

# MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Trabajo de tesis para optar al título de Magíster

Título:

LA COMPETITIVIDAD DEL PARTIDO DE LA PLATA DESDE LA PERSPECTIVA DEL APOYO  
EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

*Autora:* **María Ayelén Violini**

*Director de tesis:* Dr. Eduardo Quiroga

La Plata, septiembre de 2023

## ÍNDICE

1- Introducción.....	3
2-Planteo del problema. ....	4
2.- Definición de objetivos general y específicos.....	6
2.1.-Objetivo general .....	6
2.2.-Objetivos específicos .....	6
3.- Alcance, límites y justificación del estudio .....	7
4-Marco teórico .....	8
4.1- Definiciones de concepto .....	8
Competitividad.....	8
Competitividad de ciudades .....	8
Pequeñas y medianas empresas.....	8
Agrupamientos o clústeres. ....	9
4.2.- Antecedentes de la investigación .....	9
Natalidad empresarial y desarrollo productivo. Fundación Observatorio Pyme (2018)...	9
La competitividad de las ciudades - Foro Económico Mundial 2014. ....	10
Ciudades competitivas para empleos y crecimiento - Grupo Banco Mundial (2005-2012) .....	12
4.3.- Bases teóricas .....	13
4.3.1 La competitividad nacional. ....	13
4.3.2 La competitividad de las ciudades. ....	15
4.3.2.1 Cuatro categorías de instrumentos políticos para impulsar el desarrollo empresarial. ....	21

4.3.2.2 Limitaciones de los gobiernos municipales y la manera de eficientizar la gestión de políticas públicas.....	25
4.3.2.3 La ventaja de la coalición con los sectores privados y de las relaciones intergubernamentales. ....	27
5.- Proceder metodológico .....	29
6.- Resultados del estudio realizado .....	31
<b>6.1 Argentina, el entorno macroeconómico de la ciudad. ....</b>	<b>31</b>
<b>6.2 Descripción del entorno empresarial del partido de La Plata.....</b>	<b>33</b>
6.2.1 Aspectos demográficos y estructura productiva.....	33
6.2.2. Descripción de los factores de mercado.....	37
6.2.3 Descripción del mercado de producto de la ciudad. ....	44
6.2.4 Agrupamientos empresariales.....	45
<b>6.3 Políticas públicas propuestas en la actualidad para apoyar el desarrollo empresario</b> .....	<b>47</b>
6.3.1 Respecto a las Instituciones y marco regulatorio vigente.....	50
6.3.2 Referidas a infraestructura y terreno. ....	52
6.3.3 Referidas a habilidades e innovación .....	55
6.3.4 Referidas a apoyo empresarial y acceso al financiamiento.....	56
<b>6.4 Análisis sobre la existencia de coaliciones de desarrollo público – privado .....</b>	<b>58</b>
<b>6.5 Análisis de la relación con otros niveles del gobierno.....</b>	<b>59</b>
7.- Conclusiones .....	60
8.- Recomendaciones.....	66
10.- Referencias bibliográficas .....	70

## 1- INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analiza tanto el entorno competitivo del partido bonaerense de La Plata para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas -en adelante, pyme- desde la perspectiva de su sistema político y marco regulatorio vigente, como así también el impacto que éste produce sobre aquel entorno. La finalidad del presente trabajo es explorar en términos generales el entorno competitivo platense para arribar a conclusiones que permitan proponer recomendaciones tendientes a mejorar el entorno de las pymes.

La temática y el ámbito geográfico fueron escogidos porque me desempeño laboralmente desde hace más de diez años en una pyme ubicada en dicho partido, desde donde pude apreciar que existe un deficiente impulso para el desarrollo empresario, pese a las condiciones ventajosas que, a priori, presenta el entorno platense. Asimismo, la reducción en el foco es justificada por la importancia que tienen las pymes en el entramado empresario tanto del país como del partido de La Plata.

En ningún momento el trabajo aspira a agotar el análisis sobre la competitividad del partido de La Plata, sino a realizar un análisis descriptivo-cualitativo general del entorno para el desarrollo de las pymes.

Por otro lado, la estructura del presente trabajo de tesis se divide en siete secciones -más la correspondiente a esta introducción y las referencias bibliográficas- en las que se analizan las cuestiones esenciales para el desarrollo de la investigación.

En efecto, en la segunda sección del trabajo se plantea el problema que motiva el presente trabajo. Luego, en la tercera sección se precisan los objetivos a los que se pretende arribar, seguido por un breve apartado en el que se define el alcance y los límites en el campo de estudio seleccionados. Tras ello, en la sección cuarta se especifican definiciones, antecedentes y bases teóricas atinentes a la competitividad de las ciudades. En este marco, serán de suma relevancia las citadas bases teóricas -fundadas en propuestas del Grupo Banco Mundial y la perspectiva de Michael Porter- dado que servirán de guía tanto para la interpretación del trabajo realizado como para el ordenamiento de su estructura.

Siguiendo con la estructura del trabajo, ya en la sección cinco se detalla el proceder metodológico seleccionado para la recolección de información necesaria. Esa información

obtenida según el proceder metodológico luego fue plasmada en la sección seis, donde se realiza la descripción cualitativa del entorno para el desarrollo de pymes y el impacto que tienen en aquél las acciones del gobierno municipal.

Finalmente, en la sección siete se presentan las conclusiones a las que se ha podido arribar a raíz del estudio realizado, las cuales fueron plasmadas también en un *análisis FODA* a fin de mejorar su exposición. Asimismo, y a modo de cierre, en la sección ocho se redactan recomendaciones en base a las conclusiones a las que se arribó con el objeto de promover cambios en el entorno competitivo del partido bonaerense de La Plata.

## 2-PLANTEO DEL PROBLEMA.

La generación de ambientes positivos que promuevan el desarrollo empresarial en general es de gran interés para los gobernantes y es objeto de estudio desde hace varios años, ya que la actividad empresarial en general es fundamental para el desarrollo económico y social de los países y, por ello, debe ser promovida por parte de los Estados; más aun en los países en vías de desarrollo como la Argentina.

En cuanto a los beneficios económicos y sociales de la actividad empresarial, se deben destacar que numerosos estudios, como los realizados por el Grupo Banco Mundial, concuerdan en que el asentamiento y permanencia de empresas es el motor de la economía, especialmente en economías regionales, lo que beneficia el bienestar general de los habitantes<sup>1</sup>. En este sentido, Ascúa (2008) concluye que *“tanto en el ámbito teórico como en el empírico existen evidencias sobre el papel positivo que tiene el nacimiento de empresas en el crecimiento económico y el empleo, aun cuando este impacto positivo requiere de un largo plazo para materializarse”*.

Por ello, dicho autor, citando a Stevenson, L. y a Angelelli y Prats, destaca la necesidad de que exista apoyo por parte del gobierno hacia la actividad emprendedora, generando condiciones

---

<sup>1</sup> Entre el 2002-2012 el sector privado generó el 75% de nuevos empleos y el 80% del valor añadido bruto de las 750 ciudades registradas en la base de datos *Oxford Economics* (OE) (Ciudades competitivas para empleos y crecimiento, GBM 2005-2012).

sociales y económicas adecuadas para la creación de nuevas empresas o el crecimiento de las mismas, pues es un factor fundamental que favorece al proceso emprendedor.

Particularmente, siguiendo a Porter (1990), tanto en nuestro país como en casi en la totalidad de los países en vías de desarrollo, la generación de aquellos ambientes positivos de desarrollo debe tener en cuenta especialmente las pymes, por cuanto éstas constituyen una parte esencial de la economía, siendo las principales creadoras de empleo y determinantes para la generación de valor agregado local.

Nótese en este sentido que, según los últimos datos publicados por el Ministerio de la Producción de la Nación, en Argentina existen aproximadamente 520.000 empresas, de las cuales el 99.8% son pymes y centralizan el 64.8% del empleo del país. Además, delimitando el análisis al caso de la Provincia de Buenos Aires, en base a los datos anteriormente mencionados, podemos concluir que el 99.5% de las empresas son pymes y éstas ocupan el 70% del empleo de la región.

Ahora bien, dicho esto, pese a esta clara incidencia de las pymes en el desarrollo económico argentino, lo cierto es que la situación del país y, particularmente, del partido de La Plata resulta preocupante. El panorama actual en Argentina no es sencillo: según estudios realizados por la Fundación Observatorio Pyme (en adelante, FOP) en nuestro país convive una baja tasa de nacimiento empresarial con reducida densidad de empresas, baja tasa de actividad emprendedora, alto grado de informalidad e importantes desequilibrios territoriales. Entre las causantes de esta situación se mencionan la elevada presión tributaria, la escasez de recursos humanos con capacidades adecuadas, la escasa oferta de financiamiento externo y la complicada situación macroeconómica del país caracterizada por fluctuaciones de la economía y elevada inflación. A esto se agrega que, a partir de la pandemia de COVID-19, en los últimos tres años cerraron más de 12.000 empresas.

En el orden municipal, La Plata, además de padecer esa situación adversa verificada a nivel nacional, se vería afectada por la reducida inversión para el asentamiento y permanencia de grandes empresas -sobre todo de inversión extranjera- debido a su cercanía con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, como así también tendría otros problemas sustanciales, como son el bajo nivel de inversión del sector productivo local y baja generación de nuevos puestos de trabajo.

Este adverso panorama que se verifica en La Plata intensifica la necesidad de que el gobierno municipal genere un ambiente favorable para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas y para la beneficiosa formación de clúster entre ellas.

Por lo expuesto, ante la imperiosa necesidad de que se promueva el desarrollo de pymes a nivel nacional, y específicamente local, para impulsar un progreso económico y también social, frente a la compleja realidad del entramado productivo, esta investigación pretende responder a ese menester, describiendo el entorno competitivo de La Plata para el desarrollo de pymes y, específicamente, analizando la influencia que tiene el accionar político del gobierno local sobre aquél para, posteriormente, plantear opciones de mejoras al respecto.

Así las cosas, este análisis pretenderá dar respuesta a interrogantes que surgen en la formulación del problema, tales como:

- ¿Cuáles han sido las causas de los bajos niveles de inversión en el ámbito pyme local?
- ¿Cómo superar el problema de los bajos niveles de inversión del empresariado local?
- ¿Cómo está posicionada la ciudad de La Plata a nivel de políticas de apoyo al sector productivo e incentivos a la inversión, para promover el desarrollo del empresariado pyme?

## **2.- DEFINICIÓN DE OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### **2.1.-OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general del trabajo es explorar en términos generales el entorno competitivo de las pymes platenses, desde la perspectiva de las políticas públicas y marco regulatorio vigente, con el fin de analizar cuán atractivo puede resultar para el desarrollo de empresas a nivel local.

### **2.2.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos son:

- Analizar el perfil competitivo de La Plata desde la perspectiva de las políticas públicas y marco regulatorio vigente, identificando fortalezas y debilidades respecto de lo atractivo que pueda resultar para el desarrollo de pymes locales.
- Arribar a conclusiones que permitan proponer recomendaciones de políticas públicas y/o medidas tendientes a mejorar el desarrollo empresarial en La Plata.

### 3.- ALCANCE, LÍMITES Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Se define como alcance del estudio realizado uno *exploratorio*, en el sentido de haber indagado en función de la información disponible sobre las cuestiones de índole general que hacen al atractivo del perfil competitivo de La Plata para el desarrollo de pymes y de clústeres productivos relacionados con tal tipo de empresas. En función de ello, es que se plantean argumentos que no pretenden establecer correlación y/o explicación entre variables que puedan estar presentes, mientras que lo aportado sí puede resultar insumo de investigaciones futuras que se lleguen a plantear como objetivo una descripción en detalle del escenario competitivo analizado.

Respecto de los límites, el estudio se circunscribe al ámbito geográfico del partido de La Plata (Argentina). Precisamente, el contorno de superficie urbanizada que circunda a la ciudad en forma inmediata y que está bajo jurisdicción de la municipalidad de La Plata, que conforma en conjunto el partido de La Plata<sup>2</sup>. En cuanto al plazo estudiado, el análisis realizado corresponde al período que inicia en el año 2020 y finaliza en el mes de julio del año 2023.

En cuanto a la justificación, se considera que el tema elegido y el problema planteado son factibles de ser utilizados en una tesis de MBA por ser pertinentes a varios de los módulos incluidos en la currículum del programa, en cuanto a temáticas generales que hacen, por caso, al análisis de escenarios económicos, a la creación y mantenimiento de ventajas competitivas y a la identificación de factores presentes en un ámbito local de negocios y de desarrollo de empresas y clústeres productivos.

---

<sup>2</sup> Específicamente: Abasto, City Bell, El Peligro, Joaquin Gorina, Lisandro Olmos, Los hornos, Manuel B. Gonnet, Melchor Romero, Ringuelet, Tolosa, Villa Elvira y Villa Elisa.

## 4-MARCO TEÓRICO

### 4.1- DEFINICIONES DE CONCEPTO

#### **COMPETITIVIDAD**

La competitividad, según Porter (1985), es la capacidad de una empresa para producir y mercadear o comercializar productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

#### **COMPETITIVIDAD DE CIUDADES**

Se entiende por competitividad de ciudades al conjunto de factores (política, instituciones, estrategia y procedimientos) que determinan el nivel de productividad sustentable de la ciudad. Sustentable abarca tanto asuntos económicos como medioambientales y sociales. Productividad es la eficiencia con que una economía utiliza los recursos disponibles para obtener resultados, lo que determina el grado de retorno de las inversiones, factor fundamental del crecimiento económico. (Competitive of cities, Eide 2014).

La competitividad es la medida en que una nación o región geográfica, bajo condiciones de libre mercado, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos y, en consecuencia, su nivel de vida (Ivancevich y Lorenzi, 1997).

Según el Grupo Banco Mundial, una ciudad competitiva es una ciudad que de manera exitosa facilita que sus empresas e industrias puedan crear puestos de trabajo y aumentar la productividad e ingresos de sus ciudadanos a través del tiempo (Ciudades competitivas para empleos y crecimiento, 2015)

#### **PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

La Real Academia Española aclara que la palabra “pyme” es un acrónimo de pequeña y mediana empresa y la define como *“empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación”*.

Por su parte, si bien el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación no define el término “pyme”, sí aclara que la abarca el concepto “MiPyME”, que precisa como una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores:

servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Se indica que la “MiPyME” puede estar integrada por una o varias personas y, en Argentina, su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales y a la cantidad de empleados.

#### ***AGRUPAMIENTOS O CLÚSTERES.***

Son clústeres o agrupamientos industriales las conglomeraciones de empresas que actúan en el mismo territorio entre las que existe un mecanismo de competencia-colaboración empresaria que incrementa exponencialmente los beneficios obtenidos (Saba, 2000).

## **4.2.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### ***NATALIDAD EMPRESARIAL Y DESARROLLO PRODUCTIVO. FUNDACIÓN OBSERVATORIO PYME (2018).***

La Fundación Observatorio Pyme es una entidad sin fines de lucro fundada en 2005 por la Università di Bologna, la Organización Techint y la Unión Industrial Argentina, cuya misión es promover la valorización cultural del rol de las pequeñas y medianas empresas en la sociedad, la investigación microeconómica aplicada y las políticas públicas de apoyo al desarrollo productivo.

En septiembre de 2018, la fundación presentó un informe acerca de políticas públicas aplicadas por países relacionadas con el desarrollo productivo y el nacimiento de nuevas empresas que generaron resultados, en su mayoría, positivos en distintos países a partir de la crisis financiera internacional del año 2008<sup>3</sup> con la finalidad de que estas iniciativas empresariales sirvan de ejemplo para mejorar la situación del tejido productivo de Argentina.

Sabiendo que, en Argentina, desde la crisis internacional mencionada, el stock de empresas prácticamente no varió<sup>4</sup> y otros países como Chile lograron un crecimiento considerable (+15%) o, incluso, duplicaron el stock como es el caso de los Países Bajos, el informe presenta datos que evidencian la preocupante situación actual de nuestro país.

Regionalmente, se presenta una comparación de la situación actual de Argentina, Chile, Brasil y México en la que datos como la cantidad de empresas nacientes por habitante y la cantidad

---

<sup>3</sup> El 15 de septiembre de 2008 el banco de inversión Lehman Brothers presentó la quiebra generando un colapso de la economía estadounidense seguida por las economías de numerosos países desarrollados.

<sup>4</sup> Aumentó 3% en base a datos recogidos por el FOP.

de empresas activas cada 1.000 habitantes evidencian la situación anteriormente mencionada en nuestro país.

Como causantes de ella se destacan la elevada presión tributaria<sup>5</sup>, especialmente en los primeros años de vida de las empresas, y el pobre desarrollo financiero de nuestro país<sup>6</sup> seguidos por la escasez de recursos humanos calificados y el desfavorable ambiente para el desarrollo de negocios caracterizado por fluctuaciones de la economía, alta inflación y el dificultoso proceso burocrático para la creación empresarial.

Posteriormente, se describen políticas aplicadas tanto por países que obtuvieron resultados positivos, como son las desgravaciones o deducciones del Impuesto a las Ganancias para personas físicas por inversiones en emprendimientos innovativos, que impactaron positivamente en la creación empresarial y desarrollo productivo de los mismos, como es el caso del Reino Unido, Bélgica y Países Bajos; como aquellas aplicadas por países con economías en contracción con el objetivo de superar la coyuntura que atraviesan como es el caso de Italia.

En el informe, la Fundación Observatorio Pyme concluye con un resumen de los principales puntos que generaron cambios positivos en la situación empresarial de los países y que deben ser tenidos en cuenta a la hora de formular nuevas políticas públicas y presenta la necesidad de una nueva “Ley Pyme” para mejorar el índice de creación empresarial y aumentar la formalidad de las mismas en Argentina.

#### ***LA COMPETITIVIDAD DE LAS CIUDADES - FORO ECONÓMICO MUNDIAL 2014.***

Desde 1979, el Foro Económico Mundial llevó la competitividad a la atención de los líderes globales, definiendo el término, mostrando su importancia, midiéndose a través del “índice de competitividad global” y publicando el “reporte de competitividad global” anualmente. Años atrás, el foro creó el “Global Agenda Council on Competitiveness” cuya misión es profundizar y ampliar el entendimiento de la competitividad; instruir al equipo de líderes mundiales con herramientas sobre competitividad y proveer una red de trabajo para líderes

---

<sup>5</sup> Precisamente, la presión impositiva es del 106% de las utilidades comerciales en el caso de Argentina contra 33% y 68,4% en los respectivos casos de Chile y Brasil.

<sup>6</sup> 0.32 en Argentina contra 0,52 y 0.62 en Chile y Brasil respectivamente (Indicador producido por el Fondo Monetario Internacional que reúne el desarrollo tanto de mercados como de intermediación financiera, en términos de profundidad, acceso y eficiencia. 0=valor mínimo y 1=valor máximo).

globales, cuyo objetivo principal es aumentar la competitividad de sus compañías, industrias, ciudades, regiones y países.

En el año 2012, con la premisa de que las ciudades son identificadas como los motores del crecimiento de los países, el Consejo de la Agenda Global de Competitividad creado por el Foro Económico Mundial, realizó un informe analizando los conductores de la competitividad en una serie de casos de estudio.

El informe se encuentra desarrollado en forma cualitativa y descriptiva, definiendo cuatro secciones de la competitividad de las ciudades: 1. instituciones y gobernanza; 2. políticas y regulación del entorno empresarial; 3. conectividad dura; y 4. conectividad blanda.

En principio, son analizadas tendencias globales referidas a las ciudades, resaltando aquellas relativas a la competitividad. El reporte provee una definición de competitividad de las ciudades y crea una clasificación de cuatro determinantes o conductores de competitividad. Eso es aplicado a una gran canasta de ciudades con características diferentes tanto de Estados Unidos, como de América Latina, Europa, África, Medio Oriente y Asia. Luego, la clasificación es aplicada en forma detallada a siete ciudades elegidas, de diferentes países, regiones y nivel de desarrollo económico. Los resultados de la investigación son presentados en una lista que señala qué reformar y cómo hacerlo para generar competitividad.

Finalmente, en el informe son enunciadas las siguientes conclusiones:

- Las ciudades exitosas son flexibles y se adaptan rápidamente a las condiciones cambiantes.
- Los determinantes se relacionan entre ellos; no son elementos aislados. El factor importante es la interacción de los cuatro pilares, con el uso de la nueva tecnología como factor común.
- La combinación correcta de prioridades debe adaptarse a las condiciones y etapas específicas del desarrollo de la ciudad.
- Las reformas a nivel municipal son generalmente más factibles que a nivel nacional, incluso cuando parecen imposibles en las capitales nacionales. Las tendencias de urbanización amplían estas posibilidades. Las ciudades deben aprovechar esta oportunidad, experimentar con nuevas reglas y poner las reformas en una vía rápida.

Del trabajo realizado surge que, referido a la sección de políticas y regulación del entorno empresarial, se recomienda a las ciudades:

- Tener estrategias macroeconómicas estables y prudentes.
- Fiscalidad eficiente y sencilla.
- Mercado de trabajo flexible.
- Apertura al comercio e inversión extranjera directa.
- Regulación empresarial simple y transparente.
- Una red de seguridad que proteja a los más vulnerables.
- Mantener la política simple para los productores, los consumidores y los ciudadanos.
- Desarrollar sus propias políticas económicas en el extranjero sobre el comercio, la inversión extranjera directa y el turismo.

#### ***CIUDADES COMPETITIVAS PARA EMPLEOS Y CRECIMIENTO - GRUPO BANCO MUNDIAL (2005-2012)***

Partiendo de que las empresas privadas son las principales generadoras de empleos<sup>7</sup> y, por lo tanto, el rendimiento empresarial es el motor de las ciudades competitivas, la investigación del Grupo Banco Mundial sobre ciudades competitivas para empleos y crecimiento se centra en entender qué influye en el rendimiento de las mismas y comprender qué las atrae a lugares específicos.

Allí se estudian, en particular, seis ciudades con características desfavorables a pesar de las cuales llegaron a tener éxito: Bucaramanga (Colombia), Changsha (China), Coimbatore (India), Gaziantep (Turquía), Kigali (Ruanda) y Tánger (Marruecos), llegando a la conclusión de que el estudio de casos demuestra que no existen medidas que generen éxito económico generalizado, sino que cada ciudad ha seguido su propio camino explotando sus ventajas competitivas y reduciendo las limitaciones existentes.

---

<sup>7</sup> Entre el 2002- 2012, el sector privado generó aproximadamente el 75% nuevos empleos y el 80% del valor añadido bruto en las 750 ciudades registradas en la base de datos Oxford Economics (OE) (Ciudades competitivas para empleos y crecimiento, GBM 2005-2012)

El análisis de competitividad tiene al rendimiento empresarial como centro del marco. El rendimiento se muestra en función de los factores de mercado y del mercado de productos, ambos facilitados por el proceso de aglomeración empresarial.

De esta forma, se estudian en el informe cuatro factores que facilitan el proceso de aglomeración empresarial: 1. instituciones y regulación empresarial; 2. infraestructura y terrenos; 3. habilidades e innovación; y 4. apoyo empresarial y finanzas.

Particularmente respecto al apoyo empresarial y financiamiento, se destacan los casos de Changsha, Bucaramanga y Coimbatore, que mediante distintas políticas gubernamentales lograron el éxito deseado.

Como conclusión, pueden identificarse tres factores comunes que llevaron a las ciudades bajo estudio a posicionarse como competitivas y que el Grupo Banco Mundial aconseja sean la base para la formulación de políticas pública, partiendo de un análisis de la situación actual de la ciudad, siguiendo por la identificación de las ventajas competitivas que podrían explotarse en las mismas y concluyendo con la diagramación de un plan de acción para que esto suceda y el posterior control de la aplicación del mismo:

- Diálogo entre el sector público y el privado.
- Creación de colaciones de desarrollo del sector privado.
- Apoyo en otras jurisdicciones y en el gobierno nacional.

## 4.3.- BASES TEÓRICAS

### 4.3.1 LA COMPETITIVIDAD NACIONAL.

Años atrás era usual hablar de la riqueza de las naciones, como lo hicieron Adam Smith, David Ricardo y Thomas Robert Malthus, entre otros. Dos siglos después la competitividad nacional es vista como el conductor de la creación de riqueza. Por ello, entender cuáles son los factores determinantes de este proceso ha sido objeto de estudio tanto de economistas neoclásicos como Schumpeter, Solow y Swan, haciendo énfasis en la importancia de la inversión en capital físico e infraestructura, como de economistas modernos interesados en otros mecanismos, tales como son la educación, el progreso tecnológico, la estabilidad macroeconómica, la eficiencia de los mercados y la buena gobernanza.

Fue precisamente Michael Porter quien creó las bases de la teoría de la competitividad de las naciones. Primero desarrolló a nivel empresa un modelo para el análisis y definición de la estrategia competitiva y los condicionantes de escenarios competitivos (1981), luego amplió ese análisis al abarcar las cadenas de valor agregado de las empresas (1986) y, finalmente, trasladó el análisis hacia una visión más amplia, referida a la economía de las naciones (1991).

Este último modelo de Porter de la ventaja competitiva de las naciones explica que el entorno donde se desempeñan las empresas es determinado por las siguientes cuatro fuerzas competitivas dinámicas llamadas por él "*determinantes de competitividad*": 1. condiciones de los factores; 2. condiciones de la demanda; 3. estrategia, estructura y rivalidad empresarial; y 4. industrias relacionadas y de apoyo. Es importante destacar al respecto que, para el citado autor, todos los determinantes de competitividad se relacionan entre sí y, a su vez, se ven condicionados por fuentes externas, como son el papel del azar y el rol del gobierno.

Por su parte, Quiroga (2018) complementa esta idea y sostiene que es esencial -mas no meramente condicionante- el rol del gobierno en los determinantes de competitividad; postura que se comparte y guiará el desarrollo de este trabajo. Destaca este autor que es deber de los gobernantes nacionales, sectoriales y locales gestionar los determinantes para asegurar que las empresas que desarrollan actividades dentro del espacio geográfico que gobiernan lo hagan en el mejor escenario posible a partir de los recursos con los que cuentan.

A pesar de que la competitividad nacional es objeto de medición de importantes organizaciones no gubernamentales como es el Foro Económico Mundial que publica anualmente el reporte global de competitividad, donde identifica políticas e instituciones que incrementan la productividad nacional, lo que determina el crecimiento y riqueza de la nación, hoy, el foco está puesto en la riqueza de las ciudades. Estas son vistas como el alma de la economía global y lo que hace a las ciudades competitivas es uno de los temas de atención más importantes de la política del siglo 21. En este sentido, estudios realizados concluyen que el 10% de las ciudades más competitivas mejora el PBI casi tres veces más que el 90% de las ciudades restantes y crean empleo de cuatro a cinco veces más rápido. Surge entonces, tanto para académicos como para líderes del mundo, el interrogante de qué hace a las ciudades competitivas. Es por ello justamente que en esta investigación se descartó el alcance nacional del estudio y se acotó al partido de La Plata.

Se procede, entonces, al desarrollo del marco teórico de referencia específico de la competitividad de las ciudades, desde la perspectiva propuesta por el Grupo Banco Mundial (2015). Así, siguiendo sus pasos, se abordarán los factores o condiciones que influyen y determinan el entorno empresario como así también los mecanismos o instrumentos que el gobierno local tiene y debe aplicar en forma adecuada para mejorar dicho entorno.

#### **4.3.2 LA COMPETITIVIDAD DE LAS CIUDADES.**

Para desarrollar el marco teórico de referencia que sirva de guía para la interpretación del presente trabajo se emplea una combinación del enfoque planteado por Porter, referido a la ventaja competitiva de las naciones, con el descrito por el Grupo Banco Mundial a los efectos del análisis de ciudades competitivas, siendo esta última entidad una referencia a nivel mundial por su análisis sobre facilidad para hacer negocios, *doing business ranking*, y por el análisis de perfiles competitivos.

##### **Características principales de ciudades competitivas:**

Son ciudades competitivas, considerando los enfoques mencionados, aquellas que facilitan que sus empresas e industrias puedan crear puestos de trabajo, aumentar la productividad y, en consecuencia, el ingreso y bienestar de sus ciudadanos (Grupo Banco Mundial, 2015).

Las características principales de este tipo de ciudades son el crecimiento económico acelerado, el crecimiento laboral excepcional, alto nivel de ingresos por habitante, alto nivel de productividad de sus empresas y atracción de inversión extranjera directa.

Para analizar el perfil competitivo de una ciudad es primordial partir de la premisa de que las metrópolis presentan múltiples dimensiones que las hacen particulares. En este sentido, la ubicación geográfica, el tamaño, la densidad poblacional, la naturaleza de sus industrias, el nivel de ingresos de una ciudad, entre otras, son dimensiones que condicionan la naturaleza que debe tener el entorno para el desarrollo empresarial, por ello es crucial en primer término clasificar cada ciudad según los parámetros que a continuación se mencionan.

##### **Clasificación de ciudades:**

Las ciudades pueden clasificarse en función de la naturaleza de las empresas que en ella operan, del PBI y del grado de desarrollo como: 1. ciudades mercantiles; 2. ciudades centros de producción; y 3. ciudades de servicios creativos y financieros.

1. Las ciudades mercantiles tienen un PBI per cápita menor o igual a u\$d 2500. La venta al por mayor y menor representa gran parte de su economía, son en su mayoría centros comerciales que apoyan a las zonas rurales que los rodea. El desafío, en estos casos, es facilitar la creación de empleos a través de la industrialización para convertirse en centros de producción.

2. Las ciudades centros de producción tienen un PBI per cápita de entre u\$d 2500 y u\$d 20000. La manufactura y la construcción representan el mayor porcentaje de su actividad económica. En esta fase las ciudades mejoran la productividad de las empresas e industrias a través de la innovación de procesos y productos, y captando nichos en la cadena de valor. El objetivo para estas ciudades es crear las condiciones para aumentar la eficiencia y la productividad de sus empresas para aprovechar las oportunidades del mercado.

3. En las ciudades centros de servicios financieros y creativos la industrialización tiene una participación cada vez menor y los servicios de alto nivel toman importancia. Su PBI per cápita es mayor a u\$d 20000. El reto es apoyar a sus empresas para que continúen teniendo competitividad a pesar del aumento de los costos de producción y facilitar el desplazamiento de la actividad económica hacia sectores de mayor valor agregado.

De esta forma, las empresas radicadas en ciudades centros de servicios financieros y creativos, como es el caso de Singapur, por ejemplo, no requerirán lo mismo de las ciudades que aquellas radicadas en ciudades mercantiles.

### **El rol del rendimiento empresarial en la competitividad de las ciudades.**

Intentando buscar la respuesta a por qué algunas empresas ubicadas en ciertos territorios son capaces de mejorar y otras no, varios autores han realizado estudios de casos en los que se basaron para identificar parámetros comunes o determinantes que condicionen el desempeño empresarial.

El sector privado genera casi la totalidad de nuevos empleos y del valor agregado bruto. Por tal motivo, el éxito económico sostenido a largo plazo tiene a las empresas privadas como protagonistas y el rendimiento económico es considerado el corazón de las ciudades

competitivas. Por lo tanto, es imprescindible que los líderes municipales se familiaricen con los factores que contribuyen a atraer, retener y promover la expansión de empresas privadas. Se define entonces un nuevo paradigma sobre competitividad de naciones, regiones y ciudades que tiene al rendimiento empresarial como al corazón de la competitividad, pero, a su vez, al entorno en el que las mismas se desarrollan como determinante.



Fuente. Grupo Banco Mundial

El rendimiento empresarial es el centro neurálgico de las ciudades competitivas debido a que los empleos, los salarios y la productividad son elementos que tienen origen en las empresas del sector privado. Sin el rendimiento empresarial no existe competitividad. El rol del gobierno es el de asegurar la mejor combinación posible de factores para generar un entorno favorable para el nacimiento de nuevas empresas y para el desarrollo de las existentes.

En el esquema mencionado el rendimiento empresarial está en función de los **factores de mercado**, de la capacidad empresarial y del **mercado de productos**, todos los cuales son facilitados por el proceso de **aglomeración**. A continuación, se detallarán cada uno de ellos.

### **Factores de mercado.**

Los factores de mercado son los insumos de producción necesarios para desarrollar la actividad empresarial y competir en un determinado sector. Genéricamente son los llamados

tierra, recursos naturales disponibles; trabajo, mano de obra lo suficientemente calificada; y capital, financiamiento e infraestructura.

Al analizar la mano de obra, independientemente de la cantidad de trabajadores disponibles, la salud y el costo de los mismos, tiene especial importancia los conocimientos científicos que posean, adquiridos en universidades, organismos estatales o entidades privadas de investigación. En cuanto al capital, debe analizarse si existe la cuantía necesaria para financiar las industrias y que el costo del mismo sea el adecuado.

Los recursos naturales incluyen los factores tierra y agua. Entre este grupo de factores debe tenerse en cuenta la cantidad, la calidad, las condiciones climáticas, el tamaño de la ciudad y su localización. La localización afecta particularmente el costo del transporte y la facilidad respecto a la infraestructura requerida para los intercambios comerciales.

El último de los factores es el referido al capital. En este sentido cobra importancia tanto el capital monetario como la infraestructura necesaria para el intercambio comercial.

Al hablar de capital monetario, se debe tener en cuenta el costo, calidad y cantidad de capital disponible para realizar inversiones en la industria. En cuanto a la infraestructura, debe analizarse el tipo, calidad y costo de uso de la misma, al sistema de transportes y de comunicaciones.

Porter realiza una clasificación de los factores entre básicos y avanzados. Dentro de los básicos cabe mencionar los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semi especializada. Dentro de los avanzados se encuentra la infraestructura moderna de comunicación de datos, personal altamente especializado y los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas.

Los factores básicos normalmente existen o no naturalmente en una región, como el clima, la tierra disponible o la mano de obra no especializada. Por el contrario, los factores avanzados son los que deben crearse tanto en el ámbito gubernamental como en el privado. El papel del gobierno, en cuanto a los factores, es el de proveer la mejor combinación de los mismos y, a la par, crear un ambiente favorable para que el sector privado los genere, lo que normalmente se produce cuando existe un grado de competitividad adecuada que haga que las empresas innoven.

### **Mercado de productos.**

El mercado de productos, por su parte, influye en el rendimiento empresarial debido a que los productos, son transportados para ser vendidos en mercados particulares, lo que requiere de logística conectada adecuadamente, además de la facilidad para el intercambio comercial y el transporte adecuado para hacerlo.

En tal sentido, cobra importancia tanto el tamaño del mercado al cual pueden acceder las empresas, es decir, la cantidad y calidad de la demanda de productos, como la conectividad facilitada por la infraestructura disponible para comercializar los productos.

### **El efecto aglomeración.**

El efecto aglomeración es un factor esencial en la competitividad de las ciudades, especialmente en países en vías de desarrollo. Dicha realidad es confirmada por numerosos estudios como el realizado por el economista italiano Andrea Saba (2000), quien destaca el caso de la región del Mezzogiorno en Italia, donde -según encuestas de la institución Medio Credito Centrale- más del 39% de las empresas forman parte de agrupamientos industriales.

Michael Porter (1990) introduce el concepto de clúster como concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores conexos e instituciones de apoyo al desarrollo empresarial como por ejemplo universidades y asociaciones comerciales que, mediante las relaciones entre ellos generan beneficios mutuos y exponenciales para obtener ventajas competitivas.

A medida que se desarrollan los agrupamientos, los recursos de la economía fluyen hacia ellos y se apartan de sectores aislados que no pueden utilizarlos de forma tan productiva. El método de agrupamiento es, entonces, un medio que tienen las pequeñas y medianas empresas para aprovechar los beneficios de las economías de escala que suelen tener las grandes empresas.

Partiendo de la base de que son tres los factores fundamentales que componen a los agrupamientos, las empresas activas, el territorio en el que se desarrollan las actividades empresariales y las personas que las desarrollan, quienes tienen determinada cultura, valores y grado de especialización (Saba, 2000), lo que diferencia a simples aglomeraciones de empresas con cierta cercanía geográfica de los llamados agrupamientos es que existan entre

ellas mecanismos de competencia pero también mecanismos de colaboración empresarial. Estas relaciones, en los agrupamientos, se dan tanto en sentido vertical (proveedores - clientes) como en sentido horizontal (competidores), incluyendo los sectores conexos e instituciones afines. De esta forma, el grupo entero presta apoyo mutuo y recibe beneficios basados en dicho apoyo.

En las economías donde no existen agrupamientos todas las fases productivas se realizan dentro de una misma empresa. Si dos o más empresas que tienen las mismas funciones de producción y mismos productos se ubican en el mismo territorio se da el caso de competencia que tradicionalmente se conoce. De esta forma, las empresas más débiles salen del mercado y las más fuertes aumentan su dimensión, adoptan técnicas más avanzadas y obtienen ventajas de las economías de escala convirtiéndose en empresas medianas o grandes.

Por el contrario, dentro de los agrupamientos el mercado también selecciona a las mejores empresas, pero no se llega a la desaparición de las más débiles, sino que comienza la relación de competencia - colaboración. Este tipo de relación consiste en la tercerización en las pequeñas empresas de determinadas tareas lo que hace que éstas se especialicen en ella y logren cumplir su función dentro de la cadena de valor de forma eficiente. De este modo, las empresas más débiles no solo sobreviven, sino que logran el éxito mediante la especialización en determinado campo.

Una característica fundamental de los agrupamientos es que, entre los distintos organismos del sistema, a pesar de que en ocasiones existen intereses contrapuestos, se evidencia un flujo constante y abundante de información respecto a necesidades, técnicas y tecnologías. La información se difunde rápidamente a través de los canales proveedores y compradores que tienen contacto con varias empresas competidoras del agrupamiento o gracias a mecanismos que desbloquean la información y facilitan la coordinación al crear confianza y paliar las diferencias entre los intereses de los actores. Como ejemplo, se destacan:

- Relaciones personales entre el personal, sobre todo la línea directiva, que datan de épocas estudiantiles o del pasado en general.
- Vínculos por medio de la comunidad científica o de asociaciones profesionales.
- Vínculos comunitarios por la proximidad geográfica
- Asociaciones comerciales formadas dentro del agrupamiento.

- Congruencia de metas entre las empresas generadas por vínculos familiares o cuasi familiares, por propiedad común dentro de un grupo industrial o por tener consejeros comunes.

La concentración geográfica de rivales, clientes y proveedores fomenta la eficacia y la especialización como así también mejora la innovación ya que los rivales situados a escasa distancia uno de otros tiende a competir con intensidad considerable y celos profesionales. De esta forma, los competidores suelen financiar y apoyar actividades de la Universidad local, aumentando el ritmo de innovación empresarial.

Enunciadas las condiciones del entorno que afectan el desarrollo empresarial, se procede a detallar las cuatro categorías de instrumentos políticos con los que cuenta el gobierno para poder influir en ellas.

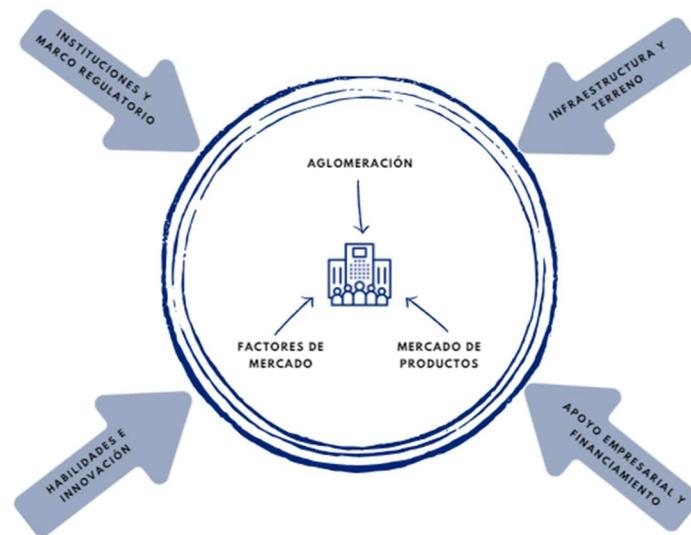
#### ***4.3.2.1 CUATRO CATEGORÍAS DE INSTRUMENTOS POLÍTICOS PARA IMPULSAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL.***

Habiendo considerado las cualidades del entorno de la ciudad que condicionan el accionar empresarial, se procede a describir las cuatro categorías de instrumentos políticos que la metodología considerada propone para el análisis de la competitividad en el ámbito local desde la perspectiva del rol del gobierno (Grupo Banco Mundial, 2015).

A los efectos de su análisis, el Grupo Banco Mundial clasifica a las intervenciones facilitadoras del adecuado entorno competitivo para el desarrollo empresarial que deben realizar los gobernantes en cuatro categorías: 1. instituciones y regulación; 2. infraestructura y terreno; 3. habilidades e innovación; 4. apoyo empresarial y financiamiento<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Estas cuatro categorías se agregaron, según el Grupo Banco Mundial, en base a una amplia revisión bibliográfica. Estas fuentes incluyen Choe y Roberts (2011), Kamiya (2013), Nollen (2011), la OCDE (2006), Parkinson y otros (2003), Rodríguez-Pose, Farole y Dowson (2007), y Zhang (2010). Además, se revisaron más de 30 estudios empíricos sobre los determinantes individuales del desempeño económico de las ciudades, incluyendo Acemoglu, Johnson y Robinson (2001); Aghion, Howitt y Mayer-Foulkes (2007); Barro (2002); Bloom y Van Reenen (2007); Boulhol, de Serres y Molnar (2008); Branstetter y otros (2010); Calderón y Servén (2004); Escribano y Guasch (2005); Glaeser y Kerr (2009); Kaufmann, Kraay y Mastruzzi (2008); Mauro (1995); y otros.



Fuente. Grupo Banco Mundial

- **Instituciones y regulación:** son las acciones políticas referidas a asegurar que el sistema impositivo y regulatorio promueva el comercio y la inversión; y a que la administración pública sea transparente y eficiente, en la medida en que la transparencia y el debido proceder del Estado al ejercer el poder público es un factor determinante de competitividad. Esta categoría abarca a impuestos, licencias, aranceles, regulaciones, promoción, y marcas. Ejemplo de este tipo de políticas son permisos acelerados, políticas pro empresas, servicios gubernamentales en línea, regímenes especiales de gobernabilidad para zonas económicas específicas, entre otras.

- **Infraestructura y terreno:** son aquellas acciones políticas que faciliten tanto el espacio físico necesario para el desarrollo empresarial como la conectividad para la distribución y logística de los bienes producidos. La infraestructura adecuada reduce los costos de transporte y de transacción de bienes y servicios, facilitando el movimiento de bienes y personas, todo lo cual impulsa los niveles de competitividad. Son las políticas referidas a que la ciudad cuente con carreteras, electricidad, agua, transporte, saneamiento, comunicaciones, y los espacios físicos para el desempeño empresarial. Algunos ejemplos son la entrega de servicios básicos, terrenos o espacios de oficina gratis o altamente subsidiados para industrias prioritarias o

parques industriales, como así también subsidios o suministros públicos de infraestructura específica de determinados sectores, tales como logística para proyectos de manufactura y agrícolas.

- **Habilidades e innovación**: son acciones políticas que tienen como objetivo asegurar que las empresas dispongan de personal calificado necesario para el desarrollo de sus actividades, como así también de las instituciones necesarias para ello y para la innovación empresarial. Incluyen la educación básica, la formación profesional, el desarrollo del personal y las redes de innovación.

Se debe tener en cuenta la importancia de la existencia de sólidas instituciones educativas y la alineación de los programas de estudios a las necesidades de la industria local, garantizando que el currículo tenga en cuenta las necesidades del sector empresarial y mantenga un enfoque práctico y altamente aplicable.

Con tal fin el gobierno debe apoyar los enlaces entre la industria y la academia, incluyendo vínculos entre las empresas privadas y los organismos de educación para mejorar el currículo y que este esté enfocado a las necesidades específicas del empresariado local.

Ejemplos de estas acciones políticas son la mejoría general del sistema de educación que sirve como estrategia a largo plazo para mejorar la educación de las próximas generaciones, los programas para atraer talentos y los programas de entrenamiento para los trabajadores. Con esta finalidad, por ejemplo, el gobierno puede promover las escuelas vocacionales para que mejoren la calidad y aplicabilidad del entrenamiento, diseñar y auspiciar programas para entrenamientos específicos como respuesta a las necesidades de la industria y apoyar enlaces entre la industria y la academia.

- **Apoyo empresarial y financiamiento**: son acciones políticas relativas a asegurar el acceso por parte de las empresas al capital necesario tanto para el inicio de actividades como para inversiones necesarias para su desarrollo, como así también aquellas que tiendan a hacer frente a necesidades de determinados sectores, como son subsidios e incentivos enfocados a industrias prioritarias, inteligencia de mercado e información empresarial, asistencia con las exportaciones y el desarrollo de capacidades para las actividades operacionales legales, financieras y administrativas.

Casi la totalidad de las empresas de todo tipo utilizan el financiamiento externo como un medio para el crecimiento empresarial en alguna etapa de su vida; especialmente, en la etapa inicial. Esta realidad se intensifica si hablamos de pymes, ya que suelen tener poco capital disponible, pues, en líneas generales, éstas se financian mediante el sistema bancario, mediante el mercado de capitales o el autofinanciamiento.

El desarrollo financiero favorece al crecimiento económico, ya que es el motor del surgimiento de nuevos emprendimientos y, a su vez, genera aumento de la producción, del nivel de empleo y mejora la distribución de la riqueza. En igual magnitud, el financiamiento influye sobre las empresas existentes, ya que es el principal canal para que las mismas puedan ampliar su capacidad productiva.

Ejemplos de este tipo de políticas son programas para acceso al crédito que incluyan líneas crediticias, garantías crediticias, créditos de exportación y reembolsos de impuestos, entre otros.

El apoyo empresarial por parte del gobierno debe darse identificando el verdadero potencial comercial de la ciudad, no así de forma arbitraria. Se debe, entonces, evaluar mediante rigurosos análisis en qué sectores la ciudad tiene potencial competitivo para enfocar las políticas públicas hacia el desarrollo de los mismos. Estas políticas públicas, además, deben aplicarse tanto en forma horizontal, a nivel económico, como vertical, es decir, en particular para aquellas industrias que tengan potencial competitivo para crecer.

Los instrumentos políticos tienen distintos grados de implicancia, dependiendo del tipo de ciudad de la que se trate. Como regla general, según el Grupo Banco Mundial, en consonancia con autores como Moretti (2004) y Shapiro (2006), los gobernantes de las ciudades de ingresos bajos o medios-bajos deberían asegurar en primer lugar tener éxito en cuanto a las instituciones y regulación del entorno empresarial; en segundo término, deberían poner énfasis en lo relacionado a la infraestructura y terreno; y, finalmente, incidir en las habilidades e innovación en conjunto con el apoyo empresarial y acceso al financiamiento.

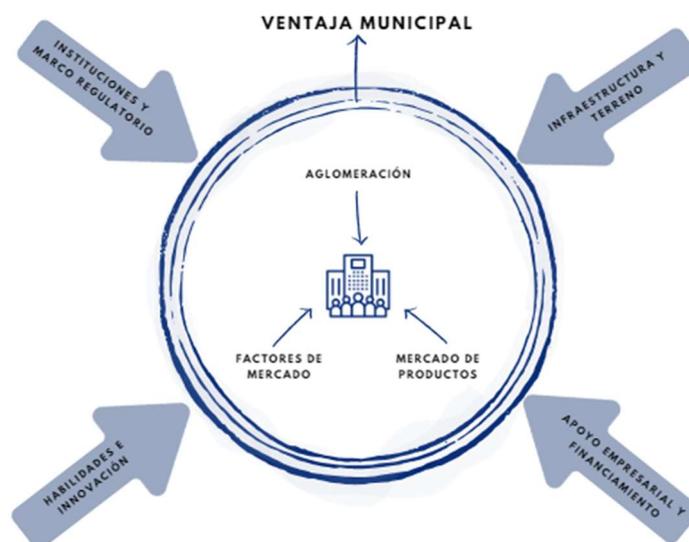
Habiendo descrito las cuatro categorías de instrumentos políticos con los que cuentan los gobernantes a efectos de asegurar que sea adecuado el entorno para el desarrollo empresarial, se procede a dedicarle algunos párrafos en relación al alcance que el gobierno local tiene respecto a dichos instrumentos, tras lo cual se apuntará a las coaliciones o

relaciones sobre las que éste debe trabajar a fin de mejorar su desempeño para promover el desarrollo empresarial.

#### **4.3.2.2 LIMITACIONES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES Y LA MANERA DE EFICIENTIZAR LA GESTIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.**

Los factores facilitadores de la competitividad anteriormente mencionados con los que cuenta el gobierno local son los mismos que están presentes en los niveles nacionales y subnacionales de gobierno, pero difieren en el alcance y la capacidad de sus gobernantes para ejecutarlos.

El gobierno local no suele tener la facultad, excepto casos excepcionales, de actuar con total independencia sobre los cuatro tipos de intervenciones. A esta brecha sobre la que los gobiernos municipales tienen potestad se la llama “ventaja municipal”.



Fuente. Grupo Banco Mundial

Para sacar provecho de su potestad sobre las intervenciones facilitadoras de competitividad las ciudades pueden valerse de tres canales u oportunidades que, desarrolladas de forma adecuada, implican calidad en la gestión gubernamental:

- **Las ventajas del alcalde:** la capacidad administrativa de la ciudad de los recursos disponibles. La existencia de funcionarios que actúen de manera coordinada, haciendo uso eficiente de tecnologías e instrumentos (Bertranou, 2011).

- **Las ventajas del crecimiento en coaliciones:** establecer alianzas con otros grupos dentro de la ciudad, especialmente con el sector privado y la sociedad civil.

- **Las ventajas en las relaciones intergubernamentales:** influencias externas con municipios vecinos y otros niveles de gobierno.

La ventaja municipal dependerá, como fue mencionado, del alcance, la capacidad y de la independencia financiera de los gobiernos municipales. Estos son delimitados por la proporción de gastos gubernamentales totales administrados por el gobierno local y la independencia financiera. El indicador utilizado para medir el alcance del gobierno local es la proporción de gasto gubernamental local en relación al gasto público total. Por su parte, el indicador utilizado para medir la independencia financiera es la parte de los ingresos recaudados en la ciudad.

Independientemente de la proporción de gastos gubernamentales, el alcance también estará definido por la potestad y responsabilidad que cada gobierno municipal tenga sobre las políticas públicas. Conocer bien sus propias competencias en relación a otros actores del gobierno es una característica de las ciudades competitivas. De esta forma, mientras el gobierno nacional tiene potestad sobre las políticas macroeconómicas, impuestos y regulaciones de la industria, redes eléctricas, carreteras y conectividad dura (aeropuertos, puertos y carreteras nacionales), sistema de educación pública, salud, apoyo para acceso a esquemas financieros; es potestad del gobierno municipal:

- Instituciones y regulaciones: los impuestos municipales e incentivos; permisos de construcción, licencias para negocios, políticas de zonificación y uso de terrenos.

- Infraestructura y tierra: carreteras metropolitanas y transporte público, agua y saneamiento y la seguridad pública.

- Habilidades e innovación: programas de atracción de talentos, apoyo para el desarrollo de clústeres y vinculación de las empresas con las instituciones académicas.

- Apoyo empresarial y financiero: facilitar capital para iniciar emprendimientos, catapultar los mismos y/o de riesgo, políticas de inversión y promoción y servicios de apoyo empresarial.

A pesar de que el alcance y la autonomía financiera sean favorables, en base a estudios realizados, el Grupo Banco Mundial concluye que esta realidad no es suficiente para generar competitividad si no es acompañada por la capacidad de implementación. De esta forma, no basta con implementar acciones para el desarrollo empresario si no se realiza un estudio sobre necesidades específicas, no se desarrolla el plan para la implementación de la política, no se asignan los recursos tanto financieros como físicos necesarios para su implementación ni se realiza un seguimiento adecuado de los resultados generados para implementar mejoras si fuese necesario.

Es importante convertir la estrategia en acción: definir políticas públicas que incentiven el crecimiento económico, alinear el presupuesto para financiarlo, resolver los problemas durante su ejecución, movilizar el personal suficiente y asegurar la calidad en la implementación del plan.

Siguiendo con esta línea, la administración municipal debe identificar las fuentes de crecimiento y priorizarlos, colaborar con diversos actores interesados en determinar un curso de acción y organizar el papel que jugará en el proceso. Debe definir las políticas correctas para los sectores con mayor potencial de la economía regional. Este proceso no necesariamente debe darse de forma lineal o formal, sino que puede ir adaptándose la estrategia y volviendo al inicio cuando fuera necesario.

Habiendo definido el alcance reducido de gestión del gobierno local sobre los instrumentos políticos, se procederá a dedicarle algunos párrafos en relación a los beneficios que genera que el gobierno local promueva coaliciones con el sector privado y con otros niveles de gobierno a efectos de que la aplicación de los instrumentos políticos produzca competitividad.

#### ***4.3.2.3 LA VENTAJA DE LA COALICIÓN CON LOS SECTORES PRIVADOS Y DE LAS RELACIONES INTERGUBERNAMENTALES.***

En todas las ciudades diversos actores trabajan para el desarrollo económico, aunque en algunas de ellas lo hacen con intereses cruzados. Es así como en algunos casos las cámaras de comercio, agencias, asociaciones sectoriales, universidades, centros de formación y sindicatos se desempeñan promoviendo la economía, pero en función de los intereses de cada sector, lo cual provoca que existan estrategias paralelas, con duplicidad de funciones y en algunos casos competencias entre actores. Por el contrario, en ciudades exitosas se verifica una colaboración y coordinación de estos agentes entre sí y también con el gobierno municipal.

### **Coaliciones con el sector privado.**

Independientemente de las limitaciones con las que algunas ciudades se encuentran debido a las restricciones anteriormente mencionadas -tanto presupuestarias como de independencia política de sus gobiernos locales-, identificar cuáles son las necesidades del empresariado local es una de las claves para definir una dirección estratégica que tienda al desarrollo económico.

Así, para enfocar las políticas públicas, resulta primordial que los gobernantes tengan asidua comunicación con líderes empresariales locales y con cámaras de comercio a efectos de interiorizarse sobre sus necesidades y las dificultades que encuentran en la operación diaria. Los políticos deben centrarse en las limitaciones que podrían afectar a los empresarios de manera realista (como suministro de agua o uso de la tierra). Por ejemplo, en cuanto a las habilidades e innovación, se debe garantizar que el currículo de las universidades o entidades educativas tenga en cuenta las necesidades del sector empresarial y mantenga un enfoque práctico. Las iniciativas de capital humano tienen que estar diseñadas en conjunto con el empresariado local.

Los gobernantes municipales, además de tener en cuenta la relevancia de las intervenciones, deben identificar cuál es la principal estructura industrial de la ciudad y sus ventajas competitivas, con el objeto de enfocar la mayor cantidad de esfuerzos presupuestarios y de personal de manera correcta. En otras palabras, deben aplicar políticas públicas de manera horizontal, es decir, para el entorno empresarial en general, en base a los requerimientos expresados por el sector privado, pero también en forma vertical, apuntando especialmente

a aquellas industrias o sectores empresarios de mayor importancia, redituables y con mayores posibilidades de crecimiento.

El apoyo empresarial -incentivando industrias y sectores prioritarios- debe realizarse en función de un verdadero potencial comercial, habiendo realizado previamente un análisis de mercado.

La definición de la estrategia debe darse trabajando en conjunto: personal del gobierno, de la industria y del mundo académico. En algunos casos de ciudades competitivas, los actores no gubernamentales no son únicamente consultados, sino que se convierten en el motor de todo el proceso, en tanto co-crean y co-implementan el desarrollo empresarial, creando una coalición de crecimiento entre el sector público y el privado.

#### **Coaliciones con otros niveles de gobierno.**

Por otro lado, como fue mencionado, los límites del alcance de la ciudad pueden ser suavizados mediante relaciones intergubernamentales. En la mayoría de las ciudades, los gobiernos no logran generar las condiciones óptimas para el desarrollo empresario tanto por limitaciones geográficas, como administrativas y de recursos. Es así como en respuesta a las limitaciones, las ciudades competitivas colaboran con gobiernos de otras ciudades cercanas, cooperando interjurisdiccionalmente y, además, crean mecanismos y canales para acceder a otros niveles superiores de financiamiento y apoyo, generando presión y cooperación con los niveles de gobierno provincial y nacional.

Así, las relaciones entre el sector público y el privado, generando las anteriormente mencionadas coaliciones de crecimiento no solo definirán las prioridades a nivel interno, sino que también facilitarán las negociaciones con los otros niveles de gobierno.

## **5.- PROCEDER METODOLÓGICO**

En primer lugar, para el desarrollo de la presente investigación se realizó un análisis descriptivo del entorno macroeconómico en que está inmersa La Plata en base a datos obtenidos de estudios realizados por el Foro Económico Mundial y el Banco Mundial, como así también de informes presentados por el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata.

En segundo lugar, se realizó el análisis de la composición sectorial del Producto Bruto Geográfico de La Plata en base a informes presentados por el Laboratorio de Desarrollo Sectorial y Territorial de la Universidad Nacional de La Plata, con el objeto de encuadrar al partido platense dentro de los parámetros de clasificación ideados para el estudio del desarrollo empresario, al solo efecto de complementar la comprensión del contexto empresarial platense.

En tercer lugar y ya a efectos de describir el perfil competitivo específico del partido de La Plata para el desarrollo de pymes, se analizó -según la propuesta teórica del Banco Mundial descrito en el marco teórico- la información recabada mediante entrevistas a dirigentes de agrupaciones empresariales de relevancia, como son la Asociación de comerciantes e industriales de materiales para la construcción -en adelante *Acimco*-, la Asociación pymes de la construcción de la provincia de Buenos Aires -en adelante *Apymeco*-, la Cámara La Plata Oeste -en adelante *Calpo*- y la Federación Empresaria de La Plata -en adelante *Felp*-. Se presentan las preguntas que sirvieron de guía para la realización de las entrevistas mencionadas en el Anexo 1.

En efecto, se entrevistó por *Acimco*, al Ing. Bernardo Zaslasky, presidente durante el período 2002-2008 y actual asociado; por *Apymeco*, al Ing. Fernando Magno, presidente durante el período 2016-2020 y actual asociado; por *Calpo*, al Sr. Claudio Moretto, actual asociado; y por *Felp*, al Sr. Alejandro Guanzetti, actual presidente.

En forma complementaria, para el análisis descriptivo del entorno se incluyeron datos de informes presentados por el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y del Laboratorio de Desarrollo Sectorial y Territorial de la Universidad Nacional de La Plata.

En cuarto lugar, se describieron y analizaron las políticas públicas propuestas por el gobierno local para mejorar la realidad del entorno empresarial, las cuales se encuentran plasmadas en el “Plan Estratégico La Plata 2030”, que fue proporcionado por el gobierno de la Municipalidad de La Plata por tratarse de información de disponibilidad pública. Asimismo, tras dicho análisis, se arribó a conclusiones sobre el impacto que tiene el accionar del gobierno local en el entorno para el desarrollo de pymes y, en definitiva, en la competitividad de la ciudad.

La investigación realizada es de tipo cualitativa. Frente a la disyuntiva del tipo de investigación, Pepe Martínez (2008) lo manifiesta como el dilema de “¿Letras o Ciencias?” y destaca que toda persona generalmente conecta mejor con una de estas dos maneras de entender el mundo. Es decir, manifiesta que se genera una “química” más intensa con uno de los dos paradigmas. De un lado se encuentran las ciencias, es decir, lo cuantitativo, que es la capacidad de convicción del número, la certeza de las cifras y la precisión de un estudio estadístico. Por el otro lado, se encuentran las “letras”, es decir, lo cualitativo, que es la riqueza de la palabra, las cadenas asociativas del discurso libre, el poder de la interpretación. En esta investigación, es ésta última la que se llevó a cabo.

## **6.- RESULTADOS DEL ESTUDIO REALIZADO**

### **6.1 ARGENTINA, EL ENTORNO MACROECONÓMICO DE LA CIUDAD.**

A pesar de que el objeto del estudio del entorno competitivo realizado es el de la ciudad de La Plata con los límites mencionados en el apartado pertinente, se cree conveniente dedicar unas líneas a la descripción del entorno macroeconómico que la contiene, pues afecta en forma directa la realidad del empresariado local.

Argentina es un país con gran potencial para el desarrollo económico, con amplitud geográfica aceptable, gran longitud costera, dotada de recursos naturales, recursos humanos con acceso a sistemas de salud adecuado y a educación formal gratuita de calidad. Asimismo, el tamaño de mercado interno es aceptable y está estratégicamente bien posicionado respecto a los mercados que puede acceder, por lo que también cuenta con productos primarios colocados en otros mercados del mundo entero. Sin embargo, no logra explotar sus fortalezas para ser competitivo a nivel global (Quiroga, 2018).

Por ejemplo, en base al último informe de competitividad global elaborado por el Foro Económico Mundial (Schwab, 2019), Argentina se posiciona en el puesto 83 de los 140 países analizados, bajando de esta forma dos puestos en relación al informe del año 2018. Asimismo, en la versión especial publicada en el año 2020 por la misma entidad, donde no evalúa la competitividad global, sino la capacidad de transformación de las economías luego del COVID-19, se coloca a Argentina en el puesto 36 sobre 41 países analizados. Finalmente, otro

indicador relevante es el publicado por el Banco Mundial en el marco de su proyecto “*Doing Business*”, ranking en el que hasta 2020 Argentina ocupaba el puesto 126 de los 190 países evaluados.

Las causas del pobre nivel de desarrollo económico que se presenta actualmente son numerosas y su relevancia es variable, aunque siempre que la volatilidad de la economía resulta la de mayor implicancia. Las caídas cíclicas de su economía que sufrió Argentina a lo largo de los años provocaron que el empresariado dedicara sus esfuerzos exclusivamente a la supervivencia, sin poder proyectar ni tener una correcta visión a largo plazo.

Asimismo, esta realidad impidió que el mercado de capitales se desarrollara correctamente<sup>9</sup> a causa de la falta de una moneda nacional que cumpla la función de reserva de valor e incentivo a que se realicen depósitos en pesos, lo cual aumentaría la capacidad prestable de los bancos. Esa depreciación del valor del peso argentino, trajo como consecuencia la falta de capital necesario para financiar las inversiones requeridas para el desarrollo empresarial.

Otro factor influyente en la realidad económica del país es la poca confianza que tanto la sociedad argentina como el resto de los países del mundo tienen hacia la ética y transparencia del funcionamiento de las instituciones del gobierno.

De la realidad mencionada se deduce que el entramado empresarial de Argentina está compuesto en su gran mayoría por pymes<sup>10</sup> que lidian históricamente con fluctuaciones económicas, con alta inflación, elevadas tasas de interés, inversiones frenadas por falta de financiamiento y políticas monetarias desfavorables que obligan a concentrar esfuerzos en lograr el dinamismo empresarial adecuado que les permita sobrevivir, siendo de esta forma dificultoso que éstas puedan posicionarse adecuadamente a nivel global.

---

<sup>9</sup> Hasta el año 2015 Argentina tenía uno de los índices de intermediación bancaria más bajos del mundo (crédito doméstico otorgado al sector privado por los bancos como proporción del PBI), que ascendía a tan solo el 0.32. Por su parte, Chile ocupaba un índice de 0.62, siendo el valor máximo 1. El índice de intermediación bancaria de Argentina tuvo una variación del -1.2% en el período 1980 - 2005, mientras que la variación de Chile fue del +2.1% (fuente: Fundación Observatorio Pyme en base a datos presentados por el Fondo Monetario Internacional).

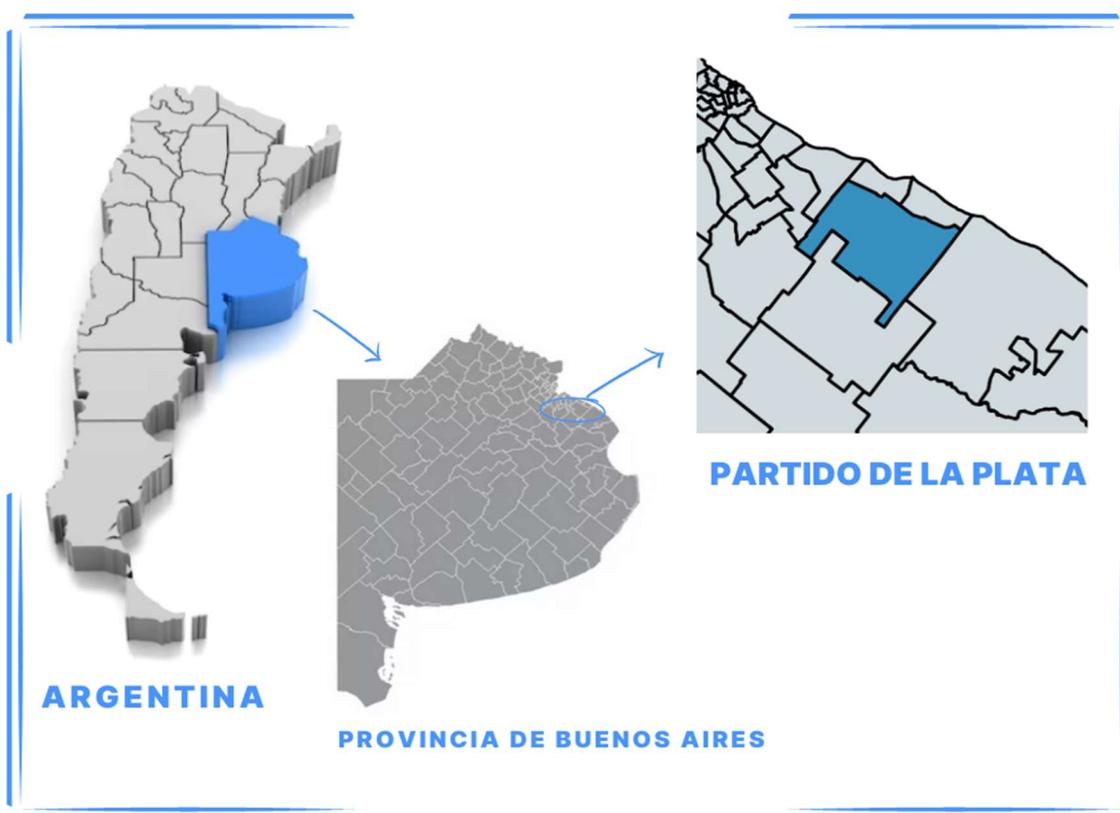
<sup>10</sup> Hasta el año 2021 el 99% de las empresas radicadas en Argentina eran Pymes según los últimos datos oficiales recolectados en el Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021) brindados por el INDEC.

## 6.2 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO EMPRESARIAL DEL PARTIDO DE LA PLATA.

### 6.2.1 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS Y ESTRUCTURA PRODUCTIVA.

La Plata es la capital de la provincia de Buenos Aires (Argentina), se ubica a 56 km. de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, capital del país, y limita con las localidades de Berisso, Ensenada, Magdalena, Brandsen, San Vicente, Berazategui y Florencio Varela (Imagen 1). Se desarrolla en un territorio total de 893 km.2 y, según los datos provisorios del último censo nacional de Población, Hogares y Viviendas realizado por INDEC en 2022, en ella residen 772.618 habitantes, lo que representa el 4.4% de la Provincia de Buenos Aires y el 1,7% del país.

Imagen 1: ubicación geográfica de La Plata



Además, se caracteriza por ser sede de la Universidad Nacional de La Plata, una de las tres principales casas de estudios del país, lo que genera afluencia continua de estudiantes de toda Argentina y del exterior. A esta realidad, se añade que es el centro de asentamiento del aparato político de la provincia de Buenos Aires y de los organismos de la administración

municipal de uno de los partidos más habitados de la provincia, como así también -aunque en menor medida- de algunos organismos de la administración de la Nación. Todos estos aspectos se encuentran directa y altamente relacionados con la realidad de otros sectores de la economía, con el desarrollo local y con la existencia de asociaciones que nuclean empresas, trabajadores y profesionales (Lódola, 2018).

En cuanto al nivel de desarrollo productivo y los sectores que componen la economía de la ciudad, se puede mencionar que en 2021 el producto bruto geográfico (a partir de ahora PBG)<sup>11</sup>, a precios corrientes de La Plata, fue de 517.472 millones de pesos argentinos (Picón, 2023); es decir, aproximadamente 667.764 pesos por habitante<sup>12</sup>. Ante estas cifras, analizadas en función del promedio del dólar oficial y el dólar MEP durante el año 2021<sup>13</sup>, brindan como resultado que el PBG per cápita en ese periodo fue de 5.034 dólares estadounidenses.

Al enfocarse en los sectores que componen la economía regional y su incidencia en el PBG, se puede mencionar que la predominancia es de los servicios; en especial, de la administración pública que explica cerca de un tercio de dicho producto bruto<sup>14</sup>, como así también del comercio que abarca un 21% de aquél. En cuanto a la producción de bienes, la industria manufacturera es la que ocupa el mayor porcentaje del PBG con un 15%, presentando una amplia diversidad sectorial que va desde la fabricación de alimentos y bebidas hasta la elaboración de productos químicos y la fabricación de insumos para la construcción. Luego, con un aporte similar (entre el 5% y 7%), se ubican servicios como los inmobiliarios,

---

<sup>11</sup> El PBG es un indicador macroeconómico que mide el valor final de la producción de bienes y servicios en un área determinada, normalmente una jurisdicción provincial, en un determinado período de tiempo, anual. El PBG es equivalente a lo que a nivel país se conoce como PBI.

<sup>12</sup> Según datos provisorios publicados por el INDEC del Censo Nacional de población, hogares y viviendas del año 2022.

<sup>13</sup> Tomando el promedio del dólar oficial del año 2021 a \$100,68 y el promedio del dólar bolsa o MEP del año 2021 a \$164,63, que en conjunto asciende a \$132,65.

<sup>14</sup> Un dato relevante que denota la importancia de la administración pública dentro de la economía de la ciudad de La Plata es que el empleo público equipara al empleo privado de la ciudad.

empresariales, de alquiler, transporte, almacenamiento y comunicaciones; y comunitarios y domésticos (Picón, 2023; Lódola, 2019).

Cuadro 1: Aporte sectorial al PBG de La Plata a valores corrientes año 2021 (en %)

Concepto	La Plata
Total	100%
<b>Sectores Productores de Bienes</b>	<b>20%</b>
A Agropecuario	2%
B Pesca	0%
C Minería	0%
D Industria Manufacturera	15%
E Electricidad, Gas y Agua	1%
F Construcción	2%
<b>Sectores Productores de Servicios</b>	<b>80%</b>
G Comercio	21%
H Hoteles y Restaurantes	1%
I Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	7%
J Intermediación Financiera	5%
K Inmobiliarios, Empresariales y de Alquiler	5%
L Administración Pública	28%
M Enseñanza	4%
N Salud	4%
O Comunitarios y Servicio Doméstico	7%

Fuente: Producto Bruto Geográfico de La Plata 2021, Picón (2023) en base a datos del Laboratorio de Desarrollo Sectorial y Territorial FCE-UNLP.

Con respecto a los sectores primarios, en La Plata se asienta la mayor cantidad de explotaciones hortícolas del país en el denominado “*Cinturón frutihortícola*”, ubicado en la Zona Oeste de la ciudad<sup>15</sup>, que abarca aproximadamente 32.240 hectáreas distribuidas en 1.657 explotaciones agropecuarias<sup>16</sup>. El cinturón se destaca por ser el principal productor de flores y hortalizas a nivel provincial<sup>17</sup> e, incluso, nacional, abasteciendo a más de 14 millones de personas. Principalmente, abastece a la provincia de Buenos Aires y a la gran demanda

<sup>15</sup> Concentrado en un 90% en los barrios de El Peligro, Villa Elvira, Abasto, Los Hornos y Etcheverry.

<sup>16</sup> Corresponde al 11% de las hectáreas provinciales según datos presentados por INDEC en base al Censo Nacional Agropecuario del año 2021.

<sup>17</sup> En él se produce el 8% de las toneladas provinciales.

local que recibe por parte de tiendas especializadas y locales gastronómicos de la ciudad, los que adquieren los productos en el Mercado Regional. Tanto el gobierno local como el empresariado identifica este sector como uno de los que tiene mayor potencialidad de crecimiento y mejora dentro de la economía regional.

Para describir en forma más completa el entorno para el desarrollo empresario, se debe finalizar la descripción demográfica y de la estructura productiva de la ciudad, clasificándola en base a tres diferentes criterios:

- **La clasificación de ciudades propuesta por Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (en adelante, CGLU)** se efectúa en función de la cantidad de habitantes. En este sentido, CGLU dispone la siguiente caracterización: I) ciudad pequeña: hasta 500 mil habitantes; II) ciudad intermedia: entre 500 mil y 2 millones de habitantes; y III) ciudad grande: más de 2 millones de habitantes. De esta manera, según los datos provisorios del Censo Nacional de Población, Hogar y Vivienda del año 2022, presentados por el INDEC, en el partido de La Plata habitan 772.618 personas, por lo que se puede clasificar a la ciudad como **intermedia**.

- **La clasificación propuesta por el Banco Interamericano de Desarrollo**, se realiza en función del nivel de crecimiento poblacional y económico en comparación al promedio del país del que forma parte. Así se considera ciudad emergente a aquella que supera dichos niveles en comparación al promedio del país; y no emergente, a aquella que no lo hace. En tal sentido, la ciudad de La Plata se considera **emergente** (Marinangelli, 2022).

- **La clasificación propuesta por el Banco Mundial**, se realiza en función del PBG per cápita y los sectores que lo explican. Así, siguiendo dicho producto bruto se categorizan las ciudades de la siguiente manera: I) ciudad mercantil: PBG per cápita menor a dos mil quinientos (2.500) dólares y con el comercio como actividad principal; II) ciudad centro de producción: PBG per cápita entre dos mil quinientos (2.500) y veinte mil (20.000) dólares, siendo la industria manufacturera y la construcción sus actividades principales; y III) ciudad centro de servicios creativos y financieros: PBG per cápita mayor a veinte mil (20.000) dólares y teniendo como actividad principal el desarrollo financiero y servicios de alta tecnología.

En tal caso, sabiendo que el PBG per cápita de la ciudad en el año 2021 fue de 5.034 dólares, ésta se clasificaría como una **ciudad centro de producción**. Sin embargo, es indispensable aclarar que el 51% del PBG está constituido por sectores de servicios (precisamente, el 30%

del PBG se explica por la Administración Pública, mientras que el 21% lo ocupa el comercio), siendo la industria recién el tercer sector de importancia en cuanto a la explicación del PBG con el 14%. De esta forma, se puede concluir al respecto que el PBG correspondería al de una ciudad centro de producción pero, no obstante ello, el mismo no es explicado por la industria manufacturera ni la construcción en la medida correspondiente, sino que lo es en mayor medida -como se dijo- por el comercio y por la Administración Pública. Entonces, se puede advertir que ante estas circunstancias la ciudad oscilaría entre ser mercantil o ser centro de producción.

Luego de haber dedicado algunas líneas a la descripción demográfica y de la composición de los sectores que componen el producto bruto geográfico de la ciudad, a efectos de proseguir con el análisis de competitividad de La Plata resta analizar -conforme se indicó en el marco teórico respecto al desarrollo empresario- las condiciones de los factores de mercado, del mercado de productos y del proceso de aglomeración empresarial.

#### *6.2.2. DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES DE MERCADO.*

En este apartado se comenzará a analizar concretamente el entorno competitivo de La Plata en el que se encuentran inmersas las pymes, partiendo de la descripción de los factores de mercado (los ya conocidos tierra, trabajo y capital).

##### **\* Tierra -recursos naturales disponibles-:**

El partido de La Plata, por encontrarse ubicado dentro de la República Argentina, goza de una dotación de recursos naturales privilegiada si se la compara con otras ciudades del resto del mundo, en tanto posee recursos naturales básicos que no son generados por los gobiernos locales, sino que simplemente existen en su región. Ejemplo de ello es que Argentina cuente con el segundo reservorio de agua potable de América del Sur después de Chile y decimoquinto (15) a nivel mundial, lo que genera beneficios por ser esencial para el consumo humano, el desarrollo de la agricultura y la generación de energía hidroeléctrica.

A su vez, el petróleo y el gas son dos recursos que abundan y que son esenciales para el transporte de insumos y productos terminados como también para el desarrollo industrial. Prueba de ello es que Argentina, hasta el 2021, se encontraba en el puesto dieciocho en el

ranking de productores de petróleo en el mundo y en el puesto treinta y cinco en cuanto a las reservas de petróleo<sup>18</sup>. En este marco, la cercanía de la Ciudad de La Plata con el Complejo Industrial La Plata (CILF) de Yacimientos Petrolíferos Fiscales - YPF<sup>19</sup> ubicado en la ciudad vecina de Ensenada, coloca a la ciudad en una situación privilegiada en cuanto a la disponibilidad e inmediatez en la utilización de este tipo de recursos.

En lo que respecta a su situación geográfica, la cercanía con la salida al mar representa una ventaja que tiene gran potencial de explotación si se utiliza de manera adecuada la infraestructura portuaria disponible. A su vez, al encontrarse la ciudad en la región central del país y no aislada, donde se concentra la gran mayoría del empresariado, genera que las empresas que en ella operan tengan acceso privilegiado tanto a la compra de insumos como a la venta de su producido en localidades del resto del país.

Posiblemente, los recursos naturales con mayor potencial de la región del partido de La Plata sean la flora y la agricultura que se explota a través de pequeños productores familiares mediante la técnica de invernáculo en el área del cordón Frutihortícola que abastece a la gran mayoría de la Provincia de Buenos Aires<sup>20</sup> y gran parte del país. El potencial no deviene sólo de la venta de la materia prima a otras localidades o al exterior, sino también de la posibilidad de incentivar el desarrollo industrial a través de empresas que agreguen valor a la materia prima, como podría ser la fabricación de puré de tomates con el excedente de la producción de tomates platenses. De la entrevista realizada con dirigentes de *Calpo* surge que, a pesar de su gran potencial, el sector frutihortícola actualmente sufre una serie de problemáticas entre las que se destacan:

- Escasez de territorio para realizar plantaciones ante el avance de desarrollos inmobiliarios. Precisamente, a causa del desarrollo urbano desmedido y sin

---

<sup>18</sup> En el año 2021 se extrajeron en Argentina 507.337 barriles de petróleo por día y se llegó a tener un total de 2,379,702,000 de barriles de reserva para el año 2022.

<sup>19</sup> YPF es una empresa signa a nivel país y reconocida mundialmente de capitales mayoritariamente estatales que se dedica a la explotación y producción de petróleo y gas y al transporte, refinación y comercialización de gas y derivados del petróleo desde hace casi 100 años.

<sup>20</sup> Casi el 75% de las frutas y verduras consumidas en la Provincia de Buenos Aires provienen de productores platenses y un porcentaje mayor aún de las flores recolectadas y comercializadas.

planificación que tuvo la ciudad en la última década, impulsado por desarrollos inmobiliarios que solo persiguen intereses económicos, el cordón comenzó a tener problemas en relación con los territorios que son utilizados para explotaciones productivas, llegando al punto de que la expansión de plantaciones agrícolas se vio obligada a realizarse en dirección a la zona de Bavio (Magdalena), fuera del partido de La Plata.

- Las plantaciones son gestionadas en pequeñas unidades familiares que se caracterizan por la informalidad de sus establecimientos y el retraso de los procesos productivos. En efecto, no pueden gestionarse capacitaciones para mejorar los procesos productivos ni controlarse que los mismos se lleven a cabo bajo normas de bromatología y regulaciones que aseguren que la producción no genere perjuicios en la salud de quienes la consumen. Ello impide que estos productos puedan acceder a ser comercializados en mercados globales<sup>21</sup>, lo cual provoca que gran cantidad de materia prima termine siendo excedente y finalmente sea desperdiciada por no poder ingresar al circuito productivo ni ser exportada.

\* **Trabajo -mano de obra disponible-**:

Al analizar la mano de obra disponible con la que cuenta el empresariado local para desarrollar sus actividades, debe ponderarse la cuantía, el estado de salud, el costo y el grado de calificación con la que cuentan. En tal sentido, las empresas ubicadas en el partido de La Plata se encuentran en ventaja con otros municipios.

En efecto, según el Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda del año 2010, la población económicamente activa (PEA) superó las 355.000; cuantía correspondiente al 4,4% del total de la PEA de la provincia de Buenos Aires (Lodola, 2018)<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Más del 40% de los productores utilizan en sus cultivos productos con principios activos de extremada o alta toxicidad (Ia, Ib y II) siendo el tomate, la papa, el pimiento y la cebolla los que más principios contienen. Situación que se ve agravada por el uso de invernáculos. La reglamentación de fumigación está a cargo de los gobiernos municipales y no existen regulaciones claras en cuanto a la temática.

<sup>22</sup> Por su parte, los datos provisorios publicados por INDEC del Censo Nacional de Población, Hogar y Vivienda del año 2021 no presentan información respecto a la población económicamente activa.

A su vez, la población tiene disponible la infraestructura adecuada para asegurar buenas condiciones de salud. En este sentido, el partido contaba, hasta el año 2018, con 61 establecimientos públicos de salud de alta complejidad (el 2,6% del total provincial), de los cuales trece poseían disponibilidad para internación con un promedio de 2.537 camas y con una red de salas de atención primaria. En ese sentido, cabe destacar que las políticas públicas y programas de salud son adecuados; en especial, los programas de vacunación. También más de la mitad de la población cuenta con una cobertura médica adecuada que le permite sortear las posibles contingencias que afecten la salud humana, hasta el año 2018 el 63% de la población contaba con obra social o mutual (Lódola, 2018).

Por su parte, como fue mencionado, La Plata es sede de una de las tres casas de estudios universitarios más importantes del país (la Universidad Nacional de La Plata), a la cual se suman la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), la Universidad Católica de La Plata (UCALP) y gran cantidad de institutos de enseñanza primaria y secundaria. Este cuadro educativo posiciona a La Plata en gran ventaja en cuanto a la alta calificación de su población. En números, se puede mencionar que, hasta el año 2018, la amplia oferta educativa del partido de La Plata contenía 741 establecimientos, entre los cinco niveles de enseñanza, y un total de 193.510 alumnos (Lódola, 2018). Según estudios realizados por el Laboratorio de Desarrollo Sectorial y Territorial de la Universidad Nacional de La Plata, la ciudad cuenta con 218 mil personas que manifestaron haber completado algún estudio (lo cual representa un 40% de la población mayor a tres años), siendo más de 42 mil las personas que finalizaron sus estudios universitarios<sup>23</sup>. Por su parte, el nivel de analfabetismo es inferior al provincial.<sup>24</sup>

De las entrevistas realizadas con empresarios representantes de *Acimco* y *Felp*, surge que -a pesar de que esta realidad se traduce en una ventaja en cuanto a la disponibilidad de personal universitario altamente calificado- la falta de escuelas técnicas y terciarias genera que no haya oferta en la ciudad de electricistas industriales, técnicos mecánicos, albañiles, carpinteros,

---

<sup>23</sup> Entre el 62% de la población mayor a tres años de La Plata asistió a algún establecimiento educativo, la mayor parte (44%) lo hizo hasta el nivel intermedio (pudiendo o no haber completado sus estudios) mientras que un 17% lo hizo hasta el nivel superior, de los cuales el 69% completó sus estudios

<sup>24</sup> En el partido de la plata el nivel de analfabetismo asciende al 1,1% de la población, inferior al 1,4% de la provincia de Buenos Aires.

plomeros, matriceros, torneros ni bobinadores, entre otras labores necesarias para el desarrollo industrial y la construcción.

Por lo tanto, las necesidades del empresariado local de contar con personal con el grado de calificación adecuada se encuentran cubiertas con creces en cuanto al personal universitario, pero no así en lo que respecta a personal con estudios terciarios o técnicos; necesidades que deben ser cubiertas en un futuro si se aspira a mejorar el desarrollo productivo y económico de la ciudad.

**\* Capital financiero disponible:**

La Plata ha llegado a tener más de media docena de bancos y entidades financieras de capitales locales -en su mayoría, privados-, que fueron sostén y motor del desarrollo de las empresas de la región; específicamente, en este sentido puede citarse al Banco Popular, el Banco Comercial, el Banco Cooperativo, el Banco Platense, el Banco Crédito Provincial, el Banco Austral, el Banco Los Tilos y el Banco Municipal. Durante la década de los años 1980 y 1990, a causa de las fluctuaciones de la economía y de manejos erróneos -y hasta fraudulentos- dichas entidades bancarias fueron liquidados por la autoridad monetaria del país o comprados por capitales extranjeros. En el caso particular del Banco Municipal, fue absorbido por el Banco de la Provincia de Buenos Aires en el año 2003.

La ciudad fue pensada con la necesidad de un Banco Municipal que sirva de soporte al desarrollo económico. A pesar de que la oferta de financiamiento bancario y el porcentaje del PBG que proviene del sector financiero son mayores a los de la provincia, lo cual llevaría a inferir que en La Plata deberían haber más canales de financiamiento que los netamente provinciales, en las entrevistas realizadas al empresariado local se puso de manifiesto que tienen proyectos de inversión frenados por el escaso acceso al financiamiento con el que cuentan.

Actualmente, en la ciudad reside la casa matriz del Banco de la Provincia de Buenos Aires - una de las principales entidades bancarias del país- como así también un total aproximado de 250 locales destinados a la actividad financiera, que ofrecen una vasta línea de créditos. Sin embargo, las líneas de crédito que proponen tienen montos, tasas y requerimientos que los vuelven opciones poco beneficiosas para el sector empresario. En este sentido, de las entrevistas llevadas a cabo al empresariado local se deduce que, entre las causantes del bajo

acceso al financiamiento -principalmente en las pymes- se halla, al igual que lo que sucede a nivel país, el hecho de que las tasas de los préstamos disponibles son completamente desfavorables, a lo que se suma la inestable incertidumbre con la que se manejan las empresas a consecuencia de las fluctuaciones de la economía.

En resumen, el mercado financiero de La Plata históricamente -y más aún en la actualidad- se encuentra poco desarrollado; situación que se deriva de los frenos típicos producidos por las condiciones macroeconómicas características del país, y que, por lo tanto, no es diferente a la que atraviesa en tal sentido el resto de las localidades, provincias y regiones de Argentina.

**\* Infraestructura disponible:**

El partido de La Plata se ubica en una zona que posee una importante red de vial, en la que se destacan la autopista que la une con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las rutas provinciales 2, 6, 10 (calle 66), 11, 13 (calle 520), 14 (Camino Centenario), 19, 36, 53 y 215 (Avenida 44). A pesar de que los accesos y vías de circulación mencionados fueron planificados con el objetivo de crear carriles de transporte automotor que aseguren un flujo dinámico de traslado de insumos, mercadería y personas, según la opinión de los empresarios locales entrevistados, la realidad actual dista mucho de lo planeado.

La Plata fue diseñada antes de su concepción con un específico orden planificado, pero creció en forma desmedida dejando muy atrás esos planes. En tal sentido, según la opinión de empresarios asociados a *Felp*, el tránsito en la actualidad es por momentos caótico, en parte por el gran porcentaje de la población que utiliza el transporte privado a causa del bajo nivel de servicio del transporte público. A su vez, a causa de la falta de inversión y la ausencia de coordinación vial, los accesos a la ciudad son insuficientes. En las entrevistas fue factor común la mención de la demora que normalmente sufre el tránsito en la Av. 44, la cual constituye uno de los principales accesos a la ciudad; situación que perjudica enormemente el traslado de insumos y mercadería a gran parte de la provincia de Buenos Aires y del resto del país. Los empresarios también mencionaron que otros accesos requieren obras de inversión urgentes, como, por ejemplo, la Ruta 6 en su último tramo con la Calle 90, lo que conectaría la ruta Olavarría-La Plata con el Puerto, como así también la Ruta 10, que fue diseñada con dimensiones de tránsito local y no es suficiente para el traslado de mercadería.

El crecimiento desmedido y sin planificación provocó también que algunas zonas de la ciudad no cuenten con servicios básicos, lo que denota la necesidad de mejoras en las redes de agua, gas, cloacas y luz, según las entrevistas realizadas.

En cuanto al transporte marítimo, uno de los puntos troncales positivos que surgen es la cercanía con el Puerto La Plata. Se trata del puerto argentino del litoral fluvial del Río de La Plata más cercano al océano; su ubicación es inmediata al canal troncal del Río de La Plata; cuenta con un canal de navegación que asegura una profundidad en toda su extensión de 34 pies; posee obras de abrigo y modernos sistemas de señalización; posee una localización próxima a los centros industriales; tiene el menor costo para el mantenimiento y profundización de su vía navegable; cuenta con empresas de servicios de amarre, remolque y de practica; tiene disponibilidad de tierras para desarrollos logísticos y servicios de transporte; y se encuentra conectado con las principales vías de comunicación terrestres, tanto viales como ferroviarias.

Sin embargo, los empresarios de *Felp*, *Calpo*, *Acimco* y *Apymeco* manifestaron en sus entrevistas que el puerto actualmente es solo un espacio de guarda y almacenamiento. Agregaron que el mismo funciona con frecuencia muy reducida<sup>25</sup>, a pesar de haber recibido inversiones en infraestructura, como es la construcción de la terminal de última generación TecPlata -que es la terminal de contenedores más moderna de América Latina en la actualidad-; situación causada -según dijeron- por malos manejos de gestión y políticos, y por la cercanía con otros puertos como es el Puerto de Buenos Aires o de Zárate.

En cuanto al transporte ferroviario, la única línea de transporte de pasajeros con la cuenta la ciudad es el Ferrocarril Metropolitano (ex línea Roca), que la conecta con la Capital Federal. Al referirse al transporte ferroviario de cargas, cabe mencionar que existe poca disponibilidad de líneas y que las mismas están funcionando con frecuencia muy baja, por no decir casi nula, conforme manifestaron los dirigentes de *Acimco*.

En cuanto al transporte aéreo, la ciudad cuenta con un aeropuerto ubicado en el llamado "Barrio Aeropuerto", a 7 km. al sur del centro de la ciudad, con una terminal de pasajeros de

---

<sup>25</sup> Actualmente se calcula que desde el puerto se realizan entre dos o tres viajes mensuales. Número totalmente insuficiente.

60 m.<sup>2</sup> y dos pistas asfaltadas de 1.200 y 1.427 metros, de las que actualmente se utiliza sólo una de ellas para aviones particulares, militares, pequeñas cargas y helicópteros.

En resumen, la ciudad cuenta con buena infraestructura terrestre, marítima, ferroviaria y aérea, pero a raíz del crecimiento urbanístico desmedido, de los malos manejos de la gestión política y de la falta de inversiones para su mantenimiento y mejora, dicha infraestructura resulta insuficiente para cubrir las necesidades que las pymes presentan, más aún si se piensa en mejorar el desarrollo productivo de la región.

### *6.2.3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO DE PRODUCTO DE LA CIUDAD.*

El siguiente apartado está estrechamente relacionado con el anterior, puesto que -más allá del tamaño del mercado en el que operan las empresas que desarrollan sus actividades en la ciudad- la infraestructura disponible para poder trasladar la mercadería hacia otros mercados es determinante a la hora de ampliar el área geográfica en la que puedan vender sus productos.

En cuanto al mercado de productos en particular, cabe mencionar que el partido de La Plata -clasificada como intermedia, según su cantidad de habitantes- forma parte del AMBA (área metropolitana de Buenos Aires)<sup>26</sup>, que es la tercera metrópoli más grande de América Latina, detrás de Ciudad de México y San Pablo, donde se ubica casi el 30% de la población del país<sup>27</sup>.

Además, es la ciudad del AMBA que mayor cercanía tiene y mejor conectividad vial presenta con el Partido de La Costa<sup>28</sup> y otras localidades de la Costa Atlántica, como son Pinamar, Ostende, Valeria del Mar, Cariló, Villa Gesell, Mar de las Pampas, Mar Azul, Santa Clara del

---

<sup>26</sup> El AMBA comprende una superficie total de 3833 km<sup>2</sup> está conformado por los distritos de Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires, incluyendo 40 municipios: Almirante Brown, Avellaneda, Berazategui, Berisso, Brandsen, Campana, Cañuelas, Ensenada, Escobar, Esteban Echeverría, Exaltación, Ezeiza, Florencio Varela, Gral. Las Heras, Gral. Rodríguez, Gral. San Martín, Hurlingham, Ituzaingó, José C. Paz, La Matanza, La Plata, Lanús, Lomas de Zamora, Luján, Malvinas Argentinas, Marcos Paz, Merlo, Moreno, Morón, Quilmes, Pilar, Presidente Perón, San Fernando, San Isidro, San Miguel, San Vicente, Tigre, Tres de Febrero, Vicente López y Zárate.

<sup>27</sup> Según los datos provisorios publicados por INDEC del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas del año 2022

<sup>28</sup> Compuesto por las localidades de San Clemente del Tuyú, Las Toninas, Costa Chica, Santa Teresita, Mar del Tuyú. Costa del Este, Aguas Verdes, Lucila del Mar, Costa Azul, San Bernardo del Tuyú, Mar de Ajó, Nueva Atlantis, Punta Médanos y Costa Esmeralda.

Mar, Mar del Plata, Miramar y Necochea. Según lo manifestado por los empresarios entrevistados de *Felp*, *Acimco* y *Apymeco*, ello le brinda acceso a mercados internos de importancia que -a pesar de que no son representativos en cuanto a su población estable- constituyen lugares de veraneo que resultan grandes demandantes tanto de productos relacionados con el rubro inmobiliario como productos del resto de los sectores de la economía en la temporada alta de turismo.

Por su parte, la cercanía con la salida al mar y con el Puerto de La Plata amplía el tamaño de mercado de productos exponencialmente, dado que da la posibilidad a las empresas desarrolladas en la ciudad de exportar sus productos tanto a países de Sudamérica como del resto del mundo.

Para finalizar con la descripción del mercado de productos al que tienen acceso las pymes de la ciudad, un dato relevante es el rol que ocupa el gobierno local como demandante de productos y servicios, siendo uno de los municipios de los que se espera que se realice mayor cuantía de obras públicas por su condición de capital de la Provincia de Buenos Aires y por la cantidad de habitantes que aglutina. En tal sentido, los empresarios del rubro de la construcción entrevistados criticaron que el gobierno local licita en favor de empresas que se ubican fuera del partido de La Plata, en tanto presenten presupuestos menores, sin evaluar los beneficios impositivos de los que gozaría si su accionar fuera el contrario.

#### **6.2.4 AGRUPAMIENTOS EMPRESARIALES.**

La Plata históricamente no se caracterizó por tener grandes agrupamientos industriales, situación causada en parte por la falta de planificación estratégica del gobierno local al no tener como prioridad el desarrollo productivo e industrial. Esta realidad concuerda con lo mencionado en el apartado 6.2.1, respecto a que el porcentaje del PBG de la ciudad proveniente de la industria asciende al 14%; proporción muy baja en relación a otros sectores principalmente de servicios, como son la Administración Pública (28%) y el comercio (21%).

Actualmente son dos los parques industriales que se encuentran en funcionamiento en La Plata. Sin embargo, en base a la información recabada en las entrevistas realizadas a empresarios locales, dichos parques carecen de las características típicas de los agrupamientos industriales o clústeres, según los lineamientos trazados por autores como fueron Porter o Saba sobre el tema. En este último sentido, se destaca que la infraestructura

de los parques industriales no es la adecuada y no se observa entre las empresas que en ellos operan la relación de competencia-colaboración empresarial. Evidencia estas falencias el hecho de que no exista en el partido una cadena de valor platense<sup>29</sup>.

El parque industrial "I", creado en 1997, se encuentra ubicado en la Av. 520 y Ruta 2, Km. 55, y tiene una superficie total de cincuenta y ocho hectáreas con infraestructura aceptable<sup>30</sup>. En el mismo se encuentran funcionando catorce empresas de rubros muy variados como son la fabricación: de textiles (Acorazado), de productos farmacéuticos y botánicos (Ahimsa), de ladrillos huecos (Cerámicos Ctibor), de productos plásticos (Homeplast y High Quality), entre otros. No obstante, las empresas no comparten proveedores ni tecnologías, no compiten entre sí y no forman parte de una misma cadena de valor; por lo que podría considerarse que este parque industrial funciona como un simple espacio físico en donde se ubican varias industrias que lejos están de formar un agrupamiento empresarial.

El parque industrial "II", fue impulsado en 2006 como complemento del parque industrial "I", se ubica en el Km. 52 de la Ruta 2 y cuenta con una superficie de noventa y seis hectáreas. La infraestructura con la que cuenta es deficitaria, ya que las instalaciones eléctricas no son adecuadas y no hay conexiones de red de gas, agua ni cloacales; situación que desde su creación planteó un escenario en el que el desarrollo industrial es inviable. Por otro lado, las empresas dentro del parque industrial no tienen título de propiedad del espacio físico donde operan, lo que imposibilita que puedan tramitar la habilitación correspondiente.

Situación muy dispar es la que presenta el Polígono Industrial de la ciudad vecina de Berisso, con casi idénticas condiciones que el partido de La Plata, respecto a los factores de mercado y al tamaño y composición del mercado de productos de los que disponen, pero que cuenta con infraestructura adecuada y facilidades respecto a los espacios físicos para operar. Esto lo

---

<sup>29</sup> De las entrevistas realizadas y del análisis de la proporción del PBG platense que es explicada por la industria se deriva que la mayoría de las pymes de la ciudad cuenta con proveedores casi excluyentemente ubicados fuera del radio del partido de La Plata y vende sus productos (en su mayoría productos terminados) casi exclusivamente en el radio de la ciudad. En el encuentro realizado con Apymeco se dio importancia al e-commerce como factor que influye en que para las empresas desarrolladoras de obras públicas y privadas los proveedores sean cada vez más de empresas fuera del radio de la ciudad.

<sup>30</sup> El parque industrial I cuenta con redes de gas, luz y afluyente cloacal.

convierte en una alternativa beneficiosa para las empresas que quieran radicarse en la región. En tal sentido, los galpones ubicados en el Polígono Industrial Berisso son alquilados por las empresas que en ellos operan por montos que no son significativos en la actualidad<sup>31</sup> y el trámite para realizarlo se aleja de la burocracia que caracteriza a las solicitudes y habilitaciones industriales de la ciudad de La Plata.

Varios de los empresarios entrevistados coincidieron en que la realidad tan dispar entre la infraestructura y las facilidades que existen entre los parques industriales de dos ciudades tan cercanas como son Berisso y La Plata -presentando ambas los mismos beneficios en cuanto a calificación de su personal, realidad del mercado de productos y ubicación geográfica- deja a la ciudad de La Plata en desventaja a la hora de atraer nuevas empresas y del desarrollo local.

### **6.3 POLÍTICAS PÚBLICAS PROPUESTAS EN LA ACTUALIDAD PARA APOYAR EL DESARROLLO EMPRESARIO**

El accionar del gobierno local, tal como fue mencionado en el marco teórico, no sólo influye, sino que determina y moldea el entorno para el desarrollo empresario. Ejemplos de ello hay cientos a lo largo de todo el mundo, pero cabe mencionar dentro del marco de esta investigación, los diferentes resultados obtenidos en localidades cercanas dentro de Argentina frente a una oportunidad en común.

En el año 1977 el Poder Ejecutivo Nacional presentó la Ley 21.608/1977 con la finalidad de promover el desarrollo y la descentralización industrial en el país. En ella, dentro de una vasta serie de medidas, se prohibió la instalación de nuevas actividades industriales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, especificando que las nuevas y la ampliación de las existentes debían instalarse fuera del área comprendida dentro del radio de sesenta kilómetros contados a partir del kilómetro cero de la -en aquel momento llamada- Capital Federal<sup>32</sup>.

A partir de allí, localidades como Pilar y Ezeiza lograron crecer de forma exponencial, atrayendo industrias que se instalaron en parques industriales; situación que generó también-

---

<sup>31</sup> El pago por algunos de los galpones disponibles asciende en el 2023 a \$13.000 mensuales.

<sup>32</sup> Art. 18 y Art. 19 de la Ley 21.608/1977.

en consecuencia y en cuantía similar- el aumento de la actividad Inmobiliaria por el asentamiento de barrios residenciales y shoppings comerciales. Frente a la misma situación, el gobierno de la ciudad de La Plata pareciera no haber sabido aprovechar la oportunidad.

Surge el interrogante entonces: ¿Cómo influye el gobierno local en el entorno para el desarrollo empresarial? Siguiendo con lo mencionado en el marco teórico y refiriéndonos en particular al caso de Pilar, lo hizo asegurando una infraestructura adecuada en términos de provisión de servicios de red, desagües industriales y circulación interna, con condiciones impositivas, normativas y de mercado ventajosas para la radicación de plantas industriales; lo que fue beneficiado también por la disponibilidad de aceptables condiciones en cuanto a la oferta de empleo y, principalmente, por el dinamismo proveniente del mercado inmobiliario. (Briano, L. y Fritzsche, F., 2007).

Desde su fundación, en La Plata los sucesivos gobiernos gestionaron intentos de planes estratégicos no del todo bien concebidos ni pensados como continuidad respecto a los precedentes, descartando lo positivo que podría haber dejado el gobierno anterior. De esta forma, se han llegado a ver poco más que algunos beneficios aislados de la puesta en marcha de los planes, lo que dio como resultado que la ciudad no haya logrado explotar su potencial de ser la ciudad capital del distrito más rico e importante de todo el territorio argentino; es decir, la provincia de Buenos Aires (Marinangelli, 2022).

Al indagar en el accionar del gobierno local en la actualidad, cabe destacar que desde el año 2016 se ha trabajado en la formulación de un plan estratégico que sirva de guía para la gestión a corto, mediano y largo plazo. De esta forma, las propuestas del gobierno municipal fueron presentadas en el “Plan Estratégico La Plata 2030”, que constituye un proyecto urbano global que tiene en cuenta aspectos económicos, sociales y territoriales desarrollados siguiendo la propuesta del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su plan “Ciudades Emergentes y Sostenibles”. El plan estratégico platense presenta cinco lineamientos: I) Modelo de ciudad compacta y multicéntrica; II) Acceso universal al hábitat; III) Ciudad sostenible y resiliente; **IV) Desarrollo económico-productivo y regional** y V) Modernización de la administración del estado municipal.

El Plan fue diseñado mediante la articulación de diferentes espacios participativos compuestos por actores claves de la región que comprenden: I) el *órgano ejecutivo* integrado

por el personal del municipio; II) el *órgano consultivo* compuesto por Universidades, ONG, Colegios profesionales, Cámaras empresariales y de comercio, agentes de gestión provincial, etc.; III) el *comité asesor de expertos* compuesto por referentes regionales en planificación; IV) el *consejo de ordenamiento urbano y territorial (COUT)*, creado mediante la Ordenanza 8733/97 y conformado por facultades, colegios profesionales y entidades representativas del área de la construcción - todos con competencia en cuanto al planeamiento urbano y ordenación territorial- y V) *talleres locales* realizados con los referentes barriales y agrupaciones barriales con la finalidad de escuchar propuestas e inquietudes.

El proceso participativo fue diseñado para todas las fases de implementación del plan que son: 1. la fase diagnóstica; 2. la fase prepositiva; 3. la implementación y a posteriori, 4. el monitoreo y control del cumplimiento del plan por parte de un órgano que será creado con tal fin.

El objetivo general planteado, en lo que respecta a la dimensión económica es el de: *“Posicionar la ciudad capital de la provincia, a través de una mejora en la competitividad de la economía, articulando los recursos y potencialidades existentes en la región”*.

De los encuentros realizados con el consejo consultivo y otros organismos pertinentes en las mesas de trabajo durante el año 2017, se detectaron falencias en cuanto al desarrollo productivo que se agrupan en tres grandes debilidades:

- Falta de protagonismo de la ciudad de La Plata como ciudad capital de la provincia.
- Escasa promoción de la industria y el desarrollo productivo.
- Precariedad económica y social del cordón productivo.

En concordancia con las problemáticas detectadas se plantean tres objetivos a partir de los que fueron diseñadas políticas públicas para obtenerlos:

- Tal como se indicó previamente como objetivo general del plan estratégico: *“Posicionar la ciudad capital de la provincia a través de una mejora en la competitividad de la economía articulando los recursos y potencialidades existentes en la región”*
- *“Promover el desarrollo local a través de la mejora de la industria, los medios de transporte y comunicación”*

- “Mejorar las condiciones de producción y comercialización flori-fruti-hortícola a través de la protección y la regularización de la actividad”

De la lectura del plan estratégico platense se colige que su principal finalidad no fue mejorar el entorno competitivo para el desarrollo productivo de La Plata, sino perfeccionar el desarrollo urbanístico de la ciudad, debido a que en las últimas décadas fue creciendo en forma desmedida y sin control. De todas maneras, el hecho de haber diseñado un plan estratégico platense en concordancia con los requerimientos del empresariado local que fueron escuchados en las mesas de trabajo, resulta un gran paso inicial de importancia para accionar de forma eficiente, mejorando el entorno competitivo para el desarrollo empresarial.

En los siguientes párrafos se describirán acciones del gobierno local encuadradas en la clasificación propuesta por el Banco Mundial: i) *instituciones y marco regulatorio vigente*; ii) *Infraestructura y terreno*; iii) *habilidades e innovación*; y iv) *apoyo empresarial y acceso al financiamiento*, incluyendo en la descripción el punto de vista del empresariado local.

### **6.3.1 RESPECTO A LAS INSTITUCIONES Y MARCO REGULATORIO VIGENTE.**

La falta de confianza en las instituciones del gobierno es, sin duda, un factor común en la gran mayoría del pueblo argentino desde hace décadas. Esta sensación es percibida frente a las instituciones de todos los niveles de gobierno -sobre todo el Poder Ejecutivo Nacional- y en casi todos sus ámbitos -incluyendo instituciones como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (*INDEC*) y el Poder Judicial de la Nación.

Frente a esta realidad, los empresarios argentinos, incluyendo a los platenses, llevan adelante sus negocios, además de sorteando los cambios del entorno y características típicas de la realidad macroeconómica del país, con actitud cercana a la rivalidad con el gobierno, lejos de percibirlo como facilitador, apoyo o “socio” en el desarrollo productivo.

En el marco de esta realidad desfavorable, de la totalidad de las entrevistas realizadas surge que el empresariado local tiene cierto grado de confianza en la solidez, ética y transparencia del gobierno local de La Plata, situación que igualmente no los exime del descontento y del análisis crítico de los empresarios sobre el accionar del gobierno local.

El marco regulatorio para hacer negocios en la ciudad es, sin duda, un punto débil al momento de analizar el entorno para la actividad empresarial platense. En ese sentido, la burocracia y las trabas administrativas que sufren las pymes, tanto al iniciar sus actividades como en el resto de las etapas de su ciclo de vida, son las características que mayor impacto negativo ejercen sobre el entorno empresario. Como iniciativa para revertir esta cuestión, actualmente se está llevando a cabo la acción política llamada “*habilitación comercial gratuita y express*”, medida que permite a determinados comercios tramitar la habilitación correspondiente de manera virtual, sin costo, y de forma instantánea con el compromiso de completar la entrega de la documentación correspondiente en el plazo máximo de 60 días. De esta forma, se acelerarían los tiempos de apertura de nuevos comercios de diferentes rubros que necesitan comenzar a generar ingresos lo antes posible para pagar, por ejemplo, los alquileres del local comercial o salarios de empleados.

A pesar de que la *habilitación comercial express* es sin duda una buena iniciativa para reducir la burocracia a la hora de habilitar pequeños comercios, desde el punto de vista de los empresarios locales representantes de *Acimco*, *Felp* y *Apymeco*, dicha acción no mejora en lo absoluto la situación de empresas de porte mediano e industrias, que deben atravesar por procesos largos, tediosos y con grandes requerimientos, sin contar con un organismo específico que sirva de apoyo para poder lograr las habilitaciones correspondientes.

Impositivamente hablando, las pymes dedicadas al comercio y a la prestación de servicios radicadas en La Plata soportan una doble imposición en comparación con aquellas radicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, lo que las posiciona en clara desventaja<sup>33</sup>. Por un lado, se debe tributar el impuesto provincial a los Ingresos Brutos, que corresponde a un porcentaje de las ventas realizadas, el cual oscila entre 0,1% y 10% -dependiendo el tipo de actividad-, tributando las actividades correspondientes al comercio en su mayoría 5%. Por otro lado, se adiciona la tasa municipal de inspección de seguridad e higiene que ocupa el 1% de las ventas. Así las cosas, ambos impuestos son regresivos y adicionan entre un 2,5% y 3% al costo que tienen las pymes platenses, en comparación con aquellas radicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Dicho porcentaje no pareciera ser significativo a simple vista,

---

<sup>33</sup> No es este el caso de las Pymes industriales radicadas en la ciudad de La Plata pues se encuentran exentas del pago del impuesto provincial a los ingresos brutos.

pero termina siendo influyente si se considera el grado de competencia existente en la actualidad y la reducción de márgenes a la que se vieron obligadas a llegar las pymes a causa de la compleja situación macroeconómica por la que atraviesa el país.

Por otro lado, también se encuentran en desventaja las pymes radicadas en La Plata con aquellas de partidos vecinos como es, por ejemplo, Magdalena, puesto que -a pesar de tributar en condiciones idénticas el impuesto a los ingresos brutos- la alícuota de la tasa de inspección de seguridad e higiene ocupa 0,6%, siendo casi la mitad de la tributada por las pymes platenses. Esto genera en definitiva que, frente a la posibilidad de realizar ventas o prestar servicios tanto dentro de La Plata como fuera, al competir con pymes radicadas en otros partidos vecinos o en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, las pymes comerciales y de servicios platenses se encuentren en desventaja.

Si bien se está gestionando el “*permiso de obra express*” para incentivar las actividades del rubro de la construcción y lograr que obras necesarias para el desarrollo productivo y comercial puedan realizarse con mayor celeridad, lo cierto es que -en la opinión de los empresarios de Apymeco- “*actualmente no se cumplen los tiempos en los que deberían ser expedidos los permisos*”, lo que genera que no se perciba casi diferencia en cuanto a la demora que conllevaba la expedición de un permiso con anterioridad. De todas formas, los empresarios locales entrevistados manifestaron que, si se respetaran los plazos del permiso express, la medida impulsada beneficiaría a las pymes y ciudadanos en general, como así también volvería más competitivo al entorno para el desarrollo empresario.

Resumiendo lo analizado en el apartado, se puede sostener que la confiabilidad y transparencia que percibe el empresariado local respecto a las instituciones que componen el gobierno municipal es un punto a favor en el análisis del entorno competitivo de la ciudad. Sin embargo, por otro lado no debe perderse de vista también que el marco regulatorio vigente para hacer negocios denota falencias que impactan negativamente en el entorno en el que fluyen las pymes de la ciudad (por ejemplo, entre otras, la excesiva burocracia, desventajas impositivas y acciones políticas aplicadas ineficientemente).

### **6.3.2 REFERIDAS A INFRAESTRUCTURA Y TERRENO.**

De cara a la situación deficitaria en cuanto a la infraestructura disponible en La Plata mencionada en el apartado 6.2.1., se han llevado a cabo una serie de acciones políticas con discusión y definición supramunicipal que han comenzado a revertir la realidad mencionada. Recuérdese a modo de síntesis que las falencias en la infraestructura abarcan desde accesos a la ciudad y circulación vehicular saturados hasta la falta de conexiones de servicios básicos (como son gas, luz y cloacas en algunos barrios de la ciudad), pasando por la falta de utilización adecuada del Puerto de La Plata, del sistema ferroviario y del aeropuerto,

Entre las acciones cabe mencionar la ampliación de la autopista La Plata-Buenos Aires, el cierre de la Ruta 6 por calle 630, la electrificación del ferrocarril roca y la nueva bajada de la autopista La Plata-Buenos Aires desde la avenida 520, que desembocará directamente en el Puerto de La Plata.

El nuevo acceso a la ciudad gestionado por el gobierno de la Provincia de Buenos Aires que comunica a la Ciudad de La Plata directamente con el Puerto de La Plata a través de la avenida 520, generará múltiples beneficios para las pymes platenses, entre los que cabe mencionar:

- Descongestionará en cierta medida de los accesos existentes, al brindar una nueva alternativa para el transporte terrestre.
- Permitirá que los camiones de transporte, tanto de insumos como de mercadería, no deban ingresar al congestionado casco urbano para ser trasladados los productos al puerto de La Plata o a la Autopista La Plata-Buenos Aires.
- Generará una ruta de conexión rápida entre zonas donde se desarrollan sectores de gran importancia y potencial para la economía de La Plata, como es el cinturón frutihortícola, los parques industriales, el Puerto de La Plata y la Autopista La Plata-Buenos Aires.

Por su parte, el gobierno municipal plantea en el “Plan Estratégico La Plata 2030” el *“programa de jerarquización vial”* con el objetivo general de mejorar la movilidad dentro de la ciudad y los objetivos específicos de: 1. resolver el problema de saturación de las vías principales como son Av. 520, Av. 31, Av. 32, Camino Centenario y Camino General Belgrano; 2. crear un nuevo acceso a la ciudad por Av. 52; y 3. construir una nueva circunvalación compuesta por Av. 520, Ruta 36 y Av. 90. Estas obras servirán de complemento a las realizadas por los gobiernos provincial y nacional esperando que mejore la conectividad vial de la ciudad. Un punto a destacar es que en la actualidad se han apenas puesto en marcha algunas pocas

de todas las obras planificadas, estando, según el punto de vista de los entrevistados, la gran mayoría de ellas sin siquiera programadas para el corto plazo.

Del mismo modo, en el “Plan Estratégico La Plata 2030” se identifica la necesidad de reactivación del Aeropuerto de La Plata para mejorar, sobre todo, el desarrollo productivo del sector florihortícola, para lo cual se plantean acciones políticas a fin de lograr ese cometido. Sin embargo, según la opinión de los empresarios entrevistados, no se perciben actualmente indicios de que dichas acciones sean llevadas a cabo al menos en el corto o mediano plazo.

Por otro lado, las falencias del Parque Industrial La Plata “II”, que fueron mencionadas en el apartado 6.2.4, han comenzado a ser gestionadas mediante la licitación de la obra de conexión hidráulica puesta en marcha en el año 2021 y por la mejora en el servicio de transporte público. Este accionar visibiliza la intención del gobierno municipal de reactivar el Parque para fomentar el desarrollo productivo. Recuérdese que dicho parque, conforme ya fue especificado, carece de servicios básicos y de transporte público de ciudadanos, lo cual genera, respectivamente, que no se puedan realizar actividades allí y que tampoco pueda acudir a sus instalaciones el personal de trabajo.

Si se analiza el accionar del gobierno local en cuanto a la facilitación de espacios físicos para el desarrollo de actividades, es necesario mencionar que no fue posible mediante esta investigación identificar medidas tomadas al respecto, independientemente de la disponibilidad de espacios de coworking en el establecimiento puesto a disposición por el gobierno local para gestionar el plan “La Plata Reactiva”. Destaco al respecto que esta medida no tiene influencia suficiente para concluir que favorece o facilita los espacios físicos para el desarrollo empresarial.

Resumiendo, el gobierno municipal ha logrado identificar las falencias infraestructurales que presenta la ciudad y ha propuesto mejoras al respecto que resultan poco significativas y aún no fueron concretadas. Además, las propuestas no llevarán a la obtención de buenos resultados si no se logra priorizar la concreción de las obras necesarias que complementen marcadamente los esfuerzos realizados por los gobiernos provincial, nacional y otras entidades, como el consorcio de gestión del Puerto de La Plata. Más allá de lo dicho, no existen facilidades de ninguna clase propuestas por el gobierno municipal para acercar los terrenos o espacios físicos necesarios a pymes, lo cual sí se verifica en el Polígono Industrial

de Berisso, donde -como ya se indicó- las empresas disponen de grandes galpones a cambio de un alquiler con valores irrisorios.

### **6.3.3 REFERIDAS A HABILIDADES E INNOVACIÓN**

Como fue explicado en el apartado 6.2.2, la presencia de la Universidad Nacional de La Plata y otras universidades de renombre -como son la Universidad Tecnológica Nacional y la Universidad Católica de La Plata- es probablemente el aspecto que mayor impacto positivo tiene en el entorno competitivo de la ciudad. Esto así, no sólo por la oferta de personal altamente calificado con la que cuenta el empresariado local, sino también por el rol que cumple la universidad como institución que colabora en la investigación de líneas de mejora para La Plata.

Las universidades se presentan completamente dispuestas a generar enlaces con el mundo empresarial y, de hecho, se muestran interesadas en la realización de estudios y acciones individuales que mejoren la realidad del empresariado local. No obstante ello, no se detectó durante la investigación que el gobierno municipal ejerza algún tipo de acción para mejorar dichos vínculos, más allá de la inclusión de los dos ámbitos (es decir, las agrupaciones empresariales y la universidad) en el Consejo Consultivo creado a los efectos del desarrollo del Plan Estratégico 2030.

Frente a la falencia de escuelas técnicas y terciarias que faciliten mano de obra con oficios o estudios técnicos, las entrevistas realizadas al empresariado local permitieron advertir que el gobierno municipal no ha priorizado esta temática en su accionar. En este sentido, destacaron los entrevistados que se los había notificado de la propuesta de construcción de 100 escuelas técnicas que, finalmente, no fueron llevadas a cabo. Por otra parte, mencionaron que no son ofrecidas capacitaciones de ningún tipo por parte del gobierno local o que las mismas no fueron informadas adecuadamente.

En resumen, por un lado, se puede advertir de lo dicho que no existen enlaces propuestos por el gobierno local entre las universidades y las pymes. De todas formas se destaca que las universidades cumplen igualmente con éxito su rol tanto de enseñanza académica de potenciales trabajadores como de investigación de temáticas atinentes a la ciudad y al mundo empresarial. Por otro lado, la situación resulta diferente respecto a los escasos recursos

humanos con calificación técnica y terciaria de los que disponen los empresarios. El gobierno local no ha tomado iniciativas para mejorar la cuantía y calidad de las escuelas técnicas y terciarias ni ha ofrecido capacitaciones directas de ningún tipo.

#### 6.3.4 Referidas a apoyo empresarial y acceso al financiamiento.

Analizando la oferta de financiamiento con que cuentan las pymes locales es menester mencionar que la ciudad se ve beneficiada por la presencia del Banco de la Provincia de Buenos Aires, que ofrece un gran surtido de líneas de financiamiento con tasas aceptables para el desarrollo productivo. Sin embargo, no se puede soslayar que esos créditos presentan excesivos requerimientos que dificultan su accesibilidad.

Por parte del gobierno municipal es poco lo que se puede hacer a los efectos de ofrecer líneas de préstamos favorables para las pymes platenses, pues no existe un Banco Municipal ni tampoco recursos monetarios propios suficientes; situación que, a su vez, se ve agravada por la realidad macroeconómica del país.

Además, para los sectores empresariales en general el rol que el gobierno local toma frente a esta cuestión se encuentra muy lejano al ofrecimiento de apoyo de alguna clase para el desarrollo productivo. Únicamente para el caso del sector florihortícola, se ha desarrollado en el “Plan Estratégico La Plata 2030”, una serie de propuestas de mejora frente a las problemáticas identificadas en este trabajo.

La región hortícola, como ya fue desarrollado, es una de las más grandes de la provincia de Buenos Aires como así también de la Argentina. Constituye el área productiva más importante del Cinturón Verde Bonaerense con el 46,15% de la superficie productiva total y el 25,15% de la superficie hortícola total de la Provincia de Buenos Aires. Es la más capitalizada de todo el territorio argentino y se desarrolla mediante la adopción de las técnicas de invernáculo, pero presenta graves y variadas falencias:

- Sobreexplotación de acuíferos.
- Desaprovechamiento del agua de lluvia.
- Eliminación de los cursos pluviales a calles.

- Inadecuado almacenamiento del abono y falta de higiene.
- Condiciones laborales y de seguridad precarias.
- Inexistencia de habilitaciones, regulaciones y registros municipales que permita el control sobre el desarrollo y expansión de la actividad hacia zonas urbanas.
- Incorrecta disposición o desecho de envases de productos químicos.
- Uso de agroquímicos y productos no regulados por SENASA.
- Ningún tipo de control en el traslado de productos alimenticios.

Frente a esta realidad, el gobierno local presentó la propuesta de creación del *Parque agrario*, enmarcado en el lineamiento Desarrollo Económico Productivo Regional, con el objetivo de consolidar el espacio agrícola, contribuyendo a su viabilidad económica y vinculándolo con las pymes para reactivar la industria y el mercado de trabajo.

El proyecto tiene como desafío el ordenamiento territorial, ambiental, social y económico del cordón, dándole forma bajo el desarrollo del Parque Agrario que comprende las delegaciones de El Peligro, San Carlos, Abasto, Lisandro Olmos, Ángel Etcheverry, Arana, la zona rural de Los Hornos y Melchor Romero.



Para la obtención de los objetivos planteados, el gobierno local propone realizar censos y registro de productores, eventos de capacitación a productores y un proyecto de ordenanza de invernaderos, mientras garantiza que las relaciones laborales se desarrollen en un marco legal que respete e impulse los derechos de los trabajadores agrícolas.

La acertada iniciativa por parte del gobierno local pareciera haber quedado sin efecto por la falta de programas que sostengan el proyecto, según los resultados de la investigación realizada.

En tal sentido, y para finalizar con la descripción de las acciones llevadas a cabo por el gobierno, es nulo el papel que es ejercido en cuanto al acceso al financiamiento. Por otro lado, la identificación del área agroalimentaria como sector con potencial de mejora y crecimiento es muy positivo a los efectos de poder diseñar e implementar políticas específicas para el sector; fortaleza que actualmente se encuentra opacada por la falta de ejecución de los programas o acciones necesarios para llevarlo a cabo.

#### **6.4 ANÁLISIS SOBRE LA EXISTENCIA DE COALICIONES DE DESARROLLO PÚBLICO – PRIVADO**

Al analizar si el gobierno municipal genera enlaces con el empresariado local a los efectos de formar coaliciones de desarrollo público-privado -descritas en el marco teórico-, debe tenerse en cuenta que, tanto para la definición del “Plan Estratégico La Plata 2030” como para su implementación, fue creado el llamado órgano o *consejo consultivo* compuesto por Universidades, ONG, Colegios profesionales, Cámaras empresariales y de comercio, agentes de gestión provincial, etc.

El consejo formó parte tanto del diagnóstico inicial, de la definición de problemáticas a tratar y de la determinación de propuestas para hacer frente a dichas problemáticas. A su vez, se previrton por parte del gobierno instancias de participación de la comunidad donde se ajustarán los proyectos formulados.

A efectos de establecer el diagnóstico inicial se realizaron, como primera instancia para la formulación del plan estratégico, catorce mesas de trabajo temáticas entre el consejo consultivo y personal del gobierno local. Precisamente, en lo que aquí concierne, dos de ellas

fueron destinadas a la dimensión económica bajo las temáticas: I) producción de frutas, hortalizas y flores y II) oferta de servicios (comercio, industria y servicios profesionales).

Las asociaciones entrevistadas *Apymeco* y *Felp* forman parte del consejo consultivo y, según manifestaron los empresarios que las componen, participaron de una de las dos mesas de trabajo mencionadas; específicamente, de aquella en la que se definieron las problemáticas asociadas a la oferta de servicios.

A pesar de que exista el consejo consultivo, las opiniones en cuanto a la relación entre el empresariado y el gobierno local fueron dispares. De algunas entrevistas, como es el caso de *Felp*, se pudo advertir que el gobierno local tiene la intención de acercarse al empresariado y estar en contacto con el mismo para escuchar las problemáticas. En este sentido, según los entrevistados, se percibe interés por parte del gobierno local de mejorar la realidad del empresariado local. Sin embargo, no se puede soslayar que fue mencionado que -a pesar de detectar dicha intención- no se logran concretar encuentros con continuidad y que fue recién durante el año 2023 que tuvieron acceso a reuniones directas con la máxima figura del gobierno local, Julio Garro.

En otros casos, como el de *Acimco* y *Calpo*, los entrevistados expresaron que tenían la intención de ser escuchados por el gobierno local, pero aclararon que el contacto es nulo y remarcaron la necesidad imperiosa de que la voz de los empresarios que la asociación aglutina sea atendida. En tal sentido, al ser consultados por los beneficios ofrecidos en la actualidad y durante el período 2020-2021 por el gobierno local, la respuesta recibida fue que los beneficios no fueron utilizados, porque, al entender de los entrevistados, no suelen ser oportunamente informados, además de lo cual agregaron que tampoco reciben apoyo ni atención de ningún tipo por parte del gobierno local.

## **6.5 ANÁLISIS DE LA RELACIÓN CON OTROS NIVELES DEL GOBIERNO**

Al describir la relación del gobierno municipal de La Plata con otros niveles de gobierno, es indispensable hacerlo en primera instancia con el gobierno de la provincia de Buenos Aires, pues es su capital provincial.

Durante el período analizado tanto el gobierno provincial como el nacional fueron gestionados por partidos políticos contrapuestos al gobierno local de La Plata. Esto, sin duda, trajo perjuicios a la ciudad, ya que se cree que no fueron priorizadas sus necesidades.

El empresariado local percibe esta realidad citando que *“... por ejemplo, en la ciudad vecina de Ensenada (con gobierno local alineado al gobierno provincial en cuanto a su partido político) se realizan actualmente más obras públicas nominalmente que en la ciudad de La Plata, siendo una ciudad mucho más chica y con menor cantidad de habitantes...”*; *“... el gobernador provincial visita Ensenada con la finalidad de inaugurar obras con recurrencia, situación que no sucede en La Plata siendo ésta la capital provincial...”*. (Acimco)

A su vez, la relación con las ciudades vecinas corre la misma realidad. En efecto, si bien Ensenada es paso obligado para llegar al Puerto de La Plata y por Berisso pasan recursos naturales esenciales para la ciudad (como por ejemplo, el agua), lo cierto es que las relaciones son escasas porque no están emparentados políticamente los gobiernos locales. Así se pierde la oportunidad de generar enlaces que beneficiarían exponencialmente la competitividad de la ciudad, al potenciar el desarrollo productivo regional.

## **7.- CONCLUSIONES**

Esta investigación ha buscado describir el perfil competitivo de La Plata para el desarrollo de pymes y el rol que tiene el accionar del gobierno local en ese ámbito, a efectos de poder plantear opciones de mejoras que podría promover este último al respecto. Pretendió resolver la problemática concerniente al bajo nivel de desarrollo productivo y empresarial en La Plata y la falta de inversiones por parte de las empresas existentes, causado en gran medida por la situación del entorno macroeconómico inflacionario que caracteriza al país. El foco en las pymes ha partido de la premisa de que éstas resultan cruciales para el progreso económico en países en vías de desarrollo como la Argentina y, por ello, es fundamental que el Estado promueva su desarrollo, asegurando el mejor entorno posible en base a los recursos con los que cuenta.

Para arribar a los objetivos planteados, en primer lugar, dentro de la sección 4.1 se presentaron definiciones conceptuales de importancia para el lector, a fin facilitar la

interpretación del trabajo desarrollado, tras lo cual -ya en la sección 4.2.- se mencionaron antecedentes relacionados a esta investigación.

Luego, en la sección 4.3, se plantearon los enfoques teóricos útiles para la interpretación del análisis del entorno competitivo de La Plata, que fue puntualizado sobre el desarrollo de pymes y el impacto del accionar del gobierno local en él. En efecto, tras comenzar un apartado introductorio sobre la competitividad de los países, se siguió en esta misma línea de razonamiento evaluando las herramientas teóricas que son usadas para analizar la competitividad de las ciudades. En este último sentido, se siguieron las propuestas del Grupo Banco Mundial y éstas, a su vez, fueron enriquecidas por los aportes de Michael Porter al estudio de la competitividad de las naciones, trasladables -en este caso- a competitividad de regiones y ciudades.

En este tren de análisis, se partió de la premisa de que el desarrollo empresario es considerado el punto neurálgico de la competitividad de las ciudades y que el entorno en el que están inmersas las empresas se ve condicionado por los factores de producción con los que cuentan y por el mercado de productos sobre el que gestionan sus actividades. Se mencionó al efecto de aglomeración empresaria como factor que multiplica exponencialmente los beneficios y las fortalezas con las que pudieran contar las empresas, reduciendo a su vez el impacto de las debilidades y amenazas a las que se pudieran enfrentar. Luego, se detallaron las vías de impacto que el accionar político tiene sobre el moldeado del entorno para el desarrollo empresarial, dividiéndolo en cuatro categorías según el criterio propuesto por el Banco Mundial, que fueron desarrolladas teóricamente en la sección 4.3.2.1. Para concluir con el desarrollo teórico se dedicaron algunos párrafos a aclarar las limitaciones tanto legales como presupuestarias que condicionan el accionar de los gobiernos locales y, también, se describieron las formas de gobernanza que debería adoptar el gobierno municipal para que sus acciones políticas tengan impacto positivo y eficiente sobre el entorno empresarial, con el objeto de poder sortear, de la mejor manera posible, las limitaciones mencionadas respecto a su campo de acción.

Para el desarrollo de la investigación realizada se utilizaron datos públicos disponibles de informes presentados por el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y del Laboratorio de Desarrollo

Sectorial y Territorial de la Universidad Nacional de La Plata, junto a los presentados por el gobierno local en el “Plan Estratégico La Plata 2030”. Además, se volcó la percepción que los empresarios locales tienen respecto a la realidad de entorno y de la acción gubernamental, en función de cuatro entrevistas realizadas a referentes de agrupaciones empresarias de gran importancia como son la Federación Empresaria de La Plata (*Felp*), la Cámara La Plata Oeste (*Calpo*), la Asociación de Comerciantes e Industriales para la Construcción (*Acimco*) y la Asociación Pymes de la Construcción de la Provincia de Buenos Aires (*Apymeco*).

De esta manera, la investigación realizada ha permitido cumplir con el primer objetivo específico plantando, describiendo el perfil competitivo de La Plata en la sección 6.

En primer lugar, se ha realizado un breve análisis descriptivo del entorno macroeconómico en el que está inmersa La Plata. Luego se continuó analizando sus características demográficas y los principales sectores que componen la economía regional. Posteriormente, en las secciones 6.2.2 a 6.2.4, se describió el entorno competitivo para hacer negocios, siguiendo el marco teórico elegido a los efectos de este trabajo. Finalmente, a efectos de analizar en forma completa el entorno competitivo para hacer negocios en La Plata y el impacto que las acciones políticas del gobierno local tienen en este ámbito, dentro de la sección 6.3, por un lado, se describieron acciones políticas que se han puesto en marcha en el período de estudio seleccionando y, por el otro, se volcó la percepción de la realidad que el empresariado local ha expresado al ser entrevistado sobre la materia.

Puede asegurarse, en base a los resultados obtenidos y las clasificaciones teóricas escogidas, que La Plata es una ciudad intermedia, emergente y que posee un PBG que es explicado -en más de la mitad de su porcentual- por el sector de servicios (la Administración Pública y el comercio son los sectores más trascendentes que componen dicha mayoría). Esta realidad denota el breve desarrollo productivo -y sobre todo industrial- con el que cuenta actualmente La Plata, lo cual resulta reflejo de la situación que se replica a nivel país, en tanto este último marca su entorno macroeconómico; incluso La Plata tendría menor desarrollo productivo que otras ciudades que cuentan con condiciones de los factores y mercado de productos similares.

Analizando la condición de los **factores de mercado** con los que disponen las pymes locales, se identificaron las siguientes condiciones positivas o fortalezas de La Plata: 1. Cuenta con recursos naturales básicos en cuantía suficiente, siendo la cercanía con la planta de YPF

ubicada en la ciudad vecina de Ensenada gran ventaja a la hora de la disponibilidad directa de gas y productos derivados de petróleo necesarios para el transporte de mercadería y para algunos procesos industriales; y 2. Cuenta con mano de obra con acceso a salud y educación pública gratuita y de calidad, sobre todo en el nivel universitario.

Por otro lado, las condiciones negativas o *debilidades* que se identificaron en este ámbito fueron: 1. La falta de capital financiero disponible por presentar un mercado financiero poco desarrollado, lo cual es reflejo de la situación similar que se observa en el país, aunque -en el caso platense- no se intenta revertir el panorama, dado que no existe de un Banco Municipal y el Banco de la Provincia de Buenos Aires -cuya casa matriz opera en La Plata- brinda créditos a locales con elevados requerimientos; 2. La situación deficitaria en cuanto a la infraestructura: a. hay ausencia de conexiones de servicios básicos en zonas de la ciudad, b. varios accesos viales no contaron con la inversión necesaria para acompañar el ritmo de crecimiento urbanístico desmedido que se ha desarrollado en las últimas décadas y c. si bien existe conectividad marítima, aeroportuaria y ferroviaria pero prácticamente se encuentra en desuso, el hecho de que ya exista dicha infraestructura implica una *oportunidad* de mejora a futuro de estas vías para el transporte de insumos y mercadería.

El amplio ***mercado de productos*** al que tienen acceso las pymes locales es un aspecto positivo o *fortaleza* del entorno competitivo de la ciudad, puesto que La Plata forma parte del AMBA, que es la zona por lejos más poblada del país y la tercera metrópoli más poblada de América Latina. Estar incluida en esta región le brinda a las empresas locales acceso a una demanda superlativa en cuanto a la elevada densidad demográfica que existe en ese reducido radio. Además, esta realidad se ve mejorada exponencialmente por estar geográficamente en la zona central del país y, precisamente, dentro de la provincia con mayor desarrollo poblacional, económico y productivo del territorio nacional. Se agrega a ello que La Plata tiene una ubicación estratégica respecto a las ciudades turísticas de la Costa Atlántica, que tienen fuerte demanda en periodos turísticos del año. Por último y no menos importante, La Plata tiene cercanía con la salida al mar, realidad que le ofrece la posibilidad futura de acceder a un amplio mercado para poder exportar sus productos.

Los ***agrupamientos*** o el ***efecto aglomeración*** son imperceptibles en el entorno competitivo de La Plata. En este sentido y pesar de contar con dos parques industriales, las condiciones

de conectividad e infraestructura, como así también la falta de una política enfocada al desarrollo productivo, generan que en ellos operen empresas que solo se relacionan por su cercanía geográfica, en el mejor de los casos, lejos de los beneficios característicos de este tipo de estructuras. Se identifica, entonces, a los parques industriales como *oportunidades* de mejora a futuro, pues gestionados de forma correcta podrían ser de gran utilidad para mejorar el desarrollo productivo de la ciudad.

Corriendo el foco del análisis al impacto que las **acciones políticas** gestionadas por el gobierno local tienen en el entorno competitivo de la ciudad, se identificaron como *fortalezas* la confianza en la ética y transparencia que los empresarios locales presentan en las instituciones del gobierno municipal, así como también y principalmente el desarrollo del “Plan Estratégico 2030”, donde se hizo partícipe al empresariado local para identificar deficiencias a partir de las cuales se desarrollaron una serie de propuestas de políticas a llevar a cabo a futuro. De dichas propuestas, se destacan: 1. El plan de jerarquización vial, que complementa las obras de jerarquía supramunicipal que se han realizado y se planean realizar para mejorar la infraestructura vial disponible; 2. El proyecto del parque agrario; 3. Algunas acciones para gestionar permisos de manera virtual y sin costo; y 4. Acciones para mejorar la infraestructura relacionada a las conexiones de servicios básicos.

Sin embargo, se identificaron como *debilidades* en este ámbito: 1. La ausencia por completo de políticas para promover el acceso al financiamiento local; 2. La excesiva burocracia tanto para las habilitaciones comerciales como para todos los procesos que implican la intervención del gobierno municipal en la actividad empresarial; 3. La doble imposición impositiva que sufren la mayoría de las pymes al tributar el impuesto a los ingresos brutos y la tasa de inspección en seguridad e higiene; 4. La ausencia de escuelas técnicas que aseguren la disponibilidad de mano de obra con educación técnica o terciaria; y 5. La falta, en general, de ejecución de las políticas planteadas tanto en el “Plan Estratégico La Plata 2030” como en otros ámbitos.

Luego, al analizar la relación entre el gobierno local y el empresariado se concluye que a pesar de que se haya conformado el consejo consultivo y que el mismo haya formado parte del desarrollo del “Plan Estratégico La Plata 2030”, actualmente los enlaces entre el empresariado

y el gobierno local son tan deficientes que representan un aspecto negativo o *debilidad* del entorno competitivo de la ciudad.

Por último, similar situación queda evidenciada en cuanto a la relación entre el gobierno municipal y otros niveles de gobierno. En este sentido se destaca como *debilidad* la reducida comunicación y la falta de coordinación de las actividades políticas debido a que los diferentes niveles de gobierno se encuentran gestionados por partidos políticos desalineados.

Con el objetivo de mejorar la exposición de las conclusiones a las que se llegó a consecuencia del presente trabajo, se detallan a continuación fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas en el entorno competitivo para el desarrollo de pymes en La Plata, haciendo hincapié en el impacto que tiene en el mismo el accionar del gobierno local.



A raíz de la investigación realizada se puede concluir que La Plata cuenta con fortalezas o situaciones positivas en importantes aspectos mencionados en párrafos anteriores. Sin embargo, el entorno actual para el desarrollo empresarial es predominantemente deficiente,

debido a que la gestión de los recursos por parte del gobierno local no ha estado enfocada en el desarrollo productivo ni ha aprovechado las oportunidades ni ventajas de la jerarquía que La Plata tiene por ser la capital de la provincia con mayor impacto poblacional y económico del país.

En los últimos años se denota un cambio en la importancia asignada al desarrollo productivo por parte del gobierno local, lo cual se evidencia en el desarrollo del “Plan Estratégico La Plata 2030” y en la puesta en marcha de algunas de las políticas allí propuestas. Si bien esas pequeñas acciones políticas no han tenido gran impacto hasta ahora, lo cierto es que denotan el comienzo de lo que se espera sea un cambio de paradigma en la forma de gestionar del gobierno que, finalmente, positivamente en el entorno competitivo de la ciudad.

En el apartado siguiente y con la finalidad de cumplir con el segundo objetivo específico planteado, se detallarán recomendaciones que surgen de las deficiencias encontradas durante el proceso investigativo, tanto en orden a la realidad actual del entorno competitivo para el desarrollo empresario como de la aplicación de acciones políticas que impactan en el mismo.

## **8.- RECOMENDACIONES**

A efectos de cumplir el segundo objetivo específico propuesto, detallaré en esta sección una serie de recomendaciones acerca del curso de acción que, según mi opinión personal, podría tomar el gobierno municipal a fin de mejorar las condiciones del entorno competitivo de La Plata, con el objeto de favorecer el ambiente de negocios en el que se desempeñan las pymes locales.

Concretamente, se recomienda al gobierno de la Municipalidad de La Plata:

### **1) Mejorar la conectividad con los empresarios locales:**

Se recomienda la creación de un ámbito específico de consulta y comunicación constante en la que se escuchen las necesidades, el punto de vista y las sugerencias de los empresarios locales para priorizar las acciones políticas que mayor impacto tengan en la mejora del entorno competitivo. A su vez, esto permitirá facilitar la retroalimentación necesaria para corregir errores en la operatoria diaria del accionar

político. La finalidad es sentar las bases para conformar en un futuro coaliciones público-privadas de gestión con conectividad constante para detectar fallas y gestionar mejoras.

Motiva esta recomendación el hecho de que, a través de la investigación realizada, se pudo concluir la ausencia de enlaces entre el gobierno municipal y el empresariado, lo cual fue detectado como un aspecto negativo o debilidad del ambiente de negocios de La Plata.

## **2) Ejecutar las principales propuestas planteadas en el “Plan Estratégico La Plata 2030”:**

Se recomienda que se propongan objetivos concretos y realistas a corto plazo con asignación de personal y recursos suficientes para poder llevar a cabo los programas propuestos en el “Plan Estratégico La Plata 2030” que resultan de mayor interés para el desarrollo del entorno competitivo platense. Específicamente, los relativos a la jerarquización vial, la reactivación del Aeropuerto La Plata y el desarrollo del Parque Agrario.

Motiva esta recomendación el hecho de que, si bien el desarrollo del “Plan Estratégico La Plata 2030” se identificó como una fortaleza respecto al impacto positivo que tiene como puntapié inicial para que las acciones políticas gestionadas en el corto y mediano plazo tengan objetivos claros predefinidos, lo cierto es que la investigación realizada permitió concluir que existe una falta de ejecución de las políticas propuestas.

## **3) Disminuir la burocracia a través de procesos digitales:**

Se recomienda perfeccionar y ampliar los procesos de digitalización de trámites a realizar en la administración municipal, lo cual debería ir acompañado por la creación de una oficina que sirva de apoyo específico para este tipo de trámites digitales a fin de lograr su ejecución con agilidad por parte de los usuarios y acotar los periodos de respuesta de parte de la administración local.

Motiva esta recomendación el hecho de que, a través de la investigación realizada, se pudo advertir que los empresarios locales perciben que las gestiones relacionadas con habilitaciones, permisos y toda cuestión que implique la intervención de instituciones

del gobierno municipal son llevadas a cabo de manera burocrática, con “trabas” constantes, lo cual obstaculiza el desarrollo empresario.

**4) Promover la adaptación de los planes de estudios de escuelas técnicas e institutos de enseñanza terciaria según las necesidades del empresariado local:**

Se recomienda enfocar los esfuerzos tanto en el dictado de capacitaciones directas impulsadas por el gobierno local como en la propuesta de adaptación de los planes de estudio de institutos de enseñanza superior específicos, a partir de las necesidades que presente el empresariado.

Motiva esta recomendación el hecho de que, en función de la investigación realizada, se pudo conocer que -a pesar del aspecto positivo que implica la existencia en La Plata de instituciones educativas públicas de calidad- el empresariado local remarcó falta de personal con calificación terciaria o técnica suficiente como para ejercer labores que requieren este tipo de formación en sus empresas (por ejemplo, electricistas, bobinadores, torneros, matriceros, mecánicos industriales, etc.), lo cual, claramente, constituye un aspecto negativo para el desarrollo empresario.

**5) Poner especial atención en las condiciones de producción del cordón frutihortícola y sus posibilidades de mejora:**

Se recomienda regular la actividad y formas de producción de los productores del cordón frutihortícola platense a fin de que los productos puedan cumplir con los estándares requeridos por los procesos industriales y por los mercados tanto nacionales como internacionales, lo cual potenciará el desarrollo de este sector notablemente.

También, y como complemento de la primera recomendación, se sugiere dictar capacitaciones vinculadas al perfeccionamiento del proceso productivo de esta área para cumplir con los estándares previamente indicados. La propuesta aquí sostenido debería ir acompañada, además, con facilidades de financiamiento en caso de que el cumplir los nuevos estándares de producción implique necesariamente requerimiento de fondos adicionales.

Lo expuesto, debería también estar acompañado de la creación de nuevos caminos y mejora de los existentes a fin de que los productos puedan ingresar a la mayor cantidad de mercados posibles, incluidos los internacionales.

Motiva el conjunto de estas recomendaciones el hecho de que, por medio de la investigación realizada, se pudo conocer que existen deficiencias que en la actualidad presentan los métodos de producción utilizados en las unidades productivas del cordón frutihortícola. La causa de esta situación se encontraría en la falta de capacitación y regulación de los métodos productivos, lo cual trae como resultado que los productos del sector no puedan colocarse en determinados mercados y el excedente no puede industrializarse.

#### **6) Poner a punto el Parque Industrial La Plata II:**

Se recomienda que se tomen como prioridad las acciones necesarias para solucionar los problemas existentes en dicho parque industrial, a efectos de lograr las condiciones necesarias para promover allí el desarrollo industrial.

Motiva la presente recomendación el hecho de que, por medio de la investigación realizada, se pudo advertir que se presenta en dicho parque industrial una notoria falta de inversión, tanto para cubrir servicios básicos como para garantizar la conectividad de transporte público. Además, esa situación se agrava ya que existen complicaciones a la hora de escriturar los galpones, lo cual generó que hasta la actualidad el parque presente un funcionamiento casi nulo.

#### **7) Generar un espacio de diálogo con el gobierno provincial promoviendo acciones conjuntas con las cámaras empresariales:**

Se recomienda que el gobierno municipal genere espacios de diálogo con el gobierno provincial, para lograr condiciones diferenciales o mejor posición, utilizando para tal fin el apoyo de las cámaras empresariales locales.

Motiva esta recomendación el hecho de que, en función de la investigación realizada, se pudo concluir que no se le da a La Plata la posición que debería ocupar en su calidad de capital de la provincia de Buenos Aires. En este sentido, se pudo advertir que no se ven capitalizadas las ventajas que debería tener La Plata en cuanto a obras y beneficios

de jerarquía provincial, como son, por ejemplo, la necesidad de acceso al financiamiento bancario y la falta de conexiones de servicios básicos.

#### **8) Promover nexos entre las empresas locales y el Puerto La Plata:**

Se recomienda que el gobierno municipal realice acciones que faciliten las vías de comunicación entre las empresas locales y el Puerto ubicado en la localidad vecina de Ensenada.

Motiva esta recomendación el hecho de que, a raíz de la investigación realizada, surge que dicha vía de conectividad marítima se encuentra desaprovechada, incluso contando con las inversiones en mejoras y nuevas tecnologías necesarias. De esta forma, el mercado de productos al que accederían las empresas locales se vería ampliado en gran medida.

El desarrollo realizado en el presente apartado permite dar por cumplido el segundo objetivo específico planteado en esta investigación.

Como últimas palabras del trabajo de maestría, es válido volver a resaltar la utilidad y pertinencia que tiene un estudio como el presente en el marco de un programa de MBA, pues es claro que no solamente resulta pertinente y específico para este último ámbito académico analizar la competitividad, sino que su enfoque en las ciudades deviene sumamente útil para posteriores propuestas de mejora como las finalmente sostenidas.

Por último, en función de lo expuesto, resulta oportuno también exhortar a la comunidad académica a profundizar estudios futuros que complementen e, incluso, profundicen la temática analizada en el presente trabajo.

## **10.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Quiroga, E. (2008). Desarrollo Local Competitividad Internacional, aplicabilidad del modelo de clústeres productivos. Universidad Nacional de La Plata.
- Ascúa, R. (2008). *La importancia del proceso emprendedor en la Argentina postcrisis 2002 y las asimetrías en la evaluación de factores influyentes en el financiamiento de empresas jóvenes*. Comisión Económico para América Latina y el Caribe.

- Stevenson, L. (2002): “Políticas de desarrollo empresarial en el mundo”. XV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. “Las Pymes como Alternativa de Desarrollo para América Latina”. Septiembre. Bogotá. Colombia
- Angelelli y Prats (2005). Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe: sugerencias para la formulación de proyectos. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Porter, M (1980). Ventaja competitiva. Editorial Patria.
- Porter, M (1990). La ventaja competitiva de las Naciones. Editorial Vergara.
- Schwab, K. World Economic Forum (2014). The Global Competitiveness Report.
- Eide, E. World Economic Forum (2014). The competitiveness of cities.
- Grupo Banco Mundial (2015). Ciudades competitivas para empleos y crecimiento.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P. y Skinner, S (1997) Gestión, calidad y competitividad. McGraw-Hill Interamericana.
- <https://argentina.gob.ar/produccion>
- <https://datos.bancomundial.org>
- Fundación Observatorio Pyme, 2018. Informe especial: Natalidad empresarial y Desarrollo Productivo.
- Saba, A (2000). El modelo italiano, la especialización flexible y los distritos industriales. Editorial Adeso.
- INDEC. Censo Nacional de Población, H. y. (2010). INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Argentina.
- INDEC. Censo Nacional Económico 2020-2021.
- Marinangelli, Ileana (2022). Gestión estratégica de una ciudad. Un estudio en base a criterios puntuales sobre las ciudades de Barcelona y La Plata.
- Quiroga, Eduardo (2018). La competitividad desde una perspectiva local.
- <https://parquesindustriales.com.ar>
- Lódola, A. y Brigo, R. (2011). Diagnóstico socioeconómico de La Plata y sus centros comunales, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.
- Lódola, A. y Brigo, R. (2017). Dimensionamiento Socio Económico de la Zona La Plata Oeste, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.

- Lódola, A. (2019). Nuevos datos sobre la economía de La Plata: Compromiso de la Universidad con su región. Revista ECONO, 23-25.
- Quiroga, E. y. (2018). La competitividad empresarial en la ciudad de La Plata- Proyecto de investigación PPID/E009.
- Picón, N. (2023). Producto Bruto Geográfico, La Plata 2021. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.
- <http://cpia.org.ar/agropost/nota/86>
- Varriano, N. Et. Al (2020). Análisis de pérdidas y desperdicios de hortalizas en el Gran La Plata. Su potencial uso como materia prima en la producción de alimentos. Universidad Tecnológica Nacional.
- <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-21608-28196/texto>
- Briano, L. Et. Al (2007). Transformaciones industriales en el borde metropolitano de Buenos Aires. Pilar como distrito representativo. Universidad de Buenos Aires.

## ANEXO -

- En líneas generales, ¿las empresas que anteceden en la cadena de valor (proveedores) y que suceden (clientes) a las empresas del rubro que (nombre de la agrupación) aglutina se ubican en el radio de la ciudad de La Plata, en el exterior de esta o ambas? ¿en qué proporción aproximadamente?
- ¿Qué grado de carga impositiva soporta el desarrollar sus actividades empresarias? ¿Las tasas municipales repercuten en su competitividad? En ese caso, ¿cómo?
- ¿Cuál es su opinión respecto a la ética y transparencia en el comportamiento de los funcionarios públicos del gobierno municipal actual y cómo cree que repercute en (nombre de la agrupación)?
- ¿El sector que (nombre de la agrupación) aglutina fue beneficiario de la exención de pago de la tasa de seguridad e higiene provisto por el gobierno municipal durante de los años 2020 y 2021, de la exención de la tasa para habilitaciones comerciales o hizo uso de la posibilidad de tramitar la habilitación comercial express?

- En caso positivo, ¿cómo repercutieron dichos beneficios en el sector que (nombre de la agrupación) nuclea?
- En caso negativo, ¿intentaron ser beneficiarios? Si/no, ¿por qué?
- ¿Cuáles son sus propuestas para mejorar el marco regulatorio vigente para el desarrollo empresario?
- ¿Dónde se ubican en líneas generales las empresas del sector que (nombre de la agrupación) nuclea? (¿Alguna se ubica en el polo industrial 1 o 2 de La Plata? ¿cuál es su opinión respecto a la infraestructura de los polos industriales?)
- ¿El sector que (nombre de la agrupación) representa obtuvo alguna facilidad o beneficio/subsidio por parte del gobierno de la ciudad de La Plata respecto a los espacios físicos para el desarrollo de sus actividades? En caso positivo, ¿cuáles?
- ¿Dónde son comercializados los productos que su empresa vende o los servicios que brinda? (en el mercado local (radio de la plata) o en otros mercados de la provincia de Bs As, resto del país o incluso en el exterior) ¿Percibe que la ciudad de La Plata cuenta con la infraestructura necesaria para el desarrollo de sus actividades? (servicios básicos como agua, gas, carreteras de transporte terrestre, marítimo, aéreo).
- ¿Cuáles son sus propuestas para mejorar la infraestructura de la ciudad y el acceso a los terrenos o inmuebles para el desarrollo empresario?
- ¿Considera que encuentra en la ciudad el personal con el grado de cualificación adecuada para el desarrollo de sus actividades? (personal con instrucción universitaria o terciaria)
- Según su opinión, ¿existen enlaces propuestos por el gobierno municipal entre la Universidad Nacional de La Plata, la UTN o cualquier otra entidad académica y el empresariado a efectos de instruir recursos humanos necesarios para su sector? ¿se escuchan las necesidades del empresariado en cuanto a la cualificación del personal requerido? ¿El gobierno municipal ofreció capacitaciones específicas u otra propuesta para el sector que (nombre de la agrupación) aglutina en el último tiempo?

- ¿Cuáles son sus propuestas para que desde la municipalidad se adopten políticas públicas a efectos de mejorar la cualificación de los recursos humanos, si lo considera necesario, y el acceso a la tecnología para el desarrollo empresario?
- ¿Las empresas que su asociación aglutina cuentan con el acceso al financiamiento bancario necesario para llevar a cabo los proyectos de inversión requeridos para el funcionamiento de sus empresas? De ser así, ¿el monto disponible fue suficiente y las tasas son o fueron convenientes?
- ¿Tuvieron acceso a beneficios generados por la aplicación de políticas públicas por parte del gobierno municipal y en especial apuntadas al desarrollo del sector productivo que (nombre de la agrupación) representa? (puntualmente para CALPO)
- ¿Cuáles son sus propuestas para que mejore el acceso al financiamiento?
- ¿Cómo describiría la interacción o enlace existente entre el empresariado y el gobierno municipal? ¿el empresariado local tiene reuniones regulares con agentes del gobierno municipal para hacer escuchar sus necesidades y proponer políticas en base a ellas? En caso positivo, ¿qué logros obtuvieron?
- Como empresariado local, ¿formaron, forman o les propusieron desde el gobierno municipal formar parte de algún proceso de desarrollo y/o implementación de política enfocada al desarrollo empresario en el último periodo?

Consideraciones finales:

¿Cuáles son las principales problemáticas del sector que representa y cómo considera que el gobierno municipal podría colaborar en su resolución?