

① F. 3113
V 24pl

46429

I

Informe Final

Proyecto:

“PLAN DE DESARROLLO PRODUCTIVO DEL PARTIDO DE LA PLATA”

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Mayo de 2006

Índice

1. Resumen Ejecutivo
2. Introducción
3. Análisis del contexto
4. Análisis de la región La Plata
5. Síntesis analítica
6. Lineamientos estratégicos futuros
7. Planificación estratégica general
8. Planificación estratégica por cadena de valor
9. Síntesis Organizacional-Acciones
10. Anexos, Informes de las cadenas de valor

Julio
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Equipo de Consultores

Consultor Coordinador

Jerónimo AINCHIL

Consultores

Alejandro Marchionna Faré

Alberto Dino Cattáneo

Antonio Pagés

Pedro Roldán

Carlos Meza

Carlos Frydel

Auxiliares

Mónica Fassio, María Paz Ameri, Fernando M. Lovero y Flavio Iacopetti

Expertos invitados:

Luis Urriza, Andrés Elgarrista, Leonardo Gervasio y Heriberto Ameri

Autoridades intervinientes:

Intendente Julio C. Alak, diputado provincial Carlos Bonicatto, concejales María teresa Urriza y Sebastián Tangorra.

1. RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto Plan Estratégico Productivo para la Región La Plata (PEPLP) se inició en agosto de 2005 con la discusión de sus objetivos, así como la revisión del Plan Estratégico 2010 de la Ciudad de La Plata elaborado en 2003 con un proceso de extensas consultas a la comunidad platense.

El proyecto ha seguido una metodología de planeamiento estratégico, a la que se ha combinado con la metodología de desarrollo local que permite afianzar el sentido social del proceso.

El trabajo analítico comenzó por un Análisis del Contexto en el que se desenvuelve La Plata, incluyendo la definición de zonas del país y del Mercosur que le plantean competencia como zona de atracción de emprendimientos productivos. A continuación se realizó un Análisis de la Región La Plata en cuanto a sus mecanismos institucionales y recursos para afrontar dichos emprendimientos. Como síntesis, se elaboró un detallado Análisis FODA de la región.

El análisis prosiguió utilizando la metodología de cadenas de valor, para lo cual se procedió a preidentificar una serie de sectores de interés potencial. Se fijaron criterios de valoración con una visión de largo plazo desde la optimización de valor para la región. A continuación, con una definición profundizada de los sectores implicados en la comparación, se procedió a priorizar dichos sectores. Los sectores prioritarios identificados fueron Software y Servicios Informáticos (TIC/SSI), biotecnología, alimentación, turismo.

Para la definición de los lineamientos estratégicos futuros a nivel general, se procedió a enunciar una visión productiva para la Región La Plata así como una misión para los entes relacionados con la producción de la Municipalidad de La Plata.

La Planificación Estratégica General culminó con la definición de una serie de objetivos generales con sus correspondientes indicadores, metas y acciones orientadas a obtenerlos.

En paralelo, se fue realizando un proceso de Planificación Estratégica por Cadena de Valor. El trabajo consistió en la formulación de una síntesis sobre la motivación del interés en la cadena de valor, la descripción de la cadena, una segmentación del sector en función de la tecnología y/o la producción, una revisión del escenario internacional y de la situación en la Argentina, un análisis de experiencias y bases institucionales para un contexto de promoción local, el relevamiento de la situación de la cadena en la Región La Plata.

En cada cadena, se realizó entonces un Análisis FODA del sector en la Argentina así como para la Región La Plata. En algunos sectores, el trabajo fue sustentado con las conclusiones obtenidas por la Encuesta al Sector Productivo realizada durante los meses de marzo y abril de 2006, así como talleres sectoriales y entrevistas para TIC/SSI, biotecnología, turismo, horticultura, apicultura. Sobre esta base se enunció una visión para cada cadena en el contexto de la Región La Plata así como una misión enfocada en la cadena para los entes relacionados con la producción de la Municipalidad de La Plata. Se definieron entonces objetivos para cada cadena sectorial así como los indicadores, las metas y las acciones relacionadas.

El cierre de esta primera etapa del trabajo involucró la definición de una serie de acciones que deberán encararse a nivel del Municipio de La Plata con participación coordinada de otros partidos de la región.

Como conclusión del presente trabajo surge la necesidad de establecer un plan de implementación en una segunda etapa, hilvanando la ya mencionada serie de acciones concretas a ser desarrolladas por el Municipio, alineadas con objetivos que tiendan a plasmar en la realidad la visión de: **La Plata, ciudad con emprendimientos de alta aplicación del conocimiento.**

Dichas acciones se orientan a aumentar el empleo, a fortalecer el área del conocimiento y su aplicación práctica mediante diferentes programas con Universidades y otras instituciones. Otro aspecto importante consistirá en fomentar el surgimiento de emprendedores y de nuevos emprendimientos, promover mayor acceso a más fuentes de financiamiento, la captación de nuevos mercados tanto en el país como en el exterior y buscar activamente el agregado de valor para los productos locales a través de una mayor participación vertical en las respectivas cadenas. Finalmente, se deberá direccionar de la manera mas eficiente posible los recursos disponibles en la Municipalidad de La Plata para alinearlos con la visión futura de la región, por ejemplo mediante proyectos específicos como un Parque Tecnológico, un Parque Alimentario, etc.

Cabe aclarar, por lo tanto, que este trabajo deberá ser continuado y profundizado en el futuro, en una segunda etapa de implementación en la que:

- Se complete el relevamiento de campo de los sectores menos desarrollados.
- Se confirme la factibilidad de los indicadores propuestos, así como los valores de partida y de metas.
- Se pueda revisar profundamente la implementación estructurada alrededor de las acciones propuestas.
- Se prepare un presupuesto general plurianual para los entes relacionados con la producción de la Municipalidad de La Plata.
- Se aumente el grado de interacción y coordinación con los demás municipios de la región que estén involucrados en el planeamiento por cadena.
- Se diseñe y establezca el Tablero de Control requerido para monitorear el avance del Plan Estratégico Productivo.
- Se apoye la realización de todos los proyectos institucionales y concretos del área de Producción de la Municipalidad, en particular la Agencia de Desarrollo Económico Local y la Dirección de Planeamiento Productivo.

2. Introducción

El “Plan Estratégico Productivo del partido de La Plata” tiene el objeto de actualizar y profundizar, en lo relacionado a la producción, el “Plan Estratégico La Plata 2010, focalizando la acción de una primera etapa en algunas líneas centrales y acciones que tiendan al fortalecimiento de la estructura productiva platense.

El plan de desarrollo productivo utilizó metodologías de análisis y de implementación de los procesos del planeamiento estratégico. Partiendo de un relevamiento de la estructura económica del sector productivo local y regional, analizando los posibles escenarios futuros y proyectando el potencial de los diferentes sectores, a su vez se ha interactuado con los distintos sectores involucrados por medio de talleres de trabajo.

Con posterioridad se diseñó una metodología de seguimiento de la evolución de la implementación del plan que consiste en imaginar un escenario esperado del perfil productivo platense en relación a otras ciudades capitales similares a La Plata del que surgen una serie de medidas propuestas, en forma similar sucedió con las cadenas productivas analizadas, cuya síntesis contribuyo a la visión La Plata 2016.

Para lograr esa visión se utilizaron algunas herramientas de análisis específicas que, sin desatender todas las modificaciones y ajustes pertinentes al paso del tiempo, y las ideologías y ajustes de los diferentes gobiernos, se destaca:

- i) Relevamiento de la estructura económica local:**
 - a. Análisis de las cadenas de valor.
 - b. Las Fortalezas y Debilidades algunos sectores surgieron de los foros sectoriales.
 - c. Matrices de valoración: Diferentes matrices se utilizaron para el análisis de los eslabones de las cadenas, y para el análisis de la importancia relativa de las diferentes cadenas y su impacto en la comunidad.
 - d. Priorización de cadenas , para ello se utilizó el análisis de panel de expertos.

ii) **Escenarios futuros:**

- a. Técnica de escenarios.
- b. Análisis FODA: Las Oportunidades y Amenazas que se les presentan a los sectores surgieron de los foros sectoriales.
- c. Matrices de valoración: Diferentes matrices se utilizaron para el análisis de las variables esperables en los escenarios futuros..

iii) **Potencial de los diferentes sectores**

Con base en las conclusiones de los análisis precedentes, se definió el potencial de los diferentes sectores, y las características deseables de los mismos para resultar exitosos en los escenarios futuros esperados.

2.1. Funcionamiento y Contenidos del Plan de Desarrollo Productivo

El plan de desarrollo productivo contiene: la situación a resolver, la visión estratégica, objeto, metas, indicadores, puntos de control corrección y listado y cronograma de acciones (valorizándolas en la medida de lo posible)

El funcionamiento del plan de desarrollo está imaginado como interactuando desde el municipio hacia el sistema productivo local y con el sector del conocimiento, el resultado de estas acciones recíprocas sería la propuesta e implementación de una serie de medidas tendientes a la creación de un entorno favorable a los negocios y promover el fortalecimiento de la competitividad de la producción.

- **Proyecto:** incluye Plan global y planes sectoriales, en cada caso con la visión, la misión de los organismos municipales y los objetivos, metas y acciones que se consideren en cada caso..
- **Visión:** es la visión del escenario La Plata 2016, consensuado entre el equipo técnico y autoridades municipales.
- **Misión:** que se espera de los organismos competentes para lograr la visión estratégica.

- **Objetivos:** identifica el logro que se espera con la implementación del plan.
- **Proyectos particulares:** identifica propuestas que presentan una mayor definición dentro de un proyecto, plan ó programa.
- **Metas y Acciones:** dentro de cada objetivo se definen las metas que estarán sujetas a medición de resultados y el conjunto de medidas propuestas y presupuestadas.
- **Actores:** Indica la red de actores que deberán estar involucrados en la elaboración y/o implementación de las propuestas, en adjunto al documento se presenta la caracterización de algunos de ellos .

3. Análisis del Contexto

Para los próximos años se prevé la continuidad de la situación económica internacional actual, esto es un crecimiento del producto y del comercio exterior superiores al 3% a pesar del crecimiento del precio del petróleo y de los demás "commodities" dinamizado por la tracción de demanda de países como China e India. En el ámbito regional tampoco se espera una caída de la actividad, Brasil se está recuperando y es de esperar una reelección de la actual administración, con lo que el panorama tiende a favorecer el incremento de la actividad económica nacional vía tracción de exportaciones.

La situación nacional presenta un cuadro dual, según los principales estudios económicos, la macroeconomía presenta números alentadores en cuanto a saldos simétricos (fiscal y comercial) aunque en el presente año la intervención en el mercado de cambios fue sustancialmente superior a la del año 2005, con lo que es de esperar que el peso se aprecie en los próximos años en forma progresiva. El aspecto dual lo representa un clima poco favorable a la inversión, con lo que se incrementan las presiones inflacionarias, ese clima se verifica en el tratamiento de las tarifas de servicios públicos, las reformas laborales en discusión y también un

clima no muy optimista en relación a la reducción del desempleo y la pobreza, motivado en las dificultades que trae aparejado incrementar fuertemente la inversión sin un sistema financiero de sostén y clima de inversiones externas adverso.

Sectorialmente se verifica que los sectores que primero repuntaron en producción en la post crisis, han amesetado su curva de crecimiento y en algunos casos se implementaron cláusulas de salvaguarda como el caso de juguetes y calzados. Continúa aunque en menor medida el crecimiento de sectores como los fabricantes de insumos difundidos y en sectores de sustitución de importaciones. Las exportaciones de MOI se han incrementado en función al tipo de cambio alto aunque los destinos son países del bloque regional.

Un intento de cambiar esta direccionalidad lo representan los Foros de Competitividad Sectorial del Ministerio de Economía Nacional, los que partiendo de encuentros públicos privados han consensuado planes estratégicos sectoriales y se ha comenzado su ejecución, con el objetivo principal de incrementar el valor agregado de la producción nacional.

En esta situación puede aprovecharse la oportunidad de comenzar la implementación del plan estratégico productivo propuesto en la certeza de que en el próximo quinquenio es de esperar condiciones de contexto favorable.

En relación a las ciudades seleccionadas como comparables con la ciudad de La Plata, es decir Córdoba y Mendoza, capitales provinciales y Rosario por su dimensión y dinamismo se observa que se ha comenzado en las tres ciertos procesos promoción del desarrollo mediante la instalación de parques tecnológicos en Mendoza (uno provincial y el otro del INTA "La Consulta"), la instalación de un "Cluster Technology" en la ciudad de Córdoba, con fuertes incentivos provinciales, fiscales y de otra naturaleza, con gran dinamismo en el sector de las TIC. Por su parte Rosario tiene una Agencia de desarrollo económico madura y activa, ha implementado un plan estratégico y está en formación un "cluster" de empresas del "soft" y un parque tecnológico con la Universidad del Litoral.

3.1. INDICADORES REGIONALES: Planilla comparativa de la «performance» de ciudades seleccionadas

a) Entorno macroeconómico regional	La Plata	Rosario	Córdoba
% desempleo	11,5%	11,7%	8,7%
% de nuevos empleos	2,4%	2,5%	3,7%
PBI per capita	\$ 6.190		
Valor agregado por empleado			
Inversión per capita			
Principales fuentes de financiamiento (por tamaño)			
Préstamos bancarios al sector privado (\$ y \$/empresa)			
Esquemas públicos de financiamiento disponibles			
Masa neta de subsidios			
Masa neta de subsidios por nuevo \$ invertido			
Masa neta de subsidios por nuevo empleado creado			
Masa neta de subsidios vs resultados netos (en VAN)			
b) Dinámica empresarial			
Cash flow promedio por empleado de la empresa			
Número de empresas creadas/habitante			
Tasas de natalidad y mortalidad empresarial			
Edad promedio de empresas en quiebra			
Ventas promedio de empresas en quiebra			
Nr promedio de empleados de empresas en quiebra			
Índice promedio patrimonio neto/deuda de empresas en quiebra			
Ventas promedio por nro de años de existencia de la empresa			
Nr promedio de empleados por nro de años de existencia de la empresa			
c) Marco legal y regulatorio			
Número de días requeridos para iniciar una nueva empresa			
Número de permisos requeridos para establecer una nueva empresa			
d) Acceso a mercados externos			
Exportaciones per capita			
Importaciones per capita			
Proporción de exportaciones por las PyME			

sobre el total exportado			
e) Formación y profesionalismo en empresas			
Monto dedicado a entrenamiento por el sector privado			
Existencia de programas MBA			
Existencia y calidad de programas de educación ejecutiva			
Acceso a programas de educación ejecutiva			
Disponibilidad de consultores en management por parte de las PyE			
f) Acceso a tecnología			
PCs por cada 100 habitantes	60		
Gasto en I+D por cada 100 habitantes			
Colaboración Universidad/industria			
% de importaciones de bienes productivos			
Gasto en IT y comunicaciones			
Número de ingenieros y científicos en I+D por miles de personas			
Royalties y license fees pagados vs cobrados			
% de usuarios de Internet en la población	60 %		
Instituciones especializadas en vinculación tecnológica (impacto?)			

Nota:

Para estos indicadores regionales se han encontrado solamente los presentados en la planilla. En cuanto a los restantes indicadores no hemos encontrado datos a nivel desagregado por ciudad, más aún, no existen datos a nivel nacional o existen en forma muy escasa e imprecisa.

Para la obtención de estos indicadores o datos es necesario realizar una recolección estadística, en la cual se busque información mediante encuestas o censos. Para poder lograr eso, es fundamental un adecuado estudio y además se requiere de una planificación.

Fuentes consultadas:

- Dirección Provincial de Estadística del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires.

- GIE – Grupo de Investigación Económica del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires.
- Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires.
- Ministerio de Economía y Producción de la Nación.
- Ministerio de Economía de la Provincia de Córdoba.
- Ministerio de Economía de la Provincia de Mendoza.
- Ministerio de Economía de la Provincia de Santa Fe.
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.
- Municipalidad de La Plata.
- Municipalidad de Rosario.
- Municipalidad de Córdoba.
- Municipalidad de Mendoza.
- Secretaría de Industria de la Nación.
- UUNN – Universidades Nacionales.
- UIGLP – Unión Industrial del Gran La Plata.
- INDEC – Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- BCRA – Banco Central de la República Argentina.
- Cámaras de Industrias y Empresas.
- Diarios.

4. Análisis de la Región La Plata

Desde la misma época de su fundación La Plata está vinculada con la ciudad de Buenos Aires y las razones por las que decidió como lugar de radicación de la capital de la provincia han sido a través del tiempo causantes de las crisis y de los ciclos económicos de La Plata.

Actualmente la distancia se ha acortado en tiempo y ello motiva una reevaluación de las ventajas que tenía en el origen, esto es hasta dónde el desarrollo del puerto de Buenos Aires fue un obstáculo para el desarrollo del puerto de La Plata, las comunicaciones carreteras y el gran mercado de consumo determinaron que las inversiones se radicaran en Capital Federal (CF) o en los partidos vecinos como Avellaneda o San Martín. Lo que ha permanecido es la

riqueza de la tierra y en este sentido la producción primaria platense tiene en algunos de sus productos (tomate, pimiento y alcaucil) un reconocimiento de origen otorgado por el mercado.

A pesar de la bondad de la tierra y de la presencia de un puerto la ciudad de La Plata no ha logrado desarrollar un sector productivo o un movimiento portuario de peso y en cambio es reconocida como ciudad planificada, como la ciudad de las diagonales, ciudad universitaria, ciudad del conocimiento y otras denominaciones.

De hecho la competencia por la atracción de las inversiones, exacerbada por la cercanía de la CF y al gran mercado de consumo que es el conurbano bonaerense, determinó que en principio las inversiones se radiquen en la ciudad de Buenos Aires, en una segunda corriente se radicaron en partidos bonaerenses limítrofes a esta y en épocas más cercanas ejerció gran atractivo las localidades del norte de la provincia como Pilar o Escobar.

Estas corrientes de inversiones pusieron en riesgo de que La Plata se transformara en una ciudad "dormitorio", tendencia acrecentada con el cierre de los frigoríficos en la ciudad de Berisso y luego por el modelo de la convertibilidad de la década del noventa motivó una gran mortandad de empresas, sobre todo MiPyME industriales, lo que incrementó el desempleo sumándose al provocado por las privatizaciones de Petroquímica General Mosconi S.E., la Destilería La Plata de Yacimientos Petrolíferos Fiscales y los cierres de los talleres ferroviarios, de la Base Naval de Río Santiago y de la Escuela Naval.

Otra particularidad que tenía la ciudad era la cantidad de estudiantes universitarios del resto de la provincia, de otras provincias y de países limítrofes, lo que marcaba una dinámica característica en su mercado inmobiliario, esta situación se ha revertido en parte motivado por la apertura de universidades regionales tanto nacionales como privadas.

Hoy la situación está cambiando porque por diversas situaciones tanto familias como empresas del Conurbano Bonaerense están analizando radicarse en

áreas de buena calidad de vida, prósperas, pero fundamentalmente seguras, La Plata todavía tiene una dinámica social y crecimiento urbano diferenciados del resto de esta región del conurbano y tiene chances de mantenerlas porque el crecimiento urbano de forma radial que tiene está frenado en uno de sus flancos por una barrera natural como lo es el Parque Pereyra Iraola, pero el riesgo de “anexión” y pérdida de esas ventajas, podría darse por el crecimiento (más lento y a largo plazo) del conurbano a partir del desarrollo del tercer cordón y hacia el oeste-sur del partido de La Plata (desde F. Varela y Cañuelas hacia San Vicente y luego por Brandsen).

Numerosas construcciones de barrios privados en el partido de Cañuelas y el incremento de radicaciones industriales en Brandsen corroboran esta nueva corriente de inversiones. En consecuencia la mejor medida posible para una atracción de inversiones y para incrementar el desarrollo económico, respetando la calidad de vida es una planificación estratégica del crecimiento económico y urbano incluyendo para ello a todos los partidos vecinos.

Situación del sector productivo

Cuadro N° 1. Producto Bruto Interno de la Provincia de Buenos Aires y del Partido de la Plata

PBI	Locales		Puestos de trabajo ocupados		Valor de la producción		Valor Agregado Bruto	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Total Provincia	36.270	100,0	453.533	100,0	44.379.273.104	100,0	15.309.264.441	100,0
La Plata	910	2,5	8.531	1,9	656.814.018	1,5	203.404.275	1,3

Fuente: INdEC y elaboración propia.

En relación al total provincial los datos globales que arrojo el último Censo nacional Económico no determinan para La Plata una situación de relevancia como se observa en el cuadro N° 1, por otra parte la afirmación del riesgo de convertir al partido en ciudad dormitorio se sustenta en la comparación de los datos de los cuadros N° 1 y N° 5, dado que la participación platense en la población provincial es

del 4,2%, mientras que la proporción en puestos de trabajo, como de producción y valor agregado no superan el 2%.

En el cuadro N° 2, según datos Censo Nacional Económico de 1994 aparecería una leve recuperación de la participación del valor agregado en el partido de La Plata en relación al total provincial.

Cuadro N° 2. CNE: Ocupación y Evolución de la Participación en el

	Valor Agregado Provincial				
	Puestos de Trabajo Ocupados			Participación Porcentual en el Valor de la Producción Provincial	
	al 30-04-85	al 31-7-94	Variación (%)	1984	1993
La Plata	10.971	8.650	-0,21	1,3	1,5

Fuente: INdEC

En cuanto al sector secundario de la economía en el cuadro N° 3 se demuestra por medio de indicadores del Observatorio Permanente de las PyMI argentinas que La Plata tiene una menor densidad industrial no solo que la región del conurbano bonaerense, sino también es menor a la del resto de la provincia. Por otra parte el indicador más claro de esta situación es el que define a La Plata como "No Industrial" mientras que al Conurbano lo define como "Industrial en Alta" y al interior provincial "En Vías de Industrialización"

Cuadro N° 3. Datos de las PyME Industriales (PyMI) de La Plata comparados con los de la región.

	VI. Pcc 2001	Crecimiento % de la Prod. 2001/99	PyMI cant.	PyMI c/1000 hab	Tamaño promedio de PyMI	Índice de Industrialización.	Calificación
La Plata	569696	5,1	899	1,6	5,6	0,5	No Industrial
Conurbano	8652864	8,6	39874	4,6	5,4	1,4	Industrial en Alta
Resto provincia	5102929	10,3	11486	2,3	4,9	0,6	En vías de industrializ.

Fuente: Observatorio Permanente de las PyMI, Unión Industrial Argentina y Universidad de Bolonia.

La evolución de la tasa de desempleo está marcando, luego de la crisis del 2001 una tendencia a recuperar los niveles previos a la crisis de 1995.

Cuadro N° 4. Serie Histórica de la Tasa de Desocupación del Gran La Plata

Año (mes de mayo)	74	75	76	77	78	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94
desocupación	8,4	6,7	(.)	5,8	(.)	0,9	(.)	3,7	5,2	5,3	7,0	6,2	4,8	5,0	7,0	6,2	6,7	6,3	7,2	8,9

Año (mes de mayo)	95	96	97	98	99	00	01	02	03
desocupación	15,4	19,1	17,2	12,2	12,3	14,8	16,8	22,1	12,9

Fuente: Dirección Provincial de Estadística.

Cuadro N° 5. Datos del Censo Nacional de Población. 2001

Población

Población Provincia de Buenos Aires: 13.675.452

Población del partido de La Plata: 574.369

Participación en la Provincia: 4,2 %

Participación en el Resto de la Provincia (excepto conurbano): 11,2%

Densidad (hab/ km²): 620,3

Población rural agrupada: 1.461

Población rural dispersa: 8.965

Grupos de Edad

0 - 14 23,3%

15 - 64 65,0%

65 y más 11,8%

Hogares

Cantidad de hogares 177019

En viviendas con buenas condiciones de habitabilidad 87,3 %

En viviendas deficitaria 12,7 %

Con NBI 10,3 %

En viviendas con agua corriente de red pública 89,3 %

En viviendas con desagüe cloacal a red pública 71,4 %

Con hacinamiento crítico 2,3 %

Indicadores seleccionados

Población con NBI 12,8 %

Población sin cobertura de salud 37,3 %

Población de 65 años y más sin cobertura de salud 10,9 %

Mujeres en edad fértil (15 a 49 años,)	49,8 %
Promedio de hijos por mujer	1,7
Tasa neta de Escolarización	
EGB	94,1 %
Polimodal	58,7 %
Terciario y Universitario	36,5 %
Tasa de analfabetismo	1,2 %

Fuente: Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001
Elaboración: Dirección Provincial de Estadística

El sector primario de la economía platense. La horticultura y la floricultura son las principales actividades dentro de este sector, también existe gran cantidad de productores de tamaño microempresario dedicados a producciones de baja inversión como la apicultura, la cunicultura, la helicultura, aunque estas producciones se realicen en general, sin un gerenciamiento moderno, con bajo grado de asociatividad empresarial y sin una visión estratégica de mercado. Como consecuencia de ello la producción final es básicamente producción primaria sin elaboración o sin algún tipo de diferenciación y como tal sufren los embates cíclicos de este tipo de mercados, sin permitirles a estos productores acceder a un crecimiento de su capacidad y calidad de forma de capturar mercados cada vez de mayores ingresos.

Según datos de la Dirección Provincial de Estadística (2005), en 1993 (último dato disponible) el municipio de **La Plata tenía un valor agregado de 3.555.583.340 pesos**, lo que representaba el 4,7% del PBG provincial.¹

En cuanto a la composición de este valor agregado, la agricultura, ganadería, caza y silvicultura representaba sólo el 2,2%, la industria manufacturera el 10,5%, la construcción el 8,8%. El resto (78,5%) es comercio y servicios; sobresalen los servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler con el 18,9%, le sigue el comercio al por mayor, al por menor, reparaciones de vehículos automotores, efectos personales y enseres domésticos con el 12,9%, la administración pública, defensa y seguridad social obligatoria es el 9,6% servicios comunitarios, sociales y personales (8,5%), servicios sociales y de salud (7,4%), servicios de transporte, almacenamiento y de comunicaciones (6,8%), enseñanza (4,9%), intermediación financiera y otros servicios financieros (4,7%), servicio de hotelería y restaurantes

¹ Para el análisis del tema de desempleo se utilizó parte del "Documento Base de Análisis Territorial", descripción de la situación del Partido de La Plata, Documento de la UNLP para el MTySS, autores Narodowski, P. y otro, 2006 (mimeo)

(1,5%), electricidad, gas y agua (1,5%), servicio doméstico (1,5%). En ese período, había unos 900 locales industriales.

La Plata tiene una influencia apreciable en el valor agregado provincial en el rubro servicios comunitarios, sociales y personales (representa un 13,37%), en servicios sociales y de salud (representa un 12,7%), en administración pública, defensa y seguridad social obligatoria (un 10,4%), en intermediación financiera y otros servicios financieros (un 9,84%), en enseñanza (un 7%), en construcción (un 6,6%), en servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler (5,13%), en electricidad, gas y agua (4,69%), servicio de transporte, almacenamiento y de comunicaciones (4,59%), comercio (4,56%), servicio doméstico (3,3%), servicio de hotelería y restaurantes (3,04%). La industria manufacturera representa sólo el 1,68% de la industria provincial.

La Plata. Producto Bruto Geográfico según sector. Estructura, participación en la Provincia e interior (en %). Año 1993.

Sector	Valor agregado	Estructura %	Participación en la provincia	Participación en el Interior
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	77.990.689	2,19	2,34	2,37
Pesca explotación de criaderos de peces y granjas piscícolas y servicios	0	0,00	0,00	0,00
Explotación de minas y canteras	522.562	0,01	0,79	1,03
Industria manufacturera	374.379.884	10,53	1,68	6,18
Electricidad, gas y agua	53.885.606	1,52	4,69	7,51
Construcción	313.757.334	8,82	6,61	15,29
Comercio al por mayor, menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	459.850.638	12,93	4,56	12,23
Servicios de hotelería y restaurantes	55.783.144	1,57	3,04	6,86
Servicio de transporte, almacenamiento y de comunicaciones	241.854.468	6,80	4,59	10,89
Intermediación financiera y otros servicios financieros	168.245.758	4,73	9,84	22,18
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	673.499.974	18,94	5,13	12,50
Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria	341.420.146	9,60	10,44	21,35
Enseñanza	174.586.215	4,91	7,00	17,31
Servicios sociales y de salud	263.936.081	7,42	12,68	27,26
Servicios comunitarios, sociales y personales N.C.P.	303.507.908	8,54	13,37	29,38
Hogares privados con servicio doméstico	52.362.933	1,47	3,31	9,12
TOTAL	3.555.583.340	100,00	4,71	11,70

Fuente: Dirección provincial de estadística provincia de Buenos Aires

Los datos de la EPH muestran desde la década del '80 una tendencia fluctuante en las variables, debido a la inestabilidad del ciclo económico, registrando su mejor año en 1987 con un 38,8% de actividad, 36,9% de empleo y 4,8% de desocupación y un 6,3% de subocupación. Como se sabe, 1989 fue un año malo: el índice de desocupación subía al 7% y la subocupación al 7,5%.

Durante los primeros cinco años de los '90, la actividad tendió a crecer con una baja poco significativa en 1994, el empleo aumentó de 34,5% en 1990 a 36,9% en 1993 para luego caer dos años consecutivos hasta 33,7% en 1995. En cambio el desempleo y la subocupación tendieron a aumentar casi permanentemente durante este período, comportamiento que se prolongará también hacia la segunda mitad de la década. Mientras que en 1990 la desocupación alcanzaba el 6,2% y la subocupación el 7,9%, ya en 1995 los números registraban dos cifras de 15,4% y 11,7% respectivamente.

En 1996 el desempleo registró el máximo de la década (19,1%), aunque luego disminuyó hasta alcanzar en 1999 el 12,3%. La actividad en esta segunda mitad de los '90 siguió su tendencia ascendente para registrar en 1999 un 42,2%. El empleo aumentó hasta 1998 (37,7%) y cayó al año siguiente al 37%. Por su parte la subocupación se mantuvo oscilante y creciente; en 1997, mientras la actividad crecía y el empleo se recuperaba, la variable alcanzaba el 13,6%, y en 1999 concluía la década con el 13,2%.

Comparando las tasas de actividad, empleo y desocupación la situación actual es similar a la del GBA como un todo y a Rosario.

En función de la estructura etárea, el mayor nivel de empleo se encuentra entre aquellas personas mayores de 50 años (más del 90%), en tanto que el grupo más representativo (25-30 años) registra una tasa de ocupación de alrededor del 86%. Un 61,3% de los adolescentes de 15 a 19 años trabajan.

Si se analiza la tasa de desocupación, la más alta (sin contar a los adolescentes), es la de los jóvenes de hasta 24 años (un alto 26%).

La rama de actividad que concentra la mayor ocupación en la región es la administración pública y sus actividades vinculadas (16,7% del total de ocupados), siendo el sector comercial la segunda actividad en importancia en términos de empleo (14,9%). entre las 10 principales actividades en términos de volumen de empleo, no se registra ninguna actividad industrial, la rama Elaboración de Alimentos y Bebidas, la más importante en términos de ocupación, representa solo el 1,5% del total.

Si se analiza nivel educativo en el empleo por sectores, surge que el sector servicios muestra el mayor porcentaje de ocupados con nivel secundario y universitario completo. Le sigue la industria pero con un alto porcentaje de personal que sólo tiene primaria, lo mismo sucede con la construcción. El sector primario, presenta altos niveles en los extremos. El comercio presenta los niveles más bajos.

5. Síntesis Analítica

5.1 ANÁLISIS FODA - LA PLATA COMO REGIÓN

Se definen como competidores las ciudades de:

- Rosario
- Córdoba
- Mendoza

5.1.1. Fortalezas

		Dificultad de replicación	
		Baja	Alta
Ventaja sobre los competidores	Alta	<p>Defensa energética para mantenerse adelante</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.- Prestigio internacional de la Universidad Nacional ▪ 2.- Centro de actividad cultural ▪ 3.- Base y mercado frutihortícola desarrollados ▪ 4.- Puerto más competitivo que Buenos Aires y Rosario ▪ 5.- Infraestructura propia para comercio exterior ▪ 6.- Consenso político para crear empleos de valor agregado ▪ 7.- Conexión entre la Universidad y el sector productivo ▪ 8.- Servicios financieros adecuados. ▪ 9.- Buena Infraestructura de Salud. 	<p>Ventaja estructural de fácil defensa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.- Acceso rápido al mercado del AMBA/Conectividad ▪ 2.- Sede del gobierno de una provincia importante ▪ 3.- Muy alto nivel educativo de la población urbana ▪ 4.- Base industrial tradicional (Ensenada, Berisso) da masa crítica a la producción, facilitando la integración hacia adelante de la cadena de valor ▪ 5.- Menor conflictividad social que en el AMBA ▪ 6.- Concepción urbana/ecológica original ▪ 7.- Alta concentración de Instituciones I+D ▪ 8.- Escala poblacional genera calidad de vida ▪ 9.- Bajo nivel de necesidades básicas insatisfechas. ▪ 10. Rol de Capital
	Baja	<p>No constituye una fortaleza estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad de mano de obra no calificada ▪ Clusters incipientes en sectores de alto valor agregado 	<p>A mantener sólo si esfuerzo bajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Role en la Historia argentina

5.1.2 Debilidades

		Dificultad de fortalecimiento	
		Baja	Alta
Desventaja respecto de los competidores	Alta	<p>Acortamiento fácil de desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja conexión entre la Universidad y el sector productivo ▪ Baja creación relativa de emprendimientos de base tecnológico-científica ▪ Mala percepción interna del sector servicios ▪ Imagen débil del sector empresario local ▪ Limitada conciencia de la necesidad de agregar valor ▪ Baja adopción de estándares internacionales (hortícola y otras, software) 	<p>Desventaja estructural de difícil solución</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciudad con cultura de sector público ▪ Orientación academicista de los programas universitarios ▪ Foco de protestas a nivel provincial ▪ Carece de puerto de aguas profundas ▪ Base industrial en industrias tradicionales o en declinación ▪ Burocracia para la implementación de políticas ▪ Burocracia para la aprobación de proyectos
	Baja	<p>Desventaja recuperable si esfuerzo bajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parque Industrial con poco desarrollo ▪ Zona franca desaprovechada ▪ Baja disponibilidad de mano de obra calificada. 	<p>No constituye una debilidad estructural</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad de diferenciación frente a Buenos Aires ▪ Aeropuerto local con muy baja actividad

5.1.3 Oportunidades

		Probabilidad de Éxito	
		Baja	Alta
Atractivo Potencial	Alta	<p>Interesante si el perfil de riesgo es aceptable</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda local de productos tecnológicos a precios menores a los internacionales ▪ Demanda internacional de productos alimenticios orgánicos y de alta calidad ▪ Demanda de servicios de desarrollo tecnológico off-shore 	<p>Debe aprovecharse incuestionablemente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda creciente de bienes culturales ▪ Orientación creciente a compra de soluciones a problemas / necesidades y no simplemente productos (I+D; software, servicios industriales) ▪ Demanda internacional de alimentos. ▪ Demanda nacional de productos alimenticios originales ▪ Necesidades específicas de los consumidores del Mercosur ▪ Ley Nacional de Software ▪ Ley Nacional de Biotecnología ▪ Multiplicidad de programas de ayuda (financiera, institucional) al desarrollo de PYMES ▪ Atracción de obra pública por ser capital provincial
	Baja	<p>Debe descartarse incuestionablemente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<p>Interesante sólo si esfuerzo bajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Demanda sostenida local e internacional de alternativas turísticas ○

5.1.4 Amenazas

		Probabilidad de Ocurrencia	
		Baja	Alta
Seriedad Potencial	Alta	<p>Riesgo de cobertura especulativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejores incentivos económicos para localización en otras ciudades ▪ Desestabilización social generada por núcleos marginales 	<p>Riesgo cierto a ser evitado a toda costa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absorción de recursos humanos por Buenos Aires y el exterior ▪ Atractivo de Tandil (agro, informática y turismo, Universidad, iniciativas avanzadas) ▪ Atractivo de Rosario (agroindustria, ciudad cultural, turismo de fin de semana, Universidad) ▪ Atractivo de Córdoba (industria, ciudad cultural, turismo, Universidad, iniciativas avanzadas) ▪ Atractivo de Bariloche (turismo, iniciativas avanzadas) ▪ Iniciativas de desarrollo off-shore con presitigio (Europa del Este, Brasil, Asiáticos)
	Baja	<p>Situación de impacto débil sobre la ciudad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<p>Riesgo a ser evitado si esfuerzo bajo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atractivo de Tucumán como centro cultural y turístico ▪ Menor percepción externa de la originalidad y calidad del diseño urbano/ecológica de la ciudad

5.2 Criterios de valoración, Definición de cadenas a priorizar, Cadenas priorizadas

Matriz sectorial

Con el objetivo de dimensionar las cadenas objeto de estudio y para priorizar las acciones sobre las mismas se optó por trabajar en la realización de una matriz sectorial de calificación. Se considera en el equipo de trabajo que esta forma de priorización podría ser adoptado por otras áreas municipales para la toma de decisiones.

Esta matriz fue realizada con metodología de panel de expertos. Se confeccionó en forma colectiva entre los consultores del proyecto, autoridades municipales y expertos invitados, para poder efectuar un ordenamiento que contuviera criterios objetivos de calificación de los sectores derivados de sus características intrínsecas, se previó la inclusión de un vector con los ponderadores de valoración del decisor de política públicas municipales, este vector se aplicaría sobre el resultado de la matriz técnica, es decir sobre el promedio de la calificación técnica sobre cada uno de 10 criterios.

Los criterios técnicos valuados son:

- Sectores con productos de alto valor agregado
- Sectores con alto impacto en el empleo (tanto cuali como cuantitativo)
- Potencial de expansión del sector. Se considera a los aspectos cuantitativos como producción, cantidad de empresas, como así también a aspectos referidos al valor agregado.
- Sustentabilidad de las actividades del sector con una calidad de vida urbana saludable.
- Tamaño relativo del sector. En función al tamaño de producción.
- Receptividad o sensibilidad de los actores del sector a trabajar con este tipo de metodologías (cadenas de valor,...).

- Capacidad de gerenciamiento municipal (o mixto) de los sectores sujetos a medidas de política pública sobre las cadenas productivas, cluster,...
- Tiempo de evolución o de desarrollo intrínseco de cada sector. Tiempo de maduración de la inversión
- Intensidad de la inversión. Medida como el cociente del monto de la inversión por empleo generado.
- Criterios de la metodología del "Manchón" industrial del Observatorio PyME.

Para aplicar **ponderadores** a estos criterios de las cadenas productivas se efectuó el siguiente proceso: cada consultor y experto valoró esta matriz de criterios con puntajes de 1 a 10, siendo el número más grande el que expresa mayor valoración del criterio. De esa valoración surge el valor promedio de la opinión de los técnicos y expertos, la que es cruzada con la valoración del decisor de la política municipal, en escala porcentual, con lo que se obtiene un conjunto de ponderadores.

El proceso de **valuación** será como sigue: cada complejo sectorial o cadena se calificará de acuerdo esos diez criterios en forma individual, utilizando una calificación de: bajo (4 puntos), medio (6 puntos), alto (8 puntos) y muy alto (10 puntos) y a estos se le aplicarán los ponderadores mencionados. El resultado final por cadena no superará los 100 puntos y servirá para el ordenamiento de los sectores seleccionados en orden a ciertas prioridades (ver proceso en la planilla siguiente).

Criterios de valuación y ponderación por cadena.

Criterios de valuación de la cadena

1. Sectores con productos de alto valor agregado
2. Sectores con alto impacto en el empleo (tanto cuali como cuantitativo)

3. Potencial de expansión del sector. Se considera a los aspectos cuantitativos como producción, cantidad de empresas, como así
4. Sustentabilidad de las actividades del sector con una calidad de vida urbana saludable.
5. Tamaño relativo del sector. En función al tamaño de producción.
6. Receptividad o sensibilidad de los actores del sector a trabajar con este tipo de metodología.
7. Capacidad de gerenciamiento municipal (o mixto) de los sectores sujetos a medidas de política pública sobre las cadenas productivas, cluster,
8. Tiempo de evolución o de desarrollo intrínseco de cada sector. Tiempo de maduración de la inversión.
9. Intensidad de la inversión. Medida como el cociente del monto de la inversión por empleo generado.
10. Criterios de la metodología del “Manchón” industrial del Observatorio PyME.

**cuadroN° ...: Priorización de los criterios de valuación sectorial
del panel de expertos**

	PROM
Sectores empresarios cuya actividad sea intensiva en valor agregado (sectores de alta tecnología o por un cociente entre valor agregado y empleo alto)	8,0
Potencial de expansión del sector (cuantitativo relativo a volumen de producción o cantidad de empresas y cualitativo por el grado de valor agregado)	7,7
Impacto sobre el empleo (tanto en cantidad como en calidad),	7,6
Sustentabilidad de las actividades empresarias con una calidad de vida urbana saludable	6,4
Tamaño relativo del sector (valor de producción)	5,3
Capacidad de gerenciamiento (personal profesional, financiamiento) de las cadenas por parte del equipo municipal	4,4
Intensidad de la inversión, por ejemplo medida como monto de inversión por empleo generado	4,1
Receptividad de los sectores y sus instituciones a trabajar en instituciones mixtas y/o con metodologías de la cadena de valor agregado	3,9
Tiempos de desarrollo intrínsecos de cada sector (por ejemplo industrias livianas vs. pesadas)	3,9
Criterios de la metodología del "manchón" industrial, utilizada por el Observatorio de la UIA y la Universidad de Bolonia	3,7

		Cuadro N...: calificación s/criterios de cada cadena															Ponderación
		Alimentos	Horticultura	Floricultura	Apicultura	Cunicultura	Petroquim. y plásticos	Metalmec.	Naval	TIC	Biotec.	Eq. Salud	Turismo	Cultura			
a. Impacto sobre el empleo		4,8	5,8	5,3	3,3	2,8	4,8	5,6	4,5	6,8	5,8	5,3	7,3	6,8	76%		
b. Tamaño relativo del sector		3,2	3,3	1,4	0,9	0,5	4,4	3,9	2,6	4,1	3,7	2,8	3,3	2,1	53%		
c. Potencial de expansión del sector		7,2	6,4	5,9	6,2	5,7	5,4	5,7	4,6	7,2	6,7	4,6	6,2	7,7	77%		
d. Sustentabilidad de las actividades		5,1	4,7	4,5	3,9	3,6	2,8	4,1	4,1	6,2	6,0	5,8	6,2	6,4	64%		
e. Valor agregado		6,4	4,0	4,0	4,0	4,5	5,9	5,3	5,9	8,0	8,0	7,5	7,2	6,7	80%		
f. "manchón" industrial		2,5	3,6	3,0	2,5	1,9	3,2	2,7	2,7	2,4	2,6	2,4	2,4	3,1	37%		
g. Capacidad de gerenciamiento		3,0	3,1	2,5	2,2	1,9	3,7	3,4	3,5	3,4	3,4	3,2	3,2	3,7	44%		
h. Recektividad a trabajar en instituciones		2,4	2,8	2,3	1,5	1,5	2,4	2,4	0,9	3,3	3,0	2,8	3,3	3,6	39%		
i. Tiempo de desarrollo intrínsecos		3,0	3,2	2,8	2,6	2,6	2,1	2,4	1,4	2,7	2,1	1,9	2,8	3,2	39%		
j. Intensidad de la inversión (\$/empleo)		2,8	2,2	2,3	2,6	2,1	2,2	2,5	2,3	2,5	2,9	2,2	2,9	2,9	41%		
PROMEDIO GENERAL Puntuaciones		4,0	3,9	3,4	3,0	2,7	3,7	3,8	3,3	4,7	4,4	3,9	4,5	4,6			
	Nro en el RANKING	5	6	10	12	13	9	8	11	1	4	8	3	2			

Criterios de selección:

- a. Impacto sobre el empleo (tanto en cantidad como en calidad),
- b. Tamaño relativo del sector (valor de producción),
- c. Potencial de expansión del sector, tanto el potencial cuantitativo relativo volumen de producción o cantidad de empresas, como el referido al grado de valor agregado de los productos.
- d. Sustentabilidad de las actividades empresarias con una calidad de vida urbana saludable,
- e. Sectores empresarios cuya actividad sea intensiva en valor agregado (sectores de alta tecnología o por un cociente entre valor agregado y empleo alto),
- f. Criterios de la metodología del “manchón” industrial, utilizada por el Observatorio de la UIA y la Universidad de Boloña
- g. Capacidad de gerenciamiento (tanto de personal profesional capacitados o especialista, como de financiamiento) de las cadenas por parte del equipo municipal
- h. Receptividad o sensibilidad de los sectores económicos o instituciones a trabajar en instituciones mixtas y/o con metodologías de la cadena de valor agregado,
- i. Tiempo de desarrollo intrínsecos de cada sector (por ejemplo industrias livianas vs. pesadas)
- j. Intensidad de la inversión, por ejemplo medida como monto de inversión por empleo generado.

Listado de cadenas priorizado por valuación panel de expertos:

RANKING PRELIMINAR DE LAS CADENAS DE VALOR

RANKING	Cadenas	Puntuación
	Tecnología de Información y	
1	Comunicaciones	4,66
2	Cultura	4,62
3	Turismo	4,49
4	Biotecnología	4,41
5	Alimentos	4,03
6	Horticultura	3,92
7	Equipamiento de Salud	3,86
8	Metalmecánica	3,80
9	Petroquímica y plásticos	3,69
10	Floricultura	3,41
11	Naval	3,27
12	Apicultura	2,96
13	Cunicultura	2,71
	Química y farmacéutica	S/d
	Papel y gráfica	S/d

PLAN ESTRATEGICO PRODUCTIVO – LA PLATA

6. LÍNEAMIENTOS ESTRATÉGICOS FUTUROS

6.1. Visión Productiva de La Plata 2016

6.1.1. Enunciados principales

- **Ciudad con emprendimientos de alta aplicación del conocimiento**

6.1.2. Atributos secundarios

- **Tecnópolis.**
- **Una ciudad de "mente de obra" – poner el valor de las Universidades al servicio de la producción.**
- **Una ciudad actualizada en la tecnología aunque no necesariamente en la punta**
- **Capital de la ciencia aplicada**
- **Ciudad de emprendimientos**
- **Valor agregado platense en el mundo**
- **Puerta de salida al mundo para la economía bonaerense**
- **Ciudad con tejido empresario e institucional asociativo**

- Ciudad focalizada en la integración para adquirir masa crítica
- Culturalmente fuerte

6.2. Misión de los Entes de Producción de la Municipalidad de La Plata

- Los Entes de Producción de la Municipalidad de La Plata actuarán como protagonistas, articulando al sistema de conocimiento y de I+D, e instituciones empresarias y sindicales en acuerdos que permitan un funcionamiento dinámico del sector productivo
- Dichos Entes ejercerán políticas activas racionales para la creación y el desarrollo de emprendimientos en el sector productivo

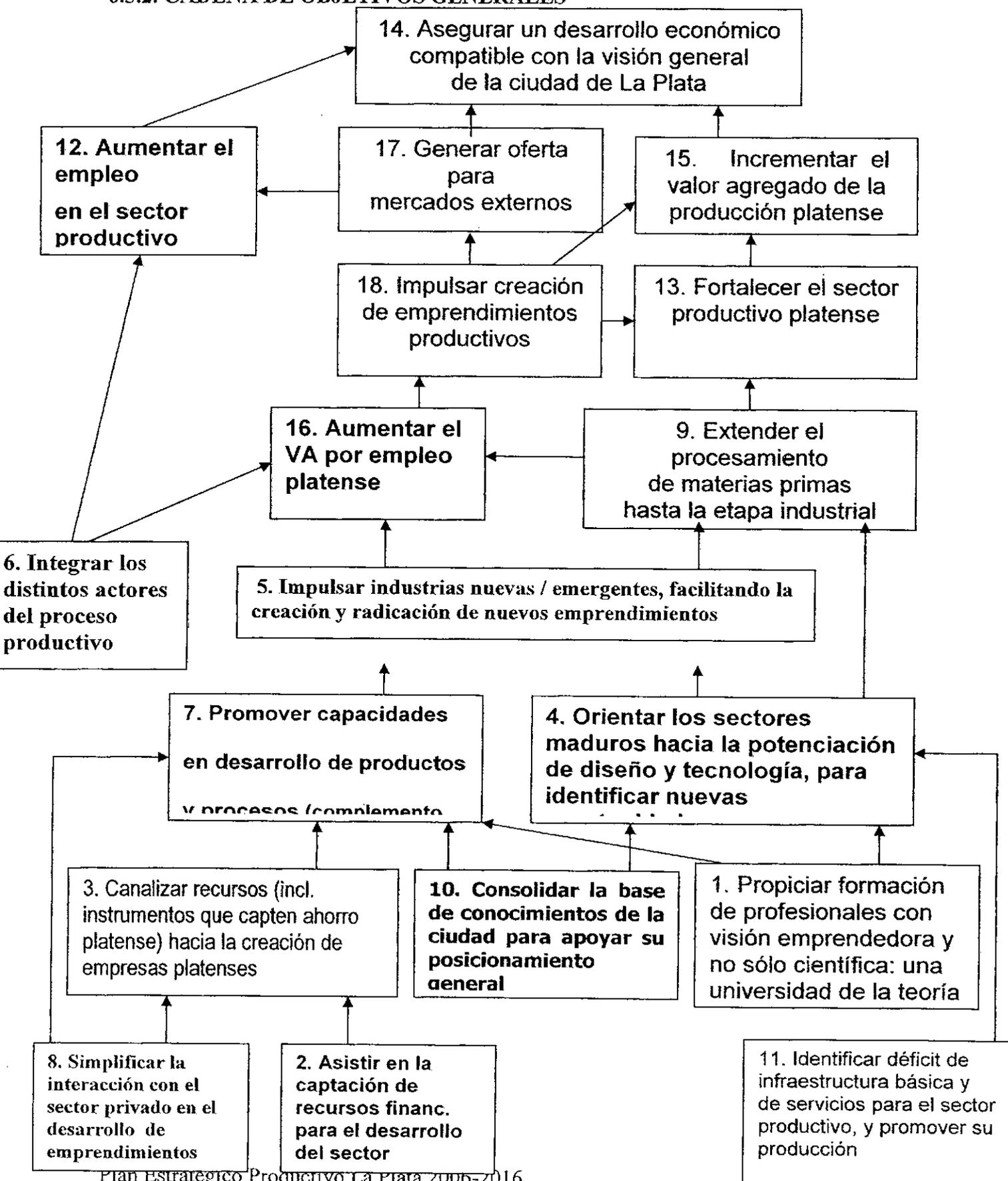
6.3. Objetivos Generales

6.3.1. Enunciación

- Aumentar el empleo en el sector productivo
- Fortalecer el sector productivo platense
- Asegurar un desarrollo económico compatible con la visión general de La Plata
- Incrementar el valor agregado de la producción platense
- Aumentar el VA por empleo platense
- Generar oferta para mercados externos
- Creación de emprendimientos productivos

- Propiciar la formación de profesionales con visión emprendedora y no solamente profesionales con visión científica – una universidad de la teoría a la acción
- Asistir en la captación de recursos financieros para el desarrollo del sector productivo
- Canalizar recursos (incluyendo instrumentos que capten ahorro platense) hacia la creación de empresas platenses
- Orientar los sectores maduros hacia una potenciación del diseño y la tecnología, para identificar nuevas oportunidades
- Impulsar industrias nuevas/emergentes, facilitando la creación y radicación de nuevos emprendimientos
- Integrar los distintos actores del proceso productivo
- Promover capacidades en desarrollo de productos y procesos (complemento de la investigación en ciencia pura)
- Simplificar la interacción con el sector privado en el desarrollo de emprendimientos
- Extender el procesamiento de materias primas hasta la etapa industrial
- Consolidar la base de conocimientos de la ciudad para apoyar su posicionamiento general
- Identificar déficit de infraestructura básica y de servicios para el sector productivo, y promover su producción

6.3.2. CADENA DE OBJETIVOS GENERALES



6.3.3. MATRIZ DE ANALISIS DE PRECEDENCIAS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Propiciar la formación de profesionales con visión emprendedora y no solamente profesionales con visión científica – una universidad de la teoría a la acción	X	X	X	-	-	X	-	X	-	+	X	-	-	-	-	-	-
2. Asistir en la captación de recursos financieros para el desarrollo del sector productivo	X	X	X	-	-	-	-	X	-	X	-	-	-	-	-	-	-
3. Canalizar recursos (incluyendo instrumentos que capten ahorro platense) hacia la creación de empresas platenses	X	+	X	-	-	X	-	+	-	X	-	-	-	X	-	-	-
4. Orientar los sectores maduros hacia una potenciación del diseño y la tecnología, para identificar nuevas oportunidades	+	+	+	X	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-
5. Impulsar industrias nuevas/emergentes, facilitando la creación y radicación de nuevos emprendimientos	+	+	+	+	X	+	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-
6. Integrar los distintos actores del proceso productivo	X	+	X	+	-	X	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X
7. Promover capacidades en desarrollo de productos y procesos (complemento de la investigación en ciencia pura)	X	+	+	-	-	-	X	+	X	-	X	-	-	-	-	-	-
8. Simplificar la interacción con el sector privado en el desarrollo de emprendimientos	+	X	-	-	-	+	-	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Extender el procesamiento de materias primas hasta la etapa industrial	+	+	+	+	-	+	X	+	X	-	+	-	-	-	-	-	-
10. Consolidar la base de conocimientos de la ciudad para apoyar su posicionamiento general	-	X	X	+	+	X	+	+	+	X	X	-	-	-	-	-	-
11. Identificar déficit de infraestructura básica y de servicios para el sector productivo, y promover su producción	X	+	+	-	-	+	X	+	-	X	X	-	-	-	-	-	-
12. Aumentar el empleo en el sector productivo	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	X	+	-	+	-	X
13. Fortalecer el sector productivo platense	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	X	-	+	+	X
14. Asegurar un desarrollo económico compatible con la visión general de La Plata	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	X	+	+	+
15. Incrementar el valor agregado de la producción platense	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	X	+	X
16. Aumentar el VA por empleo platense	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	X	-
17. Generar oferta para mercados externos	+	+	+	+	+	X	+	+	+	+	+	X	X	-	X	+	X
18. Impulsar la creación de emprendimientos productivos	+	X	X	-	-	X	+	+	-	X	X	X	-	-	-	-	-
	1	0	1	7	10	2	4	1	8	6	4	15	14	15	13	13	12

7. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GENERAL

OBJETIVO	INDICADOR	VALOR 2005	META 2011	META 2016	ACCIONES
1. Propiciar la formación de profesionales con visión emprendedora y no solamente profesionales con visión científica – una universidad de la teoría a la acción	Núm. Emprendimientos novedosos iniciados por graduados universitarios de La Plata	N/D	20	50	<ul style="list-style-type: none"> Programas de entrenamiento emprendedorismo en las Universidades Fondo Fiduciario para Emprendimientos Platenses
2. Asistir en la captación de recursos financieros para el desarrollo del sector productivo	% inversión financiada por ahorro platense	N/D	25%	40%	<ul style="list-style-type: none"> Unidad Financiación con la Agencia de Desarrollo Local
3. Canalizar recursos (incluyendo instrumentos que capten ahorro platense) hacia la creación de empresas platenses	% inversión financiada por no emprendedores	N/D	50%	60%	<ul style="list-style-type: none"> Unidad Financiación con la Agencia de Desarrollo Local Fondo Fiduciario para Emprendimientos Platenses
4. Orientar los sectores maduros hacia una potenciación del diseño y la tecnología, para identificar nuevas oportunidades	Crecimiento sectores maduros	N/D	5% anual	5% anual	<ul style="list-style-type: none"> Programa Valor Agregado Agencia de Desarrollo Local
5. Impulsar industrias nuevas/emergentes, facilitando la creación y radicación de nuevos emprendimientos	Núm. nuevos emprendimientos en sectores nuevos/emergentes	N/D	10 proyectos 100 empleos	15 proyectos 150 empleos	<ul style="list-style-type: none"> Programa Cadenas Nuevas y Emergentes Agencia de Desarrollo Local
6. Integrar los distintos actores del proceso productivo	Cadenas de valor	5	10	15	<ul style="list-style-type: none"> Organización de grupos

	con grupos de trabajo				de trabajo sobre cadenas de valor
7. Promover capacidades en desarrollo de productos y procesos (complemento de la investigación en ciencia pura)	Nr patentes platenses	N/D	10	20	<ul style="list-style-type: none"> Programa Emprendimientos Compartidos Agencia de Desarrollo Local Programa Innovación Platense Agencia de Desarrollo Local Fondo Fiduciario para Innovación Platense
8. Simplificar la interacción con el sector privado en el desarrollo de emprendimientos	Días hábiles para habilitar una nueva empresa	120	45	30	<ul style="list-style-type: none"> Programa Nuevas Empresas Agencia de Desarrollo Local Ventanilla única municipal
9. Extender el procesamiento de materias primas hasta la etapa industrial	Relación PBI agroindustrial sobre PBI agropecuario	N/D	2x	3x	<ul style="list-style-type: none"> Programa Valor Agregado Agencia de Desarrollo Local Fondo Fiduciario Agronegocios Platense
10. Consolidar la base de conocimientos de la ciudad para apoyar su posicionamiento general	Escolarización terciaria y universitaria % Crecimiento de profesionales en I+D+I aplicable	35	45	50	<ul style="list-style-type: none"> Programa Educación I Plata Enlace con la CIC y la Universidades – Agencia de Desarrollo Local Fondo Fiduciario para Innovación Platense

11. Identificar déficit de infraestructura básica y de servicios para el sector productivo, y promover su producción	% producción servicios públicos/PBI	100	110	120	<ul style="list-style-type: none"> • Relevamiento Necesidades de Infraestructura • Plan de Obras Comunales • Fondo Fiduciario para Infraestructura Platense
12. Aumentar el empleo en el sector productivo	Número empleos sector productivo	100	115	130	<ul style="list-style-type: none"> • Ventanilla única municipal • Créditos fiscales comunales para entrenamiento de nuevos empleos sector productivo
13. Fortalecer el sector productivo platense	Crecimiento facturación sector productivo	100	125	145	<ul style="list-style-type: none"> • Agencia Desarrollo Local
14. Asegurar un desarrollo económico compatible con la visión general de La Plata	Visión positiva sobre sector productivo	N/D	50%	75%	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo Consultivo - Agencia Desarrollo Local
15. Incrementar el valor agregado de la producción platense	Crecimiento PBI sector productivo	100	125	145	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Valor Agregado Agencia de Desarrollo Local
16. Aumentar el VA por empleo platense	Crecimiento VA por empleo productivo platense	100	108	112	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Valor Agregado Agencia de Desarrollo Local • Créditos fiscales comunales para entrenamiento y

17. Generar oferta para mercados externos	% exportaciones sobre PBI platense	N/D	15%	25%	actualización emplead
18. Impulsar la creación de emprendimientos productivos	Nuevos emprendimientos productivos con mas de un año de vida	N/A	110	220	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Mercados Externos – Agencia Desarrollo Local • Fondo Fiduciario para Emprendimientos Platenses • Unidad Financiación de la Agencia de Desarrollo Local • Programa Emprendimientos Compartidos Agencia de Desarrollo Local

8. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR CADENA DE VALOR

8.1. Software y Servicios Informáticos

8.1.1. Análisis FODA de la Región La Plata en la cadena de valor

Competencia

- Nacional: polos y clusters de Software en marcha.
 - **Córdoba, C. A. de Buenos Aires, Tandil, Rosario**
- En Latinoamérica: Brasil y Méjico
- Centros internacionales de buena relación calidad/costo con prestigio establecido: India, Irlanda, Israel, (Filipinas)
- Centros internacionales en avanzado estado de madurez que además ofrecen un enorme volumen
 - China, con un crecimiento proyectado del 450% en 5 años
 - Rusia con una plataforma científica y cultural de altísimo nivel

Fortalezas

- Férrea voluntad política para apoyar el desarrollo SSI y un polo informático
- Capital humano
 - Alto nivel de educación general
 - Aporte de profesionales e investigación de UNLP, UTN, y UCALP
 - Prestigio nacional e internacional de las universidades platenses
- La Plata asociada al conocimiento
- Sólida infraestructura de comunicaciones
- Ya existen dos iniciativas de asociación (EmTec y DILP) y empresas radicadas

- Frente a la competencia Internacional:
- Buena identidad multicultural
- Precios relativos ventajosos
- Idioma (Latinoamérica, España y EEUU)
- Gran cantidad de profesionales bilingües (Portugués, Inglés)
- El comienzo tardío permite aprovechar experiencias para un lanzamiento acelerado

Debilidades

- Comienzo tardío (países emergentes; polos nacionales)
- SSI no reconocido como industria en la Provincia
- Para nuevos emprendimientos:
 - Pequeña escala del mercado local
 - Ley de SW más accesible a empresas grandes o extranjeras
 - Reducido conocimiento de los mercados externos
- Ninguna gran empresa SSI radicada aún
- Cercanía con C.A.B.A.:
 - succiona recursos
 - gran oferta desde CABA incluso para la demanda local
 - menor atractivo para visitas de clientes internacionales
 - siendo gran mercado de demanda, invita a radicarse allí
- Calidad: pocos profesionales; falta de empresas certificadas
- Carencias en formación: niveles intermedios, especialidades
 - Pocas especializaciones; no cubren la diversidad de la actividad SSI
 - No hay especialización en calidad.

- Escasa formación de niveles prácticos
- Las firmas pequeñas quedan excluidas en las licitaciones de SSI que realiza el Estado. Favorece a las de origen extranjero; no fomenta desarrollo local
- Ley de SW más accesible a empresas grandes: aumenta las desventajas realitvas par PyMEs y más aún para nuevos emprendimientos.
- Dificultad para inserción laboral simultánea con el estudio de grado:
 - programas no orientados a ello; títulos intermedios poco útiles
 - excesivos horarios diurnos

Oportunidades

- Impulso a nivel Nacional (Ley de Promoción de SW, Financiamiento, Foros)
- Impulso desde el nivel Municipal
- Reactivación
 - La integración de PyMEs requiere modernización tecnológica
 - Retraso de inversiones en las operaciones de grandes empresas
- Escasez mundial de profesionales: provisión y retención de capital humano en todos los niveles y especializaciones
- Vinculación con sectores en que Argentina posee ventajas competitivas (Ej. Agropecuario, agroindustrial, alimentario)
- Vinculación con otras industrias en promoción (biotecnología)
- Mercado Agropecuario: concentrar en La Plata el mercado de demanda de soluciones S.S.I.
- Mercado "Gobierno de Buenos Aires" – aprovechar el rol de capital provincial.

Para la exportación:

- Éxito de los Centros de Desarrollo locales mejora la "Marca País" en SSI

- Huso horario coincidente con EEUU y Brasil (negociación comercial; soporte de producto; mesas de ayuda)
- Mejor comunicación con América toda permite capturar el ciclo de desarrollo desde etapas más tempranas de diseño genera

Amenazas

- Escasez sostenida de profesionales en todos los niveles y especialidades
- C.A.B.A. a punto de considerar al software como industria
- Dilapidación: abandono de estudios luego de salidas laborales para tareas de menor orden con
- Moda Internacional: hay abundancia de oferta regional e internacional
- Inestabilidad regulatoria - dudas acerca de la estabilidad comprometida por la ley de software
- Inestabilidad macroeconómica, especialmente tipo de cambio.
- Exprimido de cerebros: radicación de empresas que meramente asignen tareas de software factory para cabeceras extranjeras sin tranferencia de conocimientos, tecnología y ahogando la generación de emprendimientos
- Facilidad de empresas extranjeras para cerrar plantas locales dedicadas únicamente a Call center o programación – aumenta la vulnerabilidad del empleo a modificaciones de tipo de cambio

8.1.2. Visión para la cadena de valor para la Región La Plata

Visión Industria SSI en La Plata 2016

La Plata está entre las principales cuatro ciudades, al ser considerada dentro de de aplicación específicas de la actividad SSI, en cualquiera de estos criterios:

1. Cantidad de empresas nacionales radicadas
2. Producción como facturación total
3. Empleo directo generado (cantidad y calidad)
4. Reputación

8.1.3. Misión Entes de Producción de la Municipalidad de La Plata para la cadena de valor

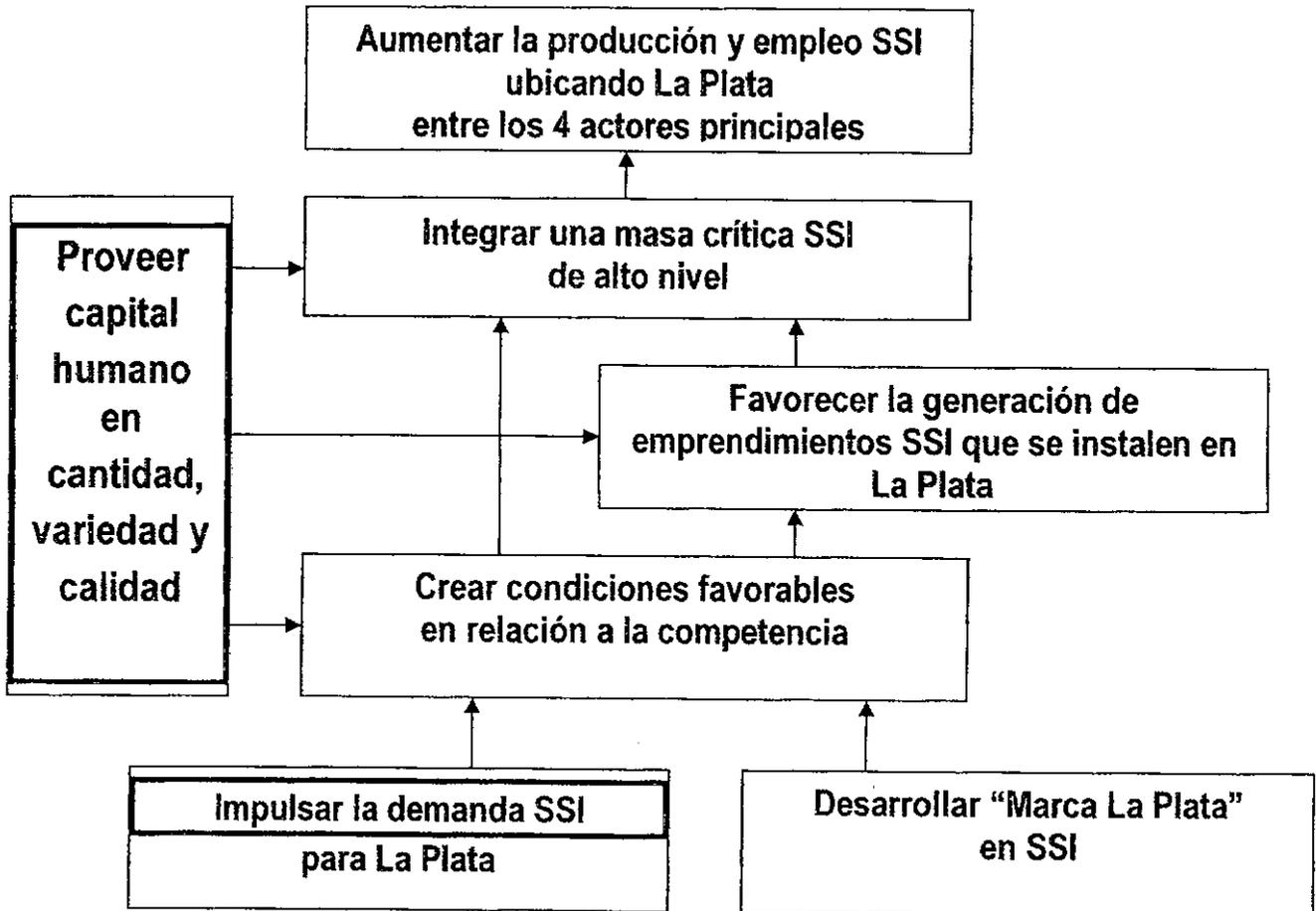
Misión Entes de Producción de la MUNICIPALIDAD

Realizar acciones concretas que determinen ventajas relativas para apoyar y atraer emprendimientos.

Impulsar la formación de Capital Humano en todo nivel.

Impulsar y coordinar la integración e intercambio entre los ámbitos académicos, público (nacional, provincial, municipalidad) y la iniciativa e intervención privada.

8.1.4. Gráfico de la cadena de objetivos de la cadena de valor



8.1.5. Planificación Estratégica para la cadena de valor

Objetivo	Indicador	Situación Actual	Meta 2011	Acciones Propuestas
Proveer capital humano en cantidad, variedad y calidad	Cada acción propuesta concretada Nro. Orientación es nuevas	No existen N/a	Metas particulares concretada 5 nuevas orientaciones de grado 60 becas anuales y pasantías desde 2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear una tecnicatura en informática ▪ Establecimiento de un Instituto Terciario con carreras de Informática de reconocida reputación ▪ Crear especialización en Calidad (de post grado) ▪ Crear nuevas orientaciones de grado ▪ Constituir un fondo para la enseñanza de la informática ▪ Organizar y fomentar pasantías rentadas ▪ Constituir un grupo de formación

	<p>Crear condiciones favorables en relación a la competencia</p>	<p>Acciones concretas implementadas.</p> <p>Costos relativos a la competencia</p>	<p>Intenciones</p> <p>No hay ventajas</p>	<p>Leyes vigentes y programas activos desde 2008</p> <p>5% de ventaja de costos totales por estar en La Plata</p>	<p>continua y reentrenamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley Provincial que declare INDUSTRIA a la actividad de desarrollo de software. ▪ Ley Provincial de Promoción de la Industria de S.S.I. ▪ Beneficios de cargas municipales y provinciales ▪ Establecer programa de asesoramiento e incentivos financieros ▪ Establecer programa de asesoramiento y coordinación para acceder a los beneficios de la Ley Nacional de Software
--	--	---	---	---	---

	<p><i>Integrar una masa crítica SSI de alto nivel</i></p>	<p><i>% de la industria SSI en el PBI generado en La Plata</i></p> <p><i>Medidas concretas implementadas</i></p>		<p><i>No es significativo</i></p>		<p><i>>5%</i></p> <p>2008 Parque inaugurado</p> <p>2011 80% de las empresas locales con una sede en el parque</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer Programa de Inversión de Capital de Riesgo en SSI
						<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer el Parque Tecnológico La Plata ▪ Beneficios de cargas municipales y provinciales excepcionales para empresas del sector radicadas en el Parque Tecnológico ▪ Creación de Líneas de Crédito para empresas del sector a radicarse en el Parque tecnológico ▪ Establecimiento de una Gran Empresa impulsora de la 	

				<p>actividad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrumentación de Facilidades y financiamiento para acceder a Certificación de Calidad ▪ Proveer instalaciones comunes a empresas del Parque ▪ Establecimiento de centros de formación en el Parque Tecnológico
<p>Desarrollar marca La Plata en SSI</p>	<p>Calidad desarrollada</p> <p>Nro Seminarios y ferias SSI en La Plata</p>	<p>No es significativo</p>	<p>Medidas implementadas</p> <p>5 seminarios anuales</p> <p>1 feria SSI anual en LP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer Grupo de Calidad de Software ▪ Emprendimiento de Certificación en Calidad ▪ Establecer Grupo de Innovación en Productos de Software ▪ Fortalecer el posicionamiento

	Nro de nuevos emprendimientos		10 emprendimientos relevantes	del Parque
Favorecer la generación de emprendimientos SSI que se instalen en La Plata	Nro de nuevos emprendimientos		10 emprendimientos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidio a spin-offs de universidades ▪ centros de investigación ▪ Programa Informática Aplicada ▪ Integración a la Red de Innovación para la Agroindustria (FNC) ▪ Regulación de la facturación de actividades SSI desde instituciones públicas y del destino de los fondos
Impulsar la demanda de productos SSI para La Plata	Concreción de medidas Normativa oficial "Compre La	No existe	Medidas concretadas Existe "Compre La	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de líneas de Crédito para la actualización y demanda en general de Software y Servicios

	Plata"		<i>Plata" para municipalidad y sedes provinciales</i>	<p>Informáticos a nivel provincial</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ "Compre La Plata" – beneficios relativos en compras y contrataciones de la Municipalidad y del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires para empresas con radicación efectiva en la ciudad (empleo, facturación) ▪ Constituir un Observatorio de oferta y demanda TIC provincial ▪ Facilitar la exportación con asesoramiento al comercio exterior ▪ Municipalidad Electrónica.
--	--------	--	---	---

					Integrarse a los programas de "Gobierno Electrónico" para dinamizar los propios procesos
--	--	--	--	--	--

8.2. Biotecnología

8.2.1. Análisis FODA de la Región La Plata en la cadena de valor

Fortalezas:

- El comienzo tardío debería permitir aprender de los errores ajenos
- Carrera UNLP – la mejor de las seis licenciaturas en biotecnología en el país
- Imagen de La Plata asociada al agro, la llanura pampeana y la Argentina
- Capacidad académica en medicina y farmacia
- Fuerte proporción de laboratorios con lazos de colaboración con instituciones del exterior.

Debilidades:

- Retraso respecto de zonas competidoras
- Excesiva especialización de profesionales con orientación académica
- Escasez de emprendedores y técnicos especializados
- Insuficiente porosidad entre sector académico y sector empresario
- Mecanismos de financiación poco fluidos

Oportunidades:

- Ley de promoción de inversiones en biotecnología
- Entorno favorable a la cooperación entre empresas e instituciones
- Marco incipiente de regulación racional de la biotecnología
- Tipo de cambio actual

Amenazas:

- Abundancia de oferta nacional, regional e internacional

- Inestabilidad genérica en las reglas de juego (impuestos al comercio exterior, costo laboral, nuevos impuestos, potencial derogación de promociones y facilidades)
- Inestabilidad macroeconómica
- Interés limitado en participar en procesos de desarrollo – preferencia por compra directa de tecnología
- Marco europeo restringe el financiamiento de la cooperación con Argentina

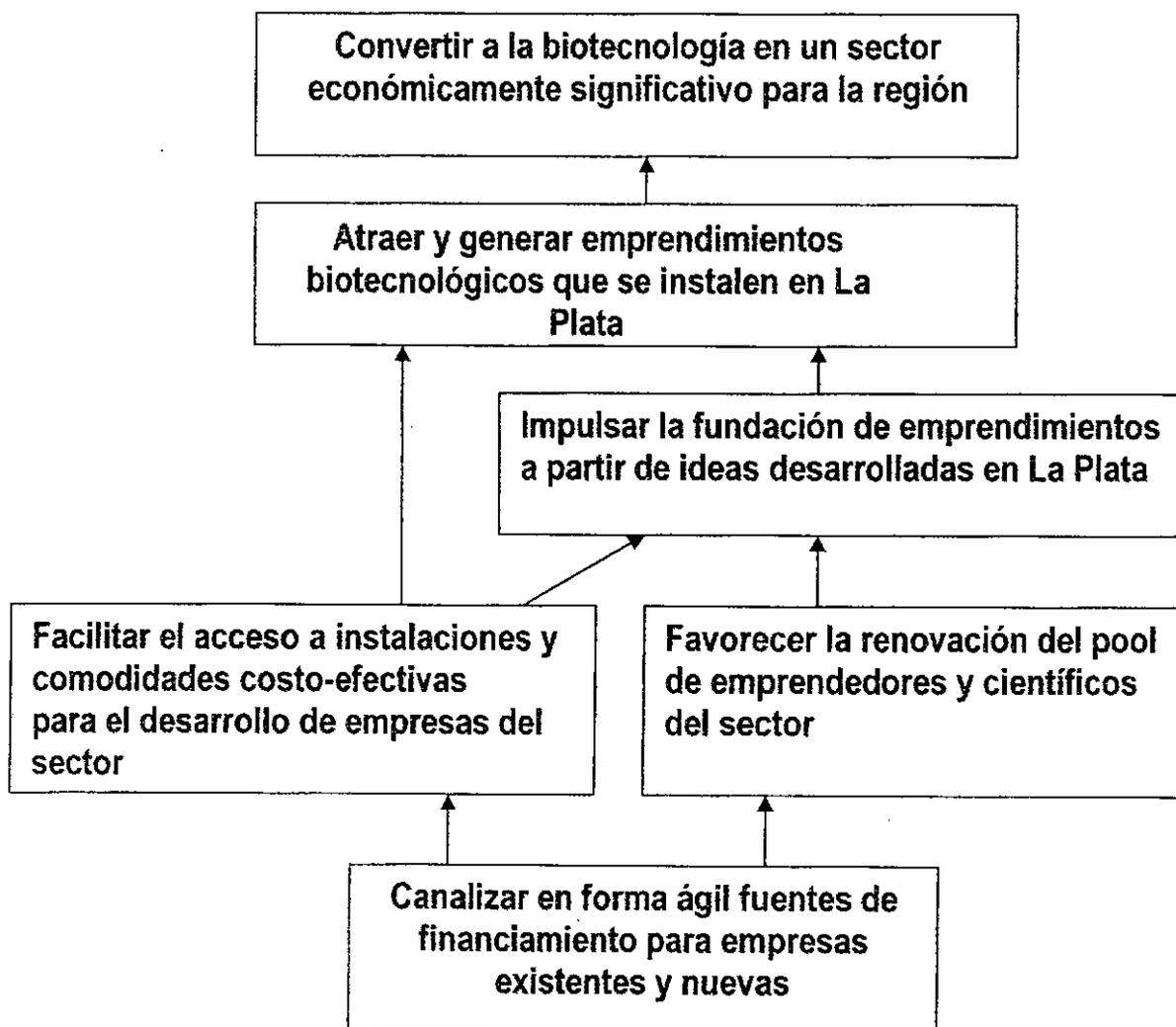
8.2.2. Visión para la cadena de valor para la Región La Plata

La Plata será el centro de excelencia y principal impulsor de emprendimientos en ciencias de la vida en la provincia de Buenos Aires, con una significativa presencia a nivel nacional.

8.2.3. Misión Entes de Producción de la Municipalidad de La Plata para la cadena de valor

Catalizar el desarrollo de emprendimientos biotecnológicos platenses para fortalecer el posicionamiento técnico-científico general de la ciudad y brindar soporte activo a las cadenas agroindustriales basadas en la región.

8.2.4. Gráfico de la cadena de objetivos de la cadena de valor



8.2.5. Planificación Estratégica para la cadena de valor

Objetivo	Indicador	Situación Actual	Meta 2011	Acciones Propuestas
Convertir a la biotecnología en un sector económicamente significativo para la región	% de la biotecnología en el PBI del Partido de La Plata	0	1%	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Grupo de Coordinación de Biotecnología • Establecer y difundir Club de Contactos Biotecnológicos • Establecer Fondo Financiación Biotecnología Platense
Atraer y generar emprendimientos biotecnológicos que se instalen en La Plata	Número de empresas de biotecnología en La Plata	2	15	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Parque Tecnológico La Plata • Organizar Servicio de Incubación de La Plata • Organizar instalaciones de infraestructura básica • Establecer programa de asesoramiento e incentivos financieros para la biotecnología
Impulsar la fundación de emprendimientos a partir de ideas desarrolladas en La Plata	Nro de nuevos emprendimientos en biotecnología sobre ideas desarrolladas en La Plata por año	0	4	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Parque Tecnológico La Plata • Organizar Servicio de Incubación de La Plata • Organizar instalaciones de infraestructura básica • Establecer programa de asesoramiento e incentivos financieros para la biotecnología

					<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y difundir Club de Contactos Biotecnológicos • Facilitar la creación de emprendimientos sobre base de tecnología platense
Facilitar el acceso a instalaciones y facilidades costo-efectivas para el desarrollo de empresas del sector	<p>1) Nro equipos de uso para más de una organización</p> <p>2) Nro de empresas de biotecnología en parques tecnológicos</p>	<p>1) 0</p> <p>2) 0</p>	<p>1) 10</p> <p>2) 10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Parque Tecnológico La Plata • Organizar Servicio de Incubación de La Plata • Organizar instalaciones de infraestructura básica 	
Favorecer la renovación del pool de emprendedores y científicos del sector	<p>Nro de nuevos emprendimientos en biotecnología</p> <p>Nro egresados en Licenciatura en Biotecnología</p>	<p>1) 0</p> <p>2) ¿?</p>	<p>1) 6</p> <p>2) 50</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer situación actual de la biotecnología • Establecer Grupo de Coordinación de Biotecnología • Establecer y difundir Programa de Emprendimientos Biotecnológicos • Difundir la carrera de Biotecnología • Difundir los programas de investigación en biotecnología en La Plata • Establecer Registro de Emprendimientos Biotecnológicos 	
Canalizar en forma ágil fuentes de financiamiento para	% emprendimientos con financiación	0	50	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer programa de asesoramiento e incentivos financieros para la biotecnología • Establecer fondo de financiación para 	

empresas existentes y nuevas	facilitada por la MLP			la biotecnología platense
------------------------------	-----------------------	--	--	---------------------------

8.3. Alimentación

El sector alimenticio local se compone por cuatro subcadenas principales:

1. Subcadena cárnica.
2. Subcadena cereales.
3. Subcadena hortícola.
4. Subcadena lácteos.

8.3.1. Análisis FODA de la Región La Plata en la cadena de valor

Fortalezas

- Acceso rápido al mercado del AMBA/Conectividad
- Instituciones locales de conocimiento: UNLP, INTA, etc.
- Condiciones agroecológicas aptas para varios cultivos hortícolas

Debilidades

- Informalidad de la producción (Evasión impositiva, falta de certificación de calidad, etc)
- Orientación academicista/investigación de los programas universitarios
- Debilidad del soporte Institucional.
- Burocracia para la aprobación de proyecto

Oportunidades

- Demanda internacional de alimentos.
- Demanda nacional de productos alimenticios originales.
- Necesidades específicas de los consumidores del MERCOSUR.
- Contraestación con el Hemisferio Norte

- Multiplicidad de programas de ayuda (financiera, institucional) al desarrollo de PYMES

Amenazas

- Mayor concentración y poder de compra de los hiper.
- }Controles oficiales de precio de los productos.
- Retenciones y trabas a las exportaciones

8.3.2. Visión para la cadena de valor para la Región La Plata

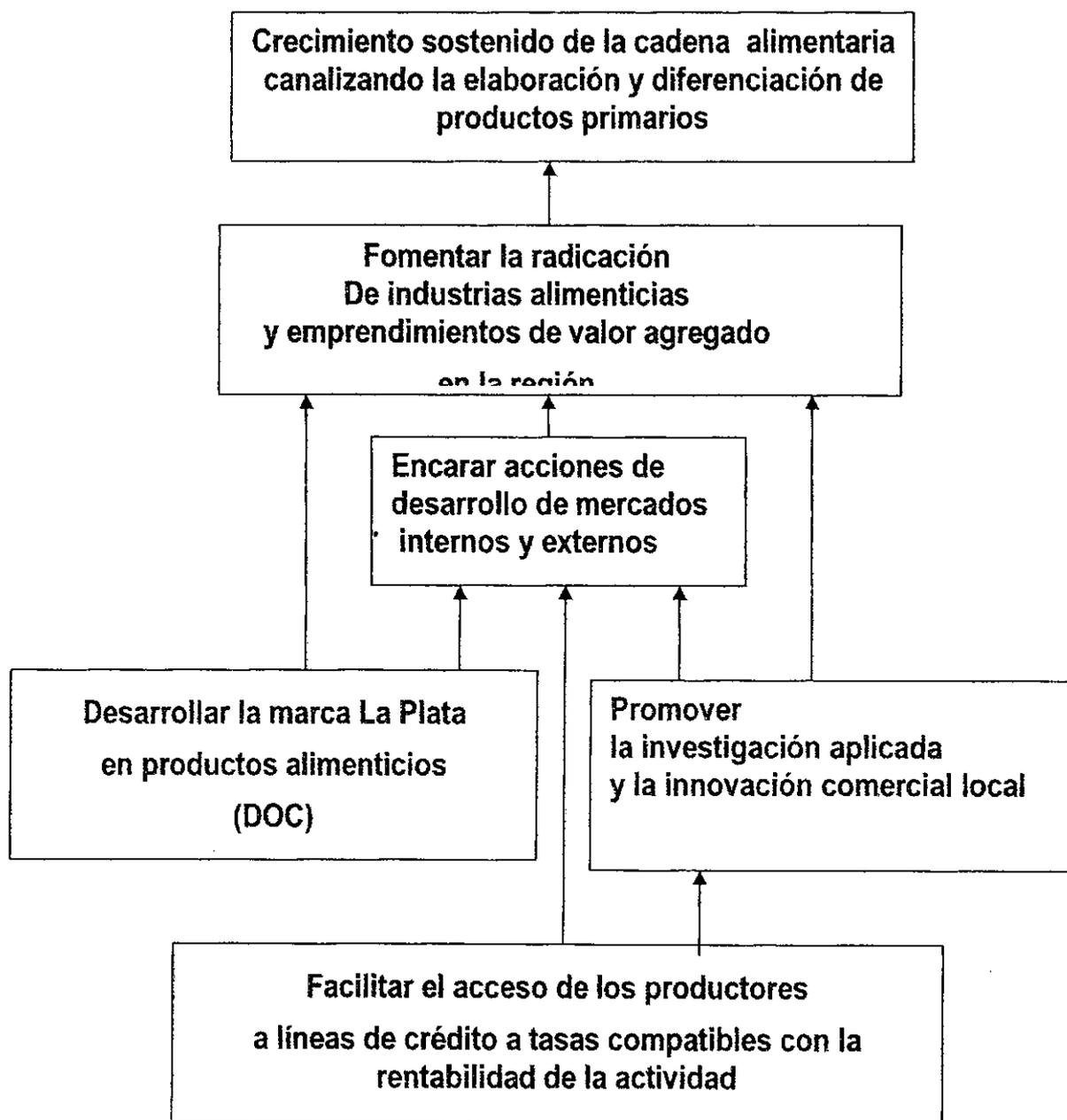
La Plata como productor alimenticio con perfil exportador de productos de alta calidad, procesando materias primas provenientes de todo el país, priorizando las de la región

8.3.3. Misión Entes de Producción de la Municipalidad de La Plata para la cadena de valor

Identificar y vincular a empresarios de la industria con empresarios productores de materias primas, fomentando la inversión dirigida a agregar valor a alimentos.

Estimular potenciales nuevos emprendimientos.

8.3.4. Gráfico de la cadena de objetivos de la cadena de valor



8.3.5. Planificación Estratégica para la cadena de valor

Objetivo	Indicador	Situación Actual	Meta 2011	Acciones Propuestas
Generar condiciones para fomentar la radicación de industrias alimenticias y emprendimientos de valor agregado en la región	Incremento del % de la producción de materia prima alimenticia local con valor agregado	N/D	20% .	Concretar la puesta en marcha del Parque Alimentario. Estimular la asociatividad para poder lograr volúmenes constantes de producción con escala de industrialización.
Desarrollar la marca La Plata de Alimentos	% de la producción local de alimentos con marca La Plata	N/D	30%	Crear una agencia Producto La Plata que promocióne los productos alimenticios locales y oficie de contralor eficiente para el seguimiento de los parámetros de calidad. (Marca Producto alimenticio La Plata)
Promover la investigación aplicada y la innovación comercial local	Lanzamiento del foro alimenticio local			Crear un foro local permanente entre la Agencia Producto La Plata, el INTA, la UNLP, y el Gobierno Provincial, que ayude a orientar la investigación a nivel local.
Facilitar el acceso de productores y empresas alimenticias	% de empresas locales con	N/D	10%	Conseguir financiamiento específico para proyectos Alimenticios.

a líneas de crédito	acceso a líneas específicas			
Incrementar las exportaciones del sector	% de la producción local de alimentos con destino al mercado externo	N/D	10%	<p>Lanzamiento de un ciclo de capacitación desde la Agencia Producto La Plata a los potenciales exportadores en cuestiones técnicas y burocráticas que tengan que ver con concretar exportaciones exitosas en calidad y continuidad.</p> <p>Conseguir financiamiento específico para exportaciones alimenticias.</p> <p>Estimular la asociatividad para poder lograr volúmenes constantes de producción con escala exportable.</p>

8.4. Turismo

8.4.1. Análisis FODA de la Región La Plata en la cadena de valor

Se entiende como Producto turístico el conjunto de bienes y servicios que se ponen a disposición de los visitantes para su consumo directo, bienes y servicios producidos por diferentes entidades, pero que el turista lo percibe como uno sólo. (atractivos, infraestructura básica de apoyo, estructura de producción, superestructura) y que por su condición de intangible al momento de su venta necesita de ajustados mecanismos de comunicación y comercialización. Esto implica que los actores intervinientes deben actuar conjunta y coordinadamente, tanto en la estructuración como en la gestión de los mismos.

La ciudad de La Plata, como capital de la provincia más importante, se halla inmersa en un proceso de transformación y revalorización, tratando de rescatar el perfil perdido y trascender el estadio de complejo administrativo, para cumplir con su rol de capitalidad. En ese marco, el Turismo como alternativa productiva, se manifiesta para la comunidad de la región como una de las principales opciones y La Plata está transitando la etapa del desarrollo de la actividad turística, tendiendo a consolidar la imagen de la ciudad como destino turístico sobre la base de la estructuración de productos vinculados al Turismo Cultural, Turismo Educativo y Producto Congresos.

a. Condiciones urbanas y naturales de la oferta

Fortalezas

- Valor histórico/arquitectónico/patrimonial de los edificios fundacionales
- Proximidad de los edificios emblemáticos dentro de un circuito organizado espacialmente
- Calidad del paisaje urbano (arbolado, avenidas, ramblas, etc.)
- Atractivos naturales en la región (Selva Marginal, Delta Berisense, Ribera del Río de La Plata, Parque Pereyra Iraola).

Debilidades

- Visitas a edificios fundacionales restringidas para el público (fin de semana agravado)
- Ausencia de estrategias de visitas internas en los edificios
- Dificultad en la percepción del trazado como valor diferencial
- Ausencia de señalización turística - elementos que se constituyan en comunicación turística- que permitan percibir la cercanía o no de los atractivos

b. Sector privado/Administradores de la oferta

Fortalezas

- Disposición para trabajar asociativamente entre el sector privado y administradores de atractivos
- Aparición de dos receptivos locales en los últimos tiempos

Debilidades

- Escasez de acciones/estrategias desde el receptivo para prolongar la estadía
- Ausencia de una cultura receptiva por parte del sector empresario
- Insuficiente trabajo asociativo entre los atractivos/servicios que estructuran la oferta
- Ausencia de mecanismos de contribución de la actividad privada para la creación de un fondo de financiamiento de las actividades de marketing a nivel de la ciudad.
- No se establecen estándares básicos de calidad para los distintos tipos de servicios turísticos.
- Escasa capacitación del personal de contacto, encargados de estar directamente con el turista en el momento que se produce y consume el servicio (mozos, mucamas, conserjes, artesanos, microemprendedores, etc).
- Inadecuado perfil comercial de las empresas relacionadas al mercado turístico, con modelos de gestión que generan bajos niveles de actividad y rentabilidad en relación al negocio turístico, en un momento coyuntural de alta demanda.

- Escasez de estrategia del sector hotelero en relación al mercado turístico, dependiendo de un mercado eventual de viajeros relacionados fundamentalmente con la actividad gubernamental que genera ocupación en días hábiles y gran capacidad ociosa los fines de semana y períodos vacacionales. (Ausencia de tarifas promocionales, paquetes, etc)
- Las agencias de viajes locales, de características eminentemente emisoras, no han iniciado el camino de la reconversión: asociatividad y desarrollo de una modalidad operatoria de carácter receptivo (nacional y local)
- Dificultad para visualizar el negocio turístico en términos de producción colectiva.
- Poco desarrollo de propuestas con municipios vecinos, compartiendo criterios, para complementar productos y servicios

c. Turismo Cultural

Fortalezas

- Imagen de marca positiva de Catedral y Museo - Valor patrimonial
- Programa de visitas guiadas temáticas (Catedral , Museo, Observatorio, Zoo)
- Ausencia de barreras arquitectónicas en los edificios
- Accesibilidad
- Equipamiento de servicios para visitantes
- Entorno rico en características espaciales e históricas
- Adecuada señalización interna
- Recursos humanos capacitados
- Organización de eventos programados con amplia difusión local de estos eventos
- Programas especializados para distintos segmentos
- Interés de agencias de viajes del Area Metropolitana de comercializar este producto de la ciudad

Debilidades

- Ausencia de coordinación con actividades y eventos ofrecidos en centros culturales del destino/región
- Horario restringido los domingos (Catedral)
- Dificultades con el estacionamiento
- Ausencia de estrategia comunicacional hacia el mercado (Catedral)

- Una logística deficiente puesta al servicio del producto cultural e ineficaces canales de gestión para garantizar reservas

d. Turismo Educativo

Fortalezas:

- Todos los atractivos mencionados tienen estructurada una visita o programa que da respuesta a las necesidades curriculares
- Ciertos atractivos se caracterizan por su singularidad (República de los Niños, Museo)

Debilidades

- No existe como oferta estructurada que prolongue la estadía.
- Ausencia de canales efectivos de gestión que dificultan la reserva de las visitas
- No existe desde el receptivo estrategia para este segmento
- Ausencia de trabajo asociativo que garantizaría una propuesta turística integral, exceptuando el trabajo realizado con los Latidos del Tiempo

e. Congresos y Convenciones.

Fortalezas.

- Facilidad de acceso, favorecida por la Autopista La Plata - Buenos Aires
- Cuatro rutas de acceso
- Terminal de transporte automotor (larga y media distancia), terminal de trenes y un aeropuerto.
- Ubicación estratégica de la Ciudad como sede. (proximidad a la Ciudad de Buenos Aires)
- Pluralidad de entes organizadores de eventos programados que abarcan un sinnúmero de temáticas(motivador)
- Atractivos turísticos de la ciudad y de la comarca que actúan como soporte de la actividad de congresos
- Cercanía a la oferta hotelera y gastronómica, y atractivos turísticos
- Instalaciones para los eventos (ámbitos públicos y privados)
- Importante oferta de Recursos Humanos, infraestructura y servicios (fuerte potencial de desarrollo)

- Seguridad de la ciudad en relación a otras sedes.

Debilidades

- Ausencia de un organismo u oficina centralizadora que planifique, comercialice y ejecute eventos programados.
- Inexistencia de un Centro de Congresos y Convenciones equiparable al de otros destinos competidores
- Ausencia de asociatividad entre los diferentes actores involucrados.
- Escasa infraestructura y servicios de apoyo en las instalaciones destinadas al evento
- Escaso involucramiento del sector hotelero.
- Escasa Capacidad de alojamiento (3* y 4*)
- Ausencia de comercialización efectiva.
- Tarifas no definidas.

f. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Cambio de cultura de viajes en los mercados de los centros urbanos, realizando más salidas cortas (fines de semana, fines de semana largos) durante todo el año.
- Producto no estacional posible de vender todo el año.
- Necesidad de los operadores receptivos y hoteleros de Buenos Aires (centro obligado de arribo y residencia temporaria de los turistas extranjeros) de alternativas a corta distancia: retención del visitante más días en Buenos Aires.

Amenazas

- Falta de legislación local sobre el tema (guías, por ejemplo).
- Escasa cultura receptiva en los habitantes de la ciudad.
- Compleja determinación de la cantidad de arribos a la ciudad por tratarse de un destino fuertemente recreativo (sin pernoctes).
- Desarrollo de ofertas similares en destinos competidores
- Incertidumbre en la magnitud del fenómeno turístico en la Argentina .

8.4.2. Visión para la cadena de valor para la Región La Plata

Lograr que la ciudad de La Plata se posicione en el mercado del turismo nacional como un referente del turismo receptivo

8.4.3. Misión Entes de Producción de la Municipalidad de La Plata para la cadena de valor

Articular las relaciones entre los responsables de los atractivos turísticos, los empresarios y el sistema formativo para que, en el marco normativo vigente, se ordenen las acciones para garantizar la sustentabilidad del proyecto.

Fortalecer la planta turística instalada, por medio de prestadores locales capacitados e incentivados, que estructuren productos basados en estrategias de asociatividad, calidad y desarrollo tecnológico

8.4.4. Objetivos para la cadena de valor

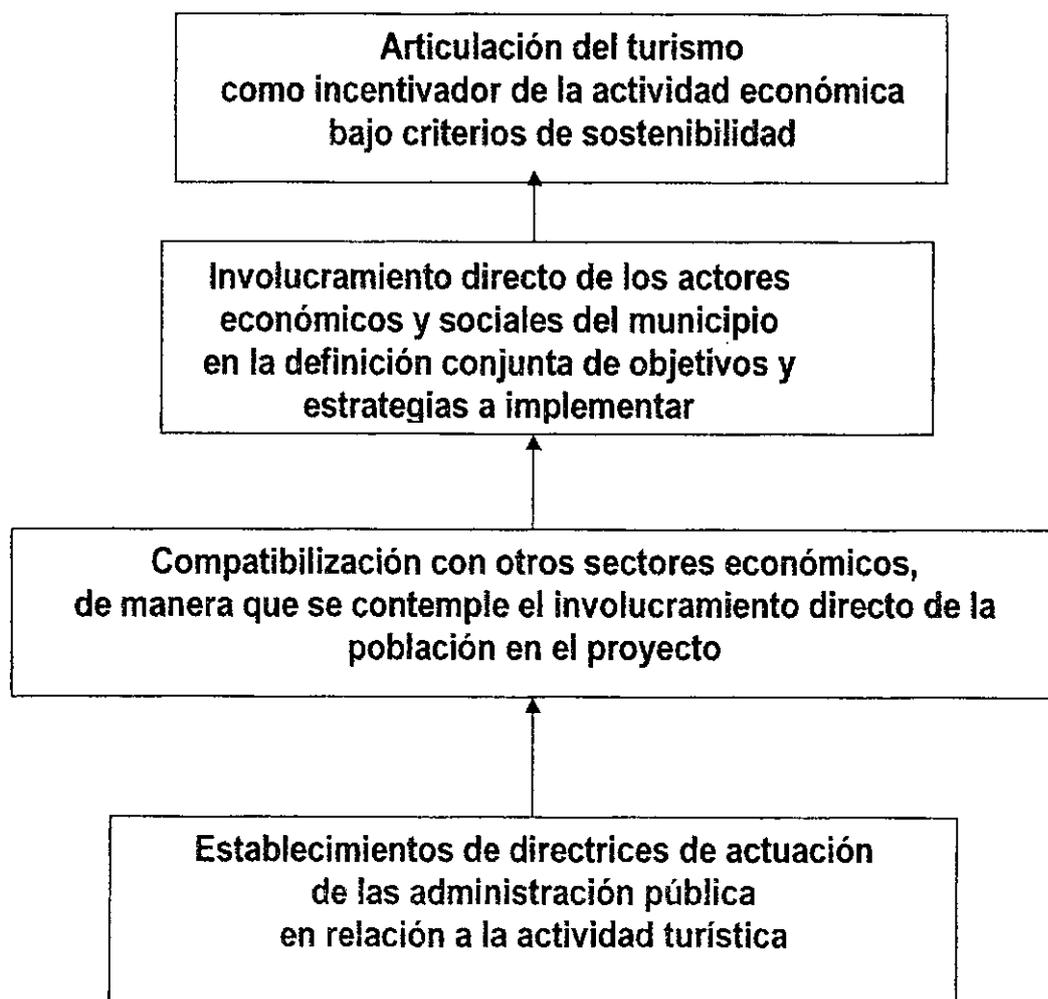
<i>Objetivos Estratégicos :</i>
--

1. Articulación del turismo en el municipio como incentivador de la actividad económica bajo criterios de sostenibilidad
2. Involucramiento directo de los actores económicos y sociales del municipio y la definición conjunta de objetivos y estrategias a implementar
3. Establecimientos de directrices de actuación de las administración pública en relación a la actividad turística
4. La compatibilización con otros sectores económicos, de manera que se contemple el involucramiento directo de la población en el proyecto

Objetivos específicos:

- Mantener y optimizar espacios de trabajo con empresarios del sector que permitan la generación de estrategias orientadas a la estructuración de productos turísticos profundizando una modalidad de turismo receptivo para el mercado interno y externo.
- Brindar a las MIPYMES Turísticas y los emprendedores platenses, asistencias técnicas e información fidedigna para planificar el desarrollo de la actividad.
- Continuar con el programa de Investigación sobre aspectos relevantes de la actividad para facilitar la conformación de productos segmentados que respondan a la progresiva diversificación motivacional de la demanda
- *Afianzar los canales actuales de comunicación y los necesarios emergentes de la conformación de nuevos productos*
- *Gestionar los espacios de comercialización facilitando el acceso a los mismos del mayor número de empresarios.*
- Propiciar el desarrollo e implementación en la Ciudad de La Plata, de un producto turístico no convencional relacionado con la organización de Congresos y Convenciones
- Participar activamente en el armado regional a efectos de instalar un modelo de gestión receptivo tendiente a convertir la comarca en un centro de estadia.

8.4.4. Gráfico de la cadena de objetivos de la cadena de valor



8.5. Otros Sectores Identificados

8.5.1. Horticultura

8.5.1.1. Análisis FODA de la Región La Plata en la horticultura

Fortalezas

- Acceso rápido al mercado del AMBA/Conectividad
- Condiciones agro-ecológicas aptas para varios cultivos.
- Instituciones locales de conocimiento: UNLP, INTA, etc.
- Tierras relativamente “nuevas”.

Debilidades

- Informalidad de la producción (Evasión impositiva, falta de certificación de calidad, etc)
- Orientación academicista/investigación de los programas universitarios
- Falta de profesionales capacitados en organizaciones de productores dinámica de grupos etc..
- Falta de servicios en el sector
- Debilidad del soporte Institucional.
- Burocracia para la aprobación de proyectos

Oportunidades

- Demanda internacional de alimentos.
- Demanda nacional de productos alimenticios originales
- Necesidades específicas de los consumidores del Mercosur
- Contra estación con el Hemisferio Norte
- Sustitución de las importaciones en productos de valor agregado
- Multiplicidad de programas de ayuda (financiera, institucional) al desarrollo de PYMES

Amenazas

- Mayor concentración y poder de compra de los hipermercados
- Controles oficiales de precio de los productos
- Bajo consumo de hortalizas
- Menor consumo por habitante de alcaucil
- Retenciones a las exportaciones

8.5.1.2. Visión para la horticultura para la Región La Plata

Ciudad exportadora y referente global de productos alimenticios de base hortícola de la más alta calidad.

8.5.1.3. Misión Entes de Producción de la Municipalidad de La Plata para la horticultura

Potenciar la interacción del sector productivo con el conocimiento y los empresarios, para estimular la producción de valor agregado y alta calidad.

8.5.1.4. Objetivos para la horticultura

- Propiciar las acciones tendientes a lograr una producción con certificación de origen (marca Producto Hortícola de La Plata).
- Propiciar las acciones tendientes a lograr **productos alimenticios** industrializados con certificación de origen (marca Producto Alimenticio de La Plata).
- Promover la formalización del negocio hortícola.

Incrementar las exportaciones del sector.

8.5.1.5. Planificación Estratégica para la horticultura

Objetivo	Indicador	Situación Actual	Meta 2011	Acciones Propuestas
<p>Propiciar las acciones tendientes a lograr una producción con certificación de origen (marca Producto Hortícola de La Plata)</p>	<p>% de la producción local identificada con la marca La Plata en el 2010</p>	<p>N/D</p>	<p>30%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consensuar con los sectores productivos y del conocimiento los parámetros por los cuales transitará la certificación de calidad básica, requisito para la denominación de origen. En el marco del foro hortícola. • Crear una agencia Producto La Plata que promocióne los productos y oficie de contralor eficiente para el seguimiento de los parámetros de calidad. • Impulsar el concepto y la aplicación de trazabilidad, o sea poder rastrear el origen de un producto desde la góncola de un supermercado hasta el invernáculo donde se produjo. En el marco del foro hortícola. • Estimular la asociatividad para poder lograr volúmenes constantes de producción con destino a la exportación, mediante ronda de negocios en el marco del foro.
<p>Propiciar las acciones tendientes a lograr productos alimenticios local con algún</p>	<p>% de la producción local con algún</p>	<p>N/D</p>	<p>30</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consensuar parámetros para la certificación de calidad básica, requisito para la denominación de origen. • Instrumentar contralor eficiente para el

<p><i>industrializados con certificación de origen (marca Producto Alimenticio de La Plata).</i></p>	<p><i>tipo de industrialización o agregado de valor</i></p>			<p>seguimiento de los parámetros de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulsar el concepto y la aplicación de trazabilidad. • Publicitar la producción de variedades aptas para la industrialización asegurando un abastecimiento continuo para la industria. • Potenciar la implementación del parque alimentario donde se agregue valor a la producción primaria local. Instrumentando un consejo asesor del parque.
<p><i>Promover la formalización del negocio hortícola</i></p>	<p><i>% de la producción con trazabilidad</i></p>	<p>N/D</p>	<p>70</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar gradualmente los controles de habilitaciones en el comercio minorista. • Incrementar gradualmente los controles sanitarios en el mercado regional. • Establecer un nuevo puesto de control sanitario en la zona de producción.
<p><i>Incrementar las exportaciones del sector</i></p>	<p><i>% de la producción con destino al mercado externo</i></p>	<p>N/D</p>	<p>10</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de un ciclo de capacitación desde la Agencia Producto La Plata a los potenciales exportadores en cuestiones técnicas y burocráticas que tengan que ver con concretar exportaciones exitosas en calidad y continuidad. • Conseguir financiamiento específico para exportaciones.

8.5.2. Apicultura

8.5.2.1. Análisis FODA de la Región La Plata en la apicultura

Fortalezas

- Muy buenas condiciones naturales para la producción.
- Producto de alta calidad intrínseca.
- Amplia extensión del territorio apto para la apicultura libre de contaminantes químicos.
- Fuerte exportador mundial.
- Recursos humanos capacitados.
- Buena calidad de los insumos.
- Presencia local del Centro Apícola del Ministerio de Asuntos Agrarios para el registro de productores apícolas, otorgamiento de marca; control y captación de las demandas de capacitación y asistencia tecnológica del sector.
- Amplia oferta de capacitación y de asistencia técnica y tecnológica local y con radio de influencia regional y provincial de otras instituciones y centros tecnológicos como los de la universidad local y los de la Comisión de Investigaciones Científicas.
- Abundancia de información sectorial, organismos específicos, estudios, sitios “web”

Debilidades

- Alta proporción de apicultores a tiempo parcial.
- Restricciones económicas a la incorporación de tecnología en el proceso de extracción.
- Baja capacidad de negociación de los productores.
- El producto es comercializado sin ningún valor agregado.
- Alto grado de informalidad en la actividad.
- Falta de información para la aplicación de políticas.
- Bajo grado de iniciativas asociativas entre productores.

- Baja densidad de apicultores en el partido de La Plata (no así en otros partidos de la región)

Oportunidades

- Bajo consumo del mercado nacional y local “per capita” de la miel.
- Demanda creciente de la miel argentina.
- Cadena de productiva larga: hay oportunidades de crear empresas en distintos eslabones.
- Subproductos con muchas aplicaciones en otras industrias.
- Posibilidad de encontrar subproductos mediante la innovación tecnológica de alto valor y precio.
- Numerosas instituciones de I+D especializadas
- Tendencia del consumidor hacia consumos saludables.
- Iniciativas de grupos de investigadores de la UNLP en establecer vínculos con el sector empresario, con proyectos en marcha

Amenazas

- Antecedentes de no respetar las condiciones contractuales en operaciones de exportación (calidad y continuidad)
- Perder la ventaja de la I+D local por el avance de otras regiones.
- Aumento de la brecha de tamaños relativos “vis a vis” con regiones competidoras

8.5.2.2. Visión para la apicultura para la Región La Plata

La Plata como el articulador de una región apícola que basado en su gran concentración instituciones de I+D y programas provinciales específicos, se posicione como región apícola de productos de alto valor.

8.5.2.3. Misión Entes de Producción de la Municipalidad de La Plata para la apicultura

Deberán coordinar la articulación, en la región cercana, entre grupos de apicultores y grupos de investigación facilitando el acceso de los mismos a los programas de los organismos provinciales y nacionales.

8.5.2.4. Objetivos para la apicultura

- Propender a incrementar el número de apicultores y colmenas.
- Implementar programas entre otros, de sanidad animal y de calidad de producto.
- Promocionar las ventajas de la asociatividad empresaria y los instrumentos existentes.
- Proponer la constitución de un foro sectorial permanente integrado por apicultores, entidades intermedias y sectores del conocimiento y gubernamentales.
- Elaborar un plan de desarrollo sectorial y regional.
- Propender encontrar un consenso entre los distintos actores de la cadena para mejorar la información regional.
- Instalación de plantas regionales de extracción de miel.
- Instalación de una planta de alcance regional para la homogenización de miel.

Completar la infraestructura de servicios de los laboratorios de análisis de los centros tecnológicos existentes.

8.5.2.5. Planificación Estratégica para la apicultura

Objetivo	Indicador	Situación Actual	Meta 2011	Acciones Propuestas
Propender a incrementar el número de apicultores y colmenas.	Número de apicultores y colmenas	N/D	Incremento del 10 % anual	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de la actividad y de los programas de apoyo. • Mejorar el apoyo financiero a la compra de colmenas (difusión programas comerciales y promocionales) • Capacitación en técnicas apícolas. Dos cursos anuales de 30 emprendedores

<p>Implementar programas entre otros, de sanidad animal y de calidad de producto</p>	<p>% de participación de apicultores en el programa</p>	<p>N/D</p>	<p>Incremento del 10% anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> Programa de difusión de los programas existentes. Creación de una red de asistencia técnica entre centros tecnológicos, autoridades y empresarios de la cadena. Elaborar proyectos de financiamiento para completar el equipamiento necesario para las certificaciones de proceso y de producto <i>Cursos de actualización apícola con 20 apicultores, dos por año</i>
<p>Promocionar las ventajas de la asociatividad empresarial y los instrumentos existentes.</p>				<ul style="list-style-type: none"> Programa de difusión. Boletín electrónico y publicidad. Construcción de una página web y plan de mercadeo, asociando al Ministerio de salud en una campaña de difusión sobre el

<p>Proponer la constitución de un foro sectorial permanente integrado por apicultores, entidades intermedias y sectores del conocimiento y gubernamentales. Elaborar un plan de desarrollo sectorial y regional.</p>				<p>consumo de miel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcción institucional. Realización de dos talleres en el año con especialistas sectoriales de reconocida capacidad en temas de calidad y sanidad. • Lanzamiento de un ciclo de capacitación desde la Agencia Producto La Plata a los potenciales exportadores en cuestiones técnicas y burocráticas que tengan que ver con concretar exportaciones exitosas en calidad y continuidad. • Conseguir financiamiento específico para exportaciones.
<p>Propender encontrar un consenso entre los distintos actores de la cadena para mejorar la información regional.</p>				
<p>Instalación de plantas regionales de extracción de miel.</p>				<ul style="list-style-type: none"> • Términos de referencia para 4? (o 5?) plantas de extracción de miel. Créditos de Fuerza PyME por \$ 100.000 • Términos de referencia para una

<p><i>Instalación de una planta de alcance regional para la homogenización de miel.</i></p>				
<p><i>Completar la infraestructura de servicios de los laboratorios de análisis de los centros tecnológicos existentes</i></p>				

8.5.3. Floricultura

8.5.3.1. Análisis FODA de la Región La Plata en la floricultura

Fortalezas

- Capacidad instalada para la producción ornamental suficiente
- Experiencia y trayectoria en la actividad florícola
- Ubicación cercana al principal mercado nacional
- Infraestructura comercial y de servicios

Debilidades

- Nivel de producción y calidad heterogéneo
- Demanda de productos ligada al nivel socioeconómico de la población
- Deficiencia en la gestión de las empresas
- Mano de obra con baja capacitación
- Falta de investigación en floricultura
- Falta de planificación de cultivos en base a la demanda
- Escasa información cuantitativa del sector
- Sistema comercial atomizado
- Baja representatividad del sector frente a otros sectores agrícolas
- Falta de una política definida para el sector

Oportunidades

- Demanda de productos asociados con la naturaleza
- Demanda de productos diferenciados
- Oportunidad de mercados externos
- Fuente permanente de mano de obra directa e indirecta
- Mayor demanda de productos diversificados

Amenazas

- Importación de flores y plantas
- Proteccionismo de países productores

- Caída del poder adquisitivo
- Crisis económica nacional
- Ingreso al mercado de nuevos competidores nacionales
- Tendencia a la baja del precio internacional

8.5.3.2. Visión para la floricultura para la Región La Plata

La Plata será un polo productor florícola diferenciado, con perfil exportador.

8.5.3.3. Misión Entes de Producción de la Municipalidad de La Plata para la floricultura

Propender a la consolidación del sector a partir de la implementación de programas municipales, en post de mejorar la calidad de los productos, generando valor agregado y logrando la internalización de la producción.

8.5.3.4. Objetivos para la floricultura

- Promover la exportación de la producción local.
- Facilitar información de acceso al financiamiento del sector.
- Promover la asociatividad.
- Impulsar la capacitación y profesionalización de los productores.
- Generar información cuali-cuantitativa sobre el sector

8.5.3.5. Planificación Estratégica para la floricultura

Objetivo	Indicador	Situación Actual	Meta 2011	Acciones Propuestas
Promover la exportación de la producción local	% de exportación de la producción local	0	5	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría en exportación y comercio exterior
Facilitar información de acceso al financiamiento del sector				
Promover la asociatividad.				<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas de sensibilización
Impulsar la capacitación y profesionalización de los productores.	% de productores con capacitación	0	10	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a pedido del sector orientada hacia sus objetivos
	% de productores con asistencia técnica	0	5	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica de profesionales tanto en área técnica florícola como de gestión empresarial
Generar información cuali-cuantitativa sobre el sector	% productores relevados	0	100	<ul style="list-style-type: none"> • Relevamiento municipal de productores

8.5.4. Cunicultura

8.5.4.1. Análisis FODA de la Región La Plata en la cunicultura

Fortalezas

- Fácil crianza bajo cualquier clima.
- Produce carne de buena calidad en un espacio relativamente reducido.
- Rentabilidad en el negocio a través del uso de nuevas tecnologías y el cooperativismo.
- Buena situación geográfica para la cría.
- No se requiere demasiada mano de obra
- Los programas de mejora genética del conejo son más recientes que en otras especies de interés productivo, como vacuno de leche, aves y porcino.
- Disponibilidad de mano de obra familiar y de capital de trabajo.

Debilidades

- Actualmente oferta inestable
- Por lo tanto no hay frigoríficos habilitados para exportar en la región.
- También induce una demanda nacional y local escasa.
- El precio de algunos insumos es de origen extranjero.
- Aún la capacidad productiva de los establecimientos no es óptima.
- Recién iniciados: falta de experiencia en producción, manejo, sanidad.
- Falta de incorporación de valor agregado.
- No está organizada la comercialización de subproductos.
- Débil relación con otras instituciones: por ejemplo, Universidades.

Oportunidades

- Es un mercado que ofrece grandes posibilidades internacionales si se mantiene la alta calidad productiva.
- Oferta internacional insatisfecha.
- Poco hábito de consumo en mercado interno – Bajo consumo/cápita.
- Posibilidades de exportación. Valor actual del tipo de cambio.

- Tendencias del consumo hacia carnes más saludables.
- Hay demanda de subproductos: cuero, abono, pelo, sangre.
- Disponibilidad de insumos.
- Mano de obra desocupada.

Amenazas

- Aumento del costo de la producción frente a una disparada del dólar (el alimento representa alrededor del 70-80% del costo que se necesita para criar un conejo, y este se mantiene a precio internacional).
- Enfermedades que acechan a la cunicultura, que es la principal causa de su mortandad.
- Inestabilidad económico-política.
- Ausencia de acciones o programas de fomento del consumo interno.
- Falta de política de Estado en control sanitario y exportación.
- Bajo crecimiento del consumo interno por falta de hábito alimentario.
- Ausencia de crédito.

8.5.4.2. Visión para la cunicultura para la Región La Plata

La Plata como región cunícola con significativo valor agregado en sus productos y con relevante presencia a nivel nacional, obteniendo en forma completa la cadena productiva.

8.5.4.3. Misión Entes de Producción de la Municipalidad de La Plata para la cunicultura

Promover la articulación de la cadena a través de la creación de ámbitos en que los representantes de las distintas etapas se encuentren, conozcan las características y necesidades de cada una, e identifiquen mecanismos de beneficios mutuos.

Se requiere fomentar y apoyar la asociación de los productores, para que éstos tengan un adecuado nivel de representación e interlocución con el sector público y otras instituciones, como la Universidad.

8.5.4.4. Objetivos para la cunicultura

- Lograr un crecimiento sostenido mediante la elaboración y diferenciación del producto. Este tipo de acciones permitiría agregar valor e incrementar notablemente la rentabilidad.
- Realizar actividades de promoción en el mercado interno necesarias para aumentar el bajo consumo por habitante, dado que el conejo no pertenece a los hábitos alimentarios de la mayoría de la población.
- Contar con programas permanentes de capacitación, dado de que se trata de producciones con corta tradición tecnológica y que la capacitación tecnológica de los productores es limitada.
- Lograr que la cunicultura se transforme en una actividad dinámica, que aproveche las potencialidades agro-ecológicas del país.
- Disponer de volumen adecuado para negociar contratos de aprovisionamiento con importadores.
- Alcanzar escalas en las empresas productoras que permitan disponer de una gerencia productiva y comercial profesional, y lograr aumentos de eficiencia.
- Profundizar el conocimiento de los mercados y desarrollar actividades de inteligencia de mercados.
- Llevar adelante acciones de desarrollo de mercados, tanto internos como externos.
- Hacer disponible a los productores líneas de crédito a tasas compatibles con la rentabilidad de la actividad.
- Desarrollar investigación aplicada local en este rubro.

8.5.5. Industrias Culturales

8.5.4.1. Análisis FODA de la Región La Plata en las industrias culturales

Fortalezas

- Existencia de importante cantidad de artistas.
- Calidad de los artistas locales, contemporáneos y fallecidos, con reconocimiento a nivel nacional e internacional.
- Presencia de una de las universidades más prestigiosas del País.
- Concurrencia de la Facultad de Bellas Artes, el Conservatorio de Música Gilardo Gilardi, y gran cantidad de academias privadas que dictan carreras y cursos de distintas disciplinas artísticas.
- Hábito de asistencia a eventos y propuestas culturales de la población.
- Cantidad y calidad de la infraestructura existente para la presentación de todo tipo de obras (teatro, conciertos, recitales, ópera, danza, etc).
- Nivel educativo de la población.
- Aumento de la proporción de producciones que graban o filman localmente.
- Aumento de la cantidad de salas de cine y creación del Espacio INCAA (industria del Cine).
- Existencia de gran cantidad de espacios para el desarrollo de ferias artesanales (industria de las Artesanías).

Debilidades

- Escasa disponibilidad de información sobre el sector a nivel local y falta de datos estadísticos sistematizados.
- Inexistencia de un centro de convenciones o exposiciones importante.
- Falta de una feria o evento reconocido, de nivel nacional o internacional, que aglutine a los distintos actores del sector (Ej. Feria del libro en la Ciudad de Buenos Aires, Congreso de la Lengua en Rosario).
- Dificultades de distribución en ciudades del interior de la Provincia y el resto del País.
- Exiguo aprovechamiento a nivel local del auge turístico del País.

- Cercanía geográfica con la Capital Federal, que absorbe parte de la demanda local y limita la oferta.
- Existencia de mucho trabajo informal en el sector.
- Falta de políticas públicas hacia el sector o de estrategias consecuentes y persistentes.
- Insuficiencia de salas especializadas en cine no comercial (industria del Cine).
- Escasa producción de libros sobre artistas locales, turismo, patrimonio local, etc (industria del Libro).

Oportunidades

- Competitividad de la industria por la devaluación.
- Oportunidades de exportación.
- Incremento del consumo de bienes y servicios culturales.
- Aumento de la demanda en ventas minoristas por el crecimiento de la actividad turística a nivel nacional.
- Oportunidad de sustituir importaciones a partir de costos más competitivos.
- Existencia de una población de 430 millones de hispanoparlantes en el mundo.
- Creciente interés por el idioma español en Brasil.
- Crecimiento del comercio electrónico.
- Las nuevas tecnologías hacen posible la producción en forma casera y la difusión del material mediante Internet
- Desarrollo de las industrias conexas o relacionadas; integradas por el conjunto de medios o soportes necesarios para permitir la reproducción y el consumo masivo de contenidos.
- Oportunidad de generar y adaptar productos globales para inserción en otros mercados.
- Reestablecimiento del crédito para la compra de electrodomésticos (soportes).
- Ley de Fomento del Libro y la Lectura (industria del Libro).
- Existencia de la ley de precio único de venta de libros (industria del Libro).
- Reducción de los costos de impresión (industria del Libro).
- Reconocimiento de la música argentina en el mundo; especialmente el tango (industria de la Música).

- Existencia de una ley de cine (industria del Cine).

Amenazas

- Restringidos ingresos de la población, en particular de los sectores medios.
- Crecimiento de la piratería y reproducciones ilegales de obras.
- Multiplicación de posibilidades de bajar de Internet productos culturales (libros, música, películas, etc.) en forma gratuita.
- Falta de instrumentos que favorezcan el desarrollo de las exportaciones (por ejemplo: prefinanciación, apoyo a la participación en ferias internacionales, etc).
- Encarecimiento de maquinarias y repuestos, materias primas, instrumentos musicales, accesorios y aparatos de reproducción hogareña, computadoras, etc.
- Inversiones de alto riesgo.
- Bajo consumo de libros por habitante (industria del Libro).

Escasa tradición en campañas de promoción de la lectura (industria del Libro).

9. SÍNTESIS ORGANIZACIONAL – ACCIONES

9.1. Acciones generales a desarrollar

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
Programas entrenamiento emprendedorismo en las Universidades	Impulso y participación en programas de formación de emprendedores en los últimos años de las carreras universitarias
Programa Educación La Plata	Monitoreo de datos absolutos, porcentuales y tendencias en educación. Asistencia en la financiación de estudios secundarios y terciarios (SSI). Grupo Educación Continua y Entrenamiento en la ADL
Enlace con la CIC y las Universidades – Agencia de Desarrollo Local	Colaboración en evaluación de programas y propuestas. Asistencia en el esquema de pasantías laborales rentadas. Participación en la creación y gestión de centros de formación profesional.

Fondo Fiduciario para Emprendimientos Platenses	Programa de capital de riesgo.
Fondo Fiduciario para Innovación Platense	Programa de capital semilla para I+D
Fondo Fiduciario Agronegocios Platenses	Programa de capital de riesgo y capital semilla para industrialización de materias primas agrícolas
Unidad Financiación de la Agencia de Desarrollo Local	Asesoramiento y acceso a créditos y subsidios (provincia-Nación-internacionales-multilaterales). Identificación, organización y contacto con grupos de ángeles platenses.
Programa Emprendimientos Compartidos Agencia de Desarrollo Local	Asistencia en la constitución y operación de emprendimientos comerciales compartidos. Asistencia en la constitución y operación de infraestructura tecnológica compartida.
Programa Innovación Platense Agencia de Desarrollo Local	Asistencia en intercambio de información y en el planeamiento económico-financiero para proyectos de I+D. Monitoreo de tendencias.
Programa Valor Agregado Agencia de Desarrollo Local	Asistencia en proyectos de productividad. Asistencia en proyectos de incorporación de productos y servicios a la oferta de las empresas.
Programa Cadenas Nuevas y Emergentes Agencia de Desarrollo Local	Asistencia en el planeamiento de negocios y análisis de mercados en cadenas nuevas y emergentes (SSI, biotecnología, equipos de salud, etc.)
Programa Nuevas Empresas Agencia de Desarrollo Local	Asistencia en la organización, el planeamiento, la financiación, la instalación, el staffing y la operación inicial de nuevas empresas platenses
Unidad Mercados Externos – Agencia Desarrollo Local	Asistencia en el análisis de mercados externos, diseño de ofertas, diseño e implementación de estrategias de entrada, asistencia en gestiones de comercio exterior, asistencia en la obtención de financiamiento.
Organización de grupos de trabajo sobre cadenas de valor	Conducción de talleres por cadena de valor. Apoyo en la creación de grupos de trabajo permanente por cadena de valor. Apoyo en la creación de Clubes de Contactos por cadena de valor.

Relevamiento Necesidades de Infraestructura	Determinación de la situación actual y proyección de necesidades futuras de infraestructura de servicios públicos y básicos para la producción. Actualización del Plan de Obras Comunes. Actualización de información sobre planes provinciales y nacionales.
Plan de Obras Comunes	Planificación, Concepción y Ejecución de obras de infraestructura por la Dirección de Planeamiento de la Municipalidad
Fondo Fiduciario para Infraestructura Platense	Obtención de fondos privados bajo forma de fideicomiso para la ejecución de obras públicas bajo la Dirección de Planeamiento de la Municipalidad
Parque Tecnológico La Plata	Establecimiento de un parque industrial especializado en empresas de alta tecnología (SSI, biotecnología, equipamiento médico) con instalaciones comunes y facilidades de entrenamiento, incubación y certificación de calidad
Parque Alimentario La Plata	Establecimiento de un parque industrial especializado en producción de alimentos a partir de la producción agrícola platense con instalaciones comunes y facilidades de entrenamiento e incubación. Integración a la Red de Innovación para la Agroindustria.
Parque Industrial La Plata II	Establecimiento de un nuevo parque industrial no especializado con facilidades de entrenamiento e incubación
Predio Ferial La Plata	Establecimiento de un lugar específico para la realización de exposiciones y ferias comerciales en La Plata
Créditos fiscales comunales para entrenamiento de nuevos empleos sector productivo	En particular para SSI y sectores maduros.
Créditos fiscales comunales para entrenamiento y actualización empleados	En particular para SSI y sectores maduros.
Agencia Desarrollo Local	Establecimiento de un Observatorio

	por sector prioritario. Establecimiento de un Observatorio PYMES. Preparación y ejecución de planes y proyectos.
Consejo Consultivo – Agencia Desarrollo Local	Contactos regulares y profundos con personas y entidades representativas de toda La Plata, particularmente del sector productivo
Compre La Plata	Programa para reorientar la compra de insumos, bienes y servicios a empresas platenses o profesionales platenses
Marca “La Plata”	Creación y operación de un programa de concientización general de la población así como de branding de los productos de La Plata
Ventanilla única municipal	Creación de un punto de contacto único entre empresas nuevas y el Municipio.

9.2. Hacia una segunda etapa

El cierre de esta primera etapa del proyecto involucró, tal como se sintetizó en el párrafo anterior, la definición de una serie de acciones que deberán encararse a nivel del Municipio de La Plata con participación coordinada de otros partidos de la región, así como algunos lineamientos presupuestarios para el período 2007-2011 y las bases de un Tablero de Control para monitorear el avance del Plan Estratégico Productivo.

Pero el PEPLP requiere una etapa de implementación en la que:

- Se complete el relevamiento de campo de los sectores menos desarrollados.
- El equipo confirme la factibilidad de los indicadores propuestos, así como los valores de partida y de metas.
- Se pueda revisar profundamente la implementación estructurada alrededor de las acciones propuestas.

- Se pueda revisar profundamente la implementación estructurada alrededor de las acciones propuestas.
- El equipo prepare un presupuesto general plurianual para los entes relacionados con la producción de la Municipalidad de La Plata.
- Aumente el grado de interacción y coordinación con los demás municipios de la región que estén involucrados en el planeamiento por cadena.
- Se diseñe y establezca el Tablero de Control requerido para monitorear el avance del Plan Estratégico Productivo.
- El equipo apoye la realización de todos los proyectos institucionales y concretos del área de Producción de la Municipalidad, en particular la Agencia de Desarrollo Local y la Dirección de Planeamiento Productivo.