

I. Análisis estratégico acerca de la competitividad del sector productivo local¹

1. Consideraciones Preliminares

Existe un amplio consenso acerca del rol fundamental que tiene para la economía de un país o región el incremento de la competitividad de sus principales sectores productivos. En términos simplificados, ello consiste en posicionarse ventajosamente en los mercados internacionales con una elevada participación de bienes o servicios con mayor valor agregado.

Si se analiza el caso argentino, se observa que la estabilidad macroeconómica de la última década se presentó como elemento básico para que empresas y sectores productivos pudieran disminuir los niveles de incertidumbre de las principales variables que incidían en las decisiones empresarias. Por otra parte, la apertura económica expuso a las empresas a mayores niveles de competencia y las obligó a esfuerzos elevados para mejorar su eficiencia productiva y la calidad de sus productos o servicios. Junto a ello, las posibilidades de un mercado regional ampliado, las mejoras en la infraestructura de servicios básicos, el disciplinamiento de la oferta laboral, el acceso a tecnología incorporada en maquinarias de última generación, parecían crear las bases para que las empresas se insertaran competitivamente en el mercado, permitiendo el crecimiento de sectores, regiones y de la economía del país en general.

¹ Este capítulo fue realizado por Ana Gennero de Rearte, directora del Centro de Investigaciones Económicas.

Si bien, muchas empresas tomaron las señales macro e iniciaron procesos de tecnificación, esfuerzos para lograr mayores niveles de eficiencia interna o incursiones en el mercado externo, los resultados no siempre fueron exitosos ni las ventajas competitivas permanentes.

Los beneficios de la estabilidad no estuvieron exentos de efectos negativos. Las empresas argentinas que comerciaban con Brasil y otros países latinoamericanos, europeos o asiáticos cuyas monedas se devaluaron frente al dólar en repetidas ocasiones, vieron afectada su competitividad. Los objetivos fiscales de todos estos años generaron una elevada presión impositiva sobre las empresas y elevaron cada vez más el costo argentino.

Para quienes condujeron el diseño político y económico de la Argentina en la última década, el buen comportamiento macroeconómico, la privatización de algunos servicios básicos –en buena parte monopolísticos– y la competencia que traía la apertura económica, sentarían las bases para el desarrollo competitivo de los agentes económicos, dejando fuera de agenda la posibilidad de políticas activas y especialmente sectoriales.

¿Qué sucedió entonces que las señales macroeconómicas de la primera parte de esta década no generaron la reconversión productiva prevista? ¿Por qué las economías regionales no evolucionaron favorablemente y desarrollaron ventajas competitivas permanentes? ¿Por qué Mar del Plata produce hoy un 4% menos que en 1993 y buena parte de sus empresas no lograron reconvertirse ofensivamente alcanzando posiciones ventajosas en el mercado global?

En este sentido, es conveniente volver la mirada sobre lo actuado por los países más desarrollados en su proceso de posicionamiento competitivo. Aparece así un campo intermedio entre el comportamiento macroeconómico –importante, necesario pero no suficiente para garantizar la competitividad– y las decisiones microeconómicas al interior de las empresas, que contribuyen a mejorar su gestión, organización, capacidad de innovación y a lograr un mejor posicionamiento en los mercados. Dicho espacio, conocido como entorno “mesoeconómico” se refiere al entramado institucional –público/privado– (constituido por las instituciones públicas de gobierno, asociaciones empresarias, gremiales, centros de investigación, tecnológicos, de desarrollo, etc.) que diseña, desarrolla y ejecuta, en forma conjunta y articulada, acciones de apoyo y políticas para el fomento productivo y el desarrollo de las capacidades empresariales. En algunos casos estas acciones están orientadas a la formación de *clusters* productivos u organizaciones en red que facilitan el contacto estrecho y permanente entre empresas e instituciones educativas, centros de I+D, instituciones financieras, agencias de información, etc. Este espacio mesoeconómico tiene una fuerte raigambre local o regional y permite que las empresas de un determinado ámbito geográfico decodifiquen satisfactoriamente las señales del entorno macroeconómico y desarrollen las fortalezas necesarias para competir en el espacio global y para enfrentar los períodos de crisis. Es que, paradójicamente, en este esquema globalizado adquiere relevancia el territorio como lugar de generación de ventajas competitivas para sus empresas. Estas no compiten aisladamente sino con el sustento del entorno productivo e institucional en el que están insertas. De allí que su posicionamiento competitivo esté altamente influenciado por el territorio en que se desenvuelven y, en definitiva, el proceso de globalización estaría conduciendo a la formación de ciudades y regiones líderes y otras que están rezagadas en dicho proceso.

En este sentido, el desarrollo del entorno mesoeconómico es producto de un diseño y de una construcción deliberada de los actores ligados a la vida económica de las ciudades o regiones, para lo cual se requiere un consenso amplio sobre el rumbo a seguir en el marco de una estrategia clara de desarrollo productivo.

En este artículo se realiza un análisis estratégico de las actividades productivas del Partido de General Pueyrredón. A su vez, se reflexiona acerca de los sectores o ramas de actividad que podrían liderar el desarrollo local, ya sea por su contribución al Producto Bruto del Partido, por su dinamismo, perfil tecnológico o por sus potencialidades de desarrollo, delineándose algunas líneas de acción conducentes a ello.

2. Principales elementos del diagnóstico

Sobre la base del análisis de la estructura socioeconómica del Partido de General Pueyrredón y de sus principales sectores de actividad productiva presentados en la sección II y III de este documento, surgen los elementos generales del diagnóstico productivo del Partido.

El objetivo general con que se realiza el análisis es contribuir al desarrollo económico y social local, permitiendo elevar el nivel de vida y el bienestar de la población.

Se utiliza la Metodología FODA, que permite realizar diagnósticos estratégicos de empresas y se adapta en este caso para el estudio de sectores económicos y para el análisis conjunto de las actividades productivas del Partido de General Pueyrredón. En líneas generales, esta metodología permite identificar las fortalezas y debilidades existentes en la estructura productiva local, considerando a su vez los elementos que provienen del entorno tanto nacional como internacional y que pueden generar oportunidades futuras de desarrollo así como amenazas que deterioren las posibilidades productivas de empresas, sectores o las condiciones de vida de la población.

Fortalezas de la estructura productiva local

- Diversidad de recursos naturales, culturales y paisajísticos.
- Adecuada infraestructura de rutas para el transporte automotor y aéreo de cargas y pasajeros, así como servicios energéticos, de comunicaciones y portuarios de apoyo al desarrollo de la actividad pesquera.
- Existencia de un Parque Industrial para radicación de empresas con prestación de servicios básicos.
- Adecuada infraestructura para la oferta de espectáculos recreacionales.
- Reconocimiento a nivel nacional como ciudad turística.
- Existencia de sectores productivos con importante número de empresas pymes, generadores de empleo como el turismo, la actividad pesquera, hortícola o textil.
- Elevado desarrollo de instituciones académicas y de Investigación y Desarrollo.
- Desarrollo en la última década de experiencias institucionales de apoyo a pymes y vinculación tecnológica, con el consiguiente aprendizaje institucional y efecto catalizador.
- Población local con bajos niveles de analfabetismo y elevados porcentajes de educación superior completa, en relación a otros partidos provinciales.

Debilidades

- Falta de desarrollo y modernización del transporte ferroviario y de las terminales ferroautomotor, aérea para carga y descarga de productos perecederos y portuaria.
- Deficiencias en la infraestructura urbana.
- Estructura productiva basada en sectores tradicionales, con oferta de productos de reducido nivel de diferenciación y alta sensibilidad de la demanda a cambios en los precios (turismo masivo, pesca, textil).
- Bajos eslabonamientos productivos y cooperación entre empresas.
- Baja demanda de servicios profesionales e institucionales de apoyo (alcance limitado y no masivo).
- Estacionalidad en la producción de las principales ramas de actividad.
- Dificultad de acceso al financiamiento de actividades productivas para las empresas de menor tamaño y para nuevos proyectos empresariales.

- Niveles reducidos de exportaciones en la mayor parte de los sectores productivos.
- Bajo reconocimiento de las actividades empresariales como una “opción de carrera” y baja tasa de creación de empresas.
- Precarización laboral y falta de capacitación específica en ramas de actividad intensivas en la utilización de mano de obra.
- Baja participación de actividades basadas en el conocimiento y la innovación.

Oportunidades

- Incremento en el flujo de capitales productivos a nivel internacional y valoración de la oferta de los distintos espacios locales para su radicación.
- Crecimiento del turismo de congresos y convenciones, del turismo urbano.
- Incremento de la demanda mundial de productos de calidad e innovadores y de nuevos materiales.
- Cambio en los hábitos de consumo de la población e incremento en la demanda de hortalizas y productos pesqueros.
- Desarrollo de las comunicaciones y transferencia de información, así como de nuevas tecnologías de producción y gestión, brindando mayores posibilidades de mejoras tecnológicas a nivel productivo o comercial.
- Reconocimiento a nivel internacional y nacional del rol de los espacios locales en el diseño y ejecución de políticas productivas.
- Implementación de planes de competitividad sectoriales.

Amenazas

- Inestabilidad macroeconómica, inseguridad jurídica, restricciones fiscales y legales que afectan el desarrollo de las actividades productivas existentes y de nuevos proyectos de inversión.
- Asimetrías en las relaciones de intercambio tanto en el comercio internacional como a nivel nacional por la creciente concentración en los distintos canales de comercialización.
- Elevada competencia entre regiones por:
- Oferta de destinos turísticos, existiendo baja presencia del destino local en la consideración y gestión de los operadores y agentes de comercialización.
- Radicación de inversiones productivas.
- Deterioro del medio ambiente con el desarrollo de actividades productivas.
- Agotamiento del principal recurso de la industria pesquera local.
- Incremento del desempleo, de la precariedad laboral y de la inseguridad social

3. Líneas estratégicas

Según los principales elementos del diagnóstico, y mediante la combinación de fortalezas actuales de la estructura productiva y oportunidades que brinda el entorno nacional e internacional se pueden determinar **dos principales líneas estratégicas** en las cuales se cuenta con ventajas para mantener una posición ofensiva fuerte.

En primer lugar se propone mejorar la competitividad de los sectores productivos existentes haciendo uso de las ventajas derivadas de la acumulación de capacidades y su contribución a la generación de puestos de trabajo dadas su características productivas mano de obra intensiva y con aglomeración de empresas pequeñas y medianas. Pero es importante basar el

desarrollo competitivo no solamente en recursos naturales o humanos abundantes, sino avanzar sobre etapas posteriores sustentadas en la inversión y principalmente en la innovación. (Porter, 1990). Se requiere no sólo adquirir tecnología sino crearla, incrementando la competitividad sobre la mayor productividad de los factores con una utilización sustentable de los mismos. Avanzar gradualmente sobre los segmentos de demanda menos sensibles al precio y competir con tecnología y productos diferenciados (brindando productos muy particulares en diseño, calidad o servicios de venta y posventa), disminuyendo así la incidencia de los factores exógenos en la performance de la empresa. Dada la prevalencia de sectores o ramas de actividad con gran cantidad de pequeñas empresas que suelen encontrar dificultades para llevar adelante este proceso madurativo, se requiere un profundo trabajo en el espacio mesoeconómico.

En este sentido sería necesario:

- **Mejorar la competitividad del sector turismo** –partiendo de una fuerte política de reactivación en el sector de la construcción y de apoyo a las iniciativas privadas para la oferta de nuevos servicios y productos turísticos ligados al desarrollo de opciones no tradicionales.
- **Apoyar la reconversión de la industria pesquera** frente a la crisis del recurso.
- **Diseñar una estrategia de reestructuración y posicionamiento de la actividad de tejido de punto** como un cluster productivo, con un perfil local particular y distintivo.

Apoyar activamente a aquellas ramas dinámicas de reciente desarrollo como la hortícola, lo que generaría importantes eslabonamientos productivos con el sector industrial de conservación y procesamiento de alimentos. También debería incluirse en esta prioridad a las **ramas química y metalmecánica** –fabricación de maquinarias– que permitirían el desarrollo de sectores más innovadores y que utilizan recursos humanos altamente calificados y ligados a las especialidades técnicas que brinda la educación media y superior de la ciudad.

En segundo lugar se propone promover nuevos sectores productivos innovadores, en áreas con perspectivas de crecimiento de la demanda, **así como de servicios a las actividades económicas locales basados en las capacidades científicas y tecnológicas existentes en la ciudad** y en el elevado nivel educativo de la población (por ej: servicios avanzados de electrónica, software, desarrollo de nuevos materiales, ingeniería genética, etc.).

Con relación a los sectores tradicionales existentes, la economía del Partido está fuertemente liderada por el sector servicios, dentro del cual el “**sector turístico**” aparece como prioritario por las características naturales de la ciudad. Sin embargo, la principal opción turística tradicional de temporada de “sol y playas” da cuenta de un agotamiento de su ciclo de vida útil y requiere de alternativas. Sin perjuicio de *aggiornar* el turismo de “sol y playas” de la temporada estival mediante la necesaria y gradual cualificación del producto, reconversión de la demanda y creación de espacios nuevos, aparecen con creciente magnitud otras opciones no tradicionales: el turismo urbano de fines de semana largos en tanto existen la diversidad de oportunidades recreativas, el turismo de reuniones y congresos en tanto existen condiciones propicias y capacidad instalada, y el turismo natural y rural con relación a la singularidad del entorno paisajístico. Más allá de la exhaustiva propuesta formulada en el apartado específico de este documento, se requiere de una decisión estratégica del gobierno local o provincial para la realización de obras de infraestructura urbana, la recuperación del entorno y de áreas saturadas o en decadencia, así como del impulso al sector privado para realizar obras de infraestructura turística –centros de convenciones, parques temáticos, etc.– utilizadas no sólo como base para el desarrollo del sector, sino como instrumento de una política de reactivación de la actividad económica general de la ciudad. Un mayor dinamismo del sector de la construcción generaría un importante efecto multiplicador de la inversión inicial, por sus eslabonamientos hacia atrás con distintas ramas industriales -maderera, carpintería de aluminio y madera, cemento, hormigón, ladrillos, etc.- y el comercio de materiales de construcción.

Por otra parte, contribuiría en forma horizontal a mejorar la competitividad de otros sectores productivos que tendrían mejor infraestructura de transporte, comunicaciones u otros servicios urbanos.

El sector pesquero presenta una difícil situación. La rama extractiva ha disminuido su participación en el valor agregado primario debido a la crisis del recurso, originada en la expansión sin precedentes de las capturas hasta 1996 y que concluyó en la sobreexplotación del recurso y la sobrecapitalización del sector. Dentro del sector industrial, el valor agregado de producción pesquera ha tenido una disminución a partir de 1997, aunque menor a la experimentada por el sector primario debido en parte a la utilización de materia prima de otros puertos y algunas importaciones, así como por la utilización de especies de mayor valor y la venta de productos más elaborados. La alternativa para esta actividad, basada en la utilización de recursos naturales renovables, limitada en su crecimiento por la explotación sustentable de los mismos y con rendimientos decrecientes a mediano plazo, radica en el fortalecimiento de la exportación de productos no tradicionales, el aprovechamiento de subproductos o la utilización de especies acompañantes. Ello requiere de un importante esfuerzo de reconversión basado en actividades de capacitación para el desarrollo de nuevos productos y procesos, en el estudio de nuevos mercados, barreras arancelarias y para-arancelarias, análisis permanente de información sobre oferta y demanda por especies, productos, valor agregado, canales de comercialización, financiamiento. Se deberá preparar profesionalmente la asistencia a ferias internacionales, rondas de negocios y eventos de acercamiento a nuevos demandantes, aumentando la presencia institucional en las mismas.

Con relación a las otras ramas de actividad industrial de la ciudad, es necesario que los actores institucionales establezcan prioridades según el desarrollo que se pretenda alcanzar en **los sectores tradicionales existentes como es el caso de la rama textil o alimenticia no pesquera**. Sin embargo, en estos casos se requiere apartarse de la fabricación de productos standard e incorporar valor en base a diferenciación por calidad o marca. Ello requeriría del asesoramiento tecnológico y de desarrollo de nuevos productos que pudiesen brindar instituciones especializadas, así como de servicios no existentes en la ciudad cuyo desarrollo sería necesario impulsar.

En el caso de **la rama textil-tejido de punto**, se presenta una clara diferencia en el comportamiento de empresas de distinto tamaño, con crecimiento de las más grandes y disminución de actividad en las más pequeñas. Si bien se ha producido una importante tecnificación de la rama, la imposibilidad de acceder al mercado externo junto a la intensa competencia en el mercado interno de productos importados y de empresas de Capital y el gran Buenos Aires limita las posibilidades de expansión de las ventas con la consecuente subutilización de la capacidad instalada. Muchas empresas que se especializan en productos de calidad se han transformado en subcontratistas de grandes marcas o trabajan en un segmento de mercado al que han accedido con una larga trayectoria en el sector.

La falta de competencia en el mercado de insumos y el bajo poder negociador de las empresas de menor tamaño actuando individualmente, genera desventajas en costos así como problemas de calidad y tiempos de entrega de la principal materia prima. Los elevados costos del producto doméstico –para algunas empresas por problemas de escala o ineficiencias internas– junto a los condicionantes macroeconómicos del país, disminuyen la competitividad de la rama.

Dado el elevado número de empresas de tejido de punto –muchas de reducido tamaño–, la disponibilidad de equipamiento moderno y la acumulación de saber-hacer en el distrito, sería necesario “pensar estratégicamente el reposicionamiento del sector” sobre la base de la creación de ventajas provenientes de economías de escala externas a la firma pero internas al sector. Ellas podrían generarse por ejemplo a través de un Centro de Desarrollo Textil que diseñara en primer lugar una estrategia de desarrollo del sector y que además brindara servicios específicos para cubrir distintos aspectos esenciales para el posicionamiento competitivo que las empresas no tienen posibilidades de desarrollar en forma independiente. Ellos deberían incluir: análisis permanente de

mercados, características de los compradores, formas habituales de negociación, productos demandados, tecnología comercial, técnicas de negociación, programas especiales de asistencia a ferias que contemplen los aspectos anteriores, apoyo para el desarrollo de eslabonamientos productivos con el sector proveedor de insumos, para el acceso a una red nacional de distribución de los productos del sector local, para la gestión y posicionamiento de una marca local que permita incrementar el valor agregado por diferenciación del producto local, así como servicios de diseño, de desarrollo y asesoramiento tecnológico y de administración de la producción. Este Centro debería ser un proyecto consensuado por los diferentes actores ligados al sector con gestión y modalidades de financiamiento y co-responsabilidad acordes a las buenas prácticas internacionales en iniciativas de este tipo.

En el caso de la **rama alimenticia no pesquera** es necesaria una política de radicación de nuevas empresas con mecanismos de promoción para el desarrollo de redes de proveedores locales que ligen a las empresas al territorio y a su vez generen nuevas actividades económicas en la región. Ello requiere la capacitación en temas de calidad y tratamiento de alimentos, así como el desarrollo de capacidades innovadoras de las pequeñas o medianas empresas de la rama especializándose y agregando valor sobre nuevos productos o servicios.

Entre los **sectores dinámicos** de reciente desarrollo, es fundamental el **sector hortícola** que aprovechando los recursos naturales de la zona ha tenido un fuerte crecimiento en la última década.

El sector hortícola ha incrementado considerablemente su producción con diversificación de especies y productos de calidad. La superficie sembrada al aire pasó de 9.000 hás en la campaña 93/94 a 11.000 en la actualidad y la superficie bajo cubierta creció de 21 hás a 275 en igual período, con el consiguiente aprovechamiento de la contraestación e incremento en la producción. Sin embargo, el predominio de pequeños productores segmenta la oferta y le quita poder de negociación frente a una demanda concentrada, con escasos compradores de gran tamaño y el creciente poder del supermercado en las negociaciones. Abastece principalmente al mercado interno y prácticamente no exporta. En este sector son fundamentales las políticas de apoyo ya que cuenta con una masa crítica de productores que pueden incrementar su competitividad sobre la base de la eficiencia creada por el entorno productivo. Ellas deberían estar orientadas al control de normas sanitarias y fitosanitarias, contar con información sobre tendencias de la producción de las distintas especies, precios, mercados, exportaciones, canales de distribución, tecnología de marketing, formas de organización de la producción, conservación, transporte y comercialización de los distintos productos, para evaluar alternativas y asesorar a los productores permitiéndoles actuar proactivamente frente a las tendencias de la demanda.

En el caso del sector metalmeccánico, la creación empresas de fabricación de máquinas envasadoras merece especial atención. Se ha acumulado en la ciudad tecnología y recursos humanos especializados capaces de intentar nuevos emprendimientos. En la actualidad, se cuenta con ocho empresas de fabricación de máquinas y repuestos, luego de un proceso de spin-offs y el cierre de una empresa líder del sector. A su vez, existe otro núcleo pequeño de empresas de fabricación de equipos de refrigeración y de calefactores. Estas tres sub-ramas elaboran productos tecnológicamente más complejos que los del sector metalmeccánico en general, con diferenciación de producto, con elevada cooperación vertical interempresaria, pero con escasa articulación con las instituciones tecnológicas de la ciudad, probablemente por la falta de intermediarios o agentes facilitadores aptos para decodificar las necesidades de las empresas.

Por último, en el sector químico han surgido en la última década varias empresas de fabricación de especialidades medicinales así como de polímeros. Nuevamente, éstos son sectores aptos para desarrollar sobre la base del conocimiento y la innovación y son necesarias acciones de apoyo y de articulación.

Se pueden a su vez, plantear líneas estratégicas con posicionamiento ofensivo débil derivadas de relacionar las oportunidades que brinda el ambiente con las debilidades productivas actuales, y

que implican un mayor esfuerzo para tratar de revertirlas e intentar aprovechar las oportunidades existentes.

Se plantea entonces en tercer lugar, mejorar la infraestructura (tanto física como institucional) y sus posibilidades de acceso y utilización.

Además, teniendo en cuenta las amenazas que surgen del entorno nacional e internacional para el desarrollo de actividades productivas actuales o potenciales del Partido, se proponen finalmente tres líneas estratégicas en las cuales se tendrá un posicionamiento defensivo con la finalidad de actuar proactivamente previendo impactos negativos futuros. Tal es el caso del impacto ambiental por la utilización de los recursos pesqueros o paisajísticos que atentan contra el desenvolvimiento futuro de las actividades productivas o la pérdida de posicionamiento de Mar del Plata en la competencia nacional e internacional de ciudades. También se puede considerar una amenaza del entorno, al deterioro del tejido social, la consiguiente inseguridad social y alejamiento del objetivo último de las actividades económicas que es elevar el nivel de vida y el bienestar de la población.

Por tanto se propone:

Promover un desarrollo productivo sustentable

Posicionar “la marca Mar del Plata”

Promover la creación de empleo calificado y estable

Con la finalidad de avanzar hacia el logro de los principales lineamientos estratégicos establecidos, se plantean algunas líneas de actuación:

- Desarrollo de un programa integral de Apoyo al Nacimiento y Gestión de Empresas Innovadoras con la participación de instituciones tecnológicas, educativas, empresariales, financieras y el gobierno local, que permita el desarrollo de vocaciones empresariales y capacidad de gestión de proyectos innovadores.
- Apoyo a la Cooperación empresaria con promoción de proyectos de inversión conjuntos o de negocios empresariales de carácter productivo, comercial, tecnológico.
- Apoyo a la Promoción de Servicios de Información Empresarial, con conexión a redes que brinden tanto información general como específica con asesoramiento individual sobre la información relevante para la toma de decisiones, el acceso a la misma, la forma de análisis e interpretación prospectiva.
- Capacitación empresarial en planificación estratégica y gestión empresarial.
- Intensificar y ampliar el alcance de los programas de apoyo a las exportaciones.
- Formular alternativas no tradicionales para el financiamiento empresarial.
- Desarrollo de capacidad de diseño y gestión externa de proyectos locales, tanto a nivel institucional como empresarial.
- Evaluación del impacto ambiental y social de los proyectos de inversión promoviendo la utilización sustentable de los recursos naturales empleados en la producción.
- Resolver las deficiencias en la infraestructura urbana.
- Promover la mejora de la calidad de institucional.
- Acercar oferta institucional y demanda empresarial de servicios.
- Posicionar a Mar del Plata entre los operadores comerciales turísticos, inversores extranjeros y mercados externos.
- Retener la oferta laboral con alta calificación.
- Reinstalar el aprendizaje de competencias laborales: alfabetismo tecnológico.
- Estimular la formación en el puesto de trabajo y adaptabilidad de la mano de obra.
- Capacitar para la calidad.

Sobre la base de las reflexiones anteriores, y con la finalidad de contribuir al desarrollo socio-productivo local, se requeriría la participación activa de las distintas instituciones vinculadas con el apoyo a la producción en la discusión, formulación, diseño y ejecución de acciones y programas estratégicos para el futuro productivo de la ciudad. Es de destacar que ello requiere al menos de dos elementos que no considera este informe pero que han sido contemplados en la programación de actividades del entorno productivo local.

El primero es el diagnóstico de las instituciones públicas y privadas que actúan en el espacio mesoeconómico –sus liderazgos, representatividad, capacidad de diseño y gestión de políticas, interrelaciones, etc.– y el segundo, la participación y el consenso de los actores locales ligados al desarrollo. El segundo, el análisis productivo, en el diseño y ejecución de dicho plan a partir de los elementos del *diagnóstico estratégico de las actividades productivas del Partido de General Pueyrredón*.

SÍNTESIS FODA DE MAR DEL PLATA Y EL PARTIDO DE GENERAL PUEYRREDÓN
OBJETIVO GENERAL: CONTRIBUIR AL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL PARTIDO,
PERMITIENDO ELEVAR EL NIVEL DE VIDA Y EL BIENESTAR DE LA POBLACIÓN

<p align="center">Las actividades productivas hoy</p> <p align="center">El entorno</p>	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Recursos Naturales, Culturales y Paisajísticos 2- Infraestructura : Transporte Automotor y Aéreo Telecomunicaciones- Energía Puerto, Parque Industrial Recreacional 3- Sectores Productivos: PyME, Mano de Obra Intensivos 4- MDP- Marca Nacional Turística 5- Experiencia Institucional de Apoyo PYMES 6- Instituciones Científicas y de I+D 7- Elevado Nivel Educativo de la Población 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Deficiencias de infraestructura: Transporte Ferroviario Restricciones al uso serv. Públicos (peaje) Terminales Ferro-automot 2- Sectores productivos PyME y M.O intensivos con Baja Estacionalidad Baja diferenciación Alta sensibilidad D.a precios Precariz. Laboral Bajos eslabonamientos y coop. Bajas exportaciones 3- Baja tasa de creación empresarial 4- Baja Demanda servicios profesionales y de apoyo 5- Baja participación de actividades del conocimiento
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> a- Movimiento de Capitales Productivos b- Aumento de la Demanda: Productos Innovadores y de Calidad así como de Nuevos Materiales c- Aumento de la Demanda Turística: Congresos y convenciones Turismo Urbano y Cruceros d- Cambio de hábitos de consumo e- Nuevas Tecnologías de producción y gestión f- Nuevas Tecnologías información/comunicación g- Planes de Competitividad Sectoriales h- Importancia de los Espacios Locales 	<p><u>LÍNEAS ESTRATÉGICAS CON POSICIÓN OFENSIVA FUERTE</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Mejorar la competitividad de los sectores productivos existentes, MO intensivos y con predominio de pymes 2- Promover el desarrollo de sectores productivos innovadores 	<p><u>LÍNEAS ESTRATÉGICAS CON POSICIÓN OFENSIVA DEBIL</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 3- Mejorar la dotación de infraestructura y su accesibilidad
<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a- Inestabilidad Macroeconómica b- Inseguridad Jurídica c- Restricciones Fiscales y Legales d- Asimetrías en Relaciones de Intercambio e- Competencia entre Regiones por: Oferta de Destinos Turísticos Radicación de Inversiones Productivas f- Deterioro ambiental g- Desempleo/precariedad/inseguridad social 	<p><u>LÍNEAS ESTRATÉGICAS CON POSICIÓN DEFENSIVA FUERTE</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 4- Posicionar la marca "MDP" 5- Promover un desarrollo productivo sustentable 	<p><u>LÍNEAS ESTRATÉGICAS CON POSICIÓN DEFENSIVA DEBIL</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 6- Promover la creación de empleo calificado y estable.