nivel de empleo significativo y constituyen el mayor contribuyente en el impuesto DREI.”* (Entrevistado 8 y 9).

*“El sector empresarial de la ciudad de Santa Fe es muy dinámico, si bien predomina la actividad comercial, contamos con un importante desarrollo de la industria. Contamos con más de 12.000 establecimientos que desarrollan actividades comerciales, industriales y de prestación de servicios; que generan una facturación anual cercana a los \$ 20.000 millones, siendo el comercio el que mayor participación tiene (57%) y luego la industria con el 16%. Es para destacar la creciente evolución que presentan las exportaciones de empresas de la ciudad, principalmente en rubros como productos farmacéuticos, bebidas, maquinarias y autopartes.”* (Entrevistado 12).

*“El perfil industrial de la capital provincial es sumamente creciente, dinámico y se ha multiplicado exponencialmente en los últimos años...”* (Entrevistado 14).

*“En la Ciudad de Santa Fe coexisten industrias clásicas destacadas, nuevas industrias vinculadas a la tecnología y un sector comercial importante que permite distinguir y posicionar a la ciudad. Lo que evidencia que, la Ciudad de Santa Fe tiene un potencial empresarial significativo.”* (Entrevistado 15).

*“No se puede caracterizar como único colectivo al sector empresarial. Existen empresas más dinámicas, pero con menor participación en las instituciones representativas. También existen empresarios consolidados más conservadores, más resistentes al cambio. El sector empresarial de la ciudad no posee particularidades diferentes con respecto al de otras ciudades”* (Entrevistado 3).

*“La Ciudad de Santa Fe tiene un sector empresarial pujante en sus ideas. En los últimos años, ha existido un cambio en la mentalidad empresarial, comprendiendo la importancia de la ciencia y la innovación tecnológica.”* (Entrevistado 13).

*“El perfil del empresario santafesino se caracteriza por disponer de una capacidad innovadora”* (Entrevistado 11).

“Otra característica que presenta el sector es su gran capacidad emprendedora.”(Entrevistado 12).

- Sectores a desarrollar en función de la oferta y demanda existente en los mercados actuales

En relación a los sectores que deberían apuntalarse para su desarrollo en la Ciudad de Santa Fe en función de la oferta y demanda existentes en los actuales mercados, la totalidad de los entrevistados coincide que, deberían fomentarse todas aquellas **actividades que agreguen valor** y que permitan mejorar la competitividad de las empresas, a saber, las **industria vinculadas con nuevas tecnologías, las Tics y el conocimiento, biotecnología, agregado de valor a la producción agropecuaria, desarrollo científico – tecnológicos y de equipamiento, culturales y de diseño**. Algunas frases claves fueron:

“Los rubros que más deberían apuntalarse para su desarrollo en la Ciudad de Santa Fe en función de la oferta y demanda existente en los actuales mercados, y de su restricción territorial, serían las industrias de conocimiento intensivo, de alto valor agregado, de innovación tecnológica, industrias de biotecnología, culturales. Además, se debe fortalecer el nivel de servicios necesarios para la industria en general (servicios logísticos comerciales- Puerto de Santa Fe, Interpuertos, Parque Logístico Mayorista, internacionalización del Aeropuerto de Sauce Viejo- , públicos, institucionales, profesionales, financieros, etc.).” (Entrevistado 1 y 2)

“Los rubros que más deberían fomentarse para su desarrollo en Santa Fe, sin dudas es el sector de la alimentación, debemos aprovechar las materias primas que nos rodean y ponerles valor, fundamentalmente para la exportación, también la industria de los medicamentos es fundamental en nuestro desarrollo” (Entrevistado 6).

“Los sectores industriales vinculados con los agroalimentos deberían potenciarse para su desarrollo en la Ciudad de Santa Fe, dado que la misma se encuentra enclavada en una zona de gran riqueza agrícola” (Entrevistado 10).

“Los rubros de empresa que más deberían fomentarse para su desarrollo en la Ciudad de Santa Fe en función de la oferta y demanda existente en los actuales mercados, deberían ser los vinculados con las nuevas tecnologías, las Tics y el diseño” (Entrevistado 15).

“La ciudad tiene industrias de punta, de valor agregado, industrias de diseño, culturales, del turismo de reuniones que se deben visualizar.” (Entrevistado 4)

### **C. Actores del Desarrollo Económico de la Ciudad**

- Gobierno Municipal y Provincial – Políticas y medidas

Al indagar sobre las políticas y medidas tomadas desde el gobierno municipal para fortalecer la actividad empresarial, se obtuvieron respuestas en profundidad, que resultan

relevantes a los fines de la investigación porque ofrecen información clave. En tal sentido, los entrevistados del grupo de actores del gobierno tanto municipal como provincial manifiestan que, la **actividad productiva ocupa un lugar primordial en las políticas adoptadas a nivel municipal y provincial para el desarrollo económico de la Ciudad de Santa Fe**. Por su parte, los entrevistados del grupo de actores del gobierno municipal agregan que, el gobierno municipal tiene definido claramente la visión futura de ciudad que se desea desarrollar, y en tal sentido se desarrollan diferentes acciones concretas. En relación a ello, las frases claves fueron:

*“La actividad industrial y la actividad productiva en general, ocupan un lugar importante en las políticas adoptadas por la municipalidad para el desarrollo económico de la ciudad. El gobierno municipal y provincial dispone de planes estratégicos donde el desarrollo productivo aparece como una prioridad.”*

*...El gobierno asume el liderazgo en el desarrollo local para el crecimiento del comercio, la industria, la tecnología y la innovación, llevando adelante acciones concretas para atraer inversiones: traslado del puerto al cauce principal del Río Paraná, impulso a la actividad portuaria en las instalaciones del puerto actual, a la industria del turismo, a la actividad comercial (...se persigue el objetivo de posicionar a la ciudad como centro de compras de la región); promoción de las exportaciones a través de la Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior; Parque Industriales, Tecnológicos y logísticos...Ventanilla de empresas, Foro de Capital para la Innovación, incubadora de industrias culturales (Expresiva)...*

*...Desde el gobierno municipal, se tiene definido muy claramente el concepto de que es lo que se quiere ser como ciudad y que tipo de industrias se desea desarrollar y radicar. En cuanto a la atracción de industrias, se persigue la especialización en actividades industriales de alto valor agregado, de conocimiento intensivo, de creatividad (industrias culturales); además de servicios de investigación y desarrollo de alto valor agregado que busquen mejorar las condiciones de competitividad y productividad de aquellas empresas radicadas fuera de la ciudad” (Entrevistado 1 y 2).*

*“A partir del 2011, año en el que inicia su gestión el intendente José Corral, se planteo la intervención del gobierno municipal en temas vinculados con el desarrollo económico local, a través de la creación de la Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior, un ente autárquico municipal con autonomía de gestión, cuyas líneas de acción son: cooperación descentralizada (de países a gobiernos locales, de gobiernos locales a gobiernos locales); promoción y apoyo del gobierno municipal para la realización de las primeras exportaciones en el mercado regional (Mercosur, Chile, Paraguay, Bolivia, Uruguay) de las empresas que disponen de una oferta competitiva en el mercado local y nacional; y la promoción de la ciudad para atracción de inversiones...” (Entrevistado 3).*

*“...Para el Gobierno de Santa Fe, expandir y consolidar la estructura productiva -a través del asentamiento de áreas industriales resulta estratégico para el desarrollo productivo y genera beneficios para la comunidad...*

*También, el gobierno provincial promueve la radicación de industrias, a través de beneficios especiales para las empresas pymes...*

*....Para lograr fortalecer las industrias ya radicadas el Gobierno de Santa Fe, por intermedio del la Dirección General de Asistencia Técnica (DAT) del Ministerio de la Producción, brinda asesoramiento técnico a empresas, principalmente Pymes, con el objetivo de favorecer el avance tecnológico y la innovación, de manera que puedan obtener ventajas competitivas a través de la generación y gestión del conocimiento.*

*Asimismo, el Gobierno de Santa Fe trabaja fuertemente en la promoción de las pequeñas y medianas empresas. Es así que, desde el programa "Santa Fe Expone", se brinda la ayuda económica necesaria para que pymes de todo el territorio puedan participar en distintas ferias y exposiciones regionales y locales.*

*Por otra parte, el Ministerio de la Producción facilita el acceso a múltiples herramientas de financiamiento, que se encuentran al alcance de las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de Santa Fe..." (Entrevistado 5).*

Asimismo, de la información suministrada por los entrevistados 1 a 4, puede desprenderse que el gobierno municipal trabaja el concepto de marketing aplicado a la gestión de la ciudad. Como frase en profundidad significativa, puede destacarse:

*“Si se desgrana el concepto de marketing de ciudades, se puede afirmar que existen cuestiones de este concepto que están trabajadas en la gestión municipal. Existe una línea de trabajo orientada al mercado.” (Entrevistado 4).*

Por otra parte, al preguntar a los representantes de la comunidad empresarial y actores intermedios en relación a su valoración y opinión sobre las políticas y medidas adoptadas por el gobierno municipal para fortalecer la actividad empresarial, la mayoría de los mismos posee una postura positiva en relación a ello, manifiestan que, ***el gobierno municipal tiene un rol activo en el desarrollo económico de la ciudad, y las políticas y medidas adoptadas son muy favorables para el crecimiento del sector empresarial local.*** Algunas frases claves fueron:

*“En relación a las políticas adoptadas por el gobierno municipal para fortalecer la actividad industrial local, “sin dudas en esta última gestión, se ha valorizado la relación con la industria, faltarían recursos en mejorar la infraestructura, pero es un deber mutuo que tenemos para seguir trabajando” (Entrevistado 6).*

*“El gobierno municipal tiene conciencia de la necesidad de fomentar una Santa Fe productiva, reconoce la importancia del sector comercial y busca fortalecerlo”. “El gobierno municipal tiene una visión del gana - gana” (Entrevistado 8 y 9).*

*“...Se consideran adecuadas las políticas adoptadas por el gobierno municipal para impulsar y dinamizar el comercio exterior de la ciudad. “Antes en la agenda municipal, el comercio exterior era materia pendiente”. (Entrevistado 11).*

*“...Es dable destacar que, existe un mayor involucramiento del gobierno municipal en el desarrollo económico local...” (Entrevistado 13).*

*“El gobierno local está desarrollando políticas activas para fortalecer la actividad empresarial local. En materia de desarrollo industrial focalizo el problema de radicación y busco alternativas de solución, a través de la creación del Distrito Industrial Los Polígonos. A nivel provincial también existen políticas de desarrollo productivo pero son a largo plazo.” (Entrevistado 14).*

*“Se consideran positivas las políticas adoptadas por el gobierno municipal para fortalecer la actividad empresarial, especialmente las relacionadas con el desarrollo de nuevas áreas industriales...” (Entrevistado 16)*

Finalmente, en relación a las **demandas del sector empresarial hacia el gobierno municipal**, la mayoría de los entrevistados del grupo de representantes de la comunidad empresarial y actores intermedios manifestaron que, las mismas se relacionan con la posibilidad de acceso a **beneficios e incentivos impositivos, económicos y herramientas de financiamiento local**. Algunas frases claves:

*“Una de las demandas que tiene la actividad industrial local hacia el sector público se relaciona con la posibilidad de disponer de beneficios e incentivos promocionales y económicos.”(Entrevistado 7).*

*“Dentro de las demandas que tiene la actividad empresarial local hacia el sector público de la ciudad, se mencionan la menor presión impositiva, la mayor rapidez y sencillez en la gestión de los trámites y la posibilidad de acceso al crédito (en la medida que pueda tener injerencia el sector público municipal). (Entrevistado 10).*

*“ ...Faltan políticas de incentivos fiscales, de financiación, aunque las medidas más fuertes deben provenir del gobierno nacional.” (Entrevistado 12).*

*“Existe un conjunto de requerimientos de la actividad empresarial local hacia el gobierno, por ejemplo la disponibilidad de una banca de desarrollo industrial que fomente el crédito, que otorgue financiamiento a las empresas.” (Entrevistado 14).*

*“Se debería avanzar en el diseño de políticas concretas en materia fiscal y reglamentaciones que permitan el fortalecimiento de las industrias del conocimiento.” (Entrevistado 15).*

- Comunidad Empresarial y Actores Intermedios – Acciones

Al indagar a los entrevistados de la comunidad empresarial y actores intermedios, sobre el rol de sus instituciones en el fortalecimiento de la actividad empresarial local, la totalidad manifiesta que, dichas instituciones ***tienen una participación activa y mancomunada junto con el sector público local, a través de diferentes acciones, en la generación de un entorno propicio para el fortalecimiento de la actividad empresarial de la ciudad.***

- Cooperación entre los actores. Vinculación.

Por su parte, los representantes del gobierno municipal y provincial, confirman la afirmación mencionada anteriormente, manifestando que, a nivel local ***las diferentes asociaciones de empresarios y entidades intermedias disponen de una calidad institucional que permite el trabajo conjunto y constante en el desarrollo de la ciudad.*** Como frase clave pueden mencionarse:

*“...La Ciudad de Santa Fe dispone de una calidad institucional a nivel oficial y de entidades intermedias privadas, que permite un dialogo y trabajo conjunto constante en el desarrollo de la ciudad...”* (Entrevistado 1 y 2).

Lo que permite concluir que, en la ***Ciudad de Santa Fe existe un adecuado nivel de cooperación entre los actores locales públicos y privados***, destacándose la importancia de ***la vinculación entre las instituciones educativas y la comunidad empresarial.*** Algunas frase claves:

*“.....Existe una coordinación y trabajo conjunto con los diferentes actores involucrados para la adopción de medidas para el desarrollo económico. Una de las políticas del gobierno municipal actual es avanzar con otros municipios vecinos para pensar en un área metropolitana en relación al desarrollo productivo”* (Entrevistado 1 y 2).

*“...la ciudad ...además posee un alto grado de vinculación entre las distintas asociaciones empresariales y comerciales, que se ha fortalecido en los últimos años. Esto permite el accionar conjunto de las mismas en el delineamiento de proyectos para el crecimiento de la ciudad.”* (Entrevistado 11).

*“En la Ciudad de Santa Fe, existe una alta cooperación entre los actores locales involucrados.”* (Entrevistado 13)

*“A nivel local existe una articulación constante entre los diferentes actores involucrados para generar una política activa en el desarrollo productivo de la ciudad y su región.”* (Entrevistado 13)

*“También se menciona la intensa vinculación entre las universidades y la comunidad empresarial”* (Entrevistado 16).

*“Se debe seguir fortalecimiento el vínculo entre la universidad y el sector empresarial que dispone la Ciudad de Santa Fe.”*(Entrevistado 13).

*“La Universidad debe tener un rol sumamente activo en el desarrollo económico local, a través de la vinculación tecnológica y la extensión universitaria.” (Entrevistado 3)*

*“La Universidad del Litoral tiene una participación y cooperación activa con los demás actores locales y una acción directa en la generación de un ambiente que atraiga y fortalezca la actividad productiva en la ciudad.” (Entrevistado 15).*

*“Existe una potencialidad de la Ciudad de Santa Fe para la radicación de negocios en la ciudad: escala de ciudad, **calidad institucional**, entorno ambiental, cordialidad y calidad de vida, polo educativo de excelencia. (Entrevistado 4)”.*

#### **D. Posicionamiento de la Ciudad como destino de negocios**

Al preguntar a los entrevistados su opinión sobre si la Ciudad de Santa Fe posee una imagen como destino de negocios, se obtuvieron respuestas recurrentes de más de la mitad de los entrevistados; los cuales manifestaron que, **la ciudad aún no posee una imagen como destino de negocios consolidada e insertada correctamente en el mercado** comparada con otras ciudades del interior del país. Las frases claves en relación a ello fueron:

*“La ciudad de Santa Fe como ciudad productiva es una imagen a consolidar, no es algo que está naturalmente instalado. Como santafesinos tenemos una imagen como ciudad administrativa. ...A nivel productivo, como ciudad pujante y productiva es un trabajo que tiene que ir consolidándose, actualmente la ciudad no lo tiene desplegado totalmente, podría desplegarse mucho más. En relación al ejido industrial, la ciudad de Santa Fe tiene tantas o más industrias que otras ciudades, pero existe una referencia como que no las hubiere. Se debe ir articulando la imagen de la ciudad con los mercados específicos. No se puede trabajar un posicionamiento en el mercado de negocios, si existen otros problemas estructurales y sociales. Si bien, actualmente se están abordando.”(Entrevistado 4).*

*“La Ciudad de Santa Fe, actualmente, tiene un bajo perfil en relación a su imagen como destino de negocios e industrias comparada con otras ciudades del interior del país” (Entrevistado 9).*

*“Si pensamos a la Ciudad de Santa Fe como el paradigma industrial, en mi opinión existen otras localidades mejores. ...El perfil industrial es el perfil que menos caracteriza a la Ciudad de Santa Fe. Ser una ciudad con un polo educativo por excelencia es un perfil más característico. Actualmente, la Ciudad de Santa Fe tiene un perfil polifacético, existen polos, parques, empresas, educación, turismo, hotelería, esparcimiento, etc. Es una ciudad que se está convirtiendo en cosmopolita.” (Entrevistado 14).*

*“La Ciudad de Santa Fe es una urbe con industria, no una industria con ciudad como es el caso de Rafaela” (Entrevistado 5).*

*“El sector empresarial santafesino se presenta como un sector secundario, dado la nota característica que tiene Santa Fe de ser una ciudad sede administrativa.*

*....Es raro que, un empresario decida localizarse en la ciudad; dado que no existe en la misma un clima empresarial, una atmósfera de negocios visible. Se trata de un recurso intangible en la cual la Ciudad de Santa Fe tiene una posición débil” (Entrevistado 16).*

*“La Ciudad de Santa Fe no está insertada en el mercado como ciudad destino de negocios/industrias. Todavía, la imagen de Santa Fe como ciudad administrativa está bastante internalizada en la visión de buena parte de la sociedad argentina” (Entrevistado 8 y 9).*

*“La ciudad de Santa Fe tiene el estigma de ser la ciudad administrativa...Pero el santafesino no comunicó las otras actividades que dispone” (Entrevistado 11).*

Asimismo, coinciden en que, si bien existen iniciativas que contribuyeron a mejorar su imagen, potenciar y comunicar su perfil productivo, aún se debe seguir trabajando en forma conjunta y constante para lograr dicho objetivo. Algunas frases claves:

*“Para un posicionamiento externo de una ciudad, primeramente es necesario un reconocimiento interno de las potencialidades de la ciudad. La idea que se trabajó como prioridad, desde fines del 2007 con el cambio de gestión política municipal previamente a un estudio sobre la imagen de la ciudad, fue recuperar los valores positivos de la misma. Por entonces, la percepción de la imagen de la ciudad por parte del ciudadano y a nivel externo era negativa. Los ciudadanos relacionaban a la misma con varios aspectos negativos, principalmente las inundaciones y una mala gestión municipal.*

*En tal sentido, desde el Plan de Desarrollo 2008 y 2020, se trabaja en la recuperación de la imagen y posicionamiento de la ciudad de Santa Fe y la autoestima de sus ciudadanos respecto a su propia ciudad, a través de una serie de políticas (reforma del estado municipal, desarrollo de las marcas “Gobierno de la Ciudad” y “Santa Fe Ciudad” (estuvo pensada más a una marca de gestión pero muchas instituciones la utilizan como marca ciudad, por tanto tiene esa potencialidad), comunicación y transparencia pública, recuperación de los espacios públicos y sitios emblemáticos, reconversión del distrito puerto etc.).*

*La Ciudad de Santa Fe tiene atractivos para su posicionamiento pero antes no existía una valoración (su historia - posicionamiento de Santa Fe como cuna de la constitución-, su patrimonio cultural, el deporte, su naturaleza – el río-, su forma de vida cordial).*

*....Es imposible pensar en una estrategia de desarrollo y posicionamiento en otros mercados, por ejemplo el de negocios, si previamente no estaban saldadas cuestiones como la recuperación de la imagen de la Ciudad de Santa Fe por parte de sus propios ciudadanos.*

*....Con la gestión del Dr. Corral se propone posicionar a la ciudad de Santa Fe entre las diez mejores ciudades a nivel nacional, lo que significa que empiecen a identificarla como una de las ciudades interesantes desde el punto de vista de los negocios y las políticas públicas. En esa línea, se han desarrollado acciones para participar en redes de ciudades, congresos, presentar las propuestas del*

*gobierno (por ejemplo la propuesta de jardines municipales, referentes a nivel internacional) y organizar congresos para posicionar la ciudad (Jornadas de Gestión Ambiental, Jornadas de Agroindustria, de Educación Inicial).*

*Santa Fe forma parte de la Campaña Desarrollando Ciudades Resilientes de la Oficina de Naciones Unidas junto con 600 ciudades de América Latina y una docena de Argentina. Dicha entidad ha destacado el trabajo que viene realizando la ciudad en las políticas de gestión de riesgo, otorgándole el título de alcalde campeón al intendente José Corral y diferentes distinciones. Eso abrió la puerta para un reconocimiento de la ciudad a nivel externo y conseguir financiamientos para nuevos proyectos.*

*Este reconocimiento de la ciudad a nivel nacional e internacional, obviamente impactará en la posibilidad de acceder a inversiones externas que desean radicarse en la ciudad.” (Entrevistado 4).*

*“En cuanto a la imagen de la ciudad como destino de empresas/negocios, Santa Fe, en los últimos años, ha mejorado su imagen productiva y potenciado su perfil comercial. Sin embargo, es importante pensar y trabajar tanto desde el lado empresarial como gubernamental en un desarrollo inclusivo con beneficios y potencialidades para todos los santafesinos “(Entrevistado 12).*

*“La Ciudad de Santa Fe no dispone actualmente de una imagen de ciudad como destino de negocios e industrias, se debe construir. Existen algunas iniciativas desde la municipalidad, por ejemplo a través de la Agencia de Cooperación, Inversiones y de Comercio Exterior, la mejora de los mecanismos de transparencia y eficiencia del gobierno local, entre otras...*

*...Desde la municipalidad se vienen desarrollando acciones para posicionar a Santa Fe a la par de ciudades como Rosario, Rafaela.” (Entrevistado 3).*

*“Existen avances pero faltan más iniciativas...Hay una toma de conciencia de la necesidad de una Santa Fe productiva, pero debemos seguir trabajando...” (Entrevistado 8 y 9).*

Por otra parte, algunos entrevistados añaden que, el ser ciudad capital, sede política y administrativa, no debe entenderse como una debilidad, sino como una fortaleza dada la cercanía y vinculación directa con los órganos de decisión.

*“Santa Fe como ciudad sede administrativa no debe ser analizada como una debilidad.” (Entrevistado 15).*

*“...Debería ser analizada como una ventaja al disponer de una vinculación directa con los órganos de decisión, y no una desventaja” (Entrevistado 7).*

*“...Como santafesinos tenemos una imagen como ciudad administrativa. Ser una ciudad capital de provincia tiene sus potencialidades, no tiene que analizarse como un punto negativo.” (Entrevistado 4).*

Es dable destacar que, a nivel gubernamental se disponen de estudios formales que analizan la imagen de la Ciudad de Santa Fe en general, sin embargo no se han desarrollado estudios específicos en relación al mercado de negocios.

*“El municipio de la ciudad de Santa Fe lleva a cabo diversos estudios formales, por ejemplo el programa de estadísticas e investigaciones sociales y económicas conjuntamente con la Bolsa de Comercio Exterior y los estudios de percepción ciudadana de uso interno que analizan la percepción de la imagen de la ciudad por parte de sus ciudadanos y la situación en la que se encuentra la misma en relación a la gestión de los servicios públicos. Asimismo, existen estudios de otras instituciones (Grupo FCE UNL, turismo).*

*No se han desarrollado actualmente, estudios específicos del mercado de negocios, que permitan conocer el posicionamiento que tiene la ciudad como destino empresarial. Si existen estudios respecto de la ciudadanía en general.” (Entrevistado 4).*

### **E. Acciones a desarrollar**

Finalmente de las entrevistas realizadas, pueden extraerse algunos comentarios claves sobre diferentes acciones a desarrollar para potenciar y promocionar la imagen productiva de la Ciudad de Santa Fe:

*“Para la realización de proyectos de desarrollo para la ciudad, es necesario una adecuada estructura, organización y delegación, un comité ejecutivo conformado por especialistas que lleve a cabo las acciones de implementación. También, reuniones con la comunidad para realizar un diagnóstico FODA de la ciudad. Se debe educar, concientizar a los ciudadanos para generar ideas de desarrollo, para involucrarse e integrarse en los proyectos.” (Entrevistado 5).*

*“Para los proyectos de posicionamiento de una Ciudad debe existir una maduración en la relación institucional, sino se confunde la marca de ciudad con la marca de gestión municipal. Debe trabajarse de manera articulada entre el sector público y el privado. Es una política a largo plazo.*

*El desarrollo de una marca de ciudad, no implica solamente su construcción gráfica, primeramente se debe acordar y consensuar cuales son los ejes de posicionamiento y trabajar en ello conjuntamente.” (Entrevistado 4).*

*“Para disponer de una ciudad innovadora debe trabajar toda la comunidad en su conjunto (gobierno, empresarios, entidades, sociedad, etc.)...”debe innovar en sus normativas y reglamentaciones.*

*...Es necesario pensar a la Ciudad y su región para llevar a cabo proyectos de desarrollo económico.”*

*“La Ciudad Santa Fe tiene que describir su perfil productivo, generar una oferta concreta y después comunicar el mensaje a la audiencia objetivo” (Entrevistado 10).*

*“En la Ciudad de Santa Fe están dadas las condiciones para potenciar a la misma como un destino de industrias del conocimiento, pero el desafío estará dado por las políticas públicas del gobierno municipal, provincial y nacional....*

... *La Ciudad de Santa Fe se está posicionando con un perfil distinto, como una ciudad productiva basada en el conocimiento, pero debe trabajarse e instalarse esa imagen, ya que está muy teñida con la visión administrativa y burócrata*” (Entrevistado 15).

*“La Ciudad de Santa Fe debe fortalecer el perfil de ciudad con industrias de alto valor agregado, de conocimiento intensivo. Dado que dispone un alto ratio de investigadores y profesionales por cantidad de habitantes y sus restricciones territoriales, se debe aprovechar esa fortaleza y no necesariamente significa montar una fábrica con chimenea.”* (Entrevistado 1 y 2)

*“... Se debería trabajar con una política más agresiva para la atracción de industrias de agregado de valor, de software.”* (Entrevistado 4).

*“...probablemente aún faltan trabajar cuestiones que permitan hacer que las empresas sean más competitivas. En este sentido es posible pensar en ventajas comparativas que se obtengan de servicios logísticos y de infraestructura”* (Entrevistado 12).

*“Falta confianza del propio santafesino, creer que puede, sentir que puede, apoyarse y cooperar mutuamente”.* (Entrevistado 8 y 9)

*...“Falta mostrar, dar a conocer, nuestro sector empresarial”* (Entrevistado 16).

Como complemento final, para llevar a cabo el objetivo propuesto, se instrumentó una ficha que permitió realizar una evaluación del desempeño-importancia de los factores de atracción y competitividad empresarial de la Ciudad de Santa Fe por parte de cada entrevistado, analizados previamente en el apartado 4.2.

Durante el desarrollo de las entrevistas, se solicitó a los actores locales entrevistados (líderes de opinión) que asignen valor (enfoque percibido) a cada requerimiento, en función del grado de importancia (valor deseado) y grado de cumplimiento (valor alcanzado).

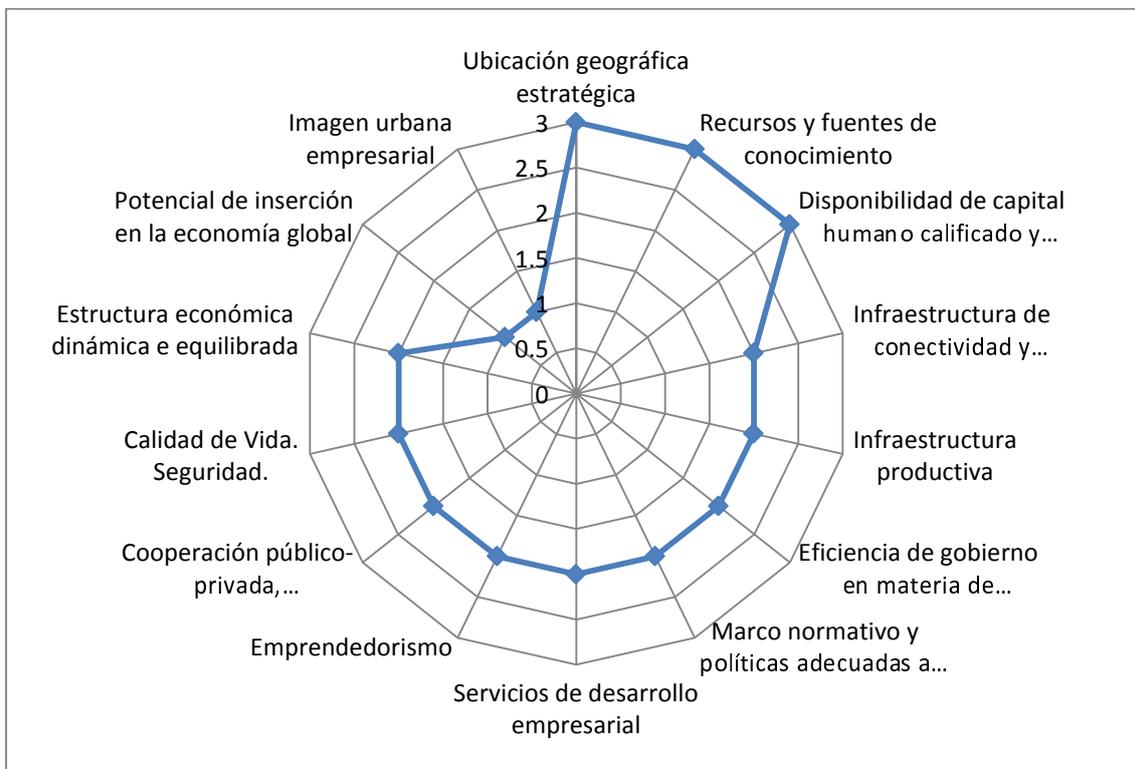
- Grado de importancia: establece la importancia de cada requerimiento respecto a otros. La escala utilizada para medir el grado de importancia es 1 a 3, en la que 1 representa el puntaje bajo, 2 el puntaje medio y 3 el puntaje alto.
- Grado de cumplimiento: esta variable evalúa el grado de satisfacción, por parte de la ciudad, de cada requerimiento considerado. La escala utilizada para medir el grado de cumplimiento es 1 a 3, en la que 1 representa el puntaje bajo, 2 el puntaje medio y 3 el puntaje alto.

Primeramente, a partir de información sobre la percepción de los entrevistados en relación el grado de cumplimiento de los requerimientos de competitividad por parte de la Ciudad de Santa Fe, se confeccionó un gráfico radial que permite mostrar:

1. Aquellos requerimientos más destacados de la ciudad, atributos en los que la misma es fuerte: ubicación geográfica estratégica, recursos y fuentes de conocimiento y disponibilidad de recursos humanos calificados y profesionales, sobre los cuales debe “continuarse con el buen trabajo”,
2. Aquellos requerimientos en los cuales la ciudad posee un desempeño medio, los cuales deben mejorarse para crear una oferta más atractiva: infraestructura de conectividad y transporte, servicios básicos de calidad, infraestructura productiva, eficiencia de gobierno en materia de desarrollo económico local, marco normativo y políticas adecuadas a las necesidades del sector empresarial, servicios de desarrollo empresarial, emprendedorismo, cooperación público-privada e interempresarial, calidad de vida – seguridad; y finalmente,
3. Aquellos requerimientos en los cuales la ciudad califica pobremente y, por tanto, es donde son más necesarias las mejoras “concentrarse aquí”: imagen urbana empresarial e inserción en la economía global.

Figura 4.9

**Factores de atracción y competitividad - Desempeño de la Ciudad de Santa Fe**



Seguidamente, relacionando las puntuaciones de grado de cumplimiento e importancia, se situaron los factores de atracción y competitividad en una matriz configurada por nueve cuadrantes, tal y como se muestra en la figura 4.10.

De esto modo, la representación de una matriz de las dimensiones objeto de estudio, permite visualizar y matizar de un modo condensado y directo las valoraciones obtenidas, así como conocer los aspectos a destacar del desarrollo futuro de la imagen productiva de la Ciudad de Santa Fe.

Figura 4.10

**Evaluación de los factores de atracción y competitividad de la Ciudad de Santa Fe**

CAPACIDAD DE CUMPLIMIENTO	ALTA		Ubicación geográfica estratégica Recursos y fuentes de conocimiento Disponibilidad de capital humano calificado y profesional
	MEDIA	Estructura económica dinámica e equilibrada	Infraestructura de conectividad, transporte y servicios básicos de calidad Infraestructura productiva Eficiencia de gobierno en materia de desarrollo económico local Marco normativo y políticas adecuadas a las necesidades del sector empresarial Servicios de desarrollo empresarial Emprendedorismo Cooperación público-privada, interempresarial. Vinculación tecnológica. Calidad de Vida. Seguridad.
	BAJA	Potencial de inserción en la economía global	Imagen urbana Empresarial
		BAJA                      MEDIA                      ALTA	GRADO DE IMPORTANCIA

La interpretación de los diversos resultados que pueden obtenerse en la matriz descrita precedentemente, indica la elevada importancia otorgada a los requerimientos de atracción y competitividad relacionados con la ubicación geográfica, eficiencia de gobierno, marco social y político, infraestructura, recursos de conocimiento y disponibilidad de capital humano calificado y profesional, servicios de desarrollo

empresarial, emprendedorismo, cooperación entre actores, calidad de vida y seguridad. Debiendo concentrar esfuerzos en aquellos requerimientos cuyo grado de cumplimiento en el caso de la Ciudad de Santa Fe, es medio y bajo.

Asimismo, parecería que, el desempeño y mayor dinamismo económico de la ciudad, a través de una estructura económica diversificada y equilibrada y su potencial de inserción en la economía global, se lograrían cuando la ciudad cumpla eficaz y eficientemente con los demás requerimientos.

En tal sentido, la mayor atención deberá centralizarse en generar un entorno territorial innovador, para lo cual se requerirá la articulación y cooperación de todos los agentes locales para llevar a cabo las actividades pertinentes al efecto.

Finalmente de la información analizada en las páginas precedentes puede concluirse que, la Ciudad de Santa Fe posee diferentes potencialidades para posicionarse como un destino competitivo y atractivo desde la perspectiva empresarial, que conlleve la atracción de inversiones nacionales y extranjeras, la expansión y retención de negocios, como así también la promoción de las exportaciones locales.

## **Capítulo 5. Consideraciones Finales**

---

La exposición de las conclusiones finales del presente trabajo de investigación se han estructurado en tres apartados.

### **5.1 Conclusiones del estudio teórico y empírico**

Tras el análisis teórico y empírico de las páginas anteriores, en este apartado se trata de reflejar cuáles son las principales ideas y aportaciones que pueden extraerse de todo el trabajo.

El presente trabajo de investigación se planteo varios objetivos al comienzo. Con el primer y segundo objetivo se ha pretendido explicar la importancia de la aplicación de estrategias de marketing para el desarrollo de ciudades competitivas y atractivas desde una perspectiva empresarial (negocios).

Para este fin se comenzó con una revisión de los fundamentos teóricos de la aplicación del marketing en la planificación estratégica de ciudades, y su relación con los conceptos de atraktividad y competitividad.

Actualmente, las ciudades se consolidan como los nuevos actores del desarrollo económico, lo cual intensifica la competencia entre ellas.

En este contexto, la noción de atraktividad y competitividad territorial se convierte en un elemento ineludible para la “evaluación del desempeño y de la dinámica de las ciudades”, y en una de las prioridades de las políticas de ordenamiento territorial.

Se puede definir la atraktividad como la capacidad de captar nuevas actividades y factores de producción móviles hacia una ciudad. Dicho concepto está en estrecha relación con el de competitividad. Este principio de relación entre ambas nociones conduce a definir a los factores de competitividad como elementos básicos de la atraktividad de una ciudad.

Por tanto, cada vez resulta más necesario que las ciudades analicen en qué reside su ventaja competitiva, para lograr así un mayor crecimiento y rentabilidad económica y social, lo que conduce a utilizar técnicas de gestión empresarial, que, como el marketing, permitirán incrementar esta ventaja, pasando a una nueva forma de administración de la ciudad basada en la orientación al mercado y la creación de valor.

En este contexto, el Marketing de ciudades apunta al aumento del atractivo de la ciudad como localización económica, a la construcción de una oferta territorial, a través del desarrollo de diferentes estrategias de marketing como la búsqueda, atracción y retención

de negocios e inversiones así como la expansión de los negocios ya existentes y las exportaciones locales.

Desde la perspectiva de la orientación al mercado, una ciudad debe verse como una cartera de capacidades estáticas y dinámicas más atractivas para los distintos mercados objetivo (en el caso particular, el mercado de negocios).

Por otra parte, también la ciudad debe plantearse una óptica de orientación a la competencia, bajo el análisis de los requerimientos básicos que la definen como atractiva y competitiva como destino de negocios en relación a otras ciudades. Esto supone conocer y comprender las decisiones de localización o de relocalización de las empresas a fin de planificar y comercializar el producto-ciudad, de manera que se logre una mejor posición para competir por la elección del comprador, satisfaciendo sus demandas, además de posicionar correctamente la ciudad.

Existe una gran cantidad de factores de competitividad de una ciudad que pueden influenciar las decisiones de localización, variando su importancia para cada negocio particular, en función de sus actividades y sus objetivos concretos. Diferentes enfoques teóricos estudian dichos factores entre ellos pueden citarse los autores Porter (1990, 1995), Kanter (1995), Esser, Hillebrand, Messner, Meyer-Stamer (1996) y Friedmann (2005), los cuales presentan puntos de encuentro y de complementariedad entre sus pensamientos.

Finalmente, la oferta territorial o entorno innovador pueden construirse, es decir, el territorio puede ser "acondicionado" con dichos factores, para lo cual es importante un esfuerzo conjunto de toda la sociedad, a través de la concertación estratégica público-privada.

El tercero de los objetivos tenía como propósito analizar las experiencias en la aplicación de estrategias de marketing de las ciudades de Belo Horizonte (Brasil) y Rosario (Argentina) consideradas competitivas y atractivas desde la perspectiva empresarial, según rankings de atractividad de ciudades a nivel latinoamericano y nacional.

Belo Horizonte es considerada como una ciudad de atractividad media como destino de negocios en Latinoamérica, fundándose dicha atractividad en el buen desempeño de los indicadores asociados al tamaño de mercado y dinamismo económico, y su potencial de financiamiento (INAI, 2014). Por su parte, la ciudad de Rosario es considerada como la ciudad con mayor atractividad como destino de negocios en Argentina, fundándose dicha atractividad en los factores diferenciadores de geografía económica, principalmente su

cercanía al mercado y su nodo de transportes, y dentro de este último su infraestructura portuaria (IAE Business School Universidad Austral, 2007).

La gestión estratégica de dichas ciudades ha permitido consolidarlas como alternativas atractivas y competitivas desde la perspectiva empresarial. Las ciudades de Belo Horizonte y Rosario desarrollan diferentes estrategias y acciones de marketing para posicionarse como destino de negocios, a través de la atracción de inversiones externas, la retención y expansión de negocios actuales y la facilitación en el inicio de nuevos negocios y emprendimientos. Dichas estrategias y acciones responden alineamientos formulados previamente a través de un Plan Estratégico de Ciudad.

El caso de Rosario permite reflejar que con la planificación estratégica se obtienen beneficios significativos y que se aseguraron las acciones coordinadas de todos los actores de la ciudad. Está claro que, la ciudad de Rosario es un ejemplo de "municipio moderno", siendo pionera en la Argentina a la hora de contar con un Plan Estratégico que señala las pautas fundamentales de su desarrollo futuro. Por su parte, el Plan Estratégico Belo Horizonte 2020 ha tenido el valor de dar un nuevo enfoque y aumentar la capacidad de gestión de la municipalidad de Belo Horizonte, desarrollando nuevas formas participativas de gestión.

En conclusión, si bien dichas urbes, presentan una escala de ciudad diferente a la de la Ciudad de Santa Fe (foco del estudio del presente trabajo), las similitudes presentadas en el capítulo 3 y sus experiencias en relación a la planificación de marketing estratégico de ciudades, justifican la elección de las mismas como modelos para que la ciudad de Santa Fe aprenda e implemente aquellas prácticas y capacidades más efectivas para así mejorar las propias actuaciones en materia de oferta urbana. A modo ejemplo, los programas *BH Negocios, Goal Belo!* (Belo Horizonte); *"Programa Desarrollo Competitivo de Empresas"*, *Banco Metropolitano de Inversión y Desarrollo, Mercado de Futuros y Opciones* (Rosario).

Finalmente, en cuarto y quinto lugar, esta investigación tenía como objetivo caracterizar la ciudad de Santa Fe en función de los factores de atractividad y competitividad empresarial, y examinar el estado de situación de la misma en relación a su posicionamiento como destino de negocios.

Focalizando el análisis en la Ciudad de Santa Fe, cabe distinguir que:

1. En los últimos años, la misma ha comenzado a trazar un escenario caracterizado por diferentes iniciativas, que trabajan en torno a la revalorización de la ciudad capital de la provincia, consolidando así un espacio urbano de jerarquía que constituye uno de

- los ejes centrales para el desarrollo económico de una ciudad. “...*Santa Fe, en los últimos años, ha mejorado su imagen productiva y potenciado su perfil comercial.*”(Entrevistado 12)
2. La Ciudad de Santa Fe presenta ventajas competitivas (factores de marketing, de localización) estáticas/duras (ubicación geográfica estratégica, disponibilidad de infraestructura física urbana y servicios básicos, de sitios comerciales, cercanía al mercado, proveedores y órganos de decisión (ciudad capital - sede administrativa)) y dinámicas/blandas (recursos y fuentes de conocimiento, recursos humanos calificados y profesionales, demanda local importante, industrias conexas e instituciones de apoyo, cooperación inter-empresarial, público- privada, entre localidades, gobierno local promotor del desarrollo económico, servicios de desarrollo empresarial, oferta cultural) que afectan el éxito de la ciudad en lo referente a la atracción y satisfacción de su mercados -objetivo. Dichos atributos permiten fomentar la ventaja competitiva de las empresas establecidas en la ciudad.“...*La Ciudad de Santa Fe posee una ventaja comparativa substancial, ser un importante polo educativo, científico- tecnológico.*”(Entrevistado 8 y 9)
  3. La Ciudad de Santa Fe presenta como principales fortalezas que fomentan la localización de negocios: su ubicación geográfica estratégica, constituyéndose en un punto central de los grandes corredores terrestres y fluviales que vinculan las demás provincias del país y países del Mercosur; lo que conlleva su cercanía al mercado y a las fuentes de abastecimiento de insumos y recursos necesarios para el desarrollo de las empresas. También se destaca por su disponibilidad de mano de obra calificada y profesional, dado que posee como ventaja diferencial ser un importante polo educativo, científico y tecnológico.
  4. Si bien existen espacios físicos acordes para la instalación de industrias dentro del área metropolitana; en el ejido urbano de la ciudad existen problemas de radicación, ya que no dispone de las posibilidades de generación de nuevos espacios físicos, dadas sus limitaciones territoriales, lo que conlleva a la necesidad de relocalización y traslado de las empresas a otros destinos; siendo de suma importancia, la vinculación y relación con otras localidades vecinas. “*La Santa Fe productiva es cada vez más activa, pero tiene problemas de radicación dentro del ejido urbano, lo que conlleva a la necesidad de políticas de relocalización de las actividades y el éxodo a otros destinos.*”(Entrevistado 14).
  5. La Ciudad de Santa Fe presenta una estructura económica equilibrada y diversificada, que ofrece oportunidades de negocios y trabajo, dado su carácter emprendedor, con un potencial de inserción a nivel internacional que debe seguir siendo estimulado, a través de diferentes acciones públicas y privadas; cuya tendencia no sólo dependerá de las políticas de desarrollo local y provincial, sino

también de la coyuntura macroeconómica nacional e internacional. *“El sector empresarial de la ciudad de Santa Fe es muy dinámico, si bien predomina la actividad comercial, contamos con un importante desarrollo de la industria. Contamos con más de 12.000 establecimientos que desarrollan actividades comerciales, industriales y de prestación de servicios...Es para destacar la creciente evolución que presentan las exportaciones de empresas de la ciudad, principalmente en rubros como productos farmacéuticos, bebidas, maquinarias y autopartes.”* (Entrevistado 12).

6. El sector público municipal tiene visión de futuro, define políticas y lleva a cabo medidas para desarrollar el potencial productivo de la ciudad. La actividad productiva ocupa un lugar primordial en las políticas adoptadas a nivel municipal y provincial para el desarrollo económico de la Ciudad de Santa Fe.
7. El gobierno de la Ciudad de Santa Fe trabaja el concepto de marketing de ciudades, a través de ciertas estrategias y acciones que se implementan y son propias del mismo. Dichas estrategias y acciones que responden a alineamientos formulados previamente a través de un Plan Estratégico de Ciudad, permiten trabajar en la consolidación de la ciudad como atractiva y competitiva desde la perspectiva empresarial.
8. A nivel de políticas municipales, la ciudad sigue una combinación entre las cuatro estrategias de marketing para posicionar una ciudad como destino de negocios e industrias: “atraer empresas e inversiones externas a la ciudad”, “expandir las exportaciones”, “facilitar a los inversores locales el inicio de nuevos negocios y emprendimientos”, y “retener y expandir los negocios existentes”. En cuanto a las posibilidades de ampliar la capacidad industrial de la ciudad, atrayendo a nuevas industrias, la misma se encuentra con restricciones territoriales, dada su geografía.
9. El gobierno de la ciudad dispone de un programa de monitoreo (continuo y transparente) de cada proyecto acordado entre todos los actores involucrados, a través de una definición clara de metas y resultados alcanzados. Asimismo, dispone de un sistema de información, que brinda información actualizada sobre los aspectos económicos, demográficos, sociales, ambientales, culturales y urbanos del municipio.
10. En la Ciudad de Santa Fe existe un adecuado nivel de cooperación entre los actores locales públicos y privados, destacándose la importancia de la vinculación entre las instituciones educativas y la comunidad empresarial.
11. Existe en la ciudad un consenso en relación a la creación de un entorno sustentador y la promoción del desarrollo local, a través del esfuerzo colectivo de las empresas y la iniciativa conjunta de las asociaciones empresariales, el gobierno municipal y otros actores sociales.

12. La ciudad posee una imagen e identidad que es trabajada desde el gobierno municipal como una estrategia en sí misma. A nivel gubernamental se disponen de estudios formales que analizan la imagen de la Ciudad de Santa Fe en general, sin embargo no se han desarrollado estudios específicos en relación al mercado de negocios.
13. La Ciudad de Santa Fe aún no posee una imagen como destino de negocios consolidada e insertada en el mercado comparada con otras ciudades del interior del país. *“La ciudad de Santa Fe como ciudad productiva es una imagen a consolidar, no es algo que está naturalmente instalado...”* (Entrevistado 4)
14. Existen diferentes iniciativas que contribuyeron a mejorar la imagen de la ciudad, potenciar y comunicar su perfil productivo, pero aún se debe seguir trabajando en forma conjunta y constante para lograr dicho objetivo.

Finalmente, a partir de la información presentada en el presente trabajo de investigación puede concluirse que, la Ciudad de Santa Fe tiene rasgos propios y distintivos que se convierten en importantes potencialidades para posicionarla como un destino competitivo y atractivo desde la perspectiva empresarial, que conlleve la atracción de inversiones nacionales y extranjeras, la expansión y retención de negocios, como así también la promoción de sus exportaciones.

Por su parte, el marketing de ciudades como enfoque innovador de gestión de urbana, que complementa a la planificación urbanística, adquiere una especial relevancia en el desarrollo de estrategias y acciones que permitan construir una oferta diferenciada y armoniosa para la Ciudad de Santa Fe, de acuerdo a las expectativas y las necesidades de los diferentes mercados objetivo.

*“Las condiciones están dadas, y el camino ya comenzó a ser transitado....existen proyectos privados y políticas del gobierno local que apuestan a convertir a la capital provincial en un centro urbano pujante y con mejor calidad de vida. Posiblemente faltan ajustar detalles y continuar trabajando en forma articulada y constante para lograr dicho objetivo”.*

## 5.2 Lineamientos claves para el desarrollo de la Ciudad de Santa Fe como una ciudad competitiva y atractiva desde la perspectiva empresarial.

En función del análisis realizado en el presente trabajo de investigación, se sugieren las siguientes líneas de actuación:

1. Consolidar y potenciar a la Ciudad de Santa Fe como una “*ciudad de pensadores*” (*thinkers*) especializada en conceptos, en ideas de vanguardia o innovadoras, diseños, o fórmulas nuevas que creen valor; donde los innovadores florezcan, entrando en contacto con nuevas formas de pensar y encontrando apoyo para transformar sus ideas en negocios viables.

La Ciudad de Santa Fe como ciudad pensadora cuenta con la superioridad intelectual y un dominio de la creatividad científico - tecnológica para asegurar su posición en el escenario regional, nacional e internacional. Es un imán para la capacidad intelectual, canalizada en las *industrias del conocimiento, de alto valor agregado, vinculadas con las nuevas tecnologías*. Su ventaja competitiva proviene de la creación de conocimientos y de productos basados en el saber.

2. Dada su ubicación geográfica estratégica, constituyéndose en un punto central de los grandes corredores terrestres y fluviales que vinculan las demás provincias del país y países del Mercosur; también la Ciudad de Santa Fe se podría consolidar como una “*ciudad de conexiones*” (*traders*), una verdadera “rotonda del país”. Existen actualmente diferentes proyectos en pos de ese objetivo.
3. En función de las restricciones geográficas del ejido urbano de la Ciudad de Santa Fe para la radicación de nuevas industrias, es primordial trabajar con un enfoque que contemple los intereses y necesidades en común con los municipios y comunas que integran el espacio regional que se estructura en torno a la Ciudad de Santa Fe. Reconociendo al territorio como una *región metropolitana*, con una mirada de mayor proyección geográfica. En tal sentido, las localidades lindantes podrían trabajar en pos de consolidarse como localidades “*creadoras (makers)*”, especialmente competentes en la ejecución, con infraestructura y capacidad de traducir las ideas innovadoras y conceptos, generados en la Ciudad de Santa Fe, en aplicaciones para el mercado. De esta manera, se lograría el desarrollo económico no sólo de la Ciudad de Santa Fe sino también de su Región Metropolitana.
4. Construir el producto mix ideal de la Ciudad de Santa Fe que genere *construcción de marca*, como una ciudad de conceptos, creativa, innovadora, multifacética, con

una revitalización eficiente de atributos y recursos para satisfacer a los distintos grupos objetivo. Trabajando la imagen de la ciudad de Santa Fe como una estrategia en sí misma, *comunicando* a los distintos públicos objetivo los valores y ventajas competitivas de la ciudad, para que estén plenamente conscientes de las mismas.

5. Desde la perspectiva de la competitividad sistémica, la Ciudad de Santa Fe debería a *nivel micro* profundizar en el establecimiento de alianzas interempresariales y desarrollo de encadenamientos productivos, *nivel meta* fortalecer y profundizar las redes de cooperación eficientes para la capacitación de los recursos humanos, según las necesidades empresariales locales, vinculando adecuadamente la oferta territorial de asistencia técnica a los empresarios locales. A nivel *meso* diseñar y desarrollar sectoriales y crediticias que permitan el acceso al crédito para pymes y microempresas, a través de la creación de una Banca de Desarrollo Municipal, a fin de favorecer la promoción del desarrollo productivo empresarial y la creación de empleo. Por otra parte, a *nivel macro*, asegurar las condiciones generales de estabilidad del contexto macroeconómico.
6. Es fundamental que, las decisiones estratégicas a adoptar se concreten en un *Plan de Marketing de la ciudad*, consensuado entre todos los interesados en el futuro de la misma, en el cual se fije la visión, los objetivos a largo plazo, el diseño del producto ciudad de acuerdo al grupo objetivo – mercado de negocios-; considerando las prioridades de la ciudad en función de sus recursos, el entorno competitivo y las posibilidades de cooperación entre ciudades para afrontar determinados retos.
7. Asimismo, resulta primordial que, la ciudad continúe con el desarrollo del actual *sistema territorial de información*, el cual debe ser actualizado de forma permanente, a fin de asegurar ese componente decisivo como es la información y conocimiento concretos de las capacidades, potencialidades, dificultades y condicionantes del mismo, para que los responsables de la planificación estratégica territorial comprendan mejor la realidad urbana en que desarrollan su gestión, a fin de sustentar cualquier estrategia de desarrollo económico local y solucionar aquellas desventajas reales de la ciudad que conlleven una pérdida de competitividad de la misma.

### **5.3 Conclusión general y limitaciones**

Actualmente, en la Nueva Economía, las ciudades están adquiriendo una importancia geopolítica clave en la articulación de los flujos de intercambio mundiales, y al mismo tiempo se consolidan como las unidades competitivas fundamentales, convirtiéndose en sujetos o productos de consumo, en marcas con identidades y valores. Esto conduce a que las ciudades experimenten una situación de competencia entre ellas. Competencia que se materializa en el intento de atraer a los principales protagonistas del siglo XXI, ciudadanos, inversores, empresas y turistas impulsando el desarrollo de proyectos que mejoren la satisfacción de las necesidades de los distintos públicos objetivo.

En este orden de cosas, los instrumentos típicos de la planificación estratégica urbana, en la práctica, se presentan insuficientes para poder afrontar los nuevos desafíos de las ciudades en el siglo XXI. Por tanto, es necesario buscar enfoques innovadores para tener una gestión eficaz de sus recursos y aprovechar oportunidades en la economía global con el fin de lograr sus objetivos con eficiencia, adquiriendo una especial relevancia el ***marketing de ciudades***.

En tal sentido, el “Marketing de Ciudades” surge como un enfoque de gestión urbana, que complementa a la planificación urbanística de la ciudad, y es necesario para mejorar la competitividad territorial, la gobernabilidad de las ciudades y la calidad de vida de los ciudadanos.

No obstante estas conclusiones e implicaciones, debe mencionarse que el presente trabajo de investigación no está exento de limitaciones.

Una de las principales limitaciones, se deduce del diseño de investigación utilizado de tipo cualitativo, el cual presenta desafíos en términos de resultados generalizables. Dado que la investigación cualitativa es específica y no es generalizable, es difícil o imposible hacer recomendaciones radicales (como recomendaciones del cambio de política) sobre la base de los resultados de la investigación.

Por otra parte, el planteo de las entrevistas sólo se realiza desde una perspectiva interna, el no considerar la óptica de los negocios que no están localizados actualmente en la ciudad ni de los inversores externos, permite parcialmente analizar la imagen empresarial de la ciudad de Santa Fe, dado que no se realiza una evaluación de la visión externa de la misma.

Estas limitaciones asumidas pueden servir de base y estímulo para el diseño de futuras líneas de investigación cuantitativas, y constituir un elemento de mejora con importantes implicaciones en el proceso de decisión de las estrategias de marketing de ciudades.



# **ANEXO**

## **METODOLOGÍA INAI 2014**

El Índice de Atractividad Urbana de Inversiones (INAI), es un indicador integral que tiene como variable independiente la tasa adicional de inversión sobre la inversión esperada por persona, en cada una de las ciudades de América Latina analizadas. Esto significa que el monto total que se invierte en una ciudad no es lo que determina su grado de atractividad, debido a que si así fuera, las ciudades más grandes siempre serían las más atractivas. Relativizar la unidad de medida responde a la necesidad de comparar “la invitación” que hacen las ciudades a los inversionistas dentro de su alcance y medios, así como la efectividad de ese llamado. El resultado del INAI está orientado a medir la gestión urbana de sus autoridades en la implantación de políticas que contribuyan a impulsar las inversiones en su ciudad. Ahora bien, cabe recordar que el INAI es un indicador ex-ante, ya que usa estimaciones para el período en curso, pero el nivel efectivo de inversiones sólo puede ser verificado al año siguiente. De modo que el INAI es un indicador de anticipación (líder) del grado de inversión urbana y no de la inversión que efectivamente se recibirá, de modo que el cumplimiento de las expectativas depende –en buena parte– de las autoridades respectivas. La aproximación metodológica del modelo simula la forma en que los inversionistas deciden sobre la localización de sus inversiones. NOTA: El INAI no es un indicador correlacionado con la rentabilidad o el VAN de las inversiones urbanas, por tanto, no refleja la localización óptima de recursos de un inversionista.

### **Modelo general**

El modelo está dividido en dos partes. Una que agrupa las variables a escala país. Y otra que agrupa las variables a escala ciudad. La primera decisión metodológica que se hizo fue establecer el ponderador correspondiente a cada gran grupo de variables. Para eso se observaron antecedentes usados en otras mediciones similares y se consultó a un grupo de expertos, con los cuales se determinó que las variables de escala país tendrían un peso total en el modelo de 35%, mientras que las de escala ciudad, tendrían una ponderación de 65%. A continuación se hizo un análisis de los conceptos que involucran el proceso de toma de decisiones de inversión por parte de los inversionistas y se encontró que estas eran: Tamaño, costos y riesgos. En este sentido, las variables que responden en forma más nítida a esta clasificación en la escala país fueron las siguientes:

1. Tamaño del mercado y orientación a mercados externos PIB, en millones de dólares corrientes<sup>6</sup>

- N° de acuerdos comerciales, y
- Apertura económica

2. Competitividad de costos

- Costo de Producción
- Costos de Transacción, y

---

<sup>6</sup> El tamaño económico de cada área metropolitana se mide a través del PIB en dólares corrientes. Esta medición permite comparar los tamaños relativos de las ciudades. El valor que aparece en esta tabla corresponde a una proyección para el año 2014 y no debe ser comparada con la de años anteriores, ya que éstas también son proyecciones y no valores en firme. Los cambios año con año, del PIB medido en dólares corrientes, se producen por el crecimiento económico, la inflación y las variaciones en la tasa de cambio. Estos valores están sujetos a ajustes.

- Costo tributario

### 3. Entorno político y económico

- Estabilidad política
- Estabilidad económica, y
- Calificación de riesgo soberano

Una vez que los inversionistas han decidido cuánto invertir en un país, determinan en qué ciudad prefieren establecerse. El análisis de las variables significativas arrojó como resultado, la relevancia de incluir los siguientes determinantes:

1. Poder de compra esperado de los ciudadanos
2. Dinamismo económico esperado
3. Potencial de financiamiento de nuevos proyectos
4. Presencia de empresas globales
5. Confort urbano
6. Notoriedad/Reputación global, y
7. Calidad de la oferta formativa para la educación superior

Síntesis La agrupación de ambos tipos de variables es la siguiente:  $INAI = IEP + IEC$  En donde, los indicadores a escala país (IEP) se ponderan por 35% ( $\alpha$ ) y los de escala ciudad (IEC) por 65% ( $\beta$ ).

#### **VARIABLES ESCALA PAÍS**

Las variables consideradas resumen -de acuerdo a varios trabajos internacionales hechos en esta materia- los factores que permiten a los inversionistas diferenciar en un análisis riesgo/retorno sobre la pertinencia de elevar o reducir sus inversiones en un país. Más en la medida que el retorno es mayor, menos en la medida que el riesgo es mayor.

#### **Tamaño del mercado y orientación a mercados externos**

El Tamaño del Mercado Doméstico, está determinado por el Producto Interno Bruto de la economía. Por tal razón, se optó por usar el PIB en dólares corrientes (de acuerdo a estimaciones del FMI) para reflejar este concepto. La medida de dólares corrientes fue preferida a la de paridad de poder de compra, porque el dólar sigue siendo la moneda en la que los inversionistas internacionales analizan sus portafolios de inversiones. Por su parte, el Tamaño del Mercado Externo (TME), fue incluido porque es la variable de contrapeso de los países pequeños. Es decir, un país pequeño no puede competir por atraer inversiones cuando no cuenta con una red global de comercio. Esto significa que el grado de globalización comercial tiende a compensar el tamaño de su economía cuando ésta es sustancialmente menor al de un país grande. Esta situación es la que exactamente se da en América latina. Para modelar este determinante se usaron dos variables: apertura comercial de bienes (porcentaje que el comercio exterior representa de una economía) y acceso a mercados, medido como el número de tratados de libre comercio vigentes en cada país.

Tal que:  $TME_t = [(X+M)_{t-1} / PIB_{t-1}] + TLC_t$  En donde,  $\alpha$  es 46,2%, es  $\beta$  53,8%, X son las exportaciones del año 2014 medidas en dólares corrientes, M son importaciones del año 2014 medidas en dólares corrientes, PIB es el valor estimado del producto para el año 2014 según el FMI y TLC es el número de acuerdos comerciales del país registrados por la Organización Mundial de Comercio. El peso de las variables fue determinado por la importancia de cada una de ellas en el

análisis de los inversionistas considerando que buena parte de las exportaciones de nuestro continente son commodities. Se optó entonces por valorar menos la apertura económica y más el acceso a mercados. Los datos fueron extraídos de fuentes oficiales y de la OMC. Así entonces el Tamaño quedó definido como:

$T_t = \alpha TED_t + \beta TME_t$  En donde,  $\alpha$  es 50% y  $\beta$  es 50%. Todos, los valores se relativizaron por medio de una conversión a base 100 para incorporarlos al modelo.

### **Competitividad de costos**

En cuanto a los costos, tres factores son los más relevantes a la hora de decidir dónde instalar inversiones (porcentaje que el comercio exterior representa de una economía) y acceso a mercados, medido como el número de tratados de libre comercio vigentes en cada país.

Tal que:  $TME_t = \alpha [(X+M)_{t-1} / PIB_{t-1}] + \beta TLC_t$  En donde,  $\alpha$  es 46,2%,  $\beta$  es 53,8%, X son las exportaciones del año 2014 medidas en dólares corrientes, M son importaciones del año 2014 medidas en dólares corrientes, PIB es el valor estimado del producto para el año 2014 según el FMI y TLC es el número de acuerdos comerciales del país registrados por la Organización Mundial de Comercio. El peso de las variables fue determinado por la importancia de cada una de ellas en el análisis de los inversionistas considerando que buena parte de las exportaciones de nuestro continente son commodities. Se optó entonces por valorar menos la apertura económica y más el acceso a mercados. Los datos fueron extraídos de fuentes oficiales y de la OMC. Así entonces el Tamaño quedó definido como:

$T_t = \alpha TED_t + \beta TME_t$  En donde,  $\alpha$  es 50% y  $\beta$  es 50%. Todos, los valores se relativizaron por medio de una conversión a base 100 para: los costos de producción, los costos de transacción y los gravámenes tributarios. El primero se obtuvo por medio de las brechas entre el PIB medido con respecto a una canasta de bienes en contraste con la medición del PIB en dólares corrientes. Mientras mayor la brecha, mayor la competitividad de costos. La mecánica de esta variable se construyó de modo que:

$PC(PPC)_{ti} / PC(USD)_{ti} = CC_{ti}$  En donde PC es el PIB per cápita de un país "i" en un año "t", medido a paridad de poder de compra (PPC) y en dólares corrientes (USD). Se hicieron ajustes cuando las estimaciones del FMI no incorporaban la última información relevante disponible, como la última devaluación en Venezuela o las dudas sobre la inflación en Argentina. El segundo factor se estableció a partir del Ranking Doing Business del Banco Mundial. Como este organismo sólo ofrece un ranking de países del 1 al 183, se optó por dar puntaje 100 al primero y 1 al último. Esto generó un escalafón entre los países de la región. El tercero, fue extraído del informe anual encargado por el Banco Mundial a PricewaterhouseCoopers, con respecto a la carga tributaria de los países, en el cual se ponderó la tasa total que las empresas pagan de impuestos con respecto a sus utilidades, el número de trámites necesarios para esos impuestos y el costo en tiempo que eso significa, tal que:

$CI = \alpha TU + \beta NT + X T$  En donde, TU es la carga tributaria sobre las utilidades, NT es el número de trámites y T es el tiempo consumido para pagar esos impuestos. Las ponderaciones escogidas fueron  $\alpha$  70%,  $\beta$  15% y X 15%. Como cada variable está expresada en unidades distintas, éstas fueron llevadas a base 100 para obtener el indicador.

### **Entorno político y económico**

El análisis del entorno político y económico tuvo en cuenta tres factores: estabilidad política, estabilidad económica y calificación del riesgo soberano. Para determinar el grado relativo de estabilidad política en los países se usaron datos del Banco Mundial, que resumen seis variables: (i) voz y rendición de cuentas, (ii) ausencia de violencia (terrorismo), (iii) efectividad del gobierno, (iv) calidad regulatoria, (v) estado de derecho y (vi) control de la corrupción. Los datos están disponibles en base 100 hasta el año 2014. CEPEC e IdN, proyectaron cada uno de los sub factores por separado hasta el año 2014. Luego, la conjunción de estos, determinó el grado de estabilidad política de los países de la región. Sigue vigente el fenómeno de las estatizaciones en el continente, lo que añade un factor de castigo a los componentes “calidad regulatoria”, “estado de derecho” y “control de corrupción”. De acuerdo con la profundidad de las estatizaciones se castigó con 50% a estos sub indicadores cuando la estatización excluyó los derechos de propiedad de los inversionistas privados y con 25% cuando sí los consideró (es decir, el gobierno planea compensar a los inversión por los montos desembolsados). La estabilidad económica, en cambio, se estimó como el menor grado de desvío a los parámetros óptimos de las grandes variables macroeconómicas para mantener una tasa de crecimiento de largo plazo en torno al nivel de crecimiento potencial de cada economía. Los parámetros considerados fueron: (i) inflación, (ii) saldo en cuenta corriente, (iii) saldo fiscal, (iv) y crecimiento potencial. Los niveles óptimos de estos parámetros fueron: inflación 2,5%, saldo fiscal 0%, saldo en cuenta corriente 0% y el crecimiento potencial estuvo limitado por la tasa de inversión, tal que a mayor inversión, mayor expansión sostenible, en niveles de 5 a 1, tal que 25 puntos de inversión permiten 5 puntos de crecimiento, en la línea de las regularidades empíricas de Kaldor.<sup>5</sup> Las desviaciones observadas, de acuerdo a cifras oficiales de cada país, se midieron en valores absolutos, tal que:  $GI = |2,5\% - (\text{var.}\% \text{ ipc})_{ni}|$  En donde la brecha de inflación (GI) es determinada por la variación absoluta entre 3% y la inflación efectiva del país “n” en el año “i”. Del mismo modo:  $GCC = |0\% - (CC/PIB)_{ni}|$  En donde la brecha en cuenta corriente (GCC) es determinada por la variación absoluta entre 0% y el saldo efectivo en cuenta corriente del país “n” en el año “i”, sobre el PIB corriente de ese mismo país en ese mismo año. Igualmente:  $GSF = |0\% - (SF/PIB)_{ni}|$  En donde la brecha en saldo fiscal (GSF) es determinada por la variación absoluta entre 0% y el saldo fiscal efectivo del país “n” en el año “i”, sobre el PIB corriente de ese mismo país en ese mismo año. En el caso de la desviación de la trayectoria de crecimiento, el cálculo contempló primero la inversión ejecutada en los países, medida a través de la formación bruta de capital fijo (FBKIF) que se extrae del enfoque del gasto del PIB medido por cuentas nacionales. Por lo tanto, la desviación se midió como:  $GC = |[(FBKIF/PIB)_{ni} / 5] - \text{Var.}\% \text{ PIB}_{ni}|$

En donde la brecha de crecimiento pasa por establecer la tasa de crecimiento esperado de acuerdo a la regularidad empírica de Kaldor del país “n” en el año “i” y restar esa tasa con la expansión efectiva del PIB, de ese mismo país en ese mismo año. Mientras menor es el desvío en cada variable macroeconómica, mayor estabilidad de largo plazo se puede esperar. Por tanto, menor desvío implica menor puntaje, tal que base 100 se construyó en forma inversa, donde el puntaje mínimo recibió 100 puntos. Finalmente:  $GT = \alpha GI + \beta GCC + XGSF + \delta GC$  En donde cada ponderador es  $\alpha$  y  $\beta$ ,  $X$  y  $\delta$  valen 30%. Al resultado final se sumó un ponderador de castigo de 25% en caso que algún

país aplicara restricciones cambiarias las cuales impidan la normal compra de divisas y retorno de utilidades de los inversionistas extranjeros.

Finalmente, se consideró sólo una variable para reflejar el nivel de riesgo que ofrecen los países: el otorgado por las clasificadoras de riesgo, como variable de mediano plazo. Para el concepto se usó el indicador de grado de inversión de Standard & Poor's, cuya tabla fue ordenada de mayor a menor en donde el mayor indicador corresponde a 100 puntos y el menor a 0. Los indicadores tomados corresponden a los publicados en el mes de marzo de 2014.

### **Cálculo Final**

Cada una de los tres determinantes a escala país se ponderó de forma tal, que estos sumaran 100% en esta parte del modelo, quedando de la siguiente forma:  $IEP = 37,1\%T + 37,1\%C + 25,7\%R$  En síntesis, el índice escala país (IEP) es la suma de ponderar la variable tamaño de mercado (TM) doméstico y externo por 37,1%, los factores de competitividad de costos (C), en donde el más bajo tiene mayor puntaje, por 37,1%, y los factores de entorno político y económico (R) por 25,7%.

### **VARIABLES ESCALA CIUDAD**

Las variables consideradas en la escala ciudad corresponden a aquellas que permiten a los inversionistas decidir la distribución de la localización de su inversión en el país "n" en el año "i". Pero esta decisión no es rígida. El modelo permite tanto distribuir la inversión en varios destinos, concentrarla en uno o variar los montos inicialmente decididos por país, en virtud del nivel de atractividad urbana que surge tanto de la gestión como de las políticas urbanas de las propias ciudades.

### **Poder de Compra**

Este concepto se calculó a través del PIB per cápita medido en dólares corrientes, debido a que los flujos de caja de la inversión se calculan en dólares corrientes y, por tanto, esta es la unidad de medida que ven los inversionistas. Para la selección de las ciudades, se usaron dos filtros, descartándose aquellas que tuvieran o menos de 700 mil habitantes o menos de US\$ 1.500 millones de PIB. Para estimar el PIB per capita de las áreas metropolitanas que conforman una conurbación regional, primero se tuvo que estimar tanto su población como su PIB total. La población se obtuvo de las fuentes oficiales de cada país. Cuando esta no estuvo disponible se indagó sobre los municipios que conforman las áreas metropolitanas y se verificó su conurbación con Google Earth, para establecer hasta dónde los municipios considerados están efectivamente integrados.

Para el cálculo del PIB, en cambio, se hizo un trabajo de focalización intensiva, acotando las unidades de cuenta hasta llegar a los municipios. Cuando no estuvieron disponibles las cuentas nacionales municipales, se recurrió a una metodología de aproximación alternativa. Se tomó el PIB regional (provincial o departamental según fuere el caso) y se determinó la cantidad de PIB rural, separando esta porción de lo urbano. Tal que:  $PR_j = PRU_j + PRR_j$  En donde en el PIB de la región "j" ( $PR_j$ ) está compuesto por la suma del PIB urbano de la región "j" ( $PRU_j$ ) más el rural de la región "j" ( $PRR_j$ ). La segmentación se hizo por medio de las cuentas nacionales por sector económico. Luego, al  $PRU_j$  se asignó un factor población regional al PIB urbano para determinar el PIB del área metropolitana. Tal que:  $PU_i = PRU_j(H_i/H_j)$  En donde  $H_j$  es la población total de la región "j" y  $H_i$  es la población del área metropolitana "i". Para los países pequeños, se usó la metodología a escala

país. Para los países grandes se usaron datos regionales. Cuando los datos no permitieron acceder a información actualizada, se estimó la trayectoria de las variables involucradas para llevar todos los datos al año 2014. Las proyecciones se usaron verificando que no se produjeran desvíos significativos (año a año) de la tasa de participación del PIB urbano y regional, en el PIB del país. Las variables involucradas en las proyecciones fueron las tasas de crecimiento poblacional, la expansión del PIB regional, la inflación regional o urbana si es que la información estuvo disponible y el tipo de cambio promedio anual efectivo.

### **Dinamismo Económico Esperado**

Para estimar el PIBC de 2013 de una ciudad, se usó la tasa de crecimiento esperada del país, en particular se usó el mejor valor respecto de las expectativas difundidas por The Economist, CEPAL, FMI y Consensus Forecast (abril 2013), con lo cual se estimó el valor en moneda constante del PIB 2012 del país tal que:  $PIBC(t-1)_j E[Vt_j] = PIBCt_j$  En donde,  $PIBC(t-1)$  es el PIB a precios constantes del año (t-1) del país "j",  $E[Vt_j]$  es el crecimiento esperada del PIB en el año t de la economía del país "j" y  $PIBCt_j$  es el PIB a precios constantes del año t del país "j". Con ese dato como base, se proyectó la tasa de participación del PIB de la ciudad en el PIB regional (o del país en el caso de las economías más pequeñas) a precios constantes, tal que el valor proyectado, se multiplicó por el  $PIBCt_j$ , arrojando así el  $PIBCt_i$ , es decir, PIB a precios constantes en el año "t" de la ciudad "i". Tal que:  $PIBCt_i = PIBCt_j PUP_j$  En donde,  $PUP_j$  es la participación del PIB de la ciudad "i" en el año "t" en el PIB del país en el mismo año "t".

Con la información previa se calculó la variación esperada del PIB a precios constantes de las ciudades en 2012, tal que:  $VPIBCit = [PIBCit / PIBCi(t-1)] - 1$  En donde  $VPIBCit$  es la variación del producto interno bruto a precios constantes de una ciudad "i" en el año "t", que se calcula como el monto del PIB de la ciudad "i" en el año "t", dividido por el PIB de la ciudad "i" en el año "t-1", todo eso, menos 1.

### **Potencial de Financiamiento de Nuevos Proyectos**

Este factor se construyó con dos unidades de medida. Los montos bursátiles transados en 2012, por ciudad, morigerados por el PIB del país. Y las colocaciones totales por país (en el caso de los países pequeños), por regiones (en el caso de los países grandes) y por ciudad toda vez que las estadísticas estuvieron disponibles. Como la Bolsa de Comercio es una instancia de financiamiento a nivel país, se optó por incorporar el valor total anual transado a la ciudad sede de la Bolsa y asignar el 50% de ese valor a las demás ciudades del país, debido a que las empresas ubicadas en otras ciudades tienen (hoy más que antes) muchas más posibilidades de operar en forma electrónica con sus corredores, ya que la conectividad digital está haciendo que las Bolsas sean consideradas como ubicuas desde el punto de vista de los inversionistas. Ahora bien, desde el punto de vista de una empresa que desea hacer una colocación accionaria o de papeles de comercio, sigue siendo necesario que la empresa tenga sede en la ciudad bursátil a fin de afianzar el proceso de captación de capitales. Mecánicamente, el indicador es tal que:

$PF = \alpha(MBn/TCn) + \beta(CTn/TCm)$  En donde, los montos accionarios transados en bolsa del año "n" ( $MBn$ ) se dividieron por el tipo de cambio promedio del año "n" ( $TCn$ ) y se ponderaron por 42% ( $\alpha$ ). En el caso de las ciudades no sedes de mercados bursátiles relevantes, el factor se dividió por 2,

tal que  $MB_n$  quedó como  $MB_n/2$ . Mientras que las colocaciones totales del período “n” ( $CT_n$ ) de la banca de cada país, provincia o ciudad (según el nivel de disgregación de datos disponibles para cada país), registradas a diciembre de 2013 y divididas por el tipo de cambio del último día del mes de diciembre ( $TC_m$ ), fueron ponderadas por 58% ( $\beta$ ).

### **Presencia de Empresas Globales**

Este determinante se construyó a partir de dos rankings, el que hace la revista Fortune sobre las 500 mayores empresas del planeta y el que hace la revista Forbes sobre las grandes empresas de América latina. Se indagó, para cada una de las empresas del Ranking Fortune (las cuales podemos denominar “multinacionales”), las ciudades en las cuales tienen plantas de producción, grandes almacenes de venta (en el caso del retail) o cuarteles generales en América Latina. El conteo se hizo en el mes de marzo de 2012. Con el número total de instalaciones por ciudad, se construyó una base 100 para incluirla en el modelo de cálculo. Adicionalmente, se introdujo en la medición el cambio en el número de multinacionales en cada ciudad, de tal forma que se capture el dinamismo frente al año anterior. Para el caso de las empresas latinas del Ranking Forbes (las cuales podemos denominar “multilatinas”) el procedimiento fue idéntico al de multinacionales. Se identificaron las ciudades en las que estas empresas tienen plantas de producción, grandes almacenes de venta (en el caso del retail) o cuarteles generales en América Latina, con la salvedad que no se tuvieron en cuenta las áreas metropolitanas del país de origen de la empresa, en la medida que su mercado natural es el interno, lo que no implica grandes esfuerzos de expansión. El conteo se hizo en el mes de marzo de 2012. Con el número total de instalaciones por ciudad, se construyó una base 100 para incluirla en el modelo de cálculo. Mecánicamente, el indicador es tal que:

$PM = \alpha MT_n + \beta ML_n + \delta(MT_n - MT_{n-1})$  En donde, el número de  $MT_n$  corresponde al número de multinacionales de Fortune 500 presentes en el año “n” y  $ML_n$  al número de multilatinas de Forbes 2000 presentes en el año “n”. A cada ponderador se le asignó el siguiente peso:  $\alpha(40\%)$ ,  $\beta(40\%)$ , y  $\delta(20\%)$ .

### **Confort urbano**

Este indicador fue ampliado este año y ahora cuenta con cuatro variables: oferta cultural, mega-eventos, seguridad, ciudad caminable y costo de vida.

El indicador de oferta cultural (OC) se construyó considerando el número de cines, teatros y museos activos a abril de 2014 en cada ciudad analizada, relativizados por la cantidad de habitantes de cada ciudad. El número de mega eventos que a abril de 2014 se encontraban programados para cada ciudad analizada. Estos fueron extractados de los sitios de compras electrónicas de tickets, los que reúnen este tipo de oferta. Para medir el nivel de seguridad de las urbes se consideró el clima de peligrosidad urbana. El indicador del clima de peligrosidad se estructura en escala de 1 a 4 donde 4 es lo más peligroso, con sub notas más (+) y menos (-) añadidas a los números para obtener más continuidad en la escala, la que fue llevada a base 100, de tal modo de 4+ es 100 y 1- es 8,3, ya que ausencia absoluta de peligrosidad no existe. El indicador de seguridad se obtuvo a partir del indicador inverso de la peligrosidad, tal que:  $Sin = 100 - Pin$ .

En donde S es seguridad de la ciudad “i” en el período “n” y P es peligrosidad de la ciudad “i” en el período “n”. Asimismo, se consideró el índice de homicidios por cada 100 mil habitantes. Los datos

que no estaban actualizados al momento de la medición fueron castigados con 5 puntos porcentuales por cada año de rezago. Tal que:  $Hit = Hit-n + (t_i, t-t(i-n))(5\%)*$  En donde, Hit es la tasa de homicidios cada 100 mil habitantes, en la ciudad "i" en el erído "t". La desactualización de la información se ha medido como  $(t_i, t-t(i-n))$  en donde  $t_i$  es el año de la información actualizada de la ciudad "i", y  $t(i-n)$  es el año de la información desactualizada de la ciudad "i" en  $(t-n)$  periodos. El índice de ciudad caminable se extrajo del sitio web [www.walkscore.com](http://www.walkscore.com) el cual refleja la disponibilidad de servicios en la principal zona de cada área metropolitana, a escala humana. El índice de costo de vida se obtuvo del sitio web [www.numbeo.com](http://www.numbeo.com) el que refleja los índices inflacionarios desagregados por área metropolitana. Para estos efectos se consideraron el índice general de precios y el índice de arriendos. Para obtener un indicador que reflejara el poder de compra de las personas, se ponderó el subíndice de arriendo por 25% y el de consumo de bienes y servicios por 75%, reflejando de esta forma la estructura habitual de los gastos de las familias de acuerdo a múltiples encuestas financieras de hogares. El indicador final entonces fue:

$CUit = \alpha OCit + \beta MEit + X Sit + \delta CSit + \epsilon CVit$  En donde,  $CUit$  es el índice de Confort Urbano de la ciudad "i" en el período "t",  $OCit$  es el índice de Oferta Cultural ponderado por 15% ( $\alpha$ ),  $MEit$  es el índice de Mega Eventos ponderado por 25% ( $\beta$ ),  $Sit$  es el índice de Seguridad ponderado por 25% ( $X$ ),  $CSit$  es el índice de Cercanía de Servicios llamado aquí como "ciudad caminable" ponderado por 10% ( $\delta$ ) y  $CVit$  es el índice de Costo de Vida ponderado por 25% ( $\epsilon$ ).

### **Notoriedad Global**

Ciudades latinoamericanas más atractivas para invertir - May. 14 43

Este indicador está compuesto por cuatro factores: demanda de información en Internet sobre cada ciudad, la oferta de información especializada en negocios de las áreas metropolitanas en la red y el número de ferias llevadas a cabo en una ciudad en 2013 y una encuesta realizada a un panel de hombres y mujeres de negocios repartidos en todo el continente Latinoamericano. El primer factor analizó la demanda en Internet sobre cada una de las ciudades. Se capturó mediante el sistema de información virtual "Alexa", el cual reúne cifras sobre el flujo de búsquedas en la web de palabras o conceptos específicos. A partir de dicho flujo, el sitio genera un indicador "Query Popularity" que tiene una escala de 0 a 100 y muestra la intensidad y frecuencia de búsqueda de cada concepto o palabra. Dado que los nombres de algunas ciudades tienen varios sinónimos, la construcción de la base de datos tuvo en cuenta, para aquellas ciudades que tienen nombres con sinónimos, un tipo de búsqueda que incluía el nombre de la ciudad acompañado con un criterio "filtro" correspondiente al nombre del país. Por su parte, para las ciudades cuyos nombres no generaban problemas de sinónimos se realizaron 2 tipos de búsqueda: la primera digitando solamente el nombre de la ciudad y la segunda digitando el nombre de la ciudad acompañada del "filtro" nombre del país, de tal forma que permitiese obtener un buen grado de certeza de que los resultados conseguidos correspondieran efectivamente al interés de los usuarios de Internet sobre una ciudad y no sobre una palabra o concepto con el mismo nombre. Los resultados del indicador "Query Popularity" fueron llevados a base 100.

El segundo criterio está relacionado con la búsqueda de la oferta de negocios que las ciudades han instalado en Internet (Google). Este indicador tiene en cuenta la cantidad de sitios en la red que

contienen algún tipo de información sobre cada ciudad asociados con la palabra "Business", ya que este criterio permite filtrar el universo de la oferta asociada a la ciudad, y así obtener la oferta de información para los negocios que resulta de interés para un inversionista. Al igual que con el factor previo, el número de hits arrojado como resultado de la búsqueda en Google fue llevado a base 100. El tercer elemento, tomó el número de ferias realizadas en 2011, el cual fue llevado a base 100, con 100 igual al máximo. El cuarto componente fue una encuesta que preguntaba sobre la nota que le pondría usted a una ciudad si dispusiera US\$ 100 millones para invertir, en donde la nota reflejara su disponibilidad a invertir ese monto en forma exclusiva en ella. Las notas se promediaron y luego fueron llevadas a un índice base 100, el que refleja el atractivo percibido por los inversionistas a la hora de invertir un gran monto en un proyecto urbano. Así, la combinación de las cuatro variables fue la siguiente:  $NG_{it} = \alpha A_{it} + \beta GB_{it} + XFit + \delta PE_{it}$  En donde  $NG_{it}$ , es la notoriedad global de la ciudad "i" en el período "t", compuesta por los resultados de la búsqueda en las estadísticas de Alexa de la ciudad "i" en el período "t" ( $A_{it}$ ), las búsquedas de "business" en Google para cada la ciudad "i" en el período "t" ( $GB_{it}$ ), el número de ferias y eventos de negocios realizados en la ciudad "i" en el año "t" en base 100 ( $Fit$ ) y la nota dada por el panel de experto (PE). Con  $\alpha=20\%$ ,  $\beta=10\%$ ,  $X=30\%$  y  $\delta=40\%$ .

#### **Calidad de la oferta formativa para la educación superior**

Para el cálculo de este indicador se identificaron las 200 unidades universitarias de América Latina pertenecientes al QS World Universities Ranking 2013, elaborado por la firma británica Quacquarelli Symonds, y que define las mejores universidades del mundo y la región. Se optó por este Ranking, en la medida que contempla una serie de variables fundamentales para medir la calidad de la oferta formativa para la educación superior presente en cada ciudad: (i) Reputación académica, (ii) Reputación del empleador; (iii) Publicaciones y citas por facultad; (iv) Estudiantes por facultad; (v) Staff de personal con doctorado; y (vi) Impacto en la web. Con esta información se construyó un indicador de calidad de la oferta formativa para la educación superior, que tuvo en cuenta dos criterios fundamentales: (i) Cantidad, referido al número de universidades presentes en cada ciudad (entendidas como la sede principal) ponderado por el tamaño de las mismas (ya que no es lo mismo tener una universidad pequeña de alta calidad, que tener una grande con los mismos estándares); y (ii) Excelencia, asociado al porcentaje del total de universidades localizadas en cada área metropolitana que se encuentran ubicadas dentro de las cincuenta mejores de América Latina. Mecánicamente, el indicador es tal que:

$KH = \alpha(U_{in}) + \beta(NUn-Top50 / NUn)$  En donde,  $U_{in}$  corresponde al tamaño de la universidad "i" de la ciudad "n", el cual es definido en el QS World Universities Ranking 2013 en función del número de estudiantes (en una escala 1 a 4, donde 1 corresponde a una universidad pequeña y 4 a una extra-grande);  $NUn-Top50$  hace referencia al número de universidades de la ciudad "n" clasificadas dentro de las 50 mejores del QS World Universities Ranking 2013, y  $NUn$  representa el número de universidades de la ciudad "n" incluidas en el QS World Universities Ranking 2013. A los ponderadores se le asignó el siguiente peso:  $\alpha(60\%)$  y  $\beta(40\%)$ .

#### **Cálculo Final**

Cada una de las seis variables se ponderó de forma tal, que estos sumaran 100% en esta parte del modelo, quedando de la siguiente forma:  $IEC = \alpha PIBpc + \beta VPIB-2011 + \chi PF + \delta CU + \epsilon NG + \phi PM + \gamma KH$  Esta formulación difiere de la de años anteriores, básicamente porque incorpora una nueva variable, KH, que representa la calidad del capital humano disponible en la ciudades. Al añadirse este variable, hubo que reducir el ponderador de algunas de las otras para hacerle espacio dentro del espectro de importancia establecido por los inversionistas. Dado lo anterior, los ponderadores del indicador a escala ciudad fueron modificados, tal que en esta ocasión, el índice escala ciudad (IEC) es la suma de ponderar el poder de compra esperado para 2012 en la ciudad por 12,3% ( $\alpha$ ), el crecimiento esperado para 2012 por 16,9% ( $\beta$ ), el potencial de financiamiento de nuevos proyectos por 18,5% ( $\chi$ ), el índice de confort urbano por 9,2% ( $\delta$ ) el factor de reputación por 18,5% ( $\epsilon$ ), la presencia de grandes empresas globales y latinas por 16,9% ( $\phi$ ) y la calidad de capital humano por 7,7% ( $\gamma$ ).

**INFORME DE ATRACCIÓN REGIONAL DE INVERSIONES - IAE BUSINESS SCHOOL DE LA UNIVERSIDAD AUSTRAL**

En la tabla siguiente se menciona la lista de factores entre los cuales el empresario tuvo que optar (sólo uno por provincia o ciudad) después de mencionar de manera espontánea las tres ciudades y provincias que a su parecer eran las más interesantes para localizar inversiones.

Tabla: Los factores determinantes para localizar una inversión

<b>Factores Determinantes</b>	<b>Conjunto de variables de cada factor</b>
Geografía Económica	Cercanía de mercados, Recursos Naturales y Nodo de transportes
Transportes	Infraestructura vial, Infraestructura aeroportuaria, Infraestructura portuaria e Infraestructura ferroviaria
Recursos Humanos	Disponibilidad de mano de obra de baja y media calificación, Costo de la mano de obra de baja y media calificación, Disponibilidad de mano de obra de alta calificación, Costo de la mano de obra de alta calificación, Disponibilidad de técnicos y profesionales, Costo de técnicos y profesionales, Sindicatos y relaciones laborales no conflictivos e Institutos o centros tecnológicos con vinculación con las empresas.
Calidad de vida	Calidad de la/s ciudades, Naturaleza y Medio Ambiente y Turismo.
Financiamiento	Acceso al financiamiento bancario, Acceso al financiamiento del mercado de capitales: Bolsas, y Acceso a otros capitales privados, <i>private equity</i> .
Sector Público	Impuestos provinciales razonables, Impuestos o tasas municipales razonables, Eficiencia del gasto público, Regulaciones razonables, Seguridad jurídica, Seguridad ciudadana y Regímenes de promoción económica.
Servicios Públicos	Calidad de las telecomunicaciones, Precio de las telecomunicaciones, Calidad del suministro de energía eléctrica, Precio de la energía eléctrica, Calidad del suministro de gas, Precio del gas, Disponibilidad de agua, Calidad del agua y Servicios sanitarios.

Fuente: Informe de Atracción Regional de Inversiones del IAE Business School de la Universidad Austral - 2007

## FICHA RESUMEN DE ENTREVISTADOS 1 Y 2

*Fecha de realización:* 11/03/2014

*Entrevistado:* Pablo Tabares (Secretario de la Producción). Sebastián Fumis (Subsecretario de Industria y Comercio)

*Institución:* Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe

*Objetivo:* Examinar el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a su posicionamiento estratégico como destino de negocios.

### Resumen:

#### SECTOR EMPRESARIAL

##### **1. Perspectivas, particularidades y tendencias del sector empresarial de la Ciudad de Santa Fe**

La Ciudad de Santa Fe reúne el tercer polo industrial de la provincia después de Rosario y Rafaela. Es un sector dinámico dedicado principalmente al mercado interno, existiendo un porcentaje más pequeño de empresas que exporta.

Los sectores industriales más desarrollados de la ciudad son la industria metalúrgica, alimenticia (alimentos y bebidas) y de maquinaria para la industria alimenticia.

Debe destacarse el sector de biotecnología de la ciudad, que aplica conocimiento intensivo. Existen dos empresas de trayectoria internacional y de paradigma en la ciudad (Zelteck y Zoovet). En este sector, se observa muy claramente la cooperación pública privada, empresas que surgen de universidades públicas con apoyo provincial y municipal.

La evolución del sector industrial, a nivel local, en los últimos años, se muestra muy dinámica. Cuando existen condiciones macroeconómicas a nivel nacional aptas, el sector industrial local es realmente emprendedor y fortalece sus industrias. Es muy sensible a las condiciones macroeconómicas nacionales e internacionales. En tal sentido, en los últimos dos meses, dado el contexto económico actual de crisis, según estadísticas se presenta una disminución de la actividad industrial.

La tendencia que seguirá la actividad industrial de la ciudad dependerá mucho de las políticas macroeconómicas productivas adoptadas a nivel nacional, en un contexto internacional favorable.

Los rubros que más deberían apuntalarse para su desarrollo en la Ciudad de Santa Fe en función de la oferta y demanda existente en los actuales mercados, y de su restricción territorial, serían las industrias de conocimiento intensivo, de alto valor agregado, industrias de biotecnología, culturales. Además, se debe fortalecer el nivel de servicios necesarios para la industria en general (servicios logísticos comerciales- Puerto de Santa Fe, Interpuertos, Parque Logístico Mayorista, internacionalización del Aeropuerto de Sauce Viejo- , públicos, institucionales, profesionales, financieros, etc.).

#### CIUDAD DE SANTA FE COMO DESTINO DE NEGOCIOS

##### **2. Puntos fuertes y débiles de la Ciudad de Santa Fe como destino de empresas. Factores de localización de negocios que predominan.**

Los puntos fuertes de la Ciudad de Santa Fe como destino de industrias se mencionan ser una ciudad capital (por la cercanía al gobierno provincial y municipal), polo educativo por excelencia- tres Universidades y quince institutos y centros de capacitación -, la ubicación geográfica estratégica (situada en la ruta del Mercosur) la calidad institucional a nivel oficial y de entidades intermedias privadas que permite un diálogo y trabajo conjunto constante en el desarrollo de la ciudad, la mayor densidad de investigadores y de profesionales por cantidad de habitantes, el Parque Tecnológico Litoral Centro, laboratorios que prestan servicios al sector agropecuario.

El principal punto débil o restricción de la Ciudad de Santa Fe, dada su geografía, es la no disponibilidad de espacios físicos para duplicar la radicación de industrias. Se debe pensar la industria en términos de área metropolitana (Santo Tomé, Recreo, Sauce Viejo).

Existen espacios físicos acordes para la instalación de industrias dentro del área metropolitana. En el ejido urbano de la ciudad quedan muy pocos espacios, los cuales están definidos por la reglamentación de uso del suelo. Como espacios físicos para la radicación de industrias se mencionan algunos lotes en el Distrito Industrial Los Polígonos, el PTLC. No existen posibilidades de ampliación del Distrito Industrial Los Polígonos.

El sector industrial tiene demandas insatisfechas en relación al perfil de mano de obra existente, específicamente en relación a oficios técnicos y profesionales en carreras duras. Dado las políticas

educativas de los 90", que han quitado el protagonismo de las escuelas técnicas que formaban oficios, se presenta un problema para las empresas.

Por ello, desde el gobierno municipal se está trabajando fuertemente en las capacitaciones y programas de empleo. Por ejemplo, se está trabajando conjuntamente con la Cámara Metalúrgica para llevar a cabo capacitaciones específicas (los capacitadores son contratados por la municipalidad), se establecen convenios con las escuelas técnicas para realizar prácticas profesionalizantes en las empresas.

#### *GOBIERNO LOCAL*

### **3. Políticas y Medidas tomadas desde el gobierno municipal para fortalecer la actividad empresarial local.**

La actividad industrial y la actividad productiva en general, ocupan un lugar importante en las políticas adoptadas por la municipalidad para el desarrollo económico de la ciudad. El gobierno municipal y provincial dispone de planes estratégicos donde el desarrollo productivo aparece como una prioridad.

Desde el gobierno municipal, se tiene definido muy claramente el concepto de que es lo que se quiere ser como ciudad y que tipo de industria se desea desarrollar y radicar.

En cuanto a la atracción de industrias, se persigue la especialización en actividades industriales de alto valor agregado, de conocimiento intensivo, de creatividad (industriales culturales); además de servicios de investigación y desarrollo de alto valor agregado que busquen mejorar las condiciones de competitividad y productividad de aquellas empresas radicadas fuera de la ciudad.

La Ciudad de Santa Fe debe fortalecer ese perfil. Dado que dispone un alto ratio de investigadores y profesionales por cantidad de habitantes y sus restricciones territoriales, se debe aprovechar esa fortaleza y no necesariamente significa montar una fábrica con chimenea.

Otra actividad a impulsar es la actividad turística, especialmente el turismo de eventos, que conlleva el desarrollo de diferentes servicios relacionados.

El gobierno asume el liderazgo en el desarrollo local para el crecimiento del comercio, la industria, la tecnología y la innovación, llevando adelante acciones concretas para atraer inversiones:

1) Traslado del Puerto al cauce principal del Río Paraná: es el proyecto estratégico más importante de la ciudad. Se encuentra abierto el proceso licitatorio para las obras.

2) Impulso a la actividad portuaria en las instalaciones del puerto actual: producto de una política comercial que lo define como puerto de especialidades, el puerto de Santa Fe ha movido en 2013 un volumen 6 veces mayor que en 2012 y 20 veces mayor que en 2011.

3) Impulso a la Industria del Turismo: siguiendo los lineamientos definidos en el Plan Estratégico de Turismo, diseñado a través de un proceso participativo con los actores vinculados al tema, el gobierno de Santa Fe viene desarrollando acciones que han permitido posicionar a la ciudad 5º lugar en el ranking nacional de Turismo de Reuniones. La industria del Turismo atrae inversiones en hotelería, gastronomía, comercio y servicios en general.

4) Impulso a la actividad comercial: sosteniendo el trabajo mancomunado con el Centro Comercial y las Asociaciones de avenidas y calles comerciales. Se persigue el objetivo de posicionar a la ciudad como centro de compras de la región, potenciando los distintos paseos de compras tanto del centro (Paseo San Martín Norte, Bv. Pellegrini) como de las avenidas Aristóbulo del Valle, Facundo Zuviría, Avenida Peñaloza, López y Planes, con mejoras en la infraestructura, iluminación, seguridad, forestación, intervenciones educativas, culturales y recreativas así como campañas publicitarias de compras.

Asimismo, se ha recuperado un espacio emblemático para el comercio minorista como es el restaurado Mercado Norte, con los locales del exterior, destinados a emprendimientos gastronómicos y de venta de productos regionales y delicatessen y los locales de la nave central para venta de productos frescos, que favorecerá también la producción frutihortícola local.

5) Promoción de las exportaciones: a través de la Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior, se acompaña a empresarios locales a misiones empresariales y comerciales, ferias internacionales y rondas de negocios que permiten un crecimiento sostenido de la exportación de productos locales. A través del programa "primeras Exportaciones" se incorporaron 20 nuevas empresas que están próximas a concretar sus primeras ventas al exterior.

6) Parques Industriales, Tecnológicos y logísticos: a) Los Polígonos: la creación del Distrito Industrial Los Polígonos, tiene por objetivo la radicación o reubicación de Industrias en un predio especialmente diseñado para ese fin y con una ubicación estratégica por su acceso directo a las principales vías de comunicación y transporte. 15 empresas han adquirido sus lotes en el distrito y 5 empresas se encuentran en período de evaluación. b) PTLC SAPEM: la MSF es accionista del

Parque Tecnológico Litoral Centro SAPEM, que tiene por objetivo la incubación y radicación de empresas de base tecnológica. c) Parque de servicios logísticos Inter-Puertos: se proyecta la creación de un parque de servicios logísticos ubicado en un lugar estratégico (ex frigorífico municipal) que consolidará a Santa Fe como la "rotonda del país".

Para lograr retener y fortalecer las industrias ya radicadas en la ciudad, el gobierno municipal adopta medidas como: a) Ventanilla de empresas: facilita y agiliza los trámites relacionados con la actividad empresarial. b) Parques industriales: En el Distrito Industrial municipal Los Polígonos, las empresas radicadas contarán con la infraestructura necesaria, servicios y espacios comunes y la calidad de consorcistas con participación en la administración del Parque. Las empresas radicadas cuentan con los beneficios promocionales establecidos en la ordenanza 11730. Las EBT incubadas o radicadas en el PTLC SAPEM, cuentan con la infraestructura necesaria, servicios de asesoramiento, entorno científico tecnológico y los beneficios fiscales establecidos en la ordenanza 10964. d) Foro de Capital para la innovación: la MSF, entre otras organizaciones educativas, gubernamentales y empresariales, organiza anualmente el Foro de Capital para la Innovación, que tiene por objetivo interesar a potenciales inversores en financiar emprendimientos innovadores. e) Expresiva (incubadora de industrias culturales) conjuntamente con la UNL, la MSF integra la Comisión Directiva de EXPRESIVA, que convoca anualmente a presentar proyectos empresariales de base cultural y brinda capacitaciones, asesoramiento jurídico y contable, acompañamiento a rondas de negocio, ferias, eventos, presentación de proyectos para acceder a las distintas líneas de financiamiento estatales o privadas para poner en marcha y favorecer el crecimiento de las industrias culturales.

Otra medida fundamental en la cual está trabajando el gobierno municipal para fortalecer la actividad industrial es en el traslado del Puerto de Santa Fe, un activo logístico de primer orden para darle mayor competitividad a la industria, y el proyecto Interpuertos.

Existe una coordinación y trabajo conjunto con los diferentes actores involucrados para la adopción de medidas para el desarrollo económico. Una de las políticas del gobierno municipal actual es avanzar con otros municipios vecinos para pensar en un área metropolitana en relación al desarrollo productivo.

#### *POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO*

##### **4. Imagen de la Ciudad como destino de empresas**

La municipalidad dispone de una Secretaría de Comunicación, la cual a través de sus acciones comunica las medidas adoptadas por el gobierno municipal en materia de desarrollo local, por ejemplo la publicación Santa Fe Como Vamos, entre otras.

No se disponen de estudios formales que analicen el posicionamiento que tiene la ciudad de Santa Fe como destino de industrias. Se disponen de algunos indicadores urbanos que permiten medir la competitividad de la ciudad.

---

### **FICHA RESUMEN DE ENTREVISTADO 3**

*Fecha de realización:* 18/02/2014

*Entrevistado:* José María Chemes (Director)

*Institución:* Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior

*Objetivo:* Examinar el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a su posicionamiento estratégico como destino de negocios.

*Resumen:*

#### *SECTOR EMPRESARIAL*

##### **1. Perspectivas, particularidades y tendencias del sector empresarial de la Ciudad de Santa Fe**

No se puede caracterizar como único colectivo al sector empresarial. Existen empresas más dinámicas, pero con menor participación en las instituciones representativas. También existen empresarios consolidados más conservadores, más resistentes al cambio. El sector empresarial de la ciudad no posee particularidades diferentes con respecto al de otras ciudades.

La evolución del sector empresarial local, en los últimos años, muestra un crecimiento dado fundamentalmente por el aumento del consumo, se han realizado inversiones importantes

particularmente en el sector servicios (hotelero, entretenimiento) que se convierten en dinamizadoras e incentivan el mejoramiento de otros actores.

En el comercio exterior de la Ciudad de Santa Fe, posee algunas empresas importantes, de volumen (CCU, Celulosa Moldeada).

Existe un potencial exportador importante vinculado a las industrias alimenticias y sus industrias proveedoras; como así también, las industrias relacionadas con la biotecnología.

La Ciudad de Santa Fe tiene un valor de su tonelada exportada que es el doble de la media nacional, lo que indica que una ciudad exportadora con mayor valor agregado.

En relación al comercio exterior, existen dos tareas primordiales a realizar por el gobierno local y las entidades involucradas: promocionar la actividad y acompañar a las empresas exportadoras en sus proyectos.

Dentro de los rubros de empresa que más deberían fomentarse para su desarrollo en la Ciudad de Santa Fe en función de la oferta y demanda existente en los actuales mercados, se mencionan los vinculados a la producción agroalimentaria, la biotecnología, la industria química. También, dado que la ciudad de Santa Fe y su región metropolitana dispone de casi 1.000.000 de habitantes con un mercado de consumo interesante, deberían alentarse las inversiones en el sector servicios, comercios y turismo regional/ de fin de semana.

“El inversor que disponga de una idea y un proyecto competente debe ser alentado”

#### *LA CIUDAD DE SANTA FE COMO DESTINO DE NEGOCIOS*

### **2. Puntos fuertes y débiles de la Ciudad de Santa Fe como destino de empresas. Factores de localización de negocios que predominan.**

Como puntos fuertes de la Ciudad de Santa Fe como destino de empresas, se mencionan las facilidades de comunicación y conexión dadas por su ubicación geográfica estratégica, la cercanía a las principales zonas productoras primarias y los mercados de consumo, (en un radio de 400km vive el 80% de la población de Argentina), una dimensión de ciudad amigable con múltiples servicios, una ciudad con historial ligada a las actividades comerciales y financieras. Como otros se mencionan, los recursos y fuentes de conocimiento, un alto ratio de investigadores por habitante

Como puntos débiles que presenta la Ciudad de Santa Fe, se mencionan la disponibilidad de espacios físicos para la instalación de industrias manufactureras tradicionales, por su morfología la ciudad está limitada en su expansión hacia al norte con el punto débil de que en esas áreas el acceso a los servicios básicos es menor. También, se indica que un 20% de la población se encuentra excluida de los beneficios ciudadanos, y existe una cierta competencia entre el sector público y privado por la demanda de profesionales y mano de obra.

La pérdida de ciertos oficios y habilidades técnicas se menciona como una debilidad del perfil de la mano de obra que necesitan las empresas, pero la misma es un hecho a nivel nacional.

El cluster es una metodología que puede utilizarse en la Ciudad de Santa Fe. En la ciudad, nacieron algunos clusters pero como construcción intelectual a posteriori, no como una acción deliberada del gobierno y de los sectores empresariales. Por ejemplo, la industria alimenticia y sus empresas proveedoras.

La Universidad debe tener un rol sumamente activo en el desarrollo económico local, a través de la vinculación tecnológica y la extensión universitaria.

#### *GOBIERNO LOCAL*

### **3. Políticas y Medidas tomadas desde el gobierno municipal para fortalecer la actividad empresarial local.**

A partir del 2011, año en el que inicia su gestión el intendente José Corral, se planteo la intervención del gobierno municipal en temas vinculados con el desarrollo económico local, a través de la creación de la Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior, un ente autárquico municipal con autonomía de gestión, cuyas líneas de acción son:

- Cooperación descentralizada (de países a gobiernos locales, de gobiernos locales a gobiernos locales): Proyectos del Mercado Norte, recuperación de la zona oeste de la ciudad – creación de una reserva natural urbana, de esparcimiento, educativa, proyectos productivos de especies autóctonas y huertas comunitarias-
- Comercio exterior: promover las primeras exportaciones en el mercado regional (Mercosur, Chile, Paraguay, Bolivia, Uruguay) de las empresas que disponen de una oferta competitiva en el mercado local y nacional, mediante un apoyo del gobierno municipal (informes, capacitación, consultoría, asistencia a ferias, rondas de negocios, algunos incentivos fiscales y acompañamiento). Para lo cual se dispone de un programa

denominado Primeras Exportaciones, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación. Existen 12 empresas están trabajando en este programa (EL Quilla, Lipomais, entre otras).

- Inversiones: implica la promoción de la ciudad para atracción de inversiones. Recepción de potenciales inversores, facilitación de trámites, adecuación de la legislación y contacto con actores locales. Promoción de proyectos relacionados con bienes y edificios municipales que podrían utilizarse para inversiones. No se define un tipo de empresa específica para atraer, se busca una actividad empresarial diversificada.

Otras políticas adoptadas por la municipalidad para el desarrollo económico de la ciudad, se mencionan el Proyecto del Mercado Norte (promoción del comercio minorista de cercanía y la incorporación de tecnología, buenas prácticas y formalidad en el pequeño comercio), el Distrito Industrial Los Polígonos, Interpuertos (centro logístico), participación y apoyo permanente en el Proyecto Puerto de Santa Fe, la puesta en funcionamiento del viejo puerto como un puerto de especialidades en contenedores y el traslado del puerto de Santa Fe.

Existe una coordinación e interacción permanente entre las medidas adoptadas por el gobierno municipal con los diferentes actores involucrados a través de sus entidades representativas.

#### *POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO*

##### **4. Imagen de la Ciudad como destino de empresas**

No se disponen de estudios formales que analicen el posicionamiento que tiene la ciudad de Santa Fe como destino de industrias. Se disponen de algunos indicadores urbanos que permiten medir la competitividad de la ciudad.

La Ciudad de Santa Fe no dispone actualmente de una imagen de ciudad como destino de negocios e industrias, se debe construir. Existen algunas iniciativas desde la municipalidad, por ejemplo a través de la Agencia de Cooperación, Inversiones y de Comercio Exterior, la mejora de los mecanismos de transparencia y eficiencia del gobierno local (lo cual es valorado por los inversores), entre otras.

La municipalidad dispone de una Secretaría de Comunicación, la cual a través de sus acciones comunica las medidas adoptadas por el gobierno municipal en materia de desarrollo local, por ejemplo la publicación Santa Fe Como Vamos, entre otras.

Se está trabajando a nivel municipal para insertar correctamente a la ciudad en el mercado regional, por ejemplo, la participación en redes de ciudades como Mercociudades, premios de organismos internacionales le otorgan una vidriera, una visibilidad importante a la ciudad de Santa Fe.

Desde la municipalidad se vienen desarrollando acciones para posicionar a Santa Fe a la par de ciudades como Rosario, Rafaela.

---

#### **FICHA RESUMEN DE ENTREVISTADO 4**

*Fecha de realización:* 06/11/2014

*Entrevistado:* Lic. Andrea Valsagna (Secretaría)

*Institución:* Secretaría de Comunicación de la Municipalidad de Santa Fe

*Objetivo:* Examinar el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a su posicionamiento estratégico como destino de negocios.

#### *Resumen:*

##### *LA CIUDAD DE SANTA FE COMO DESTINO DE NEGOCIOS*

Existe una potencialidad de la Ciudad de Santa Fe para la radicación de negocios en la ciudad: escala de ciudad, calidad institucional, entorno ambiental, cordialidad y calidad de vida, polo educativo de excelencia. La seguridad se presenta como una debilidad.

Un inversor externo que desee instalarse en una ciudad, no sólo valora su entorno económico, sino también valora el entorno ambiental, la calidad institucional y la calidad de vida de la misma.

La Ciudad de Santa Fe tiene tres universidades de trayectoria académica, 5 docentes cada 1000 habitantes. UNL y UTN tienen mucho desarrollo de transferencia al sector privado, trabajan en la vinculación con el sector industrial.

Se debe revertir la idea que en Santa Fe no existen industrias. La ciudad tiene industrias de punta, de valor agregado, industrias de diseño, culturales, del turismo de reuniones que se deben visualizar.

#### *GOBIERNO LOCAL- POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO*

El gobierno municipal trabaja el concepto de marketing aplicado a la gestión de la ciudad, si bien no se utilizan particularmente esos términos. Si se desgrana el concepto de marketing de ciudades, se puede afirmar que existen cuestiones de este concepto que están trabajadas en la gestión municipal. Existe una línea de trabajo orientada al mercado.

Para un posicionamiento externo de una ciudad, primeramente es necesario un reconocimiento interno de las potencialidades de la ciudad. La idea que se trabajó como prioridad, desde fines del 2007 con el cambio de gestión política municipal previamente a un estudio sobre la imagen de la ciudad, fue recuperar los valores positivos de la misma. Por entonces, la percepción de la imagen de la ciudad por parte del ciudadano y a nivel externo era negativa. Los ciudadanos relacionaban a la misma con varios aspectos negativos, principalmente las inundaciones y una mala gestión municipal.

En tal sentido, desde el Plan de Desarrollo 2008 y 2020, se trabaja en la recuperación de la imagen y posicionamiento de la ciudad de Santa Fe y la autoestima de sus ciudadanos respecto a su propia ciudad, a través de una serie de políticas (reforma del estado municipal, desarrollo de las marcas "Gobierno de la Ciudad" y "Santa Fe Ciudad" (estuvo pensada más a una marca de gestión pero muchas instituciones la utilizan como marca ciudad, por tanto tiene esa potencialidad), comunicación y transparencia pública, recuperación de los espacios públicos y sitios emblemáticos, reconversión del distrito puerto etc.).

La Ciudad de Santa Fe tiene atractivos para su posicionamiento pero antes no existía una valoración (su historia - posicionamiento de Santa Fe como cuna de la constitución-, su patrimonio cultural, el deporte, su naturaleza - el río-, su forma de vida cordial).

Es imposible pensar en una estrategia de desarrollo y posicionamiento en otros mercados, por ejemplo el de negocios, si previamente no estaban saldadas cuestiones como la recuperación de la imagen de la Ciudad de Santa Fe por parte de sus propios ciudadanos.

Para los proyectos de posicionamiento de una Ciudad debe existir una maduración en la relación institucional, sino se confunde la marca de ciudad con la marca de gestión municipal. Debe trabajarse de manera articulada entre el sector público y el privado. Es una política a largo plazo.

El desarrollo de una marca de ciudad, no implica solamente su construcción gráfica, primeramente se debe acordar y consensuar cuales son los ejes de posicionamiento y trabajar en ello conjuntamente.

El municipio de la ciudad de Santa Fe lleva a cabo diversos estudios formales, por ejemplo el programa de estadísticas e investigaciones sociales y económicas conjuntamente con la Bolsa de Comercio Exterior y los estudios de percepción ciudadana de uso interno que analizan la percepción de la imagen de la ciudad por parte de sus ciudadanos y la situación en la que se encuentra la misma en relación a la gestión de los servicios públicos. Asimismo, existen estudios de otras instituciones (Grupo FCE UNL, turismo).

No se han desarrollado actualmente, estudios específicos del mercado de negocios, que permitan conocer el posicionamiento que tiene la ciudad como destino empresarial. Si existen estudios respecto de la ciudadanía en general.

El trabajo de la Agencia de Cooperación y Comercio Exterior (misiones comerciales, semana del comercio exterior), permite un conocimiento, que si articula puede traducirse en mejorar las estrategias de promoción de la ciudad.

Con la gestión del Dr. Corral se propone posicionar a la ciudad de Santa Fe entre las diez mejores ciudades a nivel nacional, lo que significa que empiecen a identificarla como una de las ciudades interesantes desde el punto de vista de los negocios y las políticas públicas. En esa línea, se han desarrollado acciones para participar en redes de ciudades, congresos, presentar las propuestas del gobierno (por ejemplo la propuesta de jardines municipales, referentes a nivel internacional) y organizar congresos para posicionar la ciudad (Jornadas de Gestión Ambiental, Jornadas de Agroindustria, de Educación Inicial).

Santa Fe forma parte de la Campaña Desarrollando Ciudades Resilientes de la Oficina de Naciones Unidas junto con 600 ciudades de América Latina y una docena de Argentina. Dicha entidad ha destacado el trabajo que viene realizando la ciudad en las políticas de gestión de riesgo, otorgándole el título de alcalde campeón al intendente José Corral y diferentes distinciones. Eso abrió la puerta para un reconocimiento de la ciudad a nivel externo y conseguir financiamientos para nuevos proyectos.

Este reconocimiento de la ciudad a nivel nacional e internacional, obviamente impactará en la posibilidad de acceder a inversiones externas que desean radicarse en la ciudad.

En cuanto a la imagen de la ciudad como productiva, como destino de negocios, creo que la ciudad tiene una potencialidad enorme: su escala de ciudad, su calidad institucional, por el entorno ambiental, por su cordialidad y calidad de vida. También, el ser un polo educativo de excelencia.

Se debería trabajar con una política más agresiva para la atracción de industrias de agregado de valor, de software.

La ciudad de Santa Fe como ciudad productiva es una imagen a consolidar, no es algo que está naturalmente instalado. Como santafesinos tenemos una imagen como ciudad administrativa. Ser una ciudad capital de provincia tiene sus potencialidades, no tiene que analizarse como un punto negativo.

A nivel productivo, como ciudad pujante y productiva es un trabajo que tiene que ir consolidándose, actualmente la ciudad no lo tiene desplegado totalmente, podría desplegarse mucho más.

En relación al ejido industrial, la ciudad de Santa Fe tiene tantas o más industrias que otras ciudades, pero existe una referencia como que no las hubiere.

Se debe ir articulando la imagen de la ciudad con los mercados específicos.

No se puede trabajar un posicionamiento en el mercado de negocios, si existen otros problemas estructurales y sociales. Si bien, actualmente se están abordando.

---

## **FICHA RESUMEN DE ENTREVISTADO 5**

*Fecha de realización:* 28/02/2014

*Entrevistado:* Jorge Mar (Director)

*Institución:* Dirección General de Industria de la Provincia de Santa Fe

*Objetivo:* Examinar el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a su posicionamiento estratégico como destino de negocios e industrias.

*Resumen:*

### **SECTOR EMPRESARIAL**

#### **1. Perspectivas, particularidades y tendencias del sector empresarial de la Ciudad de Santa Fe**

La Ciudad de Santa Fe tiene, en su raíz histórica, un preconcepto de ser una ciudad netamente administrativa.

El desarrollo industrial de la Ciudad de Santa Fe comenzó a producirse con algunos casos puntuales de industrias, y luego fue empujado por empresas pymes. Actualmente, tiene un estado intermedio de desarrollo si se lo compara con ciudades como Rafaela, Venado Tuerto, Reconquista.

El desarrollo industrial dentro de la Ciudad de Santa Fe no se ha visto favorecido con vientos de cola, sin embargo en los últimos diez a cinco años han comenzado a implementarse algunas acciones para su impulso.

Dentro de los sectores industriales más desarrollados/dinámicos en la Ciudad de Santa Fe se mencionan el metalmecánico y alimenticio.

La tendencia que seguirá la actividad industrial en la ciudad será de descentralización espacial, y su desarrollo estará condicionado por el panorama económico del país.

Los rubros que más deberían apuntalarse para su desarrollo en Santa Fe en función de la oferta y demanda existente en los actuales mercados serían los relacionados con la biotecnología, desarrollos científico - tecnológicos y de equipamiento.

La Ciudad de Santa Fe es una urbe con industria, no una industria con ciudad como es el caso de Rafaela.

El empresariado local tiene que sacudirse un poco más por la región, estar más en la vidriera.

#### *LA CIUDAD DE SANTA FE COMO DESTINO DE NEGOCIOS*

### **2. Puntos fuertes y débiles de la Ciudad de Santa Fe como destino de empresas.**

#### **Factores de localización de negocios que predominan.**

Los principales puntos fuertes o potencialidades de la Ciudad como destino de empresas son la ubicación geográfica estratégica sobre el Corredor Bioceánico, la alta concentración de conocimiento y un sistema científico tecnológico modelo a nivel país.

Como punto débil se menciona la no disponibilidad de espacios físicos adecuados para la radicación de industrias, la única posibilidad de crecimiento del sector industrial de la ciudad es hacia el norte o hacia la Ruta Nacional 168. Asimismo, existe un crecimiento demográfico hacia el norte, que compete por espacios físicos.

La ejecución del área industrial Los Polígonos puede interpretarse como un factor de localización importante para la atracción de industrias. Es un hito en el desarrollo industrial de la Ciudad de Santa Fe, ya que ahora existe un predio donde las PYMES locales pueden desarrollarse en plenitud. Esta área está protegida de cualquier tipo de inclemencias naturales.

Sin embargo, actualmente, esta área industrial ha quedado chica para el desarrollo industrial.

Existe un proyecto metropolitano a largo plazo, que involucra a las ciudades de Paraná y Santa Fe, para el desarrollo de un puente Paraná - Santa Fe con una autovía que conecta con la Ruta 19 y la creación de un mega parque industrial sobre terrenos a la vera del Río Paraná, sobre la ruta del Mercosur.

Otro punto crítico es el tránsito vehicular pesado, si bien se han realizado acciones para solucionarlo, los centros mayoristas de comercialización y su red distribución de la ciudad están produciendo un impacto importante sobre el ejido urbano. Existe un proyecto de un Parque Logístico Mayorista al sur oeste del Aeropuerto de Sauce Viejo, que si bien posee varias potencialidades también presenta bastantes dificultades (por su cercanía al aeropuerto, terrenos bajos, etc.) en cuanto a su prefactibilidad. La propuesta de un parque logístico comercial es una muy buena idea, se debería analizar otras alternativas de ubicación como la Ruta 19, la 168, zona de Recreo.

Existen en nuestra ciudad vías de fácil acceso a los recursos y materias primas necesarias para el desarrollo de industrias, especialmente después de la habilitación de la Circunvalación Oeste que permite otorgarle fluidez al tránsito vehicular.

#### *GOBIERNO LOCAL*

### **3. Políticas y Medidas tomadas desde el gobierno provincial para fortalecer la actividad empresarial local.**

La actividad industrial ocupa un lugar importante en las políticas adoptadas por el gobierno provincial para el desarrollo económico.

Para el Gobierno de Santa Fe, expandir y consolidar la estructura productiva -a través del asentamiento de áreas industriales resulta estratégico para el desarrollo productivo y genera beneficios para la comunidad, dado que principalmente, posibilita la planificación territorial de la industria, compatibilizándola con otras actividades y usos del suelo urbano; promueve la instalación de nuevas industrias, la ampliación y modernización de las existentes, y potencia la vinculación funcional del empleo industrial con los recursos humanos residentes. En tal sentido, se ha implementado el Programa de Financiamiento Provincial para Parques y Áreas Industriales (Fopropi), un fondo de financiamiento para que los municipios o comunas realicen obras de infraestructuras para sus respectivos asentamientos industriales, con el objetivo de ponerlos en valor.

También, el gobierno provincial promueve la radicación de industrias, a través de beneficios especiales para las empresas pymes. En la actualidad, las firmas que facturen menos de \$80 millones anuales están exentas del pago del impuesto a los Ingresos Brutos. También están exentas las empresas vinculadas a la producción de alimentos.

Para lograr fortalecer las industrias ya radicadas el Gobierno de Santa Fe, por intermedio del la Dirección General de Asistencia Técnica (DAT) del Ministerio de la Producción, brinda asesoramiento técnico a empresas, principalmente Pymes, con el objetivo de favorecer el avance tecnológico y la innovación, de manera que puedan obtener ventajas competitivas a través de la generación y gestión del conocimiento.

Asimismo, el Gobierno de Santa Fe trabaja fuertemente en la promoción de las pequeñas y medianas empresas. Es así que, desde el programa "Santa Fe Expone", se brinda la ayuda económica necesaria para que pymes de todo el territorio puedan participar en distintas ferias y exposiciones regionales y locales.

Por otra parte, el Ministerio de la Producción facilita el acceso a múltiples herramientas de financiamiento, que se encuentran al alcance de las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de Santa Fe. Entre ellos, figuran créditos para la reactivación productiva (CFI), Programa del Bicentenario, Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR), fondos rotatorios para diversos sectores productivos y convenios con entidades mutualistas, Banco Nación, BICE para el otorgamiento de créditos a bajo costo (con los que se benefician prácticamente la totalidad de cadenas de valor santafesinas).

El área industrial oficial de desarrollo de Santa Fe (Los Polígonos) está incorporada en la lista de Parques y Áreas Industriales de la Provincia, la misma es ofrecida por las dependencias correspondientes del gobierno provincial toda vez que un inversor requiere información referida a terrenos para su radicación.

En la Ciudad de Santa Fe, existe una coordinación público - privada (Cámaras Empresarias) en relación a las medidas adoptadas para el desarrollo económico (en cuanto a la actividad industrial).

#### *POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO*

##### **4. Imagen de la Ciudad como destino de empresas**

La Ciudad de Santa Fe no posee una imagen como destino de industrias. Existe un preconceito de ciudad netamente administrativa.

La Ciudad de Santa Fe tiene aspiraciones de ciudad, pero sigue siendo un pueblo grande. No se ha podido adaptar a los ritmos comerciales y de trabajo que requiere el mercado actual. No existe una conciencia del ciudadano y del estado en relación a estos temas. No existe conciencia turística.

La ejecución de un análisis para conocer el posicionamiento que tiene la ciudad brindaría una importante herramienta para dar una respuesta adecuada.

La Ciudad de Santa Fe como destino de industrias no se encuentra correctamente insertada en el mercado, debería concretarse una política de Estado más agresiva, propendiendo al desarrollo y defensa de la actividad local, en todos los ámbitos.

Para la realización de proyectos de desarrollo para la ciudad, es necesario una adecuada estructura, organización y delegación, un comité ejecutivo conformado por especialistas que lleve a cabo las acciones de implementación. También, reuniones con la comunidad para realizar un diagnóstico FODA de la ciudad. Se debe educar, concientizar a los ciudadanos para generar ideas de desarrollo, para involucrarse e integrarse en los proyectos.

Es necesario la generación de proyectos con bases reales, la definición del rol de la Ciudad de Santa Fe en forma conjunta con la comunidad.

---

#### **FICHA RESUMEN DE ENTREVISTADO 6**

*Fecha de realización:* 17/02/2014

*Entrevistado:* Alejandro Taborda (Presidente)

*Institución:* Unión Industrial de Santa Fe

*Objetivo:* Examinar el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a su posicionamiento estratégico como destino de negocios e industrias.

*Resumen:*

#### **SECTOR EMPRESARIAL**

##### **1. Perspectivas, particularidades y tendencias del sector empresarial de la Ciudad de Santa Fe**

La ciudad de Santa Fe, cuenta con un importante y diversificado tejido industrial, tal vez no se toma conciencia de su importancia, porque sus industrias están diseminadas por todo el ejido urbano. Las áreas industriales como la alimenticia, la farmacéutica, la de software y las metalúrgicas se destacan en la ciudad.

En los últimos años, a nivel local, la evolución del sector industrial ha mostrado un crecimiento constante, acompañando y tal vez superando los índices nacionales.

En relación a la tendencia que seguirá la actividad industrial en la ciudad, lamentablemente estamos en una situación compleja, por un lado ya no hay más espacios para que se desarrollen las industrias, por el otro la situación económica no acompaña.

Los rubros que más deberían fomentarse para su desarrollo en Santa Fe en función de la oferta y demanda existente en los actuales mercados, sin dudas es el sector de la alimentación, debemos aprovechar las materias primas que nos rodean y ponerles valor, fundamentalmente para la exportación, también la industria de los medicamentos es fundamental en nuestro desarrollo (Parque tecnológico Litoral Centro).

#### *LA CIUDAD DE SANTA FE COMO DESTINO DE NEGOCIOS*

### **2. Puntos fuertes y débiles de la Ciudad de Santa Fe como destino de empresas. Factores de localización de negocios que predominan.**

Como puntos fuertes y débiles de la Ciudad de Santa Fe como destino de industrias se menciona las industrias sólidas para asociarse, las universidades y escuelas técnicas para proveerse de recursos humanos.

Como puntos débiles la poca disponibilidad de espacios físicos para la instalación de industrias "Existen pocos, el Distrito Industrial Los Polígonos y el Parque Tecnológico. Por eso, la interrelación con las intendencias y comunas vecinas es fundamental para seguir creciendo y que los beneficios se derramen en toda la región, la ciudad sin dudas será la mayor beneficiada."

En cuanto a la localización de industrias, el Distrito Industrial Los Polígonos se menciona como un factor de localización que predomina en la Ciudad de Santa Fe para la atracción. "Sin dudas el Parque industrial Los Polígonos es una muestra, a poco de inaugurarse y todavía sin los servicios básicos, está por completarse, debemos ser ingeniosos en la búsqueda de nuevos espacios, y mejorar los existentes."

"En relación a la calificación de la mano de obra existente en nuestra ciudad, estamos trabajando junto a las universidades y escuelas técnicas en la capacitación constante, creo que tenemos un buen nivel en los mandos superiores, nos falta trabajar y mucho en los operarios."

En la Ciudad de Santa Fe, existen vías de fácil acceso a los recursos y materias primas necesarias para el desarrollo de industrias

#### *GOBIERNO LOCAL.*

### **3. Políticas y Medidas tomadas desde el gobierno municipal para fortalecer la actividad empresarial local.**

En relación a las políticas adoptadas por el gobierno municipal para fortalecer la actividad industrial local, "sin dudas en esta última gestión, se ha valorizado la relación con la industria, faltarían recursos en mejorar la infraestructura, pero es un deber mutuo que tenemos para seguir trabajando."

Las demandas que tiene la actividad industrial local hacia el sector público de la ciudad y que no han sido tomadas se relación con la mayor inversión en infraestructura.

### **4. Medidas y acciones tomadas desde la institución para fortalecer la actividad empresarial local**

Desde la UISF, para fortalecer la actividad industrial de la ciudad, se trabaja en 4 ejes:

- La asociación con el conocimiento a través de las universidades y escuelas técnicas.
- El logro de un entorno amigable a la industria, para lo cual se trabaja fundamentalmente con la intendencia de la Ciudad Santa fe y los vecinos, buscando apoyo en la FISFE para las relaciones provinciales y en la UIA con las nacionales.
- La búsqueda de financiación para las industrias.
- El trabajo continuo para promover la mejora y especialización de los industriales, con capacitaciones, asociatividad y participación.

La UISF trabaja profundamente para generar un ambiente cordial y hospitalario para atraer nuevas inversiones a la ciudad, de manera participativa.

#### *POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO*

## **5. Imagen de la Ciudad como destino de empresas**

En cuanto a la percepción de imagen de la ciudad como destino de industrias, sostiene que, “Buena logística, buenos recursos humanos, posibilidad de apoyarse en las universidades, industrias de alta tecnología, deberían ser atraídas a nuestra ciudad y alrededores.”

“La ciudad como destino de industrias no se encuentra correctamente insertada en el mercado, pero estamos trabajando para hacerlo”

---

### **FICHA RESUMEN DE ENTREVISTADO 7**

*Fecha de realización:* 21/02/2014

*Entrevistado:* Eduardo Pascucci (Gerente)

*Institución:* Unión Industrial de Santa Fe

*Objetivo:* Examinar el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a su posicionamiento estratégico como destino de negocios e industrias.

#### Resumen:

#### *SECTOR EMPRESARIAL*

##### **1. Perspectivas, particularidades y tendencias del sector empresarial de la Ciudad de Santa Fe**

Existe en la Ciudad de Santa Fe una actividad industrial diversificada, destacándose por su desarrollo y dinamismo la industria metalúrgica y alimenticia. No existe una industria textil, solo talleres armadores. La industria del software se encuentra con un desarrollo incipiente.

En la década del 60, la ciudad tenía una dinámica industrial muy importante, a partir de la instalación de la planta DKW. La evolución a nivel local del sector industrial en los últimos años muestra un crecimiento, diversificación y una mejora continua en la calidad y tecnología. Esta tendencia seguirá en los próximos años.

“Existe en la Ciudad un desarrollo industrial importante, pero no se ha puesto en valor. No hemos sabido los santafesinos comunicar quienes somos y que hacemos en materia industrial.”

Dentro de los rubros que más deberían apuntalarse para su desarrollo en Santa Fe en función de la oferta y demanda existente en los actuales mercados, se menciona la industria del software, de la biotecnología y otras tecnologías de punta.

#### *LA CIUDAD DE SANTA FE COMO DESTINO DE NEGOCIOS*

##### **2. Puntos fuertes y débiles de la Ciudad de Santa Fe como destino de empresas. Factores de localización de negocios que predominan.**

La Ciudad de Santa Fe como destino de industrias tiene como puntos fuertes su ubicación geográfica estratégica, la disponibilidad de un polo educativo importantísimo, el nivel económico significativo generado por la masa salarial de empleados públicos.

“El ser ciudad capital podría considerarse como un factor de atracción de industrias.” “Debería ser analizada como una ventaja al disponer de una vinculación directa con los órganos de decisión, y no una desventaja”.

Como debilidades de la Ciudad de Santa Fe como destino de negocios e industrias, se menciona puntualmente, la disponibilidad de espacios físicos para la instalación de industrias.

En la Ciudad de Santa Fe, dada su propia geografía, la única posibilidad de crecimiento y de disponer de espacios físicos acordes para la instalación de industrias se presenta hacia el norte. Existe un proyecto para la creación de un área industrial en Recreo, lo que permitiría un desahogo para la localización de empresas. “Se necesitan espacios para fomentar un desarrollo genuino y armónico de la producción industrial”

Algunas industrias pueden seguir funcionamiento dentro del ejido urbano de la ciudad, por ejemplo, la industria del software, impresas entre otras.

El perfil de la mano de obra existente en la ciudad, está polarizada, entre una alta especialización de los recursos humanos formados por las universidades, y una gran población se desarrolla en una actividad informal. El industrial no encuentra un perfil de mano de obra intermedia, de oficio, lo cual implica que la propia empresa deba formarlo invirtiendo su tiempo y dinero. Actualmente, en el Parque Industrial de Sauce Viejo se llevan a cabo capacitaciones y se forman recursos que se volcarán en las empresas.

#### *GOBIERNO LOCAL.*

### **3. Políticas y Medidas tomadas desde el gobierno municipal para fortalecer la actividad empresarial local.**

Los últimos gobiernos municipales, han permitido fortalecer el vínculo público- privado. Actualmente, la UISF es un órgano de consulta y propuesta permanente. Se trabaja en conjunto.

La creación del Distrito Industrial Los Polígonos es una de las principales medidas beneficiosas para la industria local adoptadas por el gobierno municipal. Se debería analizar la posibilidad de su ampliación.

Una de las demandas que tiene la actividad industrial local hacia el sector público se relaciona con la posibilidad de disponer de beneficios e incentivos promocionales y económicos.

### **4. Medidas y acciones tomadas desde la institución para fortalecer la actividad empresarial local**

Desde la UISF, para fortalecer la actividad industrial de la ciudad, se asiste continuamente a los empresarios en la defensa de sus intereses y en el acompañamiento en proyectos. Dentro de la UISF funcionan dos organismos que buscan fortalecer la actividad, el Foro Industrial Regional (generar políticas industriales a través del análisis territorial de municipios y comunas), Centro de Estudios del Comportamiento Industrial (CECI).

También debe mencionarse la Mesa de Entidades Productivas, de la cual forma parte la UISF, la cual busca dar unidad a las necesidades de la ciudad capital.

#### *POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO*

### **5. Imagen de la Ciudad como destino de empresas**

“La Ciudad de Santa Fe es una ciudad industrial, pero falta comunicar este atributo. Según un informe de la Fundación de Paolo Roca (Techint), la Ciudad de Santa Fe es la segunda ciudad industrial de la provincia.”

Existen algunas iniciativas para insertar correctamente la ciudad en el mercado, pero faltan acciones para lograr posicionar a la ciudad de Santa Fe como destino de industrias en el mercado.

---

## **FICHA RESUMEN DE ENTREVISTADOS 8 Y 9**

*Fecha de realización:* 30/01/2014

*Entrevistado:* Tomás Vallejo (Presidente). Fabián Zanuthig(Gerente)

*Institución:* Centro Comercial de Santa Fe

*Objetivo:* Examinar el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a su posicionamiento estratégico como destino de negocios e industrias.

#### *Resumen:*

#### *SECTOR EMPRESARIAL.*

### **1. Perspectivas, particularidades y tendencias del sector comercial de la Ciudad de Santa Fe**

El sector comercial de la Ciudad de Santa Fe se caracteriza, particularmente, por estar compuesto en su gran mayoría por empresas pymes, que permiten un nivel de empleo significativo y constituyen el mayor contribuyente en el impuesto DREI. Más del 70% de los comercios tienen hasta 5 empleados. Esta característica puede tener sus ventajas y desventajas. Existen algunas grandes cadenas en el sector electrodoméstico y supermercadista.

Se debe afianzar la característica de comercio pyme.... Pero es necesario fomentar la competitividad del mismo, a través del profesionalismo, la capacitación y el asociativismo.

Desde la parte gremial empresaria (CCSF), se busca fomentar el asociativismo de los comerciantes locales, a través del desarrollo de Centros Comerciales A Cielo Abierto. “Imponer culturalmente el asociativismo del comercio, no es una tarea fácil, sin embargo se han logrado resultados significativos...”

Existen 11 Centros Comerciales a Cielo Abierto en la Ciudad de Santa Fe, algunos con un grado de desarrollo incipiente.

El rubro comercial más dinámico y que más ha evolucionado en la Ciudad de Santa Fe, se encuentra representado por los comercios de indumentaria, ubicados en las principales arterias comerciales más importantes de la ciudad.

Dentro de los rubros comerciales, que sería importante desarrollar, se encuentran aquellos ligados a la tecnología, a la creación, aprovechando la vinculación con las Universidades y los institutos tecnológicos - científicos de la ciudad. Otros rubros que deberían potenciarse serían las industrias culturales, el diseño.

La vinculación conocimiento- producción no está desarrollada en toda su potencialidad en la Ciudad. La Ciudad de Santa Fe posee una ventaja comparativa substancial, ser un importante polo educativo.

La vinculación conocimiento- comercio es bastante menor, comparada con el vínculo de las Universidades con el sector industrial.

#### *LA CIUDAD COMO DESTINO DE NEGOCIOS*

### **2. Puntos fuertes y débiles de la Ciudad de Santa Fe como destino de negocios/industrias. Factores de localización de negocios que predominan.**

Como punto fuerte, la ciudad dispone de una ubicación geopolítica, accesibilidad y vías de comunicación que le otorgan un potencial de inserción en la economía regional, nacional e internacional.

Existen proyectos que fomentan el concepto de Ciudad de Santa Fe como “plataforma para una región”, inspirado en la experiencia de la ciudad de Aragón (España), un trascendental centro logístico, puerta de entrada y salida entre el continente y la península. Por ejemplo, el Parque Logístico comercial.

Una debilidad es que la Ciudad de Santa Fe no ha desarrollado “una vocación productiva”. Si bien ser sede administrativa de la provincia se presenta como una ventaja, a la vez se convierte en un techo cultural para la vocación emprendedora de los santafesinos.

Falta de iniciativas que fomenten las inversiones en la ciudad, como ser espacios físicos adecuados, infraestructura básica, incentivos impositivos, entre otros. “Deberíamos tener las puertas abiertas, estar preparados, y no esperar a que el inversor las tenga que abrir”...

“Si bien oportunamente, el gobierno municipal y las entidades intermedias vienen tomando conciencia de esta situación y fomentando el plano productivo de la ciudad...” lo cual se presenta como punto positivo...”

Dentro de los factores de localización que predominan en la Ciudad de Santa Fe y permiten atraer negocios, se menciona la disponibilidad de recursos humanos profesionalizados, capacitados, a través de los diferentes institutos tecnológicos-científicos e Universidades que dispone la ciudad.

En el sector comercial, particularmente, el nivel de estabilidad de la demanda de consumo, la evolución en los últimos años del turismo local, la disposición de espacios adecuados para la apertura de nuevos comercios y la predisposición del gobierno municipal para fortalecer y mejorar los espacios y paseos de compras.

Como factor de localización que debería mejorarse en la Ciudad de Santa Fe, se menciona en primer término la seguridad.

En relación al perfil de mano de obra que necesitan los comerciantes minoristas locales, se menciona fundamentalmente destacar las actitudes sobre las aptitudes del empleado. Se necesitan empleados que tengan capacidad práctica para un buen manejo de stock y una adecuada atención al cliente.

Es dable destacar que, se evidencia una falta de vinculación más fluida entre los institutos técnicos que capacitan personal para el sector comercial y las necesidades de formación que requieren los comerciantes locales. Por ejemplo, en Rafaela existe una relación estrecha entre la escuela técnica y el área industrial.

No existen inconvenientes en la ciudad para el acceso a recursos y materias primas necesarias para el desarrollo empresarial, fundamentalmente dado por la ubicación estratégica que dispone la ciudad.

#### *GOBIERNO LOCAL.*

### **3. Políticas y Medidas tomadas desde el gobierno municipal para fortalecer la actividad comercial local.**

Las políticas adoptadas por el gobierno municipal para fortalecer el comercio de la ciudad, en términos generales son positivas. Si bien, existen ciertas discrepancias en cuanto a determinadas medidas, por ejemplo el carril exclusivo de calle Rivadavia.

“El gobierno municipal tiene conciencia de la necesidad de fomentar una Santa Fe productiva, reconoce la importancia del sector comercial y busca fortalecerlo”. “El gobierno municipal tiene una visión del gana - gana”

Dentro de las medidas más beneficiosas que dispuso el gobierno municipal para el comercio local, se menciona el apoyo para el desarrollo de los Centros Comerciales a Cielo Abierto, la campaña Santa Fe Ciudad de Compras, la protección del comercio local frente al ingreso de grandes superficies comerciales.

En los últimos años, desde el gobierno municipal, se ha ido estrechando la relación comercio-turismo. La evolución del turismo en la Ciudad, en los últimos años, ha repercutido favorablemente en el comercio local directa e indirectamente.

Como una demanda de la actividad comercial hacia el sector público que no ha sido tomada, se menciona la integración del sector comercial a la cadena de valor productiva de la ciudad. También, se menciona la disminución de la carga impositiva al sector comercio y la internacionalización de la ciudad.

#### **4. Medidas y acciones tomadas desde la institución(CCSF) para fortalecer la actividad comercial local**

- Defensa de los derechos de los comerciantes y jerarquización de la actividad comercial local. Por ejemplo, la construcción de la Peatonal San Martín Norte, la Cuadra Modelo Facundo Zuviría, entre otros proyectos.
- Promoción de la profesionalización, capacitación y asociativismo.
- Participación activa junto con el sector público para generar un ambiente para fortalecer el comercio local.

### *POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO*

#### **5. Imagen de la Ciudad como destino de empresas**

“La Ciudad de Santa Fe debe trabajar muchísimo para lograr una imagen ciudad de como destino de negocios/ industrias, como ciudad productiva”.

“Existen avances pero faltan más iniciativas...” “Hay una toma de conciencia de la necesidad de una Santa Fe productiva, pero debemos seguir trabajando...”

La Ciudad de Santa Fe no está insertada en el mercado como ciudad destino de negocios/industrias.

“Todavía, la imagen de Santa Fe como ciudad administrativa está bastante internalizada en la visión de buena parte de la sociedad argentina”.

“Primero debería planificarse e implementarse un programa de desarrollo productivo para la Ciudad y luego difundirse”

“Falta confianza del propio santafesino, creer que puede, sentir que puede, apoyarse y cooperar mutuamente”

---

### **FICHA RESUMEN DE ENTREVISTADO 10**

*Fecha de realización:* 08/02/2014

*Entrevistado:* Víctor Oporto

*Institución:* Asociación Dirigentes de Empresa – Santa Fe

*Objetivo:* Examinar el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a su posicionamiento estratégico como destino de negocios e industrias.

#### *Resumen:*

### *SECTOR EMPRESARIAL*

#### **1. Perspectivas, particularidades y tendencias del sector empresarial de la Ciudad de Santa Fe**

La evolución del sector empresarial en la Ciudad de Santa Fe ha presentado, en los últimos años, una situación irregular, caracterizada por una etapa de expansión en 2003-2007, de estancamiento durante 2007-2011, y una etapa estancamiento con inflación creciente del 2011 en adelante.

Desde el punto de vista comercial, la Ciudad de Santa Fe no se ha consolidado aún como una ciudad turística, por tanto, el sector comercial subsiste por la demanda local y de las localidades vecinas. La Ciudad de Santa Fe puede ser una gran vidriera, pero faltan acciones coordinadas.

En el sector servicios, la Ciudad de Santa Fe dispone de una importantísima oferta educativa, una mejorada oferta de salud y gastronómica, asimismo existen avances en el área de turismo.

“La tendencia que seguirá la actividad empresarial en la Ciudad de Santa Fe no va a escapar a las generales del país: prudencia en costos y endeudamiento”.

“En la Ciudad de Santa Fe, el despegue productivo tanto en calidad como en cantidad no ha ocurrido todavía. La Ciudad de Santa Fe debe lograr alinear e impulsar los factores que fomentan que el empresario local o foráneo invierta, como ser infraestructura, acceso al crédito, personal capacitado, un adecuado nivel de consumo local. Con un buen trabajo la Ciudad de Santa Fe, sigue siendo un área tentadora para los productores comerciales e industriales.

“Los sectores industriales vinculados con los agroalimentos deberían potenciarse para su desarrollo en la Ciudad de Santa Fe, dado que la misma se encuentra enclavada en una zona de gran riqueza agrícola”.

“Se debe seguir haciéndose esfuerzos para crecer en el sector turístico, por ejemplo turismo de fin de semana”.

“En el sector educativo, debería trabajarse conjuntamente para potenciar aún más el polo educativo de Santa Fe y la región, y su internacionalización”.

“En el sector de servicios, es necesario más coordinación en el trabajo de los paseos y centros comerciales, para disponer de una oferta permanente para posicionar a la ciudad como un centro de compras”

#### *LA CIUDAD DE SANTA FE COMO DESTINO DE NEGOCIOS*

### **2. Puntos fuertes y débiles de la Ciudad de Santa Fe como destino de empresas. Factores de localización de negocios que predominan.**

Como puntos fuertes, desde el punto de vista productivo, la Ciudad de Santa Fe dispone potencialmente, de varias condiciones esenciales necesarias: ubicación geográfica privilegiada (es un centro nodal), infraestructura vial básica adecuada, disponibilidad de recursos humanos capacitados, a través de sus diferentes Universidades e institutos técnicos; una población con una cultura de trabajo, un nivel de consumo local importante, dada la masa de habitantes si se considera la Ciudad de Santa Fe con su región metropolitana y su relación con la Ciudad de Paraná.

“La ubicación geográfica se menciona como el principal factor de localización para la atracción de empresas”.

Como puntos débiles, se mencionan la presión impositiva, el acceso al crédito y la estabilidad en las variables económicas, que si bien exceden al gobierno local, debería trabajarse para atemperar las diferencias, por ejemplo, por medio de herramientas impositivas, monetarias y subsidios gerenciados a través del banco local. Desde el punto de vista crediticio, de inversión, faltan recursos. Los préstamos bancarios son caros, escasos y selectivos. Existen iniciativas plausibles del gobierno nacional y provincial, pero son necesarias otras líneas para el despegue productivo.

“Otro punto débil, en el sector comercio, el comercio informal es un enemigo importante”.

“La Ciudad de Santa Fe debe seguir trabajándose para crear nuevos espacios físicos acordes para la instalación de empresas, conjuntamente con el desarrollo de infraestructura básica (energía, gas, agua potable, transporte) y fundamentalmente seguridad en la zona de radicación.”

El perfil de mano de obra que busca un empresario es una persona con actitud de trabajo y luego aptitud. “La actitud de trabajo del santafesino hoy está en crisis”.

No existen inconvenientes en la ciudad para el acceso a recursos y materias primas necesarias para el desarrollo empresarial, fundamentalmente dado por la ubicación estratégica que dispone la ciudad.

#### *GOBIERNO LOCAL.*

### **3. Políticas y Medidas tomadas desde el gobierno municipal para fortalecer la actividad empresarial local.**

Luces y sombras... en relación a las políticas adoptadas por el gobierno municipal tanto para atraer como retener las empresas en la ciudad. Desde el lado positivo, la creación del Distrito industrial Los Polígonos, el mejoramiento de la señalética de los accesos a la ciudad, los esfuerzos sostenidos en el área turística, la peatonalización de San Martín Norte, la puesta en valor de edificios de la ciudad que permiten mejorar su atractivo, la realización de eventos deportivos que permiten atraer público a la ciudad.

En relación a los puntos negativos se menciona, la limpieza de la ciudad, inconvenientes en el tránsito y el estacionamiento en el centro de la ciudad, principalmente desde el punto de vista comercial.

“Al empresario local le falta un poco más de iniciativa y energía para plantear sus demandas y propuestas”.

Dentro de las demandas que tiene la actividad empresarial local hacia el sector público de la ciudad, se mencionan la menor presión impositiva, la mayor rapidez y sencillez en la gestión de los trámites

relacionados con la apertura de negocios, y la posibilidad de acceso al crédito (en la medida que pueda tener injerencia el sector público municipal).

#### **4. Medidas y acciones tomadas desde la institución para fortalecer la actividad empresarial local**

ADE para fortalecer la actividad empresarial de la ciudad, dispone de actividades múltiples: formación y capacitación de dirigentes, a través de su instituto técnico y cursos para empresarios, la vinculación estrecha con los empresarios y el gobierno local, la participación activa en la Mesa de Entidades Productivas, Mesa del Diálogo y el Foro para el Desarrollo, y el otorgamiento del Premio Brigadier como reconocimiento al empresariado local.

#### *POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO*

##### **5. Imagen de la Ciudad como destino de empresas**

La Ciudad de Santa Fe, actualmente, tiene un bajo perfil en relación a su imagen como destino de negocios e industrias comparada con otras ciudades del interior del país.

“Hace faltan acciones públicas y privadas para dar a conocer e insertar la ciudad en el mercado”. “Se debe comunicar el mensaje, trabajar sobre la comunicación, pero sin dejar de lado el producto ciudad.

“La Ciudad Santa Fe tiene que describir su perfil productivo, generar una oferta concreta y después comunicar el mensaje a la audiencia objetivo.”

---

#### **FICHA RESUMEN DE ENTREVISTADO 11**

*Fecha de realización:* 10/02/2014

*Entrevistado:* Daniel Oblan (Secretario)

*Institución:* Cámara de Comercio Exterior de Santa Fe

*Objetivo:* Examinar el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a su posicionamiento estratégico como destino de negocios e industrias.

#### *Resumen:*

#### *SECTOR EMPRESARIAL*

##### **1. Perspectivas, particularidades y tendencias del sector empresarial de la Ciudad de Santa Fe**

Santa Fe por ser ciudad capital, centro académico y disponer una dimensión poblacional propicia, ha permitido el desarrollo de un sector empresarial importante.

El perfil del empresario santafesino se caracteriza por disponer de una capacidad innovadora, fundamentalmente dado por su origen étnico.

En los últimos 10 a 15 años, la Universidad visualizo el valor de formar empresarios, por eso existen nuevos espacios y conciencia en la formación académica para que el profesional no sólo piense en emplearse en una empresa sino también de formar su propia empresa.

Particularmente, la Facultad de Ingeniera Química no sólo ha sido pionera en la formación de profesionales, sino también ha formado empresarios industriales. Muchas industrias que se iniciaron hace 40 a 50 años, respondía a que la universidad propicio la formación de esa clase empresaria vinculada fundamentalmente a la industria química.

Actualmente, existen en la ciudad espacios de base tecnológica, por ejemplo el Parque Tecnológico Litoral Centro, que se convierten en modelos de potencial de desarrollo.

Los rubros industriales que más deberían apuntalarse para su desarrollo en Santa Fe, en función del nuevo orden económico mundial y la demanda mundial de alimentos, serían los vinculados a la agroindustria y la industria alimenticia. Los países del Así Pacífico, con dimensiones poblacionales extraordinarias, para sostener su crecimiento necesitan satisfacer sus necesidades alimentarias; siendo la Argentina y parte de la región del Mercosur una de las principales reservas alimentarias mundiales.

En la ciudad, existen muchos organismos específicos con trayectoria y reconocidos profesionales, que pueden colaborar para potenciar estos desarrollos.

*LA CIUDAD DE SANTA FE COMO DESTINO DE NEGOCIOS.*

## **2. Puntos fuertes y débiles de la Ciudad de Santa Fe como destino de empresas. Factores de localización de negocios que predominan.**

Los principales puntos fuertes de la Ciudad de Santa Fe y su conglomerado son la ubicación estratégica (observando el Mercosur, el corredor bioceánico Porto Alegre –Coquimbo pasa por la ciudad, como así también la integración hacia el Paraguay), la alta relación entre población y profesionales (que permiten la disponibilidad de mano de obra especializada y profesionales para la implementación de proyectos de inversión).

Como punto débil, se menciona la seguridad, la ciudad se encuentra entre los primeros niveles nacionales de violencia y asesinatos. Es una contradicción, tenemos una ciudad de excelencia profesional y a la vez es una ciudad de riesgo.

El inversor mide el nivel de seguridad que tiene una ciudad a la hora de tomar sus decisiones de inversión. Es un tema a resolver conjuntamente entre el sector público, privado, instituciones intermedias y de la sociedad santafesina.

Otro punto débil son las políticas de estado referida a incentivos fiscales para la inversión y radicación de industrias.

Como factor de localización de inversiones, se menciona la disponibilidad en la ciudad de espacios físicos acordes para la radicación de industrias: Parque Tecnológico Litoral Centro y el Distrito Industrial Los Polígonos.

“Es dable recordar que, durante la intendencia del Sr. Rosatti y a propuesta de la Unión Industrial, se confeccionó una Ordenanza 10314, que contemplaba el proyecto de creación de un área industrial en la zona oeste de la Ciudad de Santa Fe. ....Si hubiéramos continuado con esa ordenanza, la zona oeste sería una costanera industrial, una imagen muy distinta a la que se observa, actualmente, cuando se ingresa a la ciudad (un escenario peligroso, de riesgo y marginal)”.

Es necesario que, la Ciudad de Santa Fe disponga de varias propuestas de localización industrial con perfiles diferentes para ser más atractiva para la atracción de inversiones. “Cuanto más propuestas de localización tenga la ciudad, más atractiva va a ser la inversión en Santa Fe”.

La Ciudad de Santa Fe dispone de las condiciones para la creación de “clusters”, por ejemplo, el cluster de la maquinaria de la industria alimenticia, de la informática, etc.

### *GOBIERNO LOCAL.*

#### **3. Políticas y Medidas tomadas desde el gobierno municipal para fortalecer la actividad empresarial local.**

“Todas las políticas que el gobierno municipal adopte, por mínimas que sean, tienen valor e importancia para el empresariado local.”

Si bien existen iniciativas del gobierno municipal para la atracción y retención de inversiones, se debe seguir trabajando. Faltan políticas de incentivos fiscales, de financiación, aunque las medidas más fuertes deben provenir del gobierno nacional.

Se consideran adecuadas las políticas adoptadas por el gobierno municipal para impulsar y dinamizar el comercio exterior de la ciudad. “Antes en la agenda municipal, el comercio exterior era materia pendiente”.

Dentro de las demandas de la actividad empresarial local hacia el sector público de la ciudad se mencionan: la seguridad, control del comercio ilegal, el acompañamiento continuo a las empresas exportadoras, como así también su capacitación, formación y herramientas de promoción.

“Cuanto más transparencia y seguridad existan en la ciudad, mayor es la posibilidad de nuevas inversiones locales o foráneas”

El gobierno debe incentivar aquellas empresas que sean mano de obra intensiva y generen valor agregado.

#### **4. Medidas y acciones tomadas desde la institución para fortalecer la actividad empresarial local**

La Cámara de Comercio Exterior de Santa Fe nace con el fin de promover el desarrollo y crecimiento del comercio exterior en las empresas de nuestra región, particularmente las pequeñas y medianas, por medio del intercambio de conocimientos, bienes y servicios; brindándoles el apoyo y las herramientas eficientes para lograr su internacionalización (comerciales- asesoramiento en materia aduanera, logística (transportes y seguros), legal, bancaria y financiera, envases y embalajes, impositiva- , capacitación, gestoría, especiales- asesoramiento en financiación y asociatividad-). Se encuentra en línea con las distintas cámaras empresariales para la defensa de los intereses del comercio exterior.

La CCE participa de la Mesa de Entidades Productivas, Mesa del Diálogo y del Foro para el Desarrollo de la ciudad (cuyos ejes son la ciudad educadora, turística y como eje del corredor bioceánico)

Se debe seguir trabajando en la línea de la articulación pública – privada y el compromiso de todas las entidades involucradas. Evitar la duplicación de las acciones a través de la coordinación.

#### *POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO*

##### **5. Imagen de la Ciudad como destino de empresas**

La Ciudad de Santa Fe debe trabajar la imagen de ciudad como destino de negocios e industrias. Se deben generar grandes centros de negocios, eventos comerciales.

La ciudad debe trabajar sobre dos o tres ítems que la identifiquen. Por ejemplo, Santa Fe la ciudad de la “industria del mueble” con un showroom de dicha industria.

La Ciudad de Santa Fe tiene el estigma de ser la ciudad administrativa. Pero el santafesino no comunicó las otras actividades que dispone.

La ciudad de Santa Fe como destino de negocios e industrias no se encuentra correctamente insertada en el mercado.

Se debería trabajar sobre el orgullo santafesino, el compromiso por la ciudad y políticas de marketing en forma conjunta con todos los actores locales y la comunidad.

---

#### **FICHA RESUMEN DE ENTREVISTADO 12**

*Fecha de realización:* 11/02/2014

*Entrevistado:* Fabio Arredondo (Director)

*Institución:* Centro de Estudios y Servicios – Bolsa de Comercio de Santa Fe

*Objetivo:* Examinar el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a su posicionamiento estratégico como destino de negocios e industrias.

#### *Resumen:*

##### *SECTOR EMPRESARIAL*

##### **1. Perspectivas, particularidades y tendencias del sector empresarial de la Ciudad de Santa Fe**

El sector empresarial de la ciudad de Santa Fe es muy dinámico, si bien predomina la actividad comercial, contamos con un importante desarrollo de la industria, a punto tal que es la segunda ciudad industrial de la provincia. Contamos con más de 12.000 establecimientos que desarrollan actividades comerciales, industriales y de prestación de servicios; que generan una facturación anual cercana a los \$ 20.000 millones, siendo el comercio el que mayor participación tiene (57%) y luego la industria con el 16%. Es para destacar la creciente evolución que presentan las exportaciones de empresas de la ciudad, principalmente en rubros como productos farmacéuticos, bebidas, maquinarias y autopartes. Otra característica que presenta el sector es su gran capacidad emprendedora.

En relación a los sectores más dinámicos y desarrollados tendríamos que separar los sectores que denominamos desarrollados de los dinámicos. Si nos referimos a estos últimos, no caben dudas que el comercio y servicios son los más dinámicos, ya que representan poco más del 70% de los establecimientos que desarrollan actividades económicas en la ciudad. Pero si hacemos referencia a los sectores desarrollados, yo ubicaría allí a la industria.

Con respecto a la evolución del sector empresarial en los últimos años, el mismo tuvo que enfrentar muchas dificultades, si bien en nuestra ciudad se ha percibido un buen nivel de actividad económica, preocupa el nivel de inflación, las excesivas regulaciones y la gran presión fiscal.

Para analizar la tendencia que seguirá la actividad empresarial en la ciudad no podemos dejar que referenciar lo que está aconteciendo a nivel nacional que obviamente impacta en nuestra ciudad. El principal obstáculo que tendrán las empresas será el de la inflación y las restricciones en el comercio exterior, tanto sea para importar insumos para sus procesos productivos como para exportar productos terminados.

Desgraciadamente el nivel de actividad económica en la provincia se viene contrayendo en estos últimos meses y esto puede ser que estemos en la puerta de una nueva fase recesiva en la economía, lo cual traería serias dificultades a nuestras empresas.

Los rubros de empresa que deberían apuntalarse para su desarrollo en Santa Fe en función de la oferta y demanda existente en los actuales mercados son todas aquellas actividades que agreguen valor, en el mismo sentido se deben crear las condiciones necesarias para el desarrollo de actividades económicas que permitan mejorar la competitividad de nuestras empresas.

En nuestra ciudad una cantidad importante de industrias se dedican a la elaboración de alimentos y bebidas, estos son sectores que debemos acompañar.

No debemos olvidarnos también del sector Turismo, que viene creciendo sostenidamente en los últimos años, realizando importantes inversiones. Hay un dato para destacar que es que nuestra ciudad se encuentra incluida en el ranking de ciudades sede de eventos internacionales que elabora anualmente la International Congress and Convention Association.

#### *LA CIUDAD DE SANTA FE COMO DESTINO DE NEGOCIOS.*

### **2. Puntos fuertes y débiles de la Ciudad de Santa Fe como destino de empresas. Factores de localización de negocios que predominan.**

En relación a los puntos fuertes de Santa Fe como destino de empresas, la ciudad tiene un gran atractivo para las empresas dada su perspectiva de crecimiento como área metropolitana, lo que implica un alto grado de vinculación con centros urbanos cercanos como las localidades de Recreo, Monte Vera, Sauce Viejo, Santo Tomé y Paraná. Además posee un alto grado de vinculación entre las distintas asociaciones empresariales y comerciales, que se ha fortalecido en los últimos años. Esto permite el accionar conjunto de las mismas en el delineamiento de proyectos para el crecimiento de la ciudad.

Como factores localizacionales predominantes en la Ciudad de Santa Fe para la atracción empresas, la ciudad está ubicada en el centro de la provincia, y en un marco más amplio de lo que se conoce como Región Centro (Córdoba, Entre Ríos, Santa Fe), y el Mercosur. En este sentido, cabe mencionar la necesidad de potenciar lo que se conoce como Nodo Logístico, el cual incluye toda la infraestructura necesaria para potenciar las vinculaciones en el área metropolitana Santa Fe – Paraná. Además el proyecto de creación de un Parque Comercial y Logístico, que permitirá generar un área de concentración de la actividad mayorista local, convirtiendo a la ciudad en una plataforma de la actividad comercial mayorista con proyección regional.

En la ciudad existen los siguientes espacios físicos aptos para la instalación de empresas:

1. Polo Industrial Sauce Viejo-Santo Tomé: Está integrado por el Parque Industrial Sauce Viejo que alberga más de 60 empresas y el área industrial de Santo Tomé ubicada sobre la RN 19. Ambos reciben inversiones del gobierno provincial y nacional y constituyen un polo industrial importante del área metropolitana
2. Parque tecnológico Litoral centro (PTLC): Creado por iniciativa del CONICET en agosto de 2002, es una entidad con participación estatal mayoritaria en la que los sectores científico-académico, gubernamental y empresarial, se asocian para apoyar el surgimiento de nuevas empresas de base tecnológica y elevado perfil innovador. El PTLC ofrece a personas innovadoras la infraestructura edilicia y los servicios acordes a la etapa de desarrollo de su idea-negocio. Se encuentra ubicado sobre la RN 168 de la ciudad de Santa Fe. PTLC en cifras durante el período 2008-2011: una empresa pre-incubada, tres Empresas Egresadas de Pre-Incubación, ocho empresas Incubadas, cuatro Empresas Egresadas de Incubación, tres empresas pre-erradicadas, dos empresas radicadas.
3. Distrito industrial Los Polígonos: Es un predio de 22,5 hectáreas que tiene como propósito constituirse en un eslabón más de la Red de Parques Industriales Metropolitanos, posibilitando que los industriales y comerciantes locales amplíen y diversifiquen su producción como así también la reubicación de establecimientos que se encuentren en situación de uso no conforme. Además se busca potenciar la radicación de nuevas empresas. Se encuentra ubicado en la zona Noroeste de la ciudad, en el camino viejo a Esperanza. A 2011 el distrito cuenta con una empresa radicada y seis empresas que seis empresas que firmaron boleto de compra-venta
4. Además la ciudad de Santa Fe avanza en el proyecto de conformación de un nuevo parque Industrial interjurisdiccional entre la capital provincial y la localidad de Recreo, con el objetivo de integrar los terrenos pertenecientes a la jurisdicción de la localidad de Recreo, que lindan con el proyecto de Parque Industrial que impulsó el municipio santafesino en el norte de la ciudad.

En relación a la calificación de la mano de obra existente, en la ciudad hay tres universidades en las cuales se preparan más de 40.000 alumnos por año. En este sentido la proporción de habitantes con

nivel de instrucción Superior Universitario Completo alcanza al 16,8 %, aproximadamente 73.837 personas.

Por otro lado (valores 2012) el 49,8 % de la población tiene al menos el secundario completo, valor similar al de la Región Pampeana y aproximadamente 4,0 puntos porcentuales superior al del Total de Aglomerados. Las personas que aún no han finalizado el nivel secundario representan el 19,8 % de la población del Gran Santa Fe, valor similar al registrado por la Región Pampeana pero 3,5 puntos porcentuales inferior al presentado en el Total de Aglomerados.

Dada la ubicación de la ciudad y los proyectos mencionados precedentemente se podría considerar que en general las vías de acceso a los recursos y materias primas necesarias para el desarrollo de las empresas son las adecuadas. Esto será importante analizarlo para cada tipo de empresa o negocio.

#### *GOBIERNO LOCAL.*

### **3. Políticas y Medidas tomadas desde el gobierno municipal para fortalecer la actividad empresarial local.**

En cuanto a las políticas adoptadas por el gobierno municipal tanto para atraer como para retener empresas es posible destacar dos de ellas que se mencionan a continuación. Ambas muy beneficiosas para el crecimiento de las empresas locales.

(1) puesta en valor del Distrito Industrial Los Polígonos, que tiene como propósito constituirse en un eslabón más de la Red de Parques Industriales Metropolitanos permitiendo que industriales y comerciantes locales amplíen y diversifiquen su producción.

(2) creación de la Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior que tiene por objetivo incentivar el perfil exportador de la ciudad a partir de acciones conjuntas (Ferias Internacionales, Rondas de negocios, Misiones empresariales, etc) con las empresas a los efectos de concretar experiencias y ventas en mercados extranjeros.

En la actualidad no se detectan demandas pendientes del sector empresarial hacia el sector público local, sobre las cuales no se hayan tenido respuesta. En este sentido, dado el grado de injerencia gubernamental en la mayoría de los casos los pedidos son elevados al nivel provincial o nacional. Sin embargo, desde la Bolsa de Comercio de Santa Fe se trabaja en permanente diálogo con el gobierno de la ciudad. A través del Programa "Santa Fe Cómo Vamos" se llevan adelante acciones conjuntas para detectar y potenciar las oportunidades de la ciudad.

### **4. Medidas y acciones tomadas desde la institución para fortalecer la actividad empresarial local**

La Bolsa de Comercio de Santa Fe pone a disposición las herramientas y la tecnología necesarias para la realización de operaciones comerciales seguras y transparentes en el marco legal necesario y el respaldo y la garantía que una institución de más de un siglo de vida puede brindar, fomentado la fluidez de la actividad comercial en la región.

Entre sus objetivos particulares se destaca el aliento a la formación de cámaras gremiales que representen a los diversos sectores económicos de la región.

Se trabaja articulando con el sector público a efectos de crear las condiciones propicias para la radicación de empresas en la ciudad.

El desarrollo de los mercados, el fomento de nuevas industrias, numerosas obras de infraestructura, la incorporación de novedosas tecnologías y la universalización de la educación son temas de interés de la institución.

La Institución tiene una activa participación gestionando ante los gobiernos municipal, provincial y nacional por temas que hacen al crecimiento y desarrollo de la ciudad; principalmente en aquellos que posibilitan la radicación de empresas en la zona.

Trabajamos junto a otras Instituciones de la ciudad en la Mesa de Entidades Productivas, y participamos activamente en el Consejo Económico y Social de la Municipalidad de la ciudad de Santa Fe y el Plan Estratégico de la Provincia.

#### *POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO*

### **5. Imagen de la Ciudad como destino de empresas**

En cuanto a la imagen de la ciudad como destino de empresas/negocios, Santa Fe, en los últimos años, ha mejorado su imagen productiva y potenciado su perfil comercial. Sin embargo, es importante pensar y trabajar tanto desde el lado empresarial como gubernamental en un desarrollo inclusivo con beneficios y potencialidades para todos los santafesinos.

En relación a si la ciudad como destino de negocios/empresas se encuentra correctamente insertada en el mercado, probablemente aún falten trabajar cuestiones que permitan hacer que las

empresas sean más competitivas. En este sentido es posible pensar en ventajas comparativas que se obtengan de servicios logísticos y de infraestructura.

---

## **FICHA RESUMEN DE ENTREVISTADO 13**

*Fecha de realización:* 14/02/2014

*Entrevistado:* Amadeo Cellino (Gerente)

*Institución:* Parque Tecnológico del Litoral Centro S.A.P.E.M

*Objetivo:* Examinar el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a su posicionamiento estratégico como destino de negocios e industrias.

### Resumen:

#### **SECTOR EMPRESARIAL**

##### **1. Perspectivas, particularidades y tendencias del sector empresarial de la Ciudad de Santa Fe**

La Ciudad de Santa Fe tiene un sector empresarial pujante en sus ideas. En los últimos años, ha existido un cambio en la mentalidad empresarial, comprendiendo la importancia de la ciencia y la innovación tecnológica.

La industria santafesina se muestra en crecimiento, con interés de desarrollarse, de vincularse activamente con universidades e institutos tecnológicos y otros organismos públicos.

La Ciudad de Santa Fe debe inicialmente potenciar los rubros empresariales fuertes que dispone (como ser medicamentos, biotecnología, alimentos, metalmecánica, las Tics) y luego fomentar el desarrollo de otros en función de la oferta y demanda existente en los actuales mercados. El rubro biotecnológico se encuentra desarrollado científicamente pero se necesitan ampliar las inversiones industriales.

Se debe seguir fortalecimiento el vínculo entre la universidad y el sector empresarial que dispone la Ciudad de Santa Fe.

#### **LA CIUDAD DE SANTA FE COMO DESTINO DE NEGOCIOS.**

##### **2. Puntos fuertes y débiles de la Ciudad de Santa Fe como destino de empresas. Factores de localización de negocios que predominan.**

Como puntos fuertes se menciona, la calidad y calificación del recurso humano (operarios y profesionales), alto ratio de investigadores por habitante, mayor tasa de carreras universitarias duras por habitante del país, ubicación geográfica estratégica.

La Ciudad de Santa Fe dispone de recursos científicos tecnológicos de primer nivel y de capitales para inversiones (se necesita la iniciativa).

Como debilidades se presentan, el escaso desarrollo de la infraestructura de transporte (por ejemplo, un aeropuerto sin aduana, ferrocarriles, hidrovía), la falta de espacios físicos acordes para la instalación de empresas. Existen debilidades que pueden corregirse, sólo se necesitan decisiones políticas.

Los empresarios industriales locales necesitan un perfil de mano de obra de oficio (soldadores, fresadores, matriceros, diseñadores industriales, torneros, etc), y se encuentran con que las escuelas técnicas forman alumnos en otros perfiles (perito mercantil, biología, etc.). Existe una demanda insatisfecha de mano de obra de oficios. Como iniciativa de algunas empresas industriales y la UI, se desarrollaron cursos de capacitación en oficios durante el año 2013 en el Parque Industrial de Sauce Viejo. Actualmente, se realizó un convenio con el Ministerio de Educación, para que los alumnos de algunas escuelas técnicas realicen sus prácticas dentro de las fábricas.

Los inversores extranjeros consideran de gran importancia para su radicación, la disponibilidad de recursos y fuentes de conocimiento, de mano de obra capacitada y de calidad, la infraestructura hotelera y gastronómica.

Es necesario pensar a la Ciudad y su región para llevar a cabo proyectos de desarrollo económico.

#### **GOBIERNO LOCAL.**

##### **3. Políticas y Medidas tomadas desde el gobierno municipal para fortalecer la actividad empresarial local.**

Las políticas adoptadas por el gobierno municipal para fortalecer la actividad industrial local son muy favorables. Como medidas beneficiosas se mencionan la participación activa del gobierno

municipal en el PTLC, la creación de la Agencia Cooperación, Inversiones y de Comercio Exterior, los beneficios impositivos otorgados a las empresas instaladas en el PTLC.

El Distrito Industrial Los Polígonos, el proyecto Interpuestos son muy buenas iniciativas del gobierno municipal, se encuentran en una zona que era necesario desarrollar.

Es dable destacar que, existe un mayor involucramiento del gobierno municipal en el desarrollo económico local.

El apoyo del gobierno municipal en la gestión de trámites vinculados al inicio de las empresas es un factor muy importante.

Las principales demandas que tiene la actividad empresarial local hacia el sector público son el desarrollo de infraestructura en energía y gas y la baja en la presión impositiva.

#### **4. Medidas y acciones tomadas desde la institución para fortalecer la actividad empresarial local**

Dentro de las medidas y acciones tomadas por el PTLC para fortalecer la actividad empresarial local, se mencionan la generación de empresas, a través de la pre incubación, incubación, pre radicación y radicación de empresas; el acompañamiento de las empresas en la obtención de créditos y subsidios; la vinculación activa con diversas entidades intermedias y organismos públicos para generar un ambiente para atraer nuevas inversiones a la ciudad.

Actualmente, el PTL, gobierno municipal y provincial están trabajando en un área industrial que vincula la ciudad de Paraná y Santa Fe.

En la Ciudad de Santa Fe, existe una alta cooperación entre los actores locales involucrados.

### *POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO*

#### **5. Imagen de la Ciudad como destino de empresas**

La Ciudad de Santa Fe está comenzando a ser percibida como destino de negocios e industrias, y particularmente en relación a aquellas empresas que consideran a la ciencia, tecnología y la innovación como una veta importante. Por ejemplo, la empresa Zeltec podría relocalizarse en la ciudad de Pilar y no lo considera así, porque dispone en Santa Fe de recursos humanos profesionalizados y capacitados.

La Ciudad de Santa Fe está inserta correctamente como destino de negocios e industrias en el mercado, particularmente en relación al rubro biotecnológico.

Para disponer de una ciudad innovadora debe trabajar toda la comunidad en su conjunto (gobierno, empresarios, entidades, sociedad, etc.).

---

## **FICHA RESUMEN DE ENTREVISTADO 14**

*Fecha de realización:* 27/02/2014

*Entrevistado:* Amadeo Formisano (Presidente)

*Institución:* Asociación Civil del Parque Industrial de Sauce Viejo

*Objetivo:* Examinar el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a su posicionamiento estratégico como destino de negocios e industrias.

### *Resumen:*

#### *SECTOR EMPRESARIAL*

##### **1. Perspectivas, particularidades y tendencias del sector empresarial de la Ciudad de Santa Fe**

El Distrito La Capital dispone actualmente de un perfil industrial más asentado, dejando de ser una capital silente, con una imagen de ciudad netamente administrativa, de empleados públicos.

El perfil industrial de la capital de la provincia es sumamente creciente, dinámico y se ha multiplicado exponencialmente en los últimos años. Es netamente heterogéneo, variado, con mayor presencia de empresas del sector metalmeccánico y metalúrgico. También existen industrias alimenticias, de manufactura, imprentas, etc. No existen especializaciones en determinadas actividades industriales. Es importante destacar, el crecimiento de las industrias relacionadas con las Tics.

También en la Ciudad de Santa Fe existe un crecimiento de las "industrias sin chimenea": turismo, comercio, servicios.

La Santa Fe productiva es cada vez más activa, pero tiene problemas de radicación dentro del ejido urbano, lo que conlleva a la necesidad de políticas de relocalización de las actividades y el éxodo a otros destinos.

Los rubros de empresa que más deberían apuntalarse para su desarrollo en Santa Fe, son los relacionados con el agregado de valor a la producción agropecuaria, la biotecnología, la nanotecnología y la innovación tecnológica en general. Es importante destacar que, la Ciudad de Santa Fe dispone de un polo tecnológico de excelencia.

#### *LA CIUDAD DE SANTA FE COMO DESTINO DE NEGOCIOS.*

### **2. Puntos fuertes y débiles de la Ciudad de Santa Fe como destino de empresas.**

#### **Factores de localización de negocios que predominan.**

Como punto débil importante, la Ciudad de Santa Fe tiene problemas de radicación dentro del ejido urbano, ya que no dispone de la capacidad de ampliación de los espacios físicos para la localización de industrias. Se trata de un factor de localización para la atracción empresas que debe mejorarse.

Dentro del ejido urbano no existen posibilidades de crecimiento, asimismo, existen empresas radicadas allí que disponen de un uso no conforme por el cual pagan un tributo mayor, que deben relocalizarse.

Como grandes polos industriales se encuentran actualmente, el Parque Industrial Sauce Viejo (172 has), el Distrito Los Polígonos (20 has), ambos colmados en su capacidad. Existen proyectos para ampliar la capacidad del Parque Industrial Sauce Viejo en 72 has., lo cual permitiría cubrir la demanda actual.

Como proyectos de nuevos espacios físicos acordes para la instalación de empresas, se mencionan el área industrial de la Ruta 19, que la intendencia de Santo Tomé desea refloatar y recategorizar, y el proyecto de un parque industrial de 120 hs en la zona de Recreo.

Si se dan las políticas y condiciones de ampliación de los espacios físicos en zonas periféricas a la ciudad, entonces la Ciudad de Santa Fe va a disponer de áreas acordes para la instalación de empresas (de aquellas con uso conforme que deben relocalizarse y de nuevas radicaciones).

Como otro punto débil se menciona, la congestión del tránsito vehicular urbano que conlleva restricciones para el transporte pesado.

Santa Fe dispone a nivel académico universidades de primer orden, que permiten brindar profesionales con una muy buena formación académica, pero con deficiencias en la formación práctica en empresas.

Si se analizan los puestos operativos de manufactura, la formación se torna un problema, no existen muchos operarios con formaciones técnicas. No existen las viejas escuelas de artes y oficios.

El cuerpo docente de las escuelas técnicas tiene la teoría pero no disponen del conocimiento práctico que le otorga la experiencia laboral en una empresa. La industria tecnológicamente avanza a pasos más agigantados con respecto a la currícula de un plan de estudios. Existen ciertos avances como las prácticas profesionalizantes en las escuelas técnicas, y la formación del cuerpo docente en las empresas. Las propias empresas son las que comienzan a impartir cursos de capacitación para sus operarios. Algunas localidades disponen de centros de capacitación y formación, por ejemplo el ITEC en Esperanza, Rafaela.

Santa Fe dispone de distintas vías de acceso, algunas en desarrollo potencial: las vías navegables que permiten transporte de gran porte, autovías, autopistas, etc. Tenemos una capacidad de poder recibir y distribuir a través de buenos accesos. Existen algunas vías que deben mejorarse: el Aeropuerto debería tener vuelos con una frecuencia mayor, el puerto debería tener un movimiento portuario más importante.

Santa Fe dispone de varios corredores comerciales importantes.

Las políticas e iniciativas locales en pro del desarrollo productivo de la ciudad son un punto fuerte a destacar.

#### *GOBIERNO LOCAL.*

### **3. Políticas y Medidas tomadas desde el gobierno municipal para fortalecer la actividad empresarial local.**

El gobierno local está desarrollando políticas activas para fortalecer la actividad empresarial local. En materia de desarrollo industrial focalizo el problema de radicación y busco alternativas de solución, a través de la creación del Distrito Industrial Los Polígonos.

A nivel provincial también existen políticas de desarrollo productivo pero son a largo plazo.

Existe un conjunto de requerimientos de la actividad empresarial local hacia el gobierno, por ejemplo la disponibilidad de una banca de desarrollo industrial que fomente el crédito, que otorgue financiamiento a las empresas.

Santa Fe tiene capacidad productiva pero necesita de políticas activas para poder propiciar ese desarrollo.

#### **4. Medidas y acciones tomadas desde la institución para fortalecer la actividad empresarial local**

El Parque Industrial de Sauce Viejo ha definido como su principal objetivo la consolidación de un área de actividad económica que favorezca la radicación y desarrollo de proyectos industriales de origen local, nacional e internacional. Para lograrlo se encararon diversas iniciativas tendientes a:

- Difundir y promocionar la actividad industrial, tecnológica y de servicios del parque y la región,
- Promover la radicación de empresas vinculadas a la economía regional dispuestas a invertir y generar fuentes de trabajo,
- Trabajar conjuntamente con sectores estratégicos de desarrollo tecnológico industrial como centros de investigación y universidades,
- Generar mecanismos que permitan a las empresas mejorar su desempeño comercial y acceder a nuevos mercados,
- Consolidar la participación institucional y el espíritu asociativo entre las empresas radicadas en el parque.

El PISV, a través de la Asociación Civil, participa activamente con el sector público y diferentes entidades intermedias (FAPITSFE,UI) para generar un ambiente que fortalezca la actividad industrial.

A nivel local existe una articulación constante entre los diferentes actores involucrados para generar una política activa en el desarrollo productivo de la ciudad y su región. Por ejemplo, el Foro Industrial Regional. Es fundamental que no exista una disociación entre lo público y lo privado.

#### *POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO*

##### **5. Imagen de la Ciudad como destino de empresas**

La Ciudad de Santa Fe no dispone de un perfil industrial que la destaque, se han realizado distintas acciones que buscan potenciar la ciudad en diferentes perfiles (turístico, eventos, etc.)

En mi opinión, no posicionaría a la Ciudad de Santa Fe con un perfil primario netamente productivo e industrial, existen otros factores que la representan y le otorgan una imagen importante. Por ejemplo, es una ciudad con una basta oferta académica, a través de sus distintas universidades e institutos científicos tecnológicos, es un polo educativo por excelencia.

El perfil industrial es el perfil que menos caracteriza a la Ciudad de Santa Fe. Ser una ciudad con un polo educativo por excelencia es un perfil más característico.

Actualmente, la Ciudad de Santa Fe tiene un perfil polifacético, existen polos, parques, empresas, educación, turismo, hotelería, esparcimiento, etc. Es una ciudad que se está convirtiendo en cosmopolita.

La Ciudad de Santa Fe dispone hoy de un perfil diferente, los últimos gobiernos municipales han dado una revalorización de los aspectos sociales, culturales, turísticos, comerciales, etc.

Si pensamos a la Ciudad de Santa Fe como el paradigma industrial, en mi opinión existen otras localidades mejores.

---

#### **FICHA RESUMEN DE ENTREVISTADO 15**

*Fecha de realización:* 18/02/2014

*Entrevistado:* Eduardo Matozo (Secretario)

*Institución:* Secretaria de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo - UNL

*Objetivo:* Examinar el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a su posicionamiento estratégico como destino de negocios e industrias.

*Resumen:*

#### *SECTOR EMPRESARIAL*

##### **1. Perspectivas, particularidades y tendencias del sector empresarial de la Ciudad de Santa Fe**

La Ciudad de Santa Fe y su conglomerado se caracteriza por disponer de gran cantidad de empresas. Santa Fe tiene empresas muy importantes pero no se las advierte, porque trabajan para el exterior. Se debe potenciar y comunicar.

Santa Fe y su región metropolitana disponen de una alta concentración de industrias de bienes de capital (tal vez desarrolladas históricamente por poseer de Facultades de Ingeniería). Por citar ejemplos, Espaqfe, Cinter son empresas gran trayectoria e importancia.

La Ciudad de Santa Fe se caracteriza por ser un nodo comercial mayorista y minorista. Por ejemplo, el Mercado Abastecedor de Frutas y Verduras abastece una amplia zona de Entre Ríos, sur de Corrientes y centro norte de la provincia de Santa Fe.

También, la ciudad dispone de una nueva gama de industrias vinculadas a la biotecnología de importancia, las cuales se encuentran en el Parque Litoral Centro, por ejemplo: Zeltec (una de las plantas biotecnológicas más grande de Latinoamérica), Productos Veterinario, Diagramma.

Santa Fe se está posicionando fuertemente en relación a empresas basadas en el conocimiento como las Tics y el diseño. Sin embargo, el sector de las Tics está muy poco formalizado, lo cual representa un desafío para el estado la búsqueda de alternativas, herramientas y condiciones para su formalización.

En la Ciudad de Santa Fe coexisten industrias clásicas destacadas, nuevas industrias vinculadas a latecnología y un sector comercial importante que permite distinguir y posicionar a la ciudad. Lo que evidencia que, la Ciudad de Santa Fe tiene un potencial empresarial significativo.

En relación a las tendencias de la actividad empresarial en la ciudad, dependerá de cada sector. La tendencia en el sector comercial minorista y mayorista, debería ser la adecuación al comercio electrónico. Se dará un crecimiento de industrias de punta vinculadas al conocimiento relacionadas con el diseño y las Tics, por las condiciones del entorno de la ciudad.

Las industrias tradicionales van a permanecer siempre que incorporen la innovación, lo cual depende de mucho de su cultura empresarial y de su entorno. En la Ciudad de Santa Fe, existen muchas empresas con capacidad de innovación y otras clásicas que, aún por cuestiones culturales, no han incorporado la innovación.

Los rubros de empresa que más deberían fomentarse para su desarrollo en la Ciudad de Santa Fe en función de la oferta y demanda existente en los actuales mercados, deberían ser los vinculados con las nuevas tecnologías, las Tics y el diseño.

En la Ciudad de Santa Fe están dadas las condiciones para potenciar a la misma como un destino de industrias del conocimiento, pero el desafío estará dado por las políticas públicas del gobierno municipal, provincial y nacional.

#### *LA CIUDAD DE SANTA FE COMO DESTINO DE NEGOCIOS.*

### **2. Puntos fuertes y débiles de la Ciudad de Santa Fe como destino de empresas.**

#### **Factores de localización de negocios que predominan.**

La fortaleza más destacable que dispone la ciudad es el conocimiento radicado en la Santa Fe y su región, a través de sus Universidades, institutos científicos y técnicos. También se mencionan como puntos fuertes, la ubicación geográfica estratégica de la ciudad en la Región Litoral Centro, y en los últimos años la existencia de diferentes políticas e iniciativas gubernamentales tendientes a propiciar el crecimiento y la innovación.

Un punto fuerte destacable es que la Ciudad de Santa Fe es una ciudad capital. Santa Fe como ciudad sede administrativa no debe ser analizada como una debilidad.

Como debilidades se mencionan las relacionadas con la infraestructura de interconexiones, por ejemplo el Aeropuerto no se encuentra desarrollado en su totalidad, la no presencia del puerto sobre la margen del Paraná. No significa que la ciudad sea la menos interconectada de la provincia. Otra debilidad importantísima, a largo plazo, es la disponibilidad de infraestructura energética, se deben disponer de políticas de autogeneración de energía.

Como factores de localización que predominan en la ciudad de Santa Fe para la atracción de empresas, se identifican las fuentes de conocimiento, la calidad del agua potable, y que la misma es todavía una ciudad vivible, con una dimensión poblacional mediana armónica con múltiples servicios de educación, salud, de recreación, culturales, gastronómicos, etc.

Si bien existen espacios físicos acordes para la instalación de empresas, debe pensarse en la Región Metropolitana de Santa Fe, como ser el área industrial de Santo Tomé y Recreo.

En la ciudad de Santa Fe puede desarrollarse la herramienta de clusters, Por ejemplo, las nuevas empresas de biotecnología de la ciudad tienen espíritu de clusters, ya que disponen de ciertos acuerdos entre ellas.

Si una ciudad desea ser competitiva necesita un estado eficiente y eficaz con profesionales capacitados en sus distintas instancias. ... Se debe profesionalizar el estado porque desde la comunidad empresarial sola no se puede lograr la competitividad de una ciudad.

#### *GOBIERNO LOCAL.*

### **3. Políticas y Medidas tomadas desde el gobierno municipal para fortalecer la actividad empresarial local.**

Las políticas adoptadas por el gobierno municipal para atraer y fortalecer las empresas de la ciudad son importantes. Como medidas beneficiosas se mencionan, la presencia activa del municipio en el Parque Tecnológico Litoral Centro que ha facilitado el desarrollo del mismo, la constitución del Distrito Industrial Los Polígonos y la posibilidad de radicación de aquellas industrias de uso no conforme, las acciones de la Agencia de cooperación, inversiones y comercio exterior, la creación de la incubadora de emprendimientos culturales "Expresiva" conjuntamente con la UNL, las políticas y proyectos de creación de un nodo logístico, el posicionamiento del Puerto.

Se debería avanzar en el diseño de políticas concretas en materia fiscal y reglamentaciones que permitan el fortalecimiento de las industrias del conocimiento.

Como demandas de la actividad empresarial hacia el sector público pueden mencionarse las relacionadas con la infraestructura de conexiones viales (una conexión alternativa con Paraná), áreas (fortalecimiento del Aeropuerto), acuáticas (traslado del Puerto); las cuales algunas de ellas están en desarrollo.

### **4. Medidas y acciones tomadas desde la institución para fortalecer la actividad empresarial local**

Desde la UNL, particularmente la Secretaría de Vinculación y Tecnológica y Desarrollo Productivo, tiene como razón de ser promover el desarrollo de la Región en la que se está inserta, a través de la incorporación de ciencia y tecnología a la producción, para lo cual se busca vincular los conocimientos con la demanda, y en el caso de nuevas tecnologías generar nuevos emprendimientos. Las políticas se definen en tres ejes:

- Inserción de los graduados en el tejido socioproductivo y el estado, a través de la formación de profesionales de excelencia, con espíritu crítico, emprendedores, con una visión internacional que actúen como agentes de cambio de nuevos conocimientos.
- Investigación, desarrollo y su transferencia al tejido socioproductivo a través del CETRI.
- Generación de nuevos emprendimientos y una actitud emprendedora en los estudiantes (Foro para Jóvenes Emprendedores)

La Universidad del Litoral tiene una participación y cooperación activa con los demás actores locales y una acción directa en la generación de un ambiente que atraiga y fortalezca la actividad productiva en la ciudad. Por ejemplo, a través de la presencia activa en el PTLC, la confección de consorcios públicos privados para proyectos innovadores, la participación dinámica en el Foro de Capital para la Innovación (una idea impulsada por la UNL). La UNL vive generando acciones de cooperación pública -privada por considerarla primordial para el desarrollo de la ciudad.

#### *POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO*

### **5. Imagen de la Ciudad como destino de empresas**

La Ciudad de Santa Fe aún no dispone de una imagen de destino de negocios e industrias consolidada e insertada correctamente en el mercado. Si bien existen algunos pequeños indicios como ser el PTLC, el desarrollo del centro de convenciones del puerto y el turismo de eventos, entre otros.

La Ciudad de Santa Fe se está posicionando con un perfil distinto, como una ciudad productiva basada en el conocimiento, pero debe trabajarse e instalarse esta imagen, ya que está muy teñida con la visión administrativa y burócrata.

Si una ciudad desea ser innovadora debe trabajar continuamente para serlo, debe innovar en sus normativas y reglamentaciones.

---

## **FICHA RESUMEN DE ENTREVISTADO 16**

*Fecha de realización:* 13/02/2014

*Entrevistado:* CPN Carlos Arese (ex gerente)

*Institución:* Agencia de Desarrollo Región Santa Fe - Equipymes Santa Fe (actualmente)

*Objetivo:* Examinar el estado de situación de la Ciudad de Santa Fe en relación a su posicionamiento estratégico como destino de negocios e industrias.

*Resumen:*

#### *SECTOR EMPRESARIAL*

### **1. Perspectivas, particularidades y tendencias del sector empresarial de la Ciudad de Santa Fe**

El sector empresarial santafesino se presenta como un sector secundario, dado la nota característica que tiene Santa Fe de ser una ciudad sede administrativa.

En los últimos años, se observa un crecimiento del sector empresarial, especialmente los rubros de la construcción y el comercio.

Los sectores empresariales más desarrollados y dinámicos son la construcción, las industrias alimenticias y sus industrias conexas (el sector alimenticio genera encadenamiento, es decir empresas que la proveen, por ejemplo, industrias de maquinaria para empresas lácteas). Existen en la ciudad gran cantidad de panificadoras y algunas de ellas de tamaño importante.

La tendencia de crecimiento seguirá en la actividad empresarial en la ciudad, aunque en un nivel menor, más allá de la coyuntura económica del país.

El sector industrial se constituye como el motor que lidera el desarrollo local, especialmente el alimenticio y metalmeccánico/metalúrgico. Son sectores demandantes de mano de obra, tecnología, etc.

#### *LA CIUDAD DE SANTA FE COMO DESTINO DE NEGOCIOS.*

### **2. Puntos fuertes y débiles de la Ciudad de Santa Fe como destino de empresas. Factores de localización de negocios que predominan.**

La ubicación geográfica estratégica, la disponibilidad de distintas vías de conectividad que permiten el fácil acceso a los recursos y materias primas y la existencia de mano de obra calificada (profesionales universitarios con excelencia académica) se presentan como puntos fuertes de la Ciudad de Santa Fe. También se menciona la intensa vinculación entre las universidades y la comunidad empresarial.

Es dable destacar que, en algunas carreras universitarias se forman profesionales con un perfil netamente ajustado a los requerimientos del sector público, dejando de lado en algunos casos los requerimientos del sector privado.

Como punto débil central, se menciona la falta de espacios físicos acordes, dado que no existen disponibilidad de tierras para la radicación de industrias y la disponibilidad energética. El Parque Industrial de Sauce Viejo se encuentra saturado. Existe un crecimiento de radicación de industrias en la Ruta 19, Santo Tomé, Recreo. También se menciona la no existencia de un clima empresarial o atmósfera de negocios visible en la ciudad.

La ubicación geográfica estratégica se presenta como el principal factor de localización predominante en la Ciudad de Santa Fe para la atracción de empresas. Deberían mejorarse los incentivos económicos e impositivos para las empresas.

#### *GOBIERNO LOCAL.*

### **3. Políticas y Medidas tomadas desde el gobierno municipal para fortalecer la actividad empresarial local.**

Se consideran positivas las políticas adoptadas por el gobierno municipal para fortalecer la actividad empresarial, especialmente las relacionadas con el desarrollo de nuevas áreas industriales. Por ejemplo, el Distrito Industrial Los Polígonos que permite la posibilidad de creación de un gran polo industrial si se vincula con el proyecto del área industrial de Recreo cercana a Santa Fe.

Dentro de las demandas que tiene la actividad empresarial local hacia el sector público de la ciudad se mencionan seguridad, y la creación de mayores canales de diálogo y consenso (si bien existen actualmente se deberían aceptar más).

Se debería trabajar aún más para atraer y fortalecer la actividad empresarial local.

### **4. Medidas y acciones tomadas desde la institución para fortalecer la actividad empresarial local**

La ADER tiene una conformación de instituciones mixta pública-privada (si bien faltan actores del desarrollo local, por ejemplo, las universidades y representantes de algunas localidades del departamento La Capital). Los objetivos de la ADER para fortalecer la actividad empresarial son:

- Promover el desarrollo territorial, a través de la diagramación, estudio y formulación de proyectos de impacto territorial. Por ejemplo, el proyecto Parque Comercial y Logístico.
- Apoyo a las pymes de la zona (asesoramiento, formulación de proyectos), a través de las políticas crediticias del gobierno nacional. La ADER es ventanilla de las líneas de financiación del Ministerio de Industria de la Nación, con el cual se mantiene un diálogo cotidiano.
- Apoyo a microemprendimientos (innovadores, asociativos, de impacto territorial), para lo cual se disponía de un fondo semilla donado por la Cooperación Italiana.

Es dable destacar, que la política de creación de una red de agencias de desarrollo era muy buena, pero muchas de ellas no funcionaron o tuvieron dificultades, por ejemplo la agencia de desarrollo de Santa Fe tuvo problemas de autosustentabilidad. Si bien existen algunas agencias del país que funcionan correctamente, por ejemplo la agencia de desarrollo de Rosario, Córdoba y Mendoza.

Actualmente, el Ministerio de Producción de la Provincia aporta fondos para el mantenimiento de la Agencia de Desarrollo de Santa Fe, lo cual determina una alta injerencia del sector público. En sus orígenes, las agencias debían ser lideradas por el sector privado.

La articulación entre el sector privado y público es imprescindible, pero no se torna fácil por diferencia de intereses y tiempos. Se debe trabajar para consensuar, algo se ha avanzado y mucho. Por ejemplo, el Centro Comercial de Santa Fe y la Municipalidad.

#### *POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO*

##### **5. Imagen de la Ciudad como destino de empresas**

La Ciudad de Santa Fe no posee una imagen de ciudad como destino de empresas/negocios. Se debería promocionar la radicación de empresas a través de incentivos industriales.

La ciudad de Santa Fe no está insertada correctamente en el mercado como ciudad destino de empresas y negocios. Es raro que, un empresario decida localizarse en la ciudad; dado que no existe en la misma un clima empresarial, una atmósfera de negocios visible. Se trata de un recurso intangible en la cual la Ciudad de Santa Fe tiene una posición débil.

“Falta mostrar, dar a conocer, nuestro sector empresarial”

En el sector turismo, en cambio, la ciudad ha comenzado a insertarse correctamente.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## **Libros**

ALBURQUERQUE F. (1999). *Desarrollo Económico Local en Europa y América Latina*. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Madrid, España.

ELIZAGARATE GUTIÉRREZ, V. (2008). *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Madrid, Ediciones Pirámide.

GOLD, J. R. y WARD, S.V. (eds.) (1994) *Place promotion. The use of publicity and marketing to sell towns and regions*. Chichester, England, JohnWiley&Sons.

GÓMEZ RODRÍGUEZ, P. M. y otros (2000). *Marketing en Sectores Específicos*, Cap. 8. Madrid, Ed. Pirámide.

KANTER, R.M (1995). *World Class-Thriving Locally in the Global Economy*, Prentice -Hall.

KOTLER, HAIDER, REIN, GERTNER (2007). *Marketing internacional de lugares y destinos : estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*. México, Editorial Pearson.

MUÑIZ, N. ; CERVANTES, M. (2008). *Marketing Sectorial*, Cap. 4. Editorial ESIC. Madrid.

PORTER, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires, Editorial Vergara.

VAZQUEZ BARQUERO, A. *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*, Pirámide, Madrid, 1988.

## **Artículos publicados en periódicos, revistas especializadas, anales de congresos.**

ALBURQUERQUE F., DINI M.(2008). *Enfoque del desarrollo económico local*. Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial Módulo 7. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla. Instituto de Economía, Geografía y Demografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Sevilla.

ALBURQUERQUE F. (2012). *Reflexión Estratégica sobre nuevos Ámbitos de Intervención de las Agencias de Desarrollo Local*. Documento Red de entidades para el desarrollo local (Redel). Barcelona. España.

ALMEIDA A. *Grandes urbes comienzan a tener competencia de ciudades más pequeñas*. Revista América Economía, Edición Internacional. N° 387, mayo.

ÁLVAREZ GARCÍA, R.D; RENDÓN ACEVEDO, J. A. (2010). *El territorio como factor del Desarrollo*. Revista Semestre Económico, vol. 13, núm. 27, julio-diciembre, pp. 39-62. Universidad de Medellín. Medellín, Colombia.

ANHOLT, S.(2002). *Foreword to Special Issue of Journal of Brand Management*, Journal of Brand Management, 9(4-5), 229.

- BECATTINI, G. y RULLANI, E. (1996): "*Sistemas productivos locales y mercado global*". *Información. Comercial Española*, N°754, pp.11-24.
- BORGES LEMOS M, CAMPOLINA DINIZ C. (2000) *Vantagens Comparativas da Área Metropolitana de Belo Horizonte no Contexto Nacional*. Anales del Encuentro Nordeste. Área I: Economía Regional.
- CABRERO E; ORIHUELA I; ZICCARDI A. (2003) *Ciudades competitivas- ciudades cooperativas: Conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas*. Documento de Trabajo 139. División de Administración Pública. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C (CIDE). México.
- CAMAGNI, R. (2002): «On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading?» *Urban Studies*, Vol 39. n° 13. pp. 2395-2411
- COEURE, B. y RABAUD, I. (2003): «Attractivité de la France: analyse, perception et mesure». *Économie et Statistiques* n° 363-64-365. pp: 97-120.
- CUSIN F. y DAMON J. (2012). *La atractividad, condición de las ciudades del futuro. Clasificaciones, retos y estrategias urbanas*, Sotavento. Francia. Número:18, pág. 80-99.
- DA COSTA ALMEIDA C.(2004) *O Marketing das Cidades*. *Gestão e Desenvolvimento*, 12, 9-45.
- ESSER K.; HILLEBRAND W.; MESSNER D.; MEYER-STAMER J. *Competitividad Sistémica*. *Revista de la CEPAL*, 1996, No. 59, pág. 39 – 52. Santiago.
- FERNANDEZ A.; MADOERY O. GAVEGLIO S.; ANGELONE J.P; ROMERO M.H. (2007) *Posicionamiento, competitividad e imagen de la Ciudad de Rosario*. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales Universidad Nacional de Rosario. Rosario, noviembre.
- FONT J. (1999) *Competencia y colaboración de ciudades: la aportación del benchmarking*. Documento curso CIUDAD FUTURA "Nuevas Modalidades en Planificación y Gestión de Ciudades" Rosario, Mayo.
- FRIEDMAN, R. (2000). *Marketing Urbano. ¿Cómo promover una ciudad?*, MUNITEK Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologías, mayo.
- FRIEDMANN, R. (2005) *Marketing estratégico de ciudades*. Ábaco. *Revista de Cultura y Ciencias Sociales*, Núm 44-45, pp. 21-27.
- FURIÓ BLASCO, E. (2006). *La atractividad económica de los territorios. Economía aplicada - grupo de investigación - N° 19 economía, treball i territori-*
- GÓMEZ RODRÍGUEZ, P. M. (2003). *La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing*. Cuadernos de Gestión Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Bilbao. Vol. 3.N.º 1 y N.º 2, pp. 11-25.

- GONZÁLEZ LAXE F. y PALMERO F. M. (2009). *Atractividad y competitividad económica de los territorios*. Boletín Económico ICE N° 2966. Junio.
- GORDON, I. (1999). *Internationalisation and urban competition*. Urban Studies, vol. 36, n.º 5-6.
- HARMES-LIEDTKE, U (2008). *Benchmarking Territorial Competitivo*. Documento de Trabajo N° 9. Mesopartner. Buenos Aires.
- KANTER, R.M (1996). *The competitive advantage of the city*, Executive Digest, Enero, pp. 52.-59.
- KANTER, R.M (2003). *Thriving Locally in the Global Economy*, Harvard Business Review, Agosto, pp. 1-11.
- KOTLER P., HAIDER D, REIN I. (1993) *There's no place like our place. The marketing of cities, regions, and nations*. The Futurist, 14-21.
- MADOERY O (1999). *El territorio como factor estratégico de desarrollo. Hacia un espacio de gestión metropolitana en el Gran Rosario*. Instituto de Desarrollo Regional. Serie Documentos de Trabajo, N° 11, Rosario, Junio.
- MARTÍNEZ, A. (2004). *Planificación estratégica y la imagen de la ciudad*, I Congreso Citymarketing Elche '04, 1.
- MOREIRA, J. E SILVA, M. J. (2007). *Marketing das Cidades – Estudo da Identidade: O Caso da Covilhã*. Actas da XVII Jornadas Hispano Lusas de Gestão Científica: "Conocimiento, Innovación y Emprendedores". Universidad de Rioja - Logroño, Espanha. Febrero.
- MÜLLER, W.-H. *Territoriales (regionales und kommunale) Marketing, WIBERA-Sonderdruck*, No. 223, Düsseldorf, 1992, pág.4 .
- MUÑOZ LEIVA, F. (2003). *Benchmarking y marketing estratégico de ciudades. Referencia especial al caso de Granada*. Trabajo de Investigación. Universidad de Granada. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Granada, España.
- PANCORBO SANDOVAL, J.A; DELGADO, J. (2005) Los sistemas de indicadores urbanos como apoyo a la toma de decisiones de marketing en la gestión urbana. *Revista de cultura y ciencias sociales*, N° 44-45, págs.29-36.
- PAZ, S; Tkachuk, C. (2004) Tiempo de City Marketing: la imagen de Rosario. Ponencia 1º Seminario virtual "Marketing de ciudades y Desarrollo Urbano". Imago Urbis.
- PORTER, M. (1995). *The Competitive Advantage of the Inner City*, Harvard Business Review, May-Jun, pp. 55-71.
- PRECEDO, A.; OROSA, J.; MÍGUEZ, A. (2010). *Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica*. Urban Public Economics Review, núm. 12, pp. 13-39. Universidad de Santiago de Compostela. España.

PRECEDO, A.; OROSA, J.; MÍGUEZ, A. (2010). *De la planificación estratégica al marketing urbano: hacia la ciudad inmaterial*. Eure, vol. 36, núm. 108, agosto, pp. 5-27. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile.

RIVERO, S. (2001). *Importancia de los intangibles como motores del crecimiento metropolitano*, Curso de Gestión Estratégica de Ciudades. Bilbao, Asociación Bilbao Metròpoli 30.

SIXTO, J. y TÚÑEZ, M. (2009). *Análisis de la marca local y de la marca territorio en la ciudad de Lugo, La publicidad de las instituciones locales*. Castelló de la Plana, Universitat Jaume I, 256.

SIXTO GARCIA, J. (2010). *Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos*. Revista Pensar la Publicidad, vol. IV, nº1, pp. 211-226. Universidad Complutense de Madrid, España.

### **Publicaciones oficiales e informes de instituciones**

Argentina. INDEC (2013). *Encuesta Permanente de Hogares. Información para análisis de coyuntura - Total EPH Continua. 4to. Trimestre 2013. Gran Santa Fe*.

Argentina. IAE Business School de la Universidad Austral. (2007). *Informe Atracción Regional de Inversiones*.

Argentina. Fundación Centro. (2002). *Santa Fe es el Centro. Santa Fe hoy. Diagnóstico Macro*.

Argentina. Fundación Centro. (2009). *Santa Fe una Mirada Diferente*.

Argentina. Fundación Mediterránea IEARAL. (2009). Documento de Investigación "Una metodología para medir la competitividad de ciudades iberoamericanas". Año 29- Edición Nº 53.

Argentina. Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe. (2008). *Plan de Desarrollo Santa Fe Ciudad*.

Argentina. Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe. (2011). *La Gestión del Cambio 2007-2011*.

Argentina. Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe. (2011). *Plan de Desarrollo Santa Fe 2020. Programa de Gobierno 2011-2015*.

Argentina. Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe. (2012). *Santa Fe Cómo Vamos 2008-2011*.

Argentina. Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe. (2013). *Santa Fe Cómo Vamos 2012*.

Argentina. Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe. (2014). *Santa Fe Cómo Vamos 2013*.

Argentina. Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe. Agencia de Cooperación, Inversiones y Comercio Exterior (2013). *Informe 2012 Perfil Exportador de la Ciudad de Santa Fe y Departamento La Capital*.

Argentina. Municipalidad de Rosario (2005). *La experiencia de la Planificación Estratégica en Rosario. Pensar en lo estratégico y urbano 2005*.

Argentina. Municipalidad de Rosario. (2010). *Plan Rosario Metropolitana Estrategias 2018*.

Argentina. Municipalidad de Rosario. (2011). *Plan Estratégico Rosario Metropolitano PER+10. Avances de Proyectos Abril 2010- Marzo 2011*.

Argentina. Municipalidad de Rosario.(2013). *Informe de Gestión 2013*.

Argentina. Municipalidad de Rosario. Secretaría de Producción y Desarrollo Local (2014). *Rosario Productiva 2011- 2013*.

Argentina. Observatorio Económico Territorial. Universidad Nacional del Litoral (2013). *Informe sobre el Ambiente de Negocios en las empresas del Aglomerado Gran Santa Fe 1er semestre 2013*.

Brasil. Municipalidad de Belo Horizonte. (2012) *Balance de Avances 2011*.

Brasil .Municipalidad de Belo Horizonte. (2013). *Balance de Avances 2012*.

Brasil .Municipalidad de Belo Horizonte. (2014). *Balance de Avances 2013*.

Brasil. Asociación Comercial y Empresarial de Minas. AC Minas. (2014). *Minas Gerais Business Guide 2014*.

Red Mercociudades. Unidad Temática De Desarrollo Económico Local. (2012) *Perfil de las economías locales 2011. Belo Horizonte*.

Colombia. Dirección de Estudios e Investigaciones - Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). *Mejores ciudades para hacer negocios en América Latina Posicionamiento Competitivo de la Región Bogotá - Cundinamarca en el 2009*.

Colombia. Universidad del Rosario Centro de Pensamiento de Estrategias Competitivas (CEPEC) y Inteligencia de Negocios (IdN). (2014) *Ranking de Ciudades Latinoamericanas para la Atracción de Inversiones*. Mayo.

Lima. Proyecto AL-Las - Alianza euro-latinoamericana de cooperación entre ciudades (2014). *Cuestionario "Acción internacional para una ciudad atractiva" del Proyecto AL-Las realizado a la Sra. Bianca Cantoni Coutinho - Asistente de Atracción de Inversiones e Promoción Comercial de la Prefeitura de Belo Horizonte*.

México. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C (CIDE). (2012). *Retos de la Competitividad urbana en México*.

Venezuela. Consejo Nacional de Promoción de Inversiones (CONAPRI) (2005). *Las Ciudades Más Atractivas Para Invertir. Edición IV: Caracas*. Julio.

### ***Sitios web consultados***

Agencia de Desarrollo Región Santa Fe. Consultado el 14 de enero de 2014.  
[www.adersantafe.org.ar](http://www.adersantafe.org.ar).

Belo Horizonte Minas Gerais. Consultado el 12 de diciembre de 2013.  
[www.belo Horizonte.mg.gov.br](http://www.belo Horizonte.mg.gov.br).

Cámara de Comercio Exterior de Rosario. Rosario y la Región.  
<http://ww2.unhabitat.org/programmes/uef/uefspan/cities/summary/belohori.htm>  
<http://www.commerce.com.ar/es/component/content/article/9-sin-clasificar/131-rosario-y-la-region.html>. Consultado el 16 de septiembre de 2014

Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU). Consultado el 13 de noviembre de 2013. [www.cideu.org](http://www.cideu.org)

Contacto y Negocios. Informe Exclusivo. ¿Que potencialidades tiene la ciudad de Santa Fe para atraer inversiones nacionales y extranjeras?. Consultado el 27 de octubre de 2014. [www.contactosynegocios.com](http://www.contactosynegocios.com)

Contacto y Negocios. Proyección Las empresas del Gran Santa Fe son optimistas sobre el futuro económico de 2014. Consultado el 27 de octubre de 2014.  
[www.contactosynegocios.com](http://www.contactosynegocios.com)

Contacto y Negocios. El Nuevo Puerto de Santa Fe da un paso más hacia su concreción. Consultado el 27 de octubre de 2014. [www.contactosynegocios.com](http://www.contactosynegocios.com)

Contacto y Negocios. Proyecto Interpuertos: Santa Fe busca convertirse en la "rotonda del país". ¿De qué se trata?. Consultado el 27 de octubre de 2014.  
[www.contactosynegocios.com](http://www.contactosynegocios.com)

Contacto y Negocios. La ciudad de Santa Fe se consolida como polo de diseño. Consultado el 27 de octubre de 2014. [www.contactosynegocios.com](http://www.contactosynegocios.com)

Cuenta regresiva para la reapertura del Mercado Norte. El Litoral. Consultado el 20 de septiembre de 2014. [www.ellitoral.com](http://www.ellitoral.com).

Exitoso Primer Foro Productivo en Rosario. El Litoral. Consultado el 19 de enero de 2014.  
[www.ellitoral.com/index.php/id\\_um/94798-exitoso-primer-foro-productivo-en-rosario](http://www.ellitoral.com/index.php/id_um/94798-exitoso-primer-foro-productivo-en-rosario).

Nuestra región es productiva y lo puede ser mucho más. LT10 digital. Consultado el 20 de enero de 2014.  
[www.lt10digital.com.ar/noticia/idnot/193037/nuestraregionesproductivaylopuedesermuchomas.html](http://www.lt10digital.com.ar/noticia/idnot/193037/nuestraregionesproductivaylopuedesermuchomas.html)

Foro de Capital para la Innovación. Consultado el 16 de enero de 2014.  
[www.forocapital.org.ar](http://www.forocapital.org.ar)

Foro para el Desarrollo de la Ciudad de Santa Fe y la Región. Consultado el 17 de enero de 2014. [www.forosantafe.org.ar](http://www.forosantafe.org.ar)

Herramientas para evaluar si una ciudad es resiliente. Diario El Litoral. Consultado el 20 de noviembre de 2014. [www.ellitoral.com](http://www.ellitoral.com).

Instituto Brasileiro de Geografía e Estadística. Consultado el 11 de diciembre de 2013. [www.ibge.gov.br/espanhol/](http://www.ibge.gov.br/espanhol/)

Interpuertos. Parque Multimodal Santa Fe. Consultado el 19 de enero de 2014. [www.interpuertos.com.ar](http://www.interpuertos.com.ar).

La Mesa Productiva presentó su plan para Santa Fe. Agencia Federal de Noticias (DERF) Consultado el 15 de enero de 2014. [www.derf.com.ar/despachos.asp?cod\\_des=223684&id\\_seccion=33](http://www.derf.com.ar/despachos.asp?cod_des=223684&id_seccion=33).

La violencia en Santa Fe, eje de la reunión de Corral con la Fundación Rockefeller. Diario El Litoral. Consultado el 20 de noviembre de 2014. [www.ellitoral.com](http://www.ellitoral.com).

Municipalidad de Rosario. Consultado el 20 de diciembre de 2013. [www.rosario.gov.ar](http://www.rosario.gov.ar)

Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe. Consultado el 15 de enero de 2014. [www.santafeciudad.gov.ar](http://www.santafeciudad.gov.ar)

Novedades del Área Tecnológica Nodo Rosario. Colinet Trotta. Consultado el 07 de noviembre de 2014. <http://www.colinet.com.ar/>

Plan Estratégico Rosario Metropolitana. Consultado el 20 de diciembre de 2013. [www.perm.org.ar/perm2018/perm2018.php](http://www.perm.org.ar/perm2018/perm2018.php)

Parque Industrial Sauce Viejo. Consultado el 14 de enero de 2014. [www.parqueindustrialsauceviejo.com](http://www.parqueindustrialsauceviejo.com)

Parque Tecnológico Litoral Centro. Consultado el 14 de enero de 2014. [www.ptlc.org.ar](http://www.ptlc.org.ar)

Parque Tecnológico de Belo Horizonte. Consultado el 12 de diciembre de 2013. [www.bhtec.org.br](http://www.bhtec.org.br).

Prefeitura de Belo Horizonte. Metas y Resultados. Consultado el 12 de diciembre de 2013. <https://bhmetaseresultados.pbh.gov.br/>.

Prefeitura de Belo Horizonte. Consultado el 12 de diciembre de 2013. <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/>

Prensa UNL. Ya funciona un nuevo Centro de Emprendedores Julio 2012. Consultado el 15 de septiembre de 2014. <http://www.unl.edu.ar/emprendedores/?p=4457>

Presentan base de datos productiva de la ciudad para atraer inversores. Punto Biz. Consultado el 06 de noviembre de 2014. <http://www.puntobiz.com.ar/>.

Programa Regional de Emprendedorismo e Innovación en Ingeniería. Consultado el 18 de enero de 2014. [www.ingemprendedores.org](http://www.ingemprendedores.org)

Ranking 2014. Las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina. América Economía. Consultado el 03 de septiembre de 2014. <http://www.americaeconomia.com/>

Rosario es la ciudad de Argentina más atractiva para invertir. Impulso Negocios.com. Consultado el 21 de octubre de 2014. <http://www.impulsonegocios.com/index.php>.

Rosario, una de las ciudades más atractivas para invertir. CunadelaNoticia.com. Consultado el 21 de octubre de 2014. <http://www.cunadelanoticia.com/>

Santa Fe tiene una reconocida tradición emprendedora. (Entrevista a Lisandro Bril, fundador y socio gerente del fondo de capital de riesgo AX Ventures). Consultado el 14 de enero de 2014.

[www.lacapital.com.ar/ed\\_impresa/2013/1/edicion\\_1527/contenidos/noticia\\_5030.html](http://www.lacapital.com.ar/ed_impresa/2013/1/edicion_1527/contenidos/noticia_5030.html)

Tránsito y transporte son los mayores problemas de Belo Horizonte, segunda investigación. Jornal O tempo. Consultado el 21 de octubre de 2014. [www.otempo.com.br](http://www.otempo.com.br).

Urban & Environment Forum. City Practices Belo Horizonte - Mejorando la Transparencia en la Gobernabilidad Urbana Mediante la Asignación Participativa del Presupuesto. Consultado el 15 de septiembre de 2014.

<http://ww2.unhabitat.org/programmes/uef/uefspan/cities/summary/belohori.htm>