



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Desarrollo Competitivo de Regiones Impulsando Tucumán hacia la creación de valor sostenible

Muruaga, Noelia

2012

Cita APA: Muruaga, N. (2012). Desarrollo Competitivo de Regiones Impulsando Tucumán hacia la creación de valor sostenible. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Cohorte 2009
Cod. 1502p/43



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Secretaría de Posgrado
Carrera de Especialización en Dirección de Marketing y
Estrategia Competitiva**

TRABAJO FINAL DE TESIS

**“Desarrollo Competitivo de Regiones”
Impulsando Tucumán hacia la creación de valor
sostenible**

Dr. Alberto Levy
Tutor de la Tesis

Lic. Noelia Muruaga
Autora del Trabajo

Junio 2012



INTRODUCCIÓN	4
<i>Definición del problema y justificación de su relevancia</i>	4
<i>Objetivo Generales y Específicos</i>	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
1 CAPITULO I: MARCO TEÓRICO: CONCEPTOS CLAVES	7
1.1 <i>Marketing de Lugares (marketing places)</i>	7
1.1.1 ¿Cómo se posiciona un lugar?	8
1.2 <i>Desarrollo Competitivo</i>	10
1.3 <i>Estrategia, Cognición y Poder</i>	11
1.3.1 Desarrollo Competitivo, Liderazgo y Alineamiento Cognitivo	12
1.4 <i>El Modelo Penta</i>	14
1.4.1 Penta y el nuevo Paradigma de la Gestión de Ciudades	16
1.5 <i>El Desarrollo Competitivo de los Clusters y de sus organizaciones</i>	18
2 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO: ENFOQUES SIMILARES	20
2.1 <i>El marketing de ciudades (city marketing)</i>	20
2.2 <i>Planificación estratégica y la imagen de la ciudad.</i>	21
2.2.1 Hacia la Gestión de Imagen de Ciudad	22
2.3 <i>La Identidad Urbana, punto de partida para el posicionamiento de las ciudades</i>	24
2.3.1 ¿Qué es la Identidad de una Ciudad?	24
2.4 <i>Marca Ciudad</i>	25
2.5 <i>Caso Curitiba: Ciudad sostenible</i>	27
2.5.1 La transformación Económica	27
2.5.2 Plan Estratégico	28
2.6 <i>Caso Bilbao: Ciudad Cultural</i>	29
2.6.1 Plan Estratégico	31
2.7 <i>Caso Barcelona: Ciudad para todos</i>	32
2.7.1 El modelo Barcelona, un laboratorio de planeación estratégica	32
2.7.2 Los Juegos Olímpicos de 1992: una vitrina para la atracción de inversión	32
2.7.3 Las estrategias de city marketing en Barcelona	33
2.7.4 Plan Estratégico	34
3 CAPITULO IV: Descripción detallada del sitio de estudio: TUCUMÁN	37
3.1 <i>Tucumán</i>	37
3.1.1 El nombre Tucumán	37
3.1.2 Reseña Histórica	37
3.1.3 Economía de Tucumán	41
3.1.4 Población	43
3.1.5 Aspectos geográficos	44
3.1.6 Clima y vegetación	45
3.1.7 Fauna autóctona	46
3.1.8 Recursos hídricos	46
3.1.9 Educación y Cultura	47
3.1.10 Integración Regional	49



3.2	<i>Antecedentes Actuales de desarrollo en Tucumán</i>	49
3.2.1	IDEP	49
3.2.2	Ente Autárquico Tucumán Turismo (EATT)	51
3.2.3	SIDETEC	52
3.2.4	FET	53
4	CAPITULO III: METODOLOGÍA	55
4.1	<i>Fuentes de datos, Muestra, Procedimientos</i>	55
4.1.1	Muestra	57
4.1.2	Procedimiento	57
5	CAPITULO IV: RESULTADOS	58
5.1	<i>Diagnóstico Estratégico Inicial</i>	58
5.2	<i>Grado de Dispersión Cognitiva</i>	61
5.2.1	Resultados de las entrevistas individuales	61
6	CAPITULO VI: DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN	85
6.1	<i>Ejes Estratégicos</i>	85
6.2	<i>Creación Del Consejo Provincial de Desarrollo Competitivo (CPDC)</i>	86
6.3	<i>Visión y Misión del CPDC</i>	88
6.3.1	Eslabones CLAVE de fortalecimiento del sistema en su conjunto	89
	BIBLIOGRAFIA	90
	ANEXOS	93
	<i>Anexo I: Metodología de Desarrollo competitivo</i>	93
	<i>Anexo II: Referentes Clave entrevistados</i>	98
	<i>Anexo III: Cuestionario de Entrevista</i>	101

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, Tucumán se encuentra en una etapa de renacimiento en cuanto a producción agropecuaria y apertura a nuevos mercados y economías. Sin embargo las iniciativas desencadenadas en los últimos años no son llevadas a cabo de manera integral.

Se propone a partir del presente trabajo, un nuevo enfoque para impulsar a Tucumán a la creación de valor SOSTENIBLE. A esto es lo que llamaremos DESARROLLO COMPETITIVO. La metodología de Desarrollo Competitivo de la ciudad-marca se basa en la potenciación del capital social ya que de este depende la innovación y el desarrollo. El éxito del plan está basado en el sentido compartido, en el interés conjunto, en la responsabilidad común y en el respeto mutuo, de la articulación y la colaboración del sector público con el sector privado. La metodología se basa en que la creación del conocimiento y el aprendizaje ocurren cuando la gente reacciona ante el pensamiento de otra gente.

Del mismo modo que una empresa competitiva es la que consigue que los clientes prefieran comprarle a ella, que los proveedores prefieran venderle a ella, que los bancos prefieran prestarle a ella, que su gente prefiera trabajar en ella, que los competidores prefieran no competir con ella y que los accionistas también prefieran invertir en ella. Un cluster competitivo, una ciudad, una provincia, una región también. Por ello tengamos en cuenta que absolutamente todas las empresas/organizaciones forman parte de por lo menos un cluster y que su competitividad está afectada por la competitividad de los clusters que integra.

En este trabajo realizamos un diagnóstico inicial sobre la situación competitiva y recursos de la provincia de Tucumán. Luego analizamos la dispersión cognitiva de referentes clave de la misma y generamos propuestas a ser validadas para su implementación.



INTRODUCCIÓN

Definición del problema y justificación de su relevancia

En los últimos años las ciudades han pasado por distintas situaciones de crisis: problemas económicos y de desempleo, pérdida de población, escasas zonas verdes y deterioro medioambiental, graves problemas de tráfico, altos costos de suelo y vivienda o exclusión social, entre otros. Se considera que la solución a estos problemas radica en una adecuada planificación estratégica, la cual debe edificarse sobre un profundo proceso de investigación previo. Esta planificación debe estar enfocada hacia una futura prosperidad económica, bienestar y calidad de vida de la comunidad con miras al corto y largo plazo. Esta planificación estratégica debe perseguir resaltar los atractivos de su oferta: actividades productivas, transporte y telecomunicaciones, infraestructuras físicas para actividades urbanas, calidad de vida y las diferencias frente a los competidores más próximos.

Centrando la atención en la provincia de Tucumán, su ciudad capital ha trazado un escenario, donde existen una serie de problemas que sus conciudadanos, de forma general, destacan: contaminación y falta de compromiso medioambiental (atmosférica, confort acústico, limpieza), problemas de tráfico y de estacionamientos, de seguridad ciudadana, carencia de infraestructuras de conexión con el exterior (ferroviarias y aeroportuaria), de participación ciudadana en temas de la provincia, de desarrollo empresarial y mentalidad innovadora, y difícil acceso a la vivienda. Estos problemas tienen sus consecuencias negativas sobre el atractivo de las regiones. La solución a estos problemas radica en una adecuada planificación estratégica que debe edificarse sobre un proceso de investigación serio.

El proceso de identificación de los puntos fuertes y débiles de un lugar, constituye la primera fase del proceso de planificación de marketing estratégico que planteará las ideas estratégicas a alcanzar en el futuro.

Las ciudades deben iniciar lo que las empresas privadas han estado haciendo durante años: la gestión estratégica del mercado, impulsar un proceso de “marketing de lugar” (place marketing), que permita identificar y promocionar las ventajas comparativas de una localidad.¹

La turbulencia económica, tecnológica, demográfica, política, legal, social, cultural, ecológica y comunicacional está sacudiendo la competitividad global. Inundan de vulnerabilidad, de complejidad, de riesgo, de ambigüedad y de peligro.

¹ **Friedmann**, Reinhard. Marketing Estratégico de Ciudades. P21. Marketing estratégico de ciudades. Abaco: Revista de cultura y ciencias sociales, ISSN 0213-6252, N° 44-45, 2005 , pág. 21



Desde una perspectiva macroeconómica, la competitividad de un país es el sustento fundamental del desarrollo económico, del empleo y de la prosperidad. Pero para lograr el desarrollo económico sólo existen dos caminos contrapuestos: el de la burocracia estatal o el del Desarrollo Competitivo basado en el emprendimiento complementario entre lo privado y lo público, dirigido a crear valor económico sustentable. La creación de valor económico sólo es sustentable si, además, es capaz de crear valor social. El desarrollo requiere creación de valor social para que la sociedad sea opulenta y, producto de esa opulencia, las empresas puedan ser rentables al operar en un mercado cada vez mayor, cada vez más exigente y cada vez más demandante.

El emprendimiento rentable es el manejo de Desarrollo Competitivo, el proceso de diagnosticar el funcionamiento organizacional, el planeamiento de las acciones específicas de innovación, la implementación de las mismas en el carácter y en el funcionamiento de la organización, y la monitorización de los resultados de las intervenciones realizadas. El Desarrollo Competitivo es, a su vez, el inductor de la Dinámica de los Sectores Industriales.

Para la ciudad, región o país, mejora de la Competitividad implica el incremento de su capacidad de atraer inversiones, industrias y turismo para que las empresas involucradas puedan Crear Valor Económico Sostenible; y la ciudad, la región o el país, Crear Valor Social Sostenible para maximizar la prosperidad y la calidad de vida de su población.²

Objetivo Generales y Específicos

Objetivo General

Transformar a la provincia de Tucumán en un sistema cohesionado, orientado a impulsar a todos sus miembros hacia la creación de valor sostenible; a través de la constitución, coordinación, dirección y acompañamiento de Comunidades de Práctica sustentadas en modelos de Inteligencia Colectiva para lograr un Sentido Compartido.

Objetivos Específicos

Presentar un proyecto de cambio y respuesta, para la creación de valor sostenible en Tucumán en función de la formulación de una sólida y diferenciada identidad.

Implica cinco programas básicos:

- 1. Analizar la estructura actual de clusters y recursos disponibles para generar propuestas sólidas de crecimiento y competitividad en la provincia de Tucumán.**

² Levy, Alberto; “Desarrollo Competitivo y dinámica de los sectores industriales”. Buenos Aires 2010. ISBN: 978-987-05-9094-1 <<http://www.materiabiz.com/foros/zona-descargas2.php>> Pag. 33



2. **Analizar las percepciones individuales de los actores clave en cuanto a las preguntas imprescindibles respecto a la situación actual: recursos, cultura, mercados, iniciativas y gestión.**
3. **Definir incentivos atractivos de la ciudad para los actuales y potenciales ciudadanos, clientes, consumidores, usuarios y actores del mercado en general, tales como inversores, empresas y turistas.**
4. **Determinar los Planes, Programas, Valores, Habilidades Distintivas y Factores Críticos de Éxito para la competitividad efectiva.**
5. **Fundamentar la necesidad de que todas las iniciativas surgidas sean administradas por un CONSEJO PROVINCIAL DE DESARROLLO COMPETITIVO.**



1 CAPITULO I: MARCO TEÓRICO: CONCEPTOS CLAVES

1.1 Marketing de Lugares (marketing places)

Debilidades económicas, evidenciadas por migración de la población, alto desempleo, caída del ingreso y de la inversión; son síntomas de enfermedad de una ciudad, región o lugar.

El planeamiento estratégico puede ayudar a impulsar a estos lugares para afrontar un futuro incierto.

Philip Kotler, Donald Haider, e Irving Rein en su libro *Marketing Places*, argumentan que existen factores internos y externos al ecosistema del lugar que complican su competitividad. Éstos pasan por períodos de crecimiento, seguidos por períodos de decadencia. Los períodos de crecimiento terminan inevitablemente por la falta de innovación y por seguir aplicando las mismas fórmulas que en el pasado tuvieron éxito. Así los sistemas se estancan y sobreviene la pérdida de competitividad. Respecto a los periodos de decadencia, éstos terminan pero debido a una serie diferente de razones. Por otro lado, según los autores mencionados, hay factores externos sobre los que no se tiene control, que afectan a los lugares. Estos factores, que afectan el equilibrio económico de las comunidades, son: el rápido avance tecnológico, la competencia global y los cambios en el poder político. La proposición central radica en que los cambios en el entorno ocurren más rápido que la capacidad de la comunidad para responder y adaptarse a dichos vaivenes. *El desafío del marketing de lugar (place marketing) es el de fortalecer la capacidad de las ciudades y las regiones para adaptarse a los cambios del mercado, aprovechar sus oportunidades y mantener su vitalidad.*³

Llegamos así al concepto de Marketing Estratégico de Lugares (*strategic place marketing*), planteado como la solución para el reposicionamiento de pueblos, ciudades, regiones y naciones. El Marketing de Lugar cumple su función cuando los interesados clave como ser los ciudadanos, los trabajadores y las empresas, obtienen beneficios de su comunidad; y los visitantes, nuevos negocios e inversores perciben que se cumplen sus expectativas.

El marketing de lugar, involucra principalmente cuatro actividades:

- Diseñar el mix óptimo de atributos y servicios de la comunidad.
- Establecer incentivos atractivos para los compradores actuales y potenciales de sus productos y servicios.
- Entregar los productos y servicios del lugar de una forma eficiente y accesible.

³ Kotler, Ph.; Haider, D.; Rein, I; “Marketing Places”. New York 1993. Kindle File.



- Promover la imagen y los valores del lugar de manera que los usuarios potenciales (inversores, visitantes, etc.) sean plenamente conscientes de las ventajas competitivas del lugar frente a otras opciones.

La estrategia de un lugar o región puede estar orientada a desarrollar alguno de los cuatro mercados meta a saber:

- Visitantes: pueden ser turistas por placer, por viaje de negocios o personas que visitan familiares o conocidos.
- Residentes y trabajadores: estos pueden emigrar al lugar atraídos por la oferta laboral, la calidad de vida o el clima y otras atracciones.
- Negocios e industrias: podrían llegar atraídas por los beneficios impositivos de la región, recursos disponibles, etc.
- Mercados de exportación: el desarrollo de la producción de productos o servicios que otras regiones están dispuestas a adquirir.

1.1.1 ¿Cómo se posiciona un lugar?

Los marketineros de ciudades o lugares, trabajan sobre cuatro estrategias generales para lograr el posicionamiento:

1. **Marketing de Imagen:** bajo esta estrategia el lugar o la ciudad contratan una agencia de publicidad o de relaciones públicas para desarrollar, comunicar y promover una imagen establecida y positiva del lugar. Ésta suele ser la estrategia más económica de todas y de menor plazo, dado que el lugar/ciudad no realiza inversiones en nuevas atracciones o infraestructura y sólo se limita a comunicar en base a los atributos y principales beneficios actuales. El costo y la efectividad de esta estrategia depende, por supuesto, de los atributos reales y de la imagen actual que posea la ciudad o lugar. Por otro lado se torna difícil desarrollar un slogan único de lugar dado que los lugares y ciudades constan de atributos multidimensionales. La imagen no es fácil de desarrollar o cambiar, para ello será necesario un buen relevamiento e investigación de la imagen interna y externa actual, identificar elementos verdaderos y falsos respecto a la realidad, así como sus ventajas y falencias. Se requiere inspiración y cuidadoso análisis de miles de posibilidades hasta encontrar el camino, donde exista consenso de todos los grupos de interés, sobre la imagen posible y esperada.
2. **Atracciones:** mejorar la imagen de un lugar, nunca es suficiente para garantizar su prosperidad. El lugar necesita atributos o ventajas particulares para satisfacer a los residentes y atraer visitantes. Hay lugares que han sido bendecidos por recursos naturales, como paisajes, clima o son reconocidos por su historia. Los lugares que no



cuentan con esos recursos legados, optan por generarlos, como la construcción de estadios, museos, edificios o esculturas de vanguardia, parques de diversiones, festivales, etc. Todas estas iniciativas cuestan dinero y muchas veces son llevadas a cabo por la desesperación y con una visión al corto plazo. Estas iniciativas no tendrán éxito o sus resultados serán inciertos si no forman parte de un plan consensuado y a largo plazo que, contemple el desarrollo de distintas estrategias para posicionar un lugar.

3. **Infraestructura:** claramente ni la estrategia de imagen ni la de atracciones son suficientes para el desarrollo de un lugar, ya que no logran compensar las deficiencias del mismo. Una ciudad o lugar debe trabajar, los residentes y visitantes necesitan transportarse, no cortes de rutas o calles. La ciudad debe ofrecer energía eléctrica a bajo costo, a sus residentes y empresas; no una serie de apagones. Sus escuelas deben brindar educación de calidad y no la caída del nivel educativo y abandono. La gente tiene que poder caminar en las calles tranquila, no temer por su vida. El agua debe ser potable en todas sus zonas, el diseño urbano planificado, la ciudad o lugar debe brindar también, espacios verdes y lugares de esparcimiento; buenos hoteles y restaurantes.
4. **Gente:** la cuarta estrategia para el desarrollo de un lugar es la “gente”, la de las relaciones humanas. Esta estrategia puede llevarse a cabo de diferentes maneras. La clave es detectar las fortalezas y características positivas de una cultura, pueblo o ciudad, su idiosincrasia y transmitir esto a sus visitantes. La imagen que tenga el mercado meta (visitantes, potenciales residentes, nuevos negocios, etc) sobre los habitantes del lugar, influye en la decisión de elección del mismo, ya sea para vivir en él, visitar o establecer un nuevo negocio y emplear su gente. Las ciudades y lugares deben promover entre sus habitantes la cultura del turismo, la amabilidad y consideración hacia los visitantes y nuevos residentes. Asimismo, es necesario elevar el nivel de habilidades y conocimientos de sus residentes actuales para que puedan estar al nivel de las expectativas del desarrollo del lugar.

Llegamos entonces al dilema de cual será la estrategia aplicar, o mejor dicho al mix ideal de estrategias para generar el desarrollo de un lugar. El orden ideal sería el de primero enmendar las falencias en la infraestructura de un lugar o ciudad; luego la de desarrollar o generar algunas atracciones, luego la de elevar la calidez de su gente y mejorar sus habilidades, y finalmente comunicar esas ventajas y atributos distintivos de la ciudad o lugar en cuestión. Sin embargo, en la práctica lo que suele suceder es que los lugares o ciudades al no contar con el presupuesto para mejorar o reparar su infraestructura ni agregar o desarrollar sus atractivos, además de buscar resultados en el corto plazo; terminan por trabajar primero en su imagen y comunicación y luego en incentivar a sus residentes a ser más “amigables” con los mercados metas. Esto, normalmente suele fallar, dado que un lugar o ciudad, necesita primero sentar sus bases, enmendar su estructura con visión a largo plazo; y en estos objetivos suelen presentarse los problemas presupuestarios y lucha de intereses.



1.2 Desarrollo Competitivo

El Desarrollo Competitivo es la especialidad de ayudar a incrementar las habilidades distintivas y las conductas requeridas para hacer lo que se hace mejor.⁴

El Desarrollo Competitivo:

- Instala un marco claro para alinear y coordinar los cinco elementos cruciales que construyen y sostienen el éxito de la compañía: su estrategia, su cultura, sus recursos, su gestión y sus mercados.
- Brinda herramientas de diagnóstico y variables de comparación para evaluar sus competencias, habilidades y conductas cruciales, y la relación entre éstas y las ventajas competitivas de cada producto y servicio.
- Facilita el éxito en el desafío de crear un capital humano cohesionado en el que cada miembro de la organización pueda relacionar sus propias responsabilidades con los objetivos estratégicos de la compañía. Da integración grupal y desarrollo individual.
- Ayuda a detectar cuándo y dónde la empresa se desvía de su Desarrollo Competitivo esperado, lo corrige, lo actualiza y lo supera.
- Prescribe los pasos específicos para redirigir a la organización hacia una visión comprendida, compartida y comprometida de sus objetivos, rompiendo los “compartimentos estancos” o “efecto silo” que genera el “Síndrome Palomar” de desintegración entre áreas y niveles.
- Potencia la capacidad de incrementar la Inteligencia Colectiva, basada en la habilidad grupal de incorporar más y mejores prácticas y habilidades facilitando la capacidad de aprender, de aprender a aprender y de aprender a desaprender los mapas mentales que ya no sirven más.
- Genera en sus miembros la motivación y el sentido de pertenencia que se vive al formar parte de a organización por todos considerada como “Un Modelo a Imitar”.⁵

Alberto Levy en “Desarrollo Competitivo” y en sus obras sobre competitividad, destaca la importancia de tener en cuenta que se trabaja con gente y que las organizaciones forman sistemas que dependen de muchas variables, pero fundamentalmente de los mapas mentales de los líderes de las mismas. El desempeño sostenible y sustentable depende primordialmente de

⁴ Levy, Alberto; Op cit. Pag. 36.

⁵ Levy, Alberto; Op cit. Pag. 26.

resultados intangibles que SÓLO ESOS LÍDERES saben evaluar. No se trata del aumento instantáneo de la facturación ni de la disminución automática de los costos. Lo instantáneo y lo automático jamás es desarrollo. Es sólo crecimiento. Y LOS CEMENTERIOS CRECEN PERO NO SE DESARROLLAN.⁶

Decisiones Trascendentes

Existen dos decisiones primordiales en toda estrategia para crear valor (ya sea económico, social y/o público). La primera decisión es la de “Portafolio de Negocios”, que responde a la pregunta:

⇒ **¿En qué negocios estamos?**

Para sustentar esta decisión hay que identificar y definir:

1. Cuáles son esos negocios, ya sea productos o servicios.
2. Cómo asignamos los recursos que disponemos a cada uno de esos negocios.

La segunda decisión es la del Planteo de la Estrategia Competitiva, que responde a la pregunta:

⇒ **¿En qué me diferencio?**

Para sustentar esta decisión hay que identificar y definir:

1. Cuáles son las **ventajas competitivas diferenciadoras** contra los competidores y valoradas por el mercado como proposiciones de mayor valor por los compradores de ese mercado.
2. Cuáles son las **habilidades distintivas** de nuestra organización. Estos son los conocimientos insuperables por nuestros competidores para sostener esas ventajas competitivas.

1.3 Estrategia, Cognición y Poder

Alberto Levy en “Estrategia Cognición y Poder” nos habla de que toda organización es un sistema Sociotécnico Complejo (SSTC) y la estrategia implica un proceso de interpretación, hipotetización y decisión que surge a partir de interpretar el SSTC como un todo capaz de generar una cognición más o menos compartida. *El grado de dispersión cognitiva entre los integrantes de un SSTC representa el éxito o las dificultades que se presentan en la construcción de un dominio consensual básico para desarrollar y ejecutar la estrategia. En la mayoría de los casos, el objetivo central de la intervención externa consiste en proveer al sistema las herramientas necesarias para construir esa interfaz⁷.*

Dado que los seres humanos damos significado a la realidad, según nuestros mapas mentales individuales y colectivos; es necesario que la información en una organización, sea compartida,

⁶ Levy, Alberto; Op cit. Pag. 31.

⁷ Levy, Alberto; Estrategia, cognición y poder: cambio y alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos. 1ra ed. Buenos Aires: Granica, 2007.

siendo la vía hacia la inteligencia del sistema, para que dicha organización sea capaz de organizarse rápida y efectivamente en relación a los cambios del entorno. Así tenemos que, la relación interactiva en un sistema, es la que crea información y la transforma, expandiendo la inteligencia colectiva y haciendo posible el Desarrollo Competitivo.

Alberto Levy en Desarrollo Competitivo, destaca también, que son numerosos los factores importantes en la generación de Inteligencia Colectiva (IC). Cinco de ellos son los que se destacan con más nitidez y que muestran su íntima interrelación:

1. Diversidad. En la medida en que los modelos mentales de todos los integrantes del grupo sean idénticos, la IC no puede agregar algo más que cualquiera de ellos.
2. Sinergia. Es la relación generativa (emergencia) que las conexiones entre las partes de un sistema produce, dándole muchas más capacidades que las de sus partes individualmente consideradas. Es el factor clave que determina si la diversidad lleva a una mayor inteligencia o a una mayor estupidez colectiva.
3. Significado. Valores, lenguaje, propósito, reglas y objetivos compartidos proveen un trasfondo común en el que se apoya el grupo mientras aprovecha creativamente la diversidad. Un propósito común potencia una “búsqueda conjunta” que es la clave de la autoorganización y de la Inteligencia Colectiva.
4. Flujo comunicacional libre. La inteligencia tiene íntima relación con el procesamiento de información. Esto implica apertura para compartir conocimientos.
5. Apreciación de la complejidad. La diversidad de los datos y de la información nos obliga a enfrentar una figura más compleja de la realidad. Es escapar de las graves sobresimplificaciones y tener la habilidad de valorar los múltiples puntos de vista. En nuestra práctica en el mundo real, lo primero que buscamos es detectar esos puntos de vista (mapas mentales individuales), analizar su dispersión y aprovecharla para capitalizar la diversidad a través de “conversaciones poderosas”.⁸

1.3.1 Desarrollo Competitivo, Liderazgo y Alineamiento Cognitivo

Para que el desarrollo competitivo tenga lugar, la misión de la Alta Dirección debe ser la de traducir las decisiones políticas al lenguaje de la acción. A su vez, debe convertir las intenciones en criterios que orienten y coordinen las decisiones tácticas. De esta manera, liderará la transformación de la estrategia, primero en planes y luego en decisiones tácticas.

Por otro lado tenemos el concepto de “Liderazgo relacional colaborativo” el describe el proceso de facilitar y operar las redes multi-organizacionales para solucionar problemas que no pueden ser

⁸ Levy, Alberto; “Desarrollo Competitivo y dinámica de los sectores industriales”. Buenos Aires 2010. ISBN: 978-987-05-9094-1 <<http://www.materiabiz.com/foros/zona-descargas2.php>> Pág. 43-45.

resueltos por organizaciones aisladas⁹. Por ello, entender esta red como una “Comunidad de Práctica” permitirá potenciar la inteligencia colectiva que se llama “metacognición”.

Sólo este conocimiento superior permite abordar exitosamente la complejidad intrínseca de la red comunitaria y poder desarrollar sistémica y sistemáticamente políticas y estrategias interlocales, diseñar proyectos y optimizar la accesibilidad y el empleo de recursos tangibles e intangibles. Los gerentes locales formulan e implementan estrategias en colaboración con numerosos actores y agencias tanto internas como externas a la ciudad.

La metodología de Desarrollo Competitivo de la ciudad-marca se basa en la potenciación del capital social ya que de este depende la innovación y el desarrollo. El éxito del plan está basado en el sentido compartido, en el interés conjunto, en la responsabilidad común y en el respeto mutuo. La metodología se basa en que la creación del conocimiento y el aprendizaje ocurren cuando la gente reacciona ante el pensamiento de otra gente.

Desde esta perspectiva la comunidad, la marca-ciudad debe ser organizada en torno al aprendizaje y a la innovación. Los principios son:

1. Compartir las mejores ideas de cada uno.
2. Usar lo que otra gente ha desarrollado.
3. Construir en base a la experiencia de otros.
4. Mejorar por sintetizar nuevas ideas y descubrir las que ya no sirven.

Como estos cuatro principios no son características comunes en los seres humanos, es imprescindible que la metodología produzca el cambio individual y grupal de adoptarlos como naturales y disolver la resistencia al cambio.¹⁰

⁹ Agranoff, Robert; McGuire, Michael; “Collaborative public Management: new strategies for local governments”. Washington DC 2003. Georgetown University Press.

¹⁰ Levy, Alberto; Op cit. Pag. 64.

1.4 El Modelo Penta

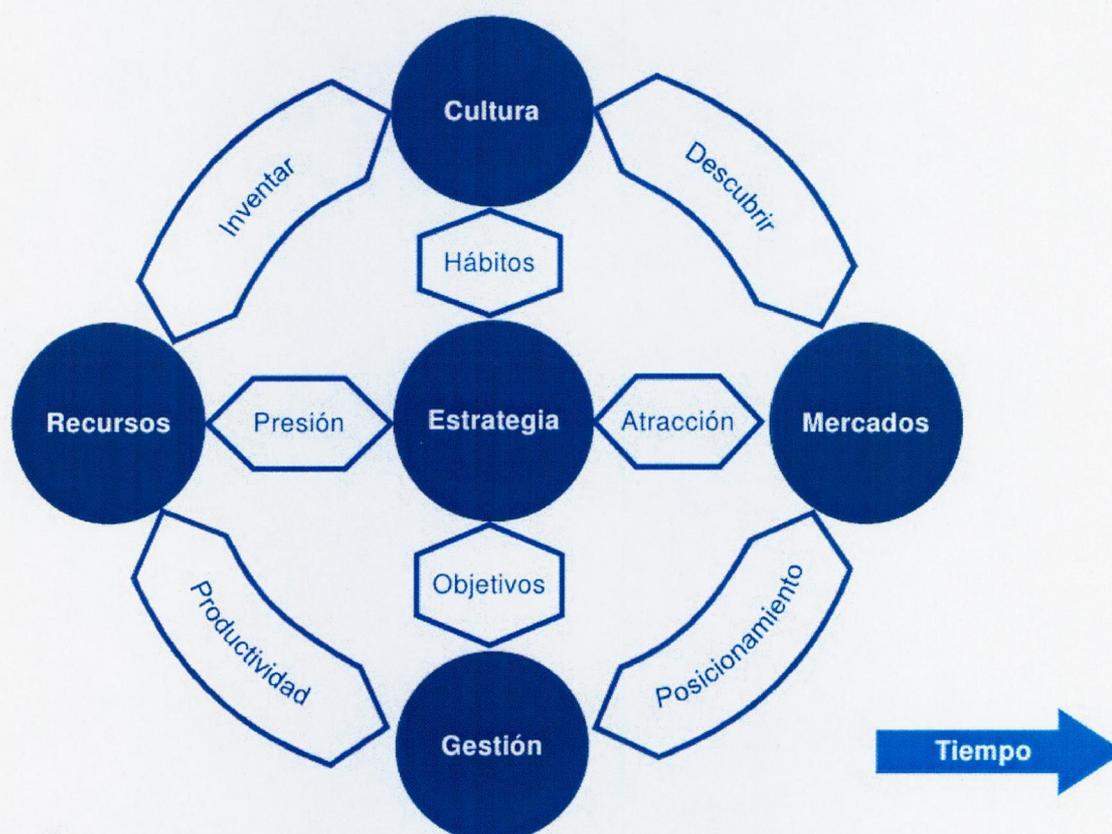


Gráfico 1.1: Modelo Penta

El penta¹¹ es el núcleo central de la metodología de Desarrollo Competitivo y consiste en la articulación de los cinco pilares clave de cualquier organización: la Estrategia, la Cultura, los Recursos, la Gestión y los Mercados y sus interrelaciones. El proceso se orienta a que la empresa determine sistémica y sistemáticamente cuáles habrán de ser las iniciativas de innovación, especialmente a nivel estratégico, y los objetivos a alcanzar y cómo pretende lograrlos, a través de una cultura de innovación, también estratégica, pero fuertemente impulsora de las innovaciones tácticas y operacionales.

El pilar de la Estrategia

Dijimos que la estrategia de la empresa es cómo ésta decide crear valor económico sostenible en el marco de un riesgo aceptable. En Penta se tienen en cuenta las dos decisiones. La primera es la decisión de Portafolio, en qué negocios pretende crear valor sostenible, y la segunda es la decisión de Estrategia Competitiva, por qué pretende ser líder rentable y preferido en cada uno de esos negocios a través de la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y las imprescindibles iniciativas de innovación, para hacer lo mejor todavía mejor. Innovación para

¹¹ **Modelo PENTA de Diagnóstico y Transformación organizacional**, diseñado por el Dr. Alberto Levy; publicado en diversa bibliografía desde el año 2000.

consolidar fortalezas, innovación para superar debilidades, innovación para neutralizar amenazas, innovación para aprovechar oportunidades. En definitiva, innovación estratégica para liderar el futuro.

El pilar de la Cultura

Es la Matriz Relacional-Emocional, la cosmovisión, el “modo de vivir” que surge de las ideas guía, de las creencias, valores, hábitos, estilos y clima, de coordinar las diversas áreas de la organización y de tratar de generar una visión comprendida, compartida y comprometida. El CEO –*Chief Executive Officer*- asume la posición de CELL –*Chief Executive Learning Leader*- cuya bandera es hacer de la innovación un valor central de la cultura de su organización, basada en el aprendizaje y el conocimiento colectivo. Especialmente fomentando una cultura de “Descubrir” y de “Inventar”.

El pilar de los Recursos

Su gente, sus recursos tangibles –financieros, productivos, de infraestructura- y sus recursos intangibles: información, tecnología, mística, imagen, crédito, tiempo, capacidad de maniobra, organicidad y estabilidad. La innovación apunta a que esta constelación de recursos potencie a cada uno de ellos y a los vínculos que los conectan.

El pilar de la Gestión

Tiene que ver con su diseño organizacional, con sus sistemas de información y con sus procesos. Las innovaciones que se deciden implementar deben ser consideradas como proyectos, y éstos, gestionados por la metodología de Dirección de Proyectos del Project Management Institute para asegurar su ejecución.

El pilar de los Mercados

Incluye posicionamiento, marca e imagen, construcción y mantenimiento de ventajas competitivas y detección de nuevos mercados atractivos. Tiene que ver con el impacto del escenario externo, la envergadura y la tasa de crecimiento, las barreras de entrada y de salida, el poder de negociación de los proveedores, de los distribuidores y de los clientes finales, la compatibilidad tecnológica y cultural, la sinergia y el riesgo. Todo esto hoy y mañana. La principal responsabilidad de la Alta Dirección, de la que depende la calidad de su pensamiento estratégico, es la de imaginar escenarios futuros en base a la innovación directriz: la innovación en cómo reinventar el éxito.

Las ligas entre los cinco pilares

La Estrategia resulta de la asignación de los recursos adecuados en los mercados atractivos. Dada la base de recursos de la empresa, según el nivel de sus conocimientos, de sus mapas mentales, en definitiva, de sus habilidades distintivas, ésta logrará un mayor o menor nivel de Productividad en el empleo de sus recursos. La productividad genera un efecto de “presión” para ayudar a crear valor económico sostenible. Por otro lado, dado el Posicionamiento de sus marcas



en los mercados, éstas generan un efecto de “atracción”, que es la segunda fuerza de creación de valor. La Estrategia Competitiva se basa, entonces, en dos motores fundamentales: las **ventajas competitivas** desde el lado de los mercados, es decir, la atracción del **Posicionamiento** de las marcas, y las **habilidades distintivas**, es decir la presión de la **Productividad** en el empleo de sus recursos. Esta es la liga del Paradigma Vincular. Este es el eje horizontal de Penta: Estrategia, Recursos y Mercados. Es el eje de la Formulación. Veamos ahora el eje vertical de la Implementación, Estrategia, Cultura, Gestión. La Cultura puede ser endógena, orientada hacia “Inventar” o exógena, orientada hacia “Descubrir”. Descubrir necesidades. Inventar satisfactores. Necesitamos ayudar a que la empresa logre orientarse hacia ambos lados. La primera tiende a la optimización de los recursos y la segunda hacia la fidelización de los mercados. De la Cultura surgen los hábitos que son las conductas diarias que promueven o dificultan la implementación de la estrategia. Desde el pilar de la Estrategia se desprenden objetivos específicos en base a los cuales se diseña el pilar de la Gestión teniendo en cuenta la adaptación a los requerimientos de los distintos mercados servidos y la integración para la optimización del empleo de los recursos.

1.4.1 Penta y el nuevo Paradigma de la Gestión de Ciudades

Para poder aplicar este paradigma en la gestión de ciudades, un equipo destinado para tal fin, deberá trabajar en colaborar en el proceso por el cual trabajan juntas las organizaciones gubernamentales y las no-gubernamentales, gestionando la red de interdependencias que ligan lo que antiguamente eran fronteras. En este sentido la función pública ya no pertenece al exclusivo dominio de los gobiernos. Muchos dominios aparentemente privados tales como la creación de negocios hoy están en el centro de la función de desarrollo del Sector Público. Esto incluye el trabajo de gobiernos conectados con otros gobiernos además de con el sector no-gubernamental. A través de asociaciones, redes, relaciones contractuales, alianzas, comités, coaliciones, consorcios y consejos, los gerentes de las agencias públicas y privadas desarrollan juntos estrategias y producen bienes y servicios representando a sus organizaciones.

La mayor interdependencia y la saliencia de la información han creado un entorno en el que las fronteras organizacionales y sectoriales son más conceptuales que reales y, por lo tanto, se requieren respuestas estratégicas de gerencia colaborativa para complementar y hasta en algunos casos desplazar a los procesos burocráticos.

En el marco de la economía global en el que las naciones y las regiones son los puntos focales, hoy las ciudades ocupan una posición estratégica cada vez más crucial. En la medida que evolucionan los programas gubernamentales, las organizaciones no-gubernamentales expanden su rango de operaciones y los recursos -financieros, información, trabajo, conocimiento, autoridad legal, y experiencia - que implican a lo público están en manos de entidades no pertenecientes al gobierno. La colaboración es la herramienta que las ciudades deben usar para lograr sus objetivos estratégicos, tanto políticos como económicos. Aquí el modelo Penta se expande a todo el

macrosistema, que ES un Penta. Entender esta red como una “Comunidad de Práctica” permite potenciar la inteligencia colectiva que llamamos “metacognición”. Sólo este conocimiento superior permite abordar exitosamente la complejidad intrínseca de la red comunitaria y poder desarrollar sistémica y sistemáticamente políticas y estrategias interlocales, diseñar proyectos y optimizar la accesibilidad y el empleo de recursos tangibles e intangibles. Los gerentes locales formulan e implementan estrategias en colaboración con numerosos actores y agencias tanto internas como externas a la ciudad. Este es el Penta de esa ciudad que debe ser articulado por la colaboración integrativa público-privada. La gestión pública colaborativa basada en el liderazgo relacional de comunidades en red es la transformación del concepto tradicional de burocracia, con su énfasis en el control piramidal y la máxima especialización de las tareas a un paradigma postburocrático en el que nuevas formas de transacciones basadas en la interacción de intereses mutuos sustituyen la supervisión externa del control. La gestión organizacional y la gestión transorganizacional (redes) se están transformando en dos corrientes paralelas pero superpuestas en la práctica administrativa. Mientras que la organización tradicional es rígida, vertical y mecánica, la organización postburocrática es flexible, horizontal y orgánica.

Este nuevo paradigma requiere nuevas habilidades de gestión y liderazgo de los administradores públicos ya que representa un cambio en su trabajo que ahora no consiste sólo en gestionar las funciones de sus propias agencias sino el requerimiento adicional de construir ligas y vínculos críticos con otros actores.

La comunidad, la ciudad-marca hoy requiere “pegamento social”, el instrumento para la cohesión social, la forma de vincular gente para definir el bien común, crear planes conjuntos e identificar estrategias que beneficien a la mayor cantidad posible de miembros de la comunidad. Este capital social es el “stock” que es creado cuando un grupo de organizaciones desarrolla la habilidad de trabajar juntas por un beneficio mutuo. El capital social es esencial para grupos de representantes dispares, como los que caracterizan a las ciudades, para trabajar compartiendo recursos disponibles en las organizaciones individuales. Los elementos más importantes del capital social son la confianza, las normas y las operaciones en red, que deben estar relacionadas fuertemente con los valores y los objetivos de los actores.

La metodología de Desarrollo Competitivo de la ciudad-marca se basa en la potenciación del capital social ya que de este depende la innovación y el desarrollo. El éxito del plan está basado en el sentido compartido, en el interés conjunto, en la responsabilidad común y en el respeto mutuo. La metodología se basa en que la creación del conocimiento y el aprendizaje ocurren cuando la gente reacciona ante el pensamiento de otra gente. El concepto de vínculos y comunidades en red debe ser parte de la arquitectura de un programa de aprendizaje y conocimiento. Desde esta perspectiva la comunidad, la marca-ciudad debe ser organizada en torno al aprendizaje y a la innovación. Los principios son:

1. Compartir las mejores ideas de cada uno.
2. Usar lo que otra gente ha desarrollado.
3. Construir en base a la experiencia de otros.
4. Mejorar por sintetizar nuevas ideas y descubrir las que ya no sirven.

Como estos cuatro principios no son características comunes en los seres humanos, es imprescindible que la metodología produzca el cambio individual y grupal de adoptarlos como naturales y disolver la resistencia al cambio.

Una razón fundamental y definitoria en el énfasis en el liderazgo relacional es la creciente prominencia del conocimiento como factor de la producción social y económica en la que la tierra, el trabajo y el capital se están transformando en factores secundarios ya que el trabajo basado en el conocimiento analítico es hoy la característica principal del trabajo individual, grupal y organizacional.¹²

1.5 El Desarrollo Competitivo de los Clusters y de sus organizaciones

En inglés, clúster significa ramo, racimo o conglomerado; en general, conjunto de cosas iguales que se agrupan en torno a un punto común.

*Un cluster es un conjunto de empresas e instituciones que operan a través de redes abiertas en torno a una actividad económica base, concentrada geográfica o sectorialmente, donde cada componente contribuye a una mayor eficiencia y efectividad colectiva*¹³. La Competitividad en sentido amplio (más descriptivo) es un emergente de la combinación entre la Productividad Interna de los procesos, el Posicionamiento Externo de las marcas, todo esto sobre la base del capital humano, la tecnología de información y comunicación, y la logística.

Un país moderno, en el que el nivel y la calidad de vida de la gente puedan ser comparables a los de los países más desarrollados, exige la coordinación de las acciones de las empresas articuladas en clusters para asegurar el incremento constante de la competitividad del total. La competitividad del país se sustenta en la competitividad de sus clusters y sus empresas. El desarrollo es la base de la prosperidad y el desarrollo depende fuertemente de su Desarrollo Competitivo Entonces, una empresa competitiva es aquella que consigue que los clientes prefieran comprarle a ella. Que los proveedores prefieran venderle a ella. Que los bancos prefieran prestarle a ella. Que su gente prefiera trabajar en ella. Que los competidores prefieran no competir con ella.

¹² Levy, Alberto; Op cit. Pag. 63.

¹³ Levy, Alberto; “Competitividad de empresas, clusters y regiones”. Prensa Económica, Pág. 118-120 N° 278.

Pero también, que los accionistas prefieran invertir en ella. Un cluster competitivo también. Ni hablar si nos estamos refiriendo al mercado internacional. Pero tengamos en cuenta que absolutamente todas las empresas forman parte de por lo menos un cluster y que su competitividad está afectada por la competitividad de los clusters que integra.

Muchas empresas operando en clusters exitosos han logrado el establecimiento de ventajas competitivas y la creación de riquezas para su región cuando se compara con compañías que no participan institucionalmente en un cluster. En realidad, toda empresa forma parte de uno o más clusters dependiendo de su nivel de diversificación. Cuando la empresa no asume racionalmente que siempre forma parte de uno o más clusters consideramos que incurre en el error de Miopía Estratégica. Otras asumen institucionalmente su condición de “agente de cluster” y potencian su nivel de competitividad desde una visión estratégica.

Esto ha llevado a que muchas regiones y responsables por políticas públicas han considerado fomentar el desarrollo de clusters como los cimientos del crecimiento regional de su economía.

Para la competitividad de un municipio, de una provincia o hasta de una región, tenemos que analizar y potenciar la estructura de clusters. La estrategia territorial, tanto de un municipio como de una región completa, se sustenta en los clusters consolidados, emergentes o potenciales que ése territorio pueda atraer, dadas sus características económicas, tecnológicas, demográficas, políticas, legales, sociales, culturales, ambientales e informacionales.¹⁴

¹⁴ Levy, Alberto; “Desarrollo Competitivo y dinámica de los sectores industriales”. Buenos Aires 2010. ISBN: 978-987-05-9094-1 <<http://www.materiabiz.com/foros/zona-descargas2.php>> Pág. 40.

2 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO: ENFOQUES SIMILARES

2.1 El marketing de ciudades (city marketing)

El marketing de ciudades (city marketing) se puede definir como una política activa integrada por un conjunto de actividades orientadas, por una parte, a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales; y, por otra parte, a desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda.

El city marketing es fundamental para crear la imagen de una ciudad, apoyada en unos productos y servicios dirigidos a satisfacer a sus distintos públicos internos y externos. Además, también permite “vender la ciudad” utilizando instrumentos de comunicación, publicidad y promoción¹⁵.

El city marketing necesita una etapa previa donde se puedan identificar las distintas necesidades a satisfacer en los grupos de interés: ciudadanos, inversores, turistas, visitantes, etc.; de manera de poder llegar a un modelo de ciudad deseado. Asimismo, la estrategia de ciudad que se plantee, debe contemplar la información sobre su realidad actual y, por otra parte, el conocimiento de las características del modelo urbano que desea la propia ciudadanía.

Si bien el marketing se ha aplicado tradicionalmente a productos y servicios, su énfasis en la orientación al cliente y a la competencia se puede transplantar perfectamente a la ciudad, con las lógicas adaptaciones.

El City Marketing constituye una estrategia de desarrollo de la ciudad orientada a satisfacer, mejor que otras ciudades competidoras, las necesidades de los usuarios actuales y futuros del conjunto de los servicios de la ciudad.

Específicamente, el city marketing desempeña cuatro funciones básicas:

1. Lograr una combinación óptima de las características y los servicios de la ciudad, desde el punto de vista de los residentes, visitantes e inversores.
2. Articular una oferta de incentivos que aumente el atractivo de la ciudad para los actuales y futuros usuarios de sus servicios.
3. Asegurar un rápido y eficiente acceso de la ciudad a los mercados de interés.
4. Transmitir al público objetivo la imagen y las ventajas comparativas de la ciudad.

Hay ciudades como Barcelona y Bilbao en España que han aplicado con éxito el marketing en sus ciudades, generando mayores oportunidades y mejor calidad de vida para sus habitantes, atracción al turismo y sustentabilidad económica. Asimismo han generado una marca regional importante para destacarse y ser polos de atracción de inversiones, turismo y trabajo. Por su lado,

¹⁵ **Martínez Gómez**, Antonio; “Creación de una Marca Ciudad”. V Curso de Dirección Pública Local. Madrid. 2006.

Curitiba, en Brasil es un ejemplo vivo de Planificación Estratégica de ciudad, que contó con el apoyo de los gobiernos para concretar los planes urbanísticos y de resolución de problemas ambientales y de calidad de vida.

2.2 Planificación estratégica y la imagen de la ciudad.

La imagen de una ciudad depende de varios factores, entre los que destaca por encima de todos la planificación estratégica, elemento fundamental para la creación de la imagen de cualquier urbe. Igualmente, la planificación estratégica es también uno de los pilares básicos del Plan de City marketing.¹⁶

La planificación estratégica tiene que favorecer soluciones innovadoras, tensiones creativas y nuevas formas de pensamiento, para conseguir el modelo urbano deseado.

La planificación estratégica pretende conformar un modelo deseado de urbe, a medio y largo plazo, que tenga en cuenta los sectores clave de la misma:

Proyecto económico:

- Agricultura.
- Comercio.
- Construcción.
- Industria.
- Servicios.
- Turismo.
- Empleo.

Proyecto social:

- Bienestar social.
- Cooperación.
- Cultura.
- Deportes.
- Educación.
- Sanidad.

Proyecto territorial:

- Arquitectura.
- Infraestructuras.
- Medio Ambiente.
- Urbanismo.
- Vivienda.

¹⁶ **Paniagua**, Francisco; **Blanco Castilla**, Elena; “Presente y futuro de la Comunicación estratégica en la ciudad”. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 2007. Año III, Número 8, V4, pp.27-49 ISSN 1669- 4015 <<http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=769>>



Hoy podemos decir que las ciudades se pueden “vender” con éxito, es decir, posicionarse por los atributos que se desean destacar de la misma; sólo si tienen una marca representativa y reconocida, creada y promocionada a través del city marketing, sobre la base sólida de un modelo urbano y de una visión de futuro definida a través de la planificación estratégica.

Tony Puig, en “Marca Ciudad”, deja claro que es necesario tener en cuenta 3 dimensiones para el desarrollo de una marca ciudad:

La ciudad: que implica a los ciudadanos, sin quienes no es posible el rediseño de la ciudad. Es necesaria también la comunicación, que crea y sostiene la ciudad de ciudadanos despiertos. Y la confianza, entre el equipo de gobierno/municipalidad y ciudadanía.

La “M” de marketing que es múltiple: Incluye el momento, la motivación desde el liderazgo municipal, el mestizaje, es decir la mezcla para una visión de ciudad asumida por todos. Y finalmente, la maternidad porque exige un acompañamiento continuo y amable.

El city marketing triangular: el del rediseño, primero e imprescindible que traza la ciudad que opta por un futuro mejor. El city marketing de implicación, que da a conocer el rediseño y lo mantiene dinámico y apasionante. El city marketing de competencia, que logra una ciudad más atractiva frente a otras.¹⁷

2.2.1 Hacia la Gestión de Imagen de Ciudad

Podríamos definir la imagen de una ciudad como la representación mental, o el estado de ánimo que se construye en la mente de sus públicos internos y externos, a partir de un amplio conjunto de factores, cuyo grado de previsión y voluntariedad es muy variable.¹⁸

Se evidencia que la imagen de una ciudad es la síntesis de su identidad. La misma estará definida por una suma de atributos que componen su esencia y sirven para diferenciarla de otras ciudades. Podemos decir que la identidad de la ciudad tiene se construye a partir de dos dimensiones: funcional y cultural.

- La dimensión funcional se plasma en su propósito estratégico, entendido como su “razón de ser”, y se expresa mediante el modelo de ciudad deseado, para cumplir su objetivo principal a medio y largo plazo, a partir del conjunto de políticas funcionales y formales.

¹⁷ Puig, Toni. Marca Ciudad: cómo rediseñarla para lograr un futuro espléndido para todos. 1ra ed. Buenos Aires. Ed. Paidós. 2009. pp. 31-33

¹⁸ Paniagua, Francisco; Blanco Castilla, Elena (2007). Op. Cit.

- La dimensión cultural, se expresa en los valores compartidos por el conjunto de los ciudadanos y las presunciones de éstos sobre su ciudad, del entorno y de todo aquello que pueda llegar a influir en ella.

El objetivo principal del city marketing es crear y difundir una imagen positiva de la ciudad, sobre la base su identidad y en la realidad presente. La imagen tiene lugar en la mente de los diferentes públicos de la ciudad, como síntesis de los tres componentes de la identidad: el comportamiento, la cultura y su personalidad.

Como señala Friedman en “Marketing urbano”, la imagen ejerce una enorme influencia sobre la vida de la ciudad¹⁹ y es considerada como un factor condicionante del desarrollo urbano.

Así, para que la imagen de la ciudad sea efectiva se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Debe ser válida. Si un lugar promueve una imagen demasiado alejada de la realidad, las probabilidades de éxito son mínimas.
- Debe ser creíble. Incluso si la imagen propuesta es válida, quizá puede no ser creíble fácilmente
- Debe ser simple. Si el lugar disemina demasiadas imágenes de sí mismo, esto conduce a la confusión.
- Debe tener atractivo. La imagen debe sugerir los motivos que hacen deseable vivir, visitar o invertir ahí.²⁰

Por último, es dable destacar que el marketing de ciudad tiene como público objetivo los siguientes tipos, según Friedmann:

“Imagen Interna”: es la imagen percibida de los ciudadanos residentes en sus diversas categorías de la ciudad, es decir: la imagen que tiene los públicos internos (ciudadanos residentes, estudiantes, personas que trabajan la ciudad, gobiernos, etc.). Se trata así de medir la auto imagen.

“Imagen Externa”: dice de la relación con la imagen, que tienen los públicos externos (turistas, visitantes, inversores potenciales, trabajadores y estudiantes potenciales e incluso las ciudades competidoras) acerca de la ciudad.²¹

¹⁹ Friedmann, R: “Marketing urbano”. <<http://www.revistacontactar.com.ar/036.htm>>>

²⁰ Kotler, Ph.; Haider, D.; Rein, I: “Marketing Places”. New York 1993. Kindle File.

²¹ Friedmann, R.: “Marketing Municipal. El ciudadano como cliente”, en Revista Chilena de Adm. Pública., 199



2.3 La Identidad Urbana, punto de partida para el posicionamiento de las ciudades

2.3.1 ¿Qué es la Identidad de una Ciudad?

Es la personalidad construida por la ciudad. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu. Es su ser histórico, filosófico, ético y de comportamiento. En fin: es lo que la hace individual, singular, y la distingue de las demás ciudades.

Es un conjunto de atributos o características con los que la ciudad se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos. La identidad de una ciudad es su “razón de ser”.²²

El logro de una Identidad Urbana propia, basada en el resalte de las particularidades específicas de la ciudad, es en estos momentos de creciente competencia entre las ciudades, de una importancia invaluable.²³

La búsqueda de una identidad propia y su gestión, centra en los momentos actuales uno de los ejes fundamentales de planificación para la gestión urbana, de manera que se trata de definir o redefinir la “razón de ser” de la ciudad. Por lo que se hace necesario conocer a profundidad la identidad de la ciudad, para así poder cambiarla, desarrollarla o respaldarla.

El posicionamiento, define cómo la ciudad quiere ser vista desde adentro y desde afuera, la posición que ésta pretende ocupar en el mercado de las ciudades y por medio de que ésta se distingue de las ciudades competidoras. La imposición del posicionamiento es la meta y a la vez el programa de la identidad urbana”.²⁴

Criterios, que a juicio de la Dra. Carolina de la Torre, son necesarios para poder hablar de identidad:

- Representaciones sociales: deben existir representaciones compartidas en torno a tradiciones, historias, raíces comunes, formas de vida, actitudes, motivaciones, creencias, valores, costumbres, rasgos y otros.
- Afectos: debe existir un sentimiento de pertenencia, satisfacción y orgullo de esta pertenencia.
- Actitudes: debe haber compromiso y participación en la práctica social.²⁵

²² Friedmann, R.1995: Identidad e Imagen Corporativa para Ciudades. Revista Chilena de Administración Pública.

²³ Tanda Díaz, Jency; Marrero M., Manuel. La identidad urbana vista como elemento Estratégico del marketing de ciudades. <<http://monografias.umcc.cu/monos/2004/Indeco/um04IE03.pdf>>

²⁴ Friedmann, R.1995: Identidad e Imagen Corporativa para Ciudades. Revista Chilena de Administración Pública. 19

²⁵ De la Torre, Carolina. (1995): "Conciencia de mismidad: identidad y cultura cubana". **Revista Temas**, No. 2.



2.4 Marca Ciudad

Según Valls, “la imagen de marca de una ciudad o lugar se convierte en sinónimo de estado de opinión activo y generado; por eso se han de buscar las fórmulas de medición de los distintos estados de opinión, evaluar la percepción que reciben los públicos y la forma de modificar estos hábitos y las costumbres de los consumidores y de los ciudadanos”²⁶

La marca ciudad o región representa un soporte, entendido como un gran paraguas que ayuda a identificar, gracias al valor añadido comunicativo que dispone esa denominación geográfica en la mente de los consumidores. El valor añadido de una ciudad o región es capaz de transmitirse a los elementos deseados, en la medida en que se haya establecido adecuadamente el proceso de traslación. De otra forma, la infinidad de productos, de sectores, de servicios, de ideas corren el riesgo de perderse en medio de la jungla comunicativa. La “marca ciudad”, a modo de paraguas, los personaliza, los identifica. La marca ciudad influye en dos dimensiones: como marca de origen y como lugar de origen. Es fundamental no confundir estos conceptos. La ciudad de origen se refiere al lugar donde fue fabricado el producto o generado el servicio. Este, como marca asociada al producto, impacta en el mercado de acuerdo a las percepciones que el consumidor final tiene de las características de la ciudad o región y su asociación con la calidad de los productos y servicios fabricados en él. El sello que acompaña a los productos como “Hecho en...”.²⁷

La marca y su imagen se van construyendo en el tiempo, hasta llegar a convertirse en un elemento esencial del patrimonio de una organización o de una comunidad, lo que significa que es necesario administrar y desarrollar este capital inmaterial, en el tiempo y en el espacio. En el tiempo, porque la confianza inherente a la marca requiere una lenta construcción, edificada sobre un proceso continuo de satisfacción a los consumidores. En el espacio, porque cada organización ha de administrar la marca en un entorno geográfico. Así pues, un elemento clave de la marca suele ser el país, la ciudad o región de origen del producto, de la empresa o de la misma marca. Y me refiero no solo al lugar geográfico sino, sobre todo, al conjunto de símbolos culturales que, aun sin importar la existencia de alguna división administrativa, permiten identificar a ese lugar o comunidad como una denominación de origen de cualquier tipo.

Para Toni Puig La marca es el municipio.

*“La marca. ¡Al fin! Qué es. Cómo pensarla. Cómo construirla. Cómo usarla. La marca es el municipio. La marca es cómo el municipio piensa y propone marcar la ciudad en los próximos cuatro años. Es, pues, lo que funda, lo que organiza no sólo la comunicación municipal: centra e impulsa todo el municipio. Y fija sus resultados”.*²⁸

²⁶ Valls J.; “La imagen de marca de los países”. Madrid: McGraw-Hills, 1992.

²⁷ Tinto Arandes, José Antonio. La imagen de marca de las ciudades. pp 106-107.

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/23487/2/articulo4.pdf>

²⁸ Puig Toni, “Comunicación Municipal, Cómplice de los ciudadanos”. Barcelona. Ed. Paidós. 2004.32 p.



Hoy, las organizaciones no comunican servicios: comunican la organización. Más: lo que es, ofrece, presenta, para qué es imprescindible. Comunican la organización como corporación: como marca. Como referencia. Como imprescindible. Como experiencia: como emoción. Como relación constante. Porque lo que la organización municipal ofrece, propone, es clave, imprescindible, nuclear, primero, para la vida de los ciudadanos *-mi / nuestra vida-* y la de la ciudad de todos y con todos.²⁹

La marca con una serie de características, ejerce una presión coactiva sobre nosotros. Las marcas consolidadas, contribuyen a generar un clima de confianza y aporta la garantía de un estilo de vida en determinada clase social, es parte de su psicología.

La ciudad no es sólo un fenómeno urbanístico; está constituida por las sinergias entre sus instituciones y los espacios culturales que nos brindan la posibilidad de aprender en la ciudad; entre la producción de mensajes y significados que nos permiten, al propio tiempo, aprender de la ciudad y, también, entre su pasado y su presente, muchas veces desconocido, que nos invita a aprender la ciudad. El fin de la ciudad es el ciudadano y éste desarrollará sentido de pertenencia en la medida en que opte por conocerla, construirla y cuidarla.³⁰

²⁹ Puig Toni, Op. Cit 13 p

³⁰ Rodríguez R., J.: (2007) *Op. Cit.* p.8

2.5 Caso Curitiba: Ciudad sostenible

Curitiba es una ciudad con grandes plazas, e inmensas zonas verdes en pleno centro de la ciudad, con bulevares y calles floridas. Considerada la ciudad de mayor calidad de vida de Brasil y una de las ciudades más limpias de Sudamérica, Curitiba ha diseñado un proyecto urbanístico y ecológico digno de admiración que combina los parajes naturales con una nueva y vieja tradición arquitectónica.³¹

La ciudad esta poblada por descendientes de inmigrantes alemanes, polacos e italianos, que forman casi un millón de habitantes, los cuales dejaron sus marcas culturales y tradicionales. Su temperatura media es de 17°C, por lo que tiene un clima ideal para la actividad turística. Con más de un millón y medio de habitantes, la capital del estado del Paraná es considerada una ciudad-modelo. Las innovadoras soluciones en el planeamiento urbano, la preocupación con el medioambiente revelada en los parques y ciclo vías y los equipamientos culturales que humanizan la vida en la ciudad han hecho de Curitiba uno de los sitios con mejor calidad de vida del Brasil. La modernidad de Curitiba es representada por verdaderos monumentos arquitectónicos, tales como el teatro Ópera de Arame , el Museu Oscar Niemeyer y la Universidade Livre do Meio Ambiente . La ciudad tiene óptima estructura de servicios y comunicaciones.

Curitiba es una ciudad con muchos parques. Son 26 plazas que están por toda el área del municipio que añaden a la ciudad un increíble índice de área verde para su población. Totalizando cerca de 80 millones de m², son más de 50m² por habitante.

2.5.1 La transformación Económica

El Plan Director de Curitiba dio origen a la transformación económica, con la implantación de la Cidade Industrial de Curitiba (CIC - Ciudad Industrial de Curitiba, actualmente Curitiba S.A.) ya señalada en el plan preliminar. Empezó en 1973, en un área poco habitada y húmeda, de 43,7 millones de metros cuadrados, en la parte Oeste de la ciudad.

La localización se definió en función de los diversos factores, entre los cuales la tendencia del crecimiento de Curitiba hacia el Oeste; las características del suelo, con un buen soporte para las industrias; topografía favorable; dirección de los vientos; y espacio para la implantación de cinco vías de acceso, los conectadores, todos en condiciones de integrarse al sistema trino. La CIC fue planificada y ejecutada como una ciudad completa dentro de la ciudad mayor, y no como un distrito industrial aislado.

Los recursos, disponibles por una coyuntura internacional favorable, los incentivos fiscales, la calidad de vida, la infraestructura de apoyo y las iniciativas de sucesos, de marketing directo han

³¹ Referencia web <http://www.viajeros.com/diarios/curitiba/curitiba-proyectando-una-ciudad-armonica>



atraído a las industrias y viabilizaron la CIC, que dio origen al barrio Cidade Industrial (Ciudad Industrial).

Actualmente, la Curitiba S.A. es responsable por 50 mil empleos directos, 150 mil indirectos y por el 25% del ICMS (Impuestos sobre la circulación de mercaderías y prestación de Servicios) industrial de Paraná.

El Plan Director de Curitiba asignó a la ciudad un camino, a partir de la decisión histórica del futuro anhelado. Envolvió, además de los aspectos físico y económico, un tercer elemento, el cultural. La transformación cultural fue originada a partir del cierre de la Rua XV de Novembro a los automóviles, cuando los ciudadanos pasaron a discutir sobre la ciudad y el plan, y a sentirse parte de su espacio colectivo de vida.³²

2.5.2 Plan Estratégico

De la investigación podemos resumir el plan estratégico llevado a cabo, a saber:

Objetivos:

- Cambiar la conformación radial de expansión de la ciudad por una conformación lineal, integrando transporte, red vial y uso del suelo.
- Descongestionar el área central y preservar el centro tradicional
- Contener la población dentro de los límites físico – territoriales
- Crear un soporte económico al desarrollo urbano
- Garantizar los equipamientos de toda la ciudad.

Estrategias:

- Estrategia ambiental de posicionamiento: educación de la ciudadanía hacia la sostenibilidad.
- Creación de una imagen de ciudad: Renovación urbana orientada a la integración social.
- Estrategia de comunicación: difusión nacional e internacional de la nueva imagen de ciudad.

Acciones:

- Modelo lineal de expansión urbana con ejes estructurales
- Red integrada de transporte
- Sistemas de corredores viales exclusivos
- Construcción de Ciudad industrial

³² Referencia web: <http://www.curitiba.pr.gov.br/idioma/espanhol/mudancaeconomica>

- Parque lineales
- Arborización masiva
- Programas de reciclaje
- Plan de revitalización del sector histórico
- Foros del saber
- Calle peatonales
- Memorial (300 años): construcción de conservatorio de música popular brasileña, teatro Novelas Curitibanas, Teatro Dadá, Casa Vermelha, edificio Memorial, parques temáticos
- Universidad libre del ambiente
- Jardín Botánico
- Opera de Alambre
- Museo de Niemeyer

2.6 Caso Bilbao: Ciudad Cultural

Una ciudad que con convicciones, liderazgo, planificación a largo plazo y complicidad para con su ciudadanía, supo mutar de una industria en declive a la competitividad en los servicios, de un medioambiente degradado a la excelencia urbanística, de un pasado sombrío al futuro mas brillante.

A principio de los años 80 Bilbao sufre una fuerte crisis industrial, a lo que se suman las graves inundaciones de 1983, la urbe toca fondo y comienza un proceso de cambio sin retorno.

Afronta su re-diseño iniciando la modernización de sus medios de transporte, se crea un nuevo puerto exterior, se construye el espectacular metro de Bilbao obra de Norman Foster, el tranvía y el nuevo aeropuerto que se hace realidad de la mano del Arquitecto Santiago Calatrava.

La regeneración medioambiental tuvo como principal exponente el saneamiento del río y la recuperación de sus márgenes. La vieja industria y sus edificios obsoletos, da paso a nuevas tecnologías, a una moderna estructura de servicios avanzados y a la apuesta de Bilbao como ciudad universitaria.

La cultura se convierte en una prioridad para la ciudad, el museo Guggenheim de Frank es su principal exponente y todo un símbolo internacional. A la modernización del museo de Bellas Artes y construcción de un nuevo Palacio de Congresos le siguen la recuperación de la antigua alhóndiga municipal transformada en un recinto para el desarrollo y la difusión de la cultura urbana y la salud.

Luego se rehabilita el teatro Campos Elíseos, y con la creación de nuevos espacios se consolida una amplia oferta cultural cuyos enfoques y propuestas remarcan el estilo único y genuino de la ciudad y su gente. Tiempo y espacios conquistados por la cultura.

Bilbao apuesta también por la arquitectura de calidad y prestigio además de Foster, Ghery y Calatrava, destacados arquitectos como Cesar Pelli, Rafael Moneo, Zaha Hadid, Arata Isozaki, Ricardo Legoretta, Alvaro Siza, firman obras icónicas en Bilbao impactando positivamente en la imagen de marca de la ciudad.

Así Bilbao pasó a ser una moderna metrópoli que ha sabido transformar sus necesidades en grandes oportunidades y posicionamiento mundial.

Éste caso de éxito, demuestra claramente que además de trabajar en su logotipo y promoción, una ciudad debe afrontar un desafío, construir ciudad para hacer realidad su sueño colectivo.³³

En poco menos de una década, Bilbao ha pasado de ser considerada un arquetipo de metrópoli de antigua industrialización en declive a convertirse en la nueva “Meca del urbanismo” (cuya imagen de marca es el Museo Guggenheim inaugurado a finales de 1997).

La transformación ha sido impulsada, a lo largo de los años 90, por múltiples iniciativas y proyectos dirigidos a reorganizar el perfil físico y socioeconómico de la ciudad.

El proceso de regeneración urbana de Bilbao se difunde a nivel internacional como un éxito rotundo, ejemplo de “buenas prácticas” urbanísticas y modelo para otras metrópolis afectadas por la desindustrialización y el declive urbano. El esquema de intervención de Bilbao se inspira explícitamente en las estrategias de regeneración urbana impulsadas una década antes por ciudades como Pittsburg, Baltimore o Birmingham.

Los grandes proyectos urbanos de la última década tienen como objetivo impulsar la transformación física y funcional de la ciudad a partir de operaciones singulares de reconversión de espacios degradados u ocupados por actividades obsoletas en áreas generadoras de dinamismo y centralidad. La producción de estas áreas de “nueva centralidad” se apoya en el conocido esquema de combinación de usos productivos, residenciales, comerciales, culturales y de ocio donde se integran un conjunto de elementos recurrentes y meticulosamente diseñados: arquitecturas emblemáticas, proyectos bandera, centros de convenciones, infraestructuras culturales y turísticas, parques temáticos, festivales y otros eventos internacionales con una finalidad propagandística y de marketing urbano. Más allá de la recuperación física de espacios degradados, estas operaciones tienen una clara orientación estratégica en la medida que la reurbanización de suelos degradados se percibe como una oportunidad excepcional para dotar a la ciudad de las condiciones físicas necesarias para acoger nuevos usos y funciones

³³ Referencia web: <http://ipunta.com/noticias/2011/08/citymarketing-bilbao-la-transformacion-fascinante/>

dinamizadoras capaces de relanzar una nueva fase de crecimiento urbano. Pero, además, en un contexto marcado por el aumento de la competencia entre ciudades, la creación de estos espacios cualificados de producción y consumo, adaptados a las exigencias de las nuevas demandas locales y globales, se considera decisivo para reforzar la capacidad de atracción tanto de inversores como de consumidores y asegurar ventajas competitivas para la ciudad (y región).

2.6.1 Plan Estratégico

De la investigación podemos resumir el plan estratégico llevado a cabo, a saber:

Objetivos:

- Incorporar el mayor número de servicios avanzados en la industria
- Desarrollar el mercado relacionado con la industria
- Mejorar la vías internas de comunicación
- Facilitar el acceso hacia lo internacional
- Ampliar las disponibilidades del espacio geográfico
- Regenerar el medio ambiente
- Mejorar la calidad del entorno urbano, de la cultura, de la voluntad política, de la identidad de la ciudad, de la coordinación y de la capacidad de gestión de las administraciones públicas y privadas

Estrategias:

- Estrategias de posicionamiento encaminadas a captar inversores, turistas y también dirigidas a los residentes, orientadas a promocionar la ciudad en relación con parámetros del bienestar económico y la calidad de vida.
- Mejoramiento de la accesibilidad interna de la aglomeración metropolitana
- Mejoramiento de la infraestructura de transporte y recuperación de áreas deterioradas.
- Cambio de base económica orientada hacia el turismo y los servicios.
- Estimular la inversión en la educación

Acciones:

- Construcción del metro
- Regeneración del río y sus dos orillas
- Construcción de un puente que une las dos orillas del río
- Palacio de congresos y de la música
- Museo Guggenheim
- Distrito de negocios
- Parque de Ametzola y viviendas



- Mejora de las vías
- Traslado y construcción de un puerto de gran capacidad
- Recuperación del centro
- Transformaciones de la red ferroviaria
- Ampliación del aeropuerto

2.7 Caso Barcelona: Ciudad para todos

El concepto del modelo Barcelona es positivo, alabatorio, y considera como un gran éxito tanto las resoluciones urbanísticas adoptadas en diseño y arquitectura, tenidas como de alta calidad formal y estética, como las políticas que las respaldan y el impacto de todo ello en la ciudadanía y en la economía de la ciudad. En este sentido, Barcelona y sus políticas institucionales se establecen como un buen ejemplo, como un modelo de principios y prácticas a seguir.³⁴

2.7.1 El modelo Barcelona, un laboratorio de planeación estratégica

El modelo Barcelona se basa en la concertación público-privada. Todos sus esfuerzos han dado frutos gracias a una nueva forma de planificación urbana que deja atrás las preocupaciones por regular y asume el reto de la promoción del desarrollo por medio de la gestión y la actuación urbanística. La gestión es vista como un medio o instrumento encaminado a garantizar el desarrollo de políticas urbanas de competitividad y racionalidad del mercado, mediante estrategias de cooperación público-privadas que permitan construir proyectos colectivos sobre objetivos comunes.³⁵

La ciudad argumenta una posición estratégica y le confiere una gran importancia a hacer prevalecer el interés ciudadano sobre los negocios. Con base en lo anterior, el Plan Estratégico Económico y Social de 1988 para la ciudad se estructuró de tal manera que garantizaba la participación de todas las instituciones administrativas y de planeación. El proceso fue liderado por la municipalidad, convocando las instituciones estratégicas para la concertación público-privada, quienes, a su vez, definieron la constitución de oficinas técnicas para la elaboración de las propuestas para el plan.

2.7.2 Los Juegos Olímpicos de 1992: una vitrina para la atracción de inversión

Las Olimpiadas de 1992 permitieron impulsar el desarrollo urbano. Las obras no se remitieron solamente a recuperar lo que hoy se conoce como la Villa Olímpica, sino también, de forma paralela, otras zonas de la ciudad. Fue la oportunidad para recuperar zonas centrales de la ciudad mediante la generación de espacio público, construcción de equipamientos urbanos, mejoramiento de la imagen urbana a través de la rehabilitación de edificios, provisión de mobiliario urbano y aprovechamiento del espacio público articulado a los servicios y al comercio. Así, los Juegos

³⁴ Referencia web: <http://e-barcelona.org/index.php?name=News&file=article&sid=5932>

³⁵ *Caracterización urbanística, social y ambiental del Anillo de Innovación*. Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social Bogotá, D.C., Cámara de Comercio de Bogotá. Junio de 2008.

Olímpicos de Barcelona de 1992 fueron una vitrina internacional que facilitaron la atracción de inversión de grandes capitales en un lapso corto de tiempo, impulso que se mantiene hasta hoy y que ha permitido desarrollar nuevos proyectos urbanos para mantener a la ciudad como una de las más visitadas de Europa, principalmente por su proyección arquitectónica. Esta particularidad arquitectónica es su marca de ciudad en el exterior, y puesto que la imagen es fruto de una percepción y la percepción se construye con base en una identidad, la de Barcelona es el producto de esa particularidad. Barcelona fue una ciudad que se preparó de manera integral para recibir de manera adecuada a los visitantes.

En conclusión, las infraestructuras desarrolladas le permitieron generar un entorno territorial mucho más competitivo, mientras que su integración con la red de ciudades le generó una ventaja frente a las de más ciudades de la comunidad europea representada en su localización estratégica como puerta de entrada a Europa.

2.7.3 Las estrategias de city marketing en Barcelona

Las estrategias asumidas por Barcelona para promocionarse en un mundo globalizado regido por un mercado de competencia entre ciudades, han estado fundamentadas en el liderazgo asumido por el gobierno local para construir una imagen urbana y difundir los logros en materia de planificación orientada al ciudadano o citizen oriented, en donde la concertación público-privada ha sido el motor para actuar de manera integral sobre el territorio.

Son dos los aspectos en los que Barcelona ha focalizado los esfuerzos para las intervenciones urbanísticas. El primero apunta a la calidad del diseño urbano y el segundo al planeamiento estratégico.

Hoy, Barcelona impulsa 12 centralidades urbanas, entre las que se destacan: Montjuïc Fase 1 y Fase 2 y Diagonal, 22@Barcelona y el último laboratorio urbano denominado Forum de las Culturas 2004. El caso de 22@Barcelona es un proyecto que parte de la elaboración de un plan urbanístico de renovación urbana que establece la transformación de 200ha. de suelo industrial en Poblenou, en un innovador distrito productivo, dotado de espacios modernos, tecnológicos y flexibles en el centro de Barcelona. El proyecto apunta a la concentración estratégica de actividades intensivas de conocimiento. Las principales estrategias implementadas de promoción y marketing urbano son las siguientes:

- El proyecto 22@ Barcelona ofrece un sistema de incentivos que favorecen la presencia a las denominadas actividades @ (las cuales se caracterizan por utilizar el talento como principal recurso productivo) como: modernas redes de energía, telecomunicaciones, climatización centralizada, recogida neumática de residuos y priorización del sector energético.
- El proyecto promueve la inversión privada dándoles a los propietarios la posibilidad de acceder a mayores derechos edificatorios, los cuales deben contener actividades @ dentro de sus programas funcionales en una proporción no menor del 20%.

- La creación de un entorno de elevada calidad urbana que favorezca el desarrollo de actividades intensivas en conocimiento.
- Un elevado estándar de calidad de los espacios públicos tiene como objetivo que más del 70% de las personas que se desplacen al distrito 22@Barcelona, lo hagan en transporte público, a pie o en bicicleta a partir del año 2010.
- Creación de un gran número de dotaciones culturales como: Teatro Nacional de Catalunya, Auditorio de Barcelona, Plaza de las Artes y futuro Centro de Diseño, Arquitectura y Moda. De forma paralela, el distrito 22@Barcelona implementó un plan de participación que hace del proyecto un interesante foco para la inversión.

La mercantilización del modelo Barcelona como “marca BCN” a exportar convierte a la ciudad en su totalidad en objeto cultural del tipo descrito en el punto tercero, es decir, en el producto final de un proceso industrial/cultural de fabricación y de un proceso de mercadotecnia para su comercialización. El “paquete” Barcelona se pone a la venta para un mercado exterior que lo compra cuando decide pasar unas vacaciones o venir a invertir en la ciudad, e incluso para un mercado interior que lo compra cuando vota a favor de su mantenimiento en unas elecciones municipales. El capital real y simbólico que da entidad y competitividad al producto cultural Barcelona se ha obtenido gracias a los desarrollos de fenómenos y procesos culturales descritos en los puntos primero y segundo. A la recíproca, el producto Barcelona acaba modificando la naturaleza de la intervención del artista de la que se ocupa el punto primero: en la mercantilización radical que trae consigo la confección de Barcelona como marca a exportar y vender, la función del artista se reduce a la creación de forma estética capaz de añadir valor diferencial al paquete urbano a consumir. De resultas, la estética deviene estetización y ésta anestesia, intoxicación que trabaja en contra de y para neutralizar una conciencia crítica activa sobre la ciudad. el concepto del modelo como una particular forma de entender la relación con el espacio urbano que consiste en afirmar el derecho de todos los ciudadanos a la ciudad, que es posible materializar en concreto, con la participación de muchos, en transformaciones urbanas sociales positivas, su validez persiste y es actualizable en el ahora y en el mañana.³⁶

2.7.4 Plan Estratégico

De la investigación podemos resumir el plan estratégico llevado a cabo, a saber:

Objetivos:

- Promover un modelo de turismo que potencie el equilibrio entre residentes y turistas, preservando así los valores identitarios de la ciudad.
- Conectar Barcelona con la red de ciudades europeas, mejorando comunicación, transporte, movilidad y accesibilidad.

³⁶ Referencia web: <http://e-barcelona.org/index.php?name=News&file=article&sid=5932>



- Mejorar la calidad de vida de los habitantes, entorno a ambiente, vivienda, formación, cultura y bien-estar social.
- Desarrollo económico mediante la creación de infraestructuras, acciones para hacer más competitivo el tejido industrial y deservicios avanzados y acciones para el desarrollo de sectores económicos con potencial.

Estrategias:

- Estrategias de posicionamiento encaminadas a captar inversores, turistas y también dirigidas a los residentes, orientadas a promocionar la ciudad en relación con parámetros del bienestar económico y la calidad de vida.
- Mejoramiento de la aglomeración metropolitana y accesos a la ciudad.
- Mejoramiento de la infraestructura de transporte y recuperación de áreas deterioradas.
- Cambio de base económica orientada hacia el turismo y los servicios.
- Estimular la inversión en la educación y en tecnología.
- Generación de nuevas actividades y espacios culturales.

Acciones:

- Remodelación del Estadio Olímpico.
- Recuperación de las playas y todo el frente marítimo.
- Construcción de nuevos barrios como la Villa Olímpica.
- Mejora del sistema de transporte y modernización del metro.
- Modernización de hospitales.
- Construcción de polideportivos municipales.
- Multiplicación de plazas hoteleras.
- Ampliación del aeropuerto de Barcelona.
- Nuevas centralidades urbanas, entre las que se destacan: Montjuic Fase 1 y Fase 2 y Diagonal, 22@Barcelona y el último laboratorio urbano denominado Forum de las Culturas 2004.
- Nuevos equipamientos culturales, como el MACBA, el Centro de Cultura Contemporánea y el Teatro Nacional.
- El perfil de la ciudad ha cambiado nuevamente tras la construcción de un gran rascacielos de forma cilíndrica, la Torre Agbar.³⁷

³⁷ **Hernandez Cardona**, Francesc Xavier; “Barcelona, Història d’una ciutat”. Barcelona (2001). ISBN 84-95317-22-2. p263.



3 CAPITULO IV: Descripción detallada del sitio de estudio: TUCUMÁN

3.1 Tucumán

Tucumán es la provincia más pequeña de la Argentina. Situada en la región geográfica del Noroeste Argentino, también se encuentra ubicada dentro de la Región del Norte Grande Argentino, limita al norte con la provincia de Salta, al este y sur con Santiago del Estero y al oeste y sur con Catamarca. Su capital es la ciudad de San Miguel de Tucumán.



Imagen 3.1: Museo “Casa de Tucumán”. Sede de la declaración de la Independencia en 1816.

3.1.1 El nombre Tucumán

Las etimologías de la voz Tucumán son muy variadas. Aunque la raíz es nativa, su traducción y significado difieren, existiendo al momento diversas teorías en torno al origen de esta palabra.

El recorrido a través de textos dispersos que realiza la profesora y escritora tucumana Eugenia Flores de Molinillo permite una aproximación literaria a la palabra Tucumán y da una idea de lo que esta voz ha sido capaz de evocar en diversos personajes como el escritor tucumano Pablo Rojas Paz, quien dice que el vocablo Tucumán proviene de la voz quechua Tucma que quiere decir “donde terminan las cosas”, indicando a esta región como el último reducto incaico, ya que estuvo poblado primitivamente por tribus de gran desarrollo cultural, quienes a su paso dejaron vestigios que aún se conservan.³⁸

3.1.2 Reseña Histórica

En el territorio de la provincia de Tucumán se dio el asiento de antiguas civilizaciones autóctonas entre las que se destacan las de la Cultura Candelaria, Cultura Tafi (que ha dejado como más llamativos relictos sus menhires) y la modernamente llamada Cultura Condorhuasi (el nombre quechua le ha sido dado recién en el siglo pasado), bastante posterior a estas culturas es la cultura Santa María que se desarrolló principalmente en los Valles Calchaquíes originando a las

³⁸ Referencia web: <http://www.marcatucuman.com/cultura2.php>

pequeñas ciudades fortificadas de Quilmes y Tolombón. La cultura Santa María fue una fase que se correspondió con el apogeo de la etnia diaguita, que habitó la región montañosa del oeste y entre la que se destacaron diversas parcialidades como las de los calchaquíes, quilmes, tolombones y amaichas; pueblos sedentarios, hábiles tejedores y alfareros. Cultivaban el maíz, el zapallo, diversas variedades de la papa, porotos y la quinoa en un sistema de andenes y terrazas dotados de irrigación. Asimismo, criaban llamas, alpacas y vicuñas, que les brindaban carne, leche y lana. Su organización política era la de jefaturas y, en algunos casos de acumulación del poder, señoríos. Practicaban una rudimentaria minería y estaban bien organizados al mando de un cacique. Esencialmente pacíficos, eran buenos y tenaces guerreros cuando la situación lo requería. Hacia 1480 el área "diaguita", es decir el extremo occidental correspondiente a la actual provincia de Tucumán, fue ocupada por el Tahuantinsuyo (imperio incaico). Los Incas apenas fueron soportados por las poblaciones locales y sus incursiones por el Valle de Tafí o por la Quebrada del Portugués fueron rechazadas por los nativos.

En 1533 llegó el conquistador del Perú Diego de Almagro para explorar las actuales regiones de la quebrada de Humahuaca y los Valles Calchaquíes. En 1543 otro español: Diego de Rojas recorrió el territorio. La región dependía administrativamente de Chile pero estaba casi en el límite con el territorio dependiente de Charcas, lo que motivó disputas jurisdiccionales que originaron los traslados poblacionales.

Desde la creación del Virreinato del Perú por Real Cédula del 1 de marzo de 1543, la región del Tucumán quedó integrada en él.

El primer asentamiento español en el actual territorio tucumano fue El Barco, fundada en 1550 por Juan Núñez de Prado, proveniente del Perú. La población fue luego trasladada dos veces (El Barco II y El Barco III), hasta establecerse definitivamente a orillas del Río del Estero en 1553, con el nombre de Santiago del Estero fuera de los límites de la jurisdicción chilena. El núcleo humano que conformaron los primeros vecinos de Santiago del Estero fue el primero con el que la corona de Castilla logró un asiento definitivo en lo que actualmente constituye territorio de la República Argentina.

La provincia fue creada en 1564, con el nombre de Provincia de Tucumán, Juríes y Diaguitas, su primer gobernador fue Francisco de Aguirre desde Santiago del Estero. Con la creación de la Gobernación del Tucumán en 1566 y del Obispado en 1570, esta región empezó a cobrar importancia.

Por orden de Aguirre, Diego de Villarreal fundó San Miguel de Tucumán el 31 de mayo de 1565 en un sitio llamado Ibatín por los nativos de etnia lule.

En pleno momento fundacional de la ciudad de San Miguel del Tucumán arreciaba la Guerra Calchaquí, una de las más denodadas resistencias habidas a la ocupación española, al punto que en octubre de 1578 los "diaguitas" calchaquíes estuvieron casi a punto de destruir la ciudad de origen español, en efecto los principales protagonistas de tal resistencia fueron los "diaguitas" quienes tras prácticamente un siglo de enconada lucha fueron develados pueblo por pueblo y

ciudad por ciudad, siendo en muchas ocasiones desarraigados y casi todas sus pequeñas ciudades arrasadas.

Al fin, lo que no pudieron los indios y las privaciones, lo logró la caída en desuso del camino que pasaba por San Miguel y seguía a Buenos Aires y las aguas palúdicas del río cercano. La ciudad se hizo insalubre y quedó al margen de la ruta comercial.

En septiembre de 1685, la ciudad fue trasladada desde su sitio primitivo -cerca de la actual Monteros- a un lugar más alto, conocido como La Toma. La tarea, que duró 5 años, estuvo a cargo de Fernando de Mendoza Mate de Luna. Desde aquellos tiempos, la ciudad de Tucumán se convirtió en centro de comunicaciones, en especial por su ubicación en el camino que unía el Río de La Plata con el Alto Perú.³⁹

Hasta prácticamente 1814, la palabra Tucumán o el Tucumán era dada por los españoles a un extenso territorio de 700.000 km² que abarcaba de norte a sur los territorios y actuales provincias de Tarija, Jujuy, Salta, Catamarca, la actual provincia de Tucumán, Santiago del Estero, La Rioja, San Juan, Córdoba, San Luis y Mendoza.

En 1776 el Tucumán pasó a formar parte del recién creado Virreinato del Río de la Plata.

Al subdividirse administrativamente el Virreinato del Río de la Plata, conforme a la Real Ordenanza de Intendentes del 28 de enero de 1782, la actual provincia de Tucumán quedó ubicada dentro de la Gobernación Intendencia de San Miguel de Tucumán. La Real Cédula del 5 de agosto de 1783, suprimió la Gobernación Intendencia del Tucumán, con lo cual Tucumán junto con Catamarca, Santiago del Estero, Jujuy, Salta y la Puna de Atacama, pasó a integrar la nueva Gobernación Intendencia de Salta del Tucumán, con sede gubernativa en la ciudad de Salta. Mientras el resto del territorio formó la de Gobernación Intendencia de Córdoba del Tucumán que incluía a Córdoba, San Luis, Mendoza, San Juan, La Rioja y pequeños sectores occidentales de la actual provincia de Santa Fe.

El 26 de junio de 1810 el Cabildo tucumano adhirió a la Revolución de Mayo nombrando al presbítero Manuel Felipe de Molina diputado ante la Primera Junta.

La población tucumana prestó apoyo a Manuel Belgrano en 1812. En esa ocasión los pobladores del lugar convencieron a Manuel Belgrano para detener el éxodo hacia el sur de los habitantes de la región y presentar en ese lugar batalla contra el ejército realista comandado por Pío Tristán. Tras vencer el 24 de septiembre de 1812 en una batalla desventajosa realizada en el Campo de Las Carreras se adjudicó el triunfo a la Virgen de la Merced, otorgándole Manuel Belgrano después de la batalla el bastón de mando y el título de Generala que actualmente conserva en la Iglesia de N.S. de la Merced.

Por decreto del 8 de octubre de 1814, el Director Supremo, Gervasio Antonio de Posadas, dividió la Intendencia de Salta del Tucumán y creó la Gobernación Intendencia del Tucumán, con asiento en San Miguel de Tucumán y cuya jurisdicción integraron, además, Catamarca y Santiago del Estero.

³⁹ Referencia web: <http://www.welcomeargentina.com/tucuman/historia.html>

El 9 de julio de 1816 se declaró la Independencia Nacional durante el Congreso de Tucumán.

Tras la disolución del Directorio y del Congreso, el Gobernador Intendente de Tucumán, Coronel Bernabé Aráoz, erigió, el 22 de marzo de 1820, la "República Federal del Tucumán", integrada por los territorios que formaban la gobernación intendencia (Santiago del Estero, Catamarca y Tucumán). Sancionando una Constitución el 6 de septiembre de 1820.

A fines de 1821 Catamarca y Santiago del Estero obtuvieron su autonomía quedando Tucumán reducida a sus límites actuales.

El 19 de marzo de 1856 se sanciona la Constitución de la Provincia, dentro de la nueva organización Argentina.

El límite con la Provincia de Salta fue fijado mediante la Ley Nacional N° 22264 dictada por el gobierno militar y publicada en el Boletín Oficial el 12 de agosto de 1980.

Por el Decreto-Ley N° 22.312 del 31 de octubre de 1980, se aprobó el Convenio Interprovincial entre Santiago del Estero y Tucumán, que fijó los límites entre ambas provincias y que había sido firmado previamente en Termas de Río Hondo. Poniendo fin a un conflicto secular.⁴⁰

El límite con la Provincia de Catamarca fue fijado mediante la Ley Nacional N° 22449 dictada por el gobierno militar y publicada en el Boletín Oficial el 9 de abril de 1981.

Antecedentes de gobiernos desarrollistas:

Celestino Gelsi fue uno de los gobernadores de Tucumán, ese cargo lo ejerció entre el 1 de mayo de 1958 hasta el 29 de marzo de 1962, Su gobierno coincidió con la Presidencia de Arturo Frondizi y la breve etapa desarrollista de la Argentina. Falleció en San Miguel de Tucumán, en marzo de 1990.

“Gelsi en apenas cuatro años hizo más obras que cualquier otro gobernador. Y no sólo se preocupó por las acciones de orden municipal y las que hacen a la vida cotidiana, sino que dejó emprendimientos de gran magnitud, que cambiaron el perfil de la provincia, como el Dique El Cadillal, o el Aeropuerto.

Gelsi construyó el Hospital de Niños, la Maternidad, el Centro de Salud, más de 100 dispensarios y varios hospitales en el interior de la provincia. Se establecieron además planes prenatal, natal y postnatal en toda la provincia, reduciendo la mortalidad infantil.

Durante su prolífica gestión se pavimentaron infinidad de calles, se construyó el Lago San Miguel en el Parque 9 de Julio; se llevó la electricidad a decenas de localidades del interior, se fomentó la creación de tambos lecheros, se diversificó la producción agrícola y ganadera, se establecieron nuevas industrias como la de celulosa, papeleras y de productos químicos fertilizantes; se garantizó el derecho de huelga; se acompañó con créditos blandos a las plantaciones de tabaco y de la caña de azúcar, se defendió la industria azucarera.

Gelsi fue el creador del Consejo Provincial de Difusión Cultural, que marcó un hito en Tucumán, construyó decenas de escuelas, les dio la jubilación con 25 años de servicios a los docentes, y en el área social estableció el 82% móvil a los jubilados y el 75% a los pensionados; creó “verdaderas

⁴⁰ Referencia web: <http://www.catastro-se.gov.ar/digesto/ley22312.php>

cooperativas de trabajo” y con ellas le dio solución al viejo problema de las líneas urbanas y suburbanas de transporte público de pasajeros.

Gelsi también construyó la terminal de ómnibus en El Bajo, construyó el aeropuerto Benjamín Matienzo en el Parque 9 de Julio, compró tres aviones sanitarios para el uso “exclusivo de traslados de pacientes” y no para el uso particular, e hizo la más importante obra hídrica de la provincia como es el dique El Cadillal que lleva su nombre, lo que permitió solucionar en toda la provincia la carencia de agua para consumo y para riego; trabajó por el turismo realizando competencias de motonáutica interprovinciales en este dique. Estas son algunas de las inolvidables obras de gobierno que realizó en un solo período de gobierno.

Aunque pasó sus últimos años en una extrema austeridad, Gelsi tuvo la dicha de poder caminar con tranquilidad por las calles de la ciudad, recibiendo el afecto de los tucumanos. Su nombre quedó grabado a fuego como símbolo de honestidad y eficiencia a favor de un Tucumán mejor.

El Embalse de El Cadillal, fue bautizado con el nombre de " Gobernador Celestino Gelsi" en su honor.⁴¹

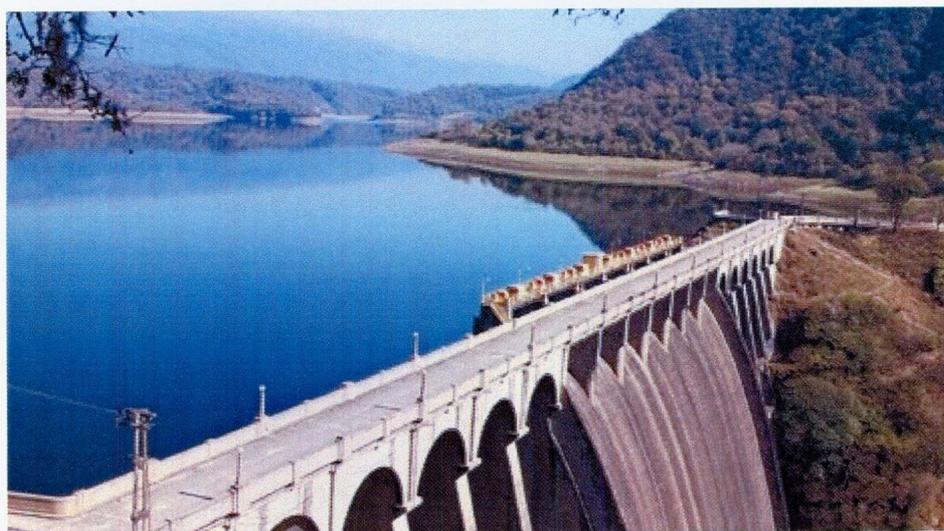


Imagen 3.2: Dique el Cadillal

3.1.3 Economía de Tucumán

La industria tucumana ya era de bastante importancia en el periodo colonial español, en esa época el área territorial de San Miguel de Tucumán fabricaba indispensables carretas, arrees, arneses, calzados y textiles. Las "Pampas de Tucumán" (la región llana y despejada de árboles ubicada en torno al núcleo urbano) eran uno de los grandes centros de cría y concentración de ganados mulares, equinos y vacunos cuyo mercado era el Alto Perú, también producía aguardiente de caña, así como quesos. Por otra parte la zona de esta provincia era una de las grandes etapas de las rutas comerciales lo que dio origen a ferias de las cuales perdura la gran Feria de Simoca.

⁴¹ Referencia web: Psychology. (n.d.). In *Wikipedia*. Retrieved October 14, 2009, from <http://en.wikipedia.org/wiki/Psychology> http://es.wikipedia.org/wiki/Celestino_Gelsi

Desde fines de siglo XIX y hasta la segunda mitad de los 1960s la economía tucumana se centró en un monocultivo industrial de caña de azúcar; la crisis del consumo de azúcar fue acompañada de una fuerte crisis socioeconómica hasta que se implementaron actividades sustitutas (por ello, en la década de 1970 más de 200.000 tucumanos debieron emigrar al conurbano bonaerense). La producción cañera tucumana se mantuvo sin embargo en las zonas de mini y minifundios organizados en cooperativas. La sustitución en los latifundios antiguamente cañeros que poseían grandes "ingenios" (centros de procesado de la caña) se realizó más lentamente, diversificándose la producción en cultivos de mayor rentabilidad: palta, arándano, frutilla, tomate y, sobre todo, limón. Entrado el nuevo siglo, la industria azucarera tucumana volvió a adquirir trascendencia, y cuenta con interesantes perspectivas en cuanto a la generación de biocombustible (bioetanol).

En la actividad primaria de la agricultura tienen gran relevancia la caña de azúcar (1er. productor nacional), la palta (también 1er. productor nacional), la frutilla (2do. productor nacional), el arándano (3er. productor nacional) y cultivos intensivos como los de soja, maíz, trigo y poroto, tomate y diversas variedades de horticultura y el tabaco.

Tucumán es en azúcar, el primer productor nacional ya que representa el 65% de la producción argentina.

Además, Tucumán es el primer productor mundial de limones y también el principal industrializador de esta fruta.



Imagen 3.3: Cosecha del limón

Otras actividades que tienen una fuerte participación en la generación de valor en la provincia son las industrias: automotriz, textil, calzado, golosinas (alfeñiques, caramelos, galletitas etc.), gaseosas, papel (en especial "papel prensa") a partir del bagazo de caña, cerveza, productos electrónicos



(radiorreceptores, pilas), fósforos y productos lácteos como los quesillos y quesos principalmente en Tafí del Valle, a esto se suma la miel de abeja y la melaza de caña.

El PBG (Producto Bruto Geográfico) de Tucumán representa alrededor del 2,1% del PBI de Argentina. Esto determina que Tucumán sea la provincia con la mayor economía de la Región del Norte Grande Argentino.

En cuanto al comercio internacional, el principal comprador de la producción tucumana es Brasil, seguido por Estados Unidos, Rusia y Chile. En el año 2007, las exportaciones de Tucumán ascendieron a U\$S 755 millones. En el año 2008, el total exportado fue de U\$S 1.034 millones. En el año 2009 la exportación fue de U\$S 899 millones.⁴²

3.1.4 Población

La población de la provincia de Tucumán, según el Censo Nacional del año 2010, está conformada por 1.448.188 habitantes, siendo la población de la ciudad de San Miguel de Tucumán de 548.866 habitantes.⁴³

Tucumán es una provincia densamente poblada, siendo el índice de 64 habitantes por km². La población urbana representa aproximadamente el 70% de la población total. La densidad demográfica es muy poco uniforme en la provincia: dos municipios, S. M. de Tucumán y Banda del Río Salí concentran algo más del 45% de la población provincial. El 90 % de los habitantes son nacidos en Tucumán y el 99% de los habitantes son argentinos.

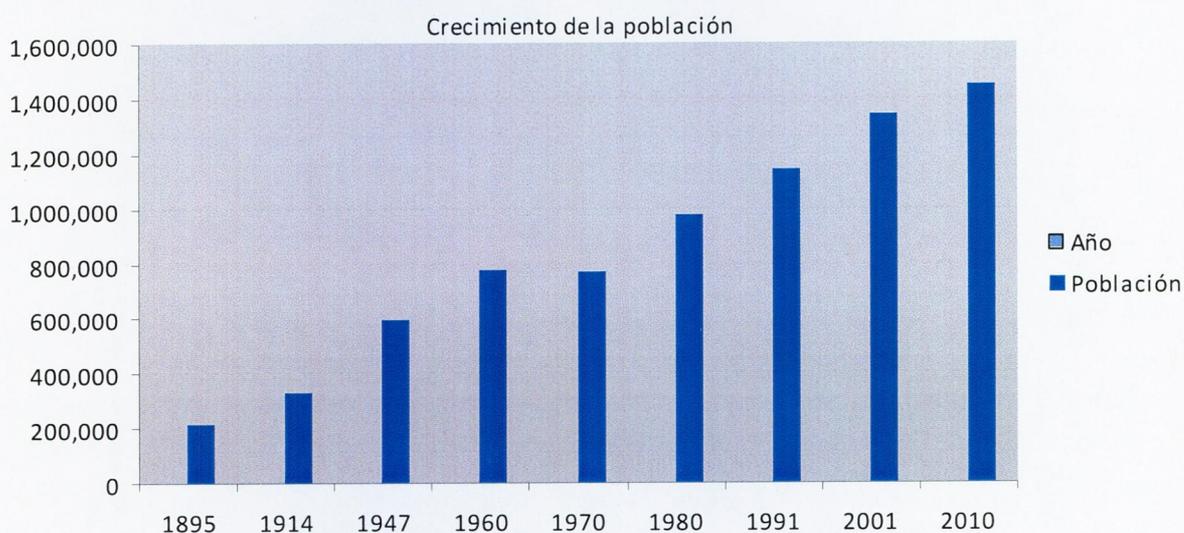


Grafico: 3.1: Crecimiento de la población en la provincia de Tucumán desde 1895 a 2010.

⁴² Referencia web: http://www.producciontucuman.gov.ar/Exportaciones_Estadisticas.aspx

⁴³ Referencia web: <http://estadistica.tucuman.gov.ar/censo2010/indec/inicio.htm>

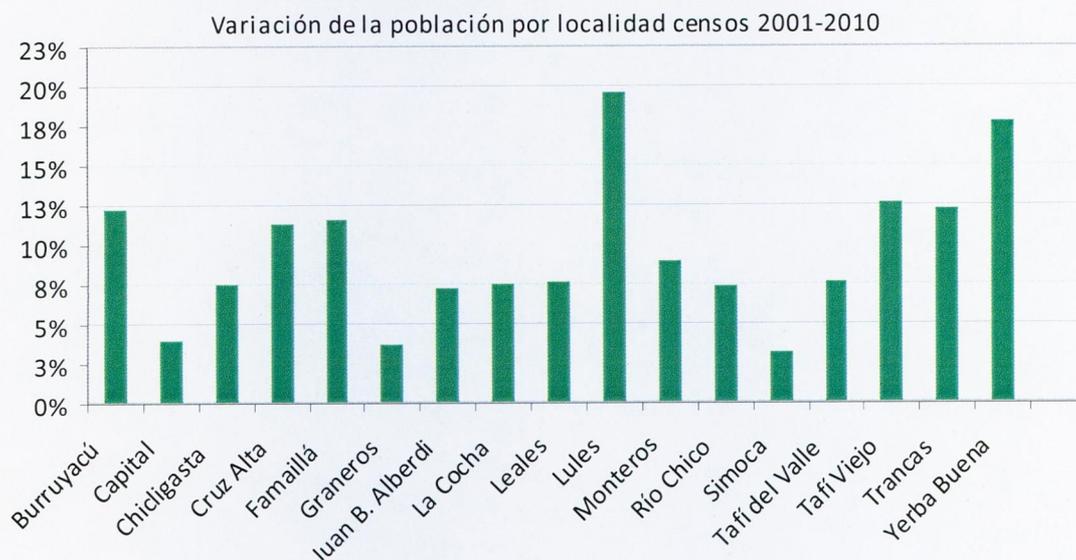


Grafico: 3.2: Crecimiento de la población por localidad en Tucumán desde 2001 a 2010.⁴⁴

El gráfico muestra la variación de la población en las distintas localidades de Tucumán en 2010 respecto al censo 2001. Del análisis podemos inferir que la población creció más en las localidades de la provincia respecto a la capital. Esto puede darse por la densidad poblacional de la capital y el difícil acceso a la vivienda en la misma, por lo que muchos optan por alejarse a lugares más tranquilos y de mejor calidad ambiental como por ejemplo Yerba Buena.

3.1.5 Aspectos geográficos

Tucumán presenta tres áreas:

- ⇒ Al este, llanuras que forman parte de la región chaqueña, llamadas pampas de Tucumán.
- ⇒ Al oeste, tres cadenas montañosas: al norte, las Cumbres Calchaquíes pertenecientes a la Cordillera Oriental, con un bioma de chaco serrano; al sur, la Cadena del Aconquija el cordón más septentrional perteneciente a las Sierras Pampeanas, con bioma de yungas. La unión entre estos dos cordones se produce en el hermoso Valle de Tafí cubierto de prados y céspedes montañosos. En el extremo noroeste de Tucumán, se encuentra una tercera cadena montañosa, las Sierras de El Cajón o Quilmes, que delimitan los Valles Calchaquíes, con bioma de monte y pre-puna.
- ⇒ Al noreste, las Sierras Subandinas representadas por las Sierras de Burruyacú, con bioma de yungas.

⁴⁴ Referencia web: http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P4-P_tucuman.pdf

Las mayores alturas de la provincia se encuentran en el Cerro del Bolsón de 5550 mts y el Cerro de las Dos Lagunas (o de los Cóndores), de 5450 mts, ambos en los Nevados del Aconquija, cubierta de nieves eternas, donde se encuentra el Glaciar Chimberí.

Desde la ciudad de San Miguel de Tucumán se puede apreciar claramente el Cerro San Javier, en cual se encuentra a una distancia de sólo 25 km.



Imagen 3.4: Vista desde San Javier

Cerro del Bolsón

El cerro del Bolsón, máxima altura de Tucumán y perteneciente al ámbito regional de las Sierras pampeanas, se encuentra próximo al límite con la provincia de Catamarca. El cerro, de 5550 msnm, forma parte de los nevados del Aconquija, conjunto montañoso que forma parte del encadenamiento o cordón Oriental (también conocido como de Aconquija) de las sierras Pampeanas, y que está integrado por varios cerros y nevados. Dicho cordón Oriental se prolonga, en sentido norte-sur, desde las cumbres Calchaquíes y la sierra del Aconquija hasta las sierras de Ancasti al este y la de Ambato al oeste, pasando por los nevados del Aconquija.

3.1.6 Clima y vegetación

Los cordones montañosos se encargan de detener los vientos húmedos del Atlántico, provocando que se eleven. La condensación de humedad en esta zona provoca sobre las laderas orientales lluvias y nevadas que reciben el nombre de precipitaciones orográficas que rondan los 3000 mm anuales en algunas zonas. Esta cantidad de precipitaciones da lugar a una zona de vegetación abundante que justifica que la provincia sea conocida como “El jardín de la República”. Tal zona de vegetación abundante es una nimbosilva que forma parte de la llamada Selva Tucumano tarijeña o región meridional de las Yungas.

En la provincia de Tucumán esta formación fitogeográfica se escalona en pisos altitudinales, los más bajos son de pluviselva cálida subtropical con gran cantidad de especies: tipa, tarco o jacarandá, cebil, horco-molle, tala, yuchán, pacará, guayacán, caspi, ceibo, chañar, lapacho rosado, laurel, etc. entre los árboles; pasionarias, helechos, orquídeas, campanillas, etc entre las abundantes especies florales arbustivas y epifitas. Los pisos intermedios, en altitudes que van de los 600 a casi 1300 msnm se encuentran cubiertos por densa Selva Montana, y sobre los 1300 msnm se encuentran bosques fríos de altura entre los que se destacan los bosques autóctonos de aliso, pino del cerro y nogal, superando los 3500 msnm a 4000 msnm se encuentran los prados fríos montanos y luego la zona de hielos eternos.

3.1.7 Fauna autóctona

La fauna autóctona mayor ha sido casi totalmente extinta por el ser humano desde la época de La Conquista, y, especialmente en el periodo que va desde fines de s. XIX a todo el s. XX, uno de los primeros animales extintos en tiempos históricos ha sido el oso de anteojos, luego le han seguido el jaguar o yaguareté (llamado en la región: "tigre") y, ya en el s XX el tapir llamado en la región "anta", el pecarí (llamado en la región "chancho de monte"), el aguará guazú (llamado "lobo de crin"), diversos ciervos de los que restan en las zonas montañosas más inaccesibles algunos ejemplares de la especie llamada taruca. En la zona de los Valles Calchaquíes están casi extinguidos los auquénidos como la llama, la vicuña y la alpaca, aunque existen proyectos y emprendimientos que buscan revalorizar su cría, dado el excelente valor de sus subproductos. Del mismo modo ha desaparecido el guanaco que habitaba toda la provincia, subsisten con riesgo de extinción: pumas, corzuelas y zorros.

3.1.8 Recursos hídricos

Los Valles Calchaquíes se encuentran recorridos por el río Santa María, el cual es el único río que pasa por el territorio provincial y que luego sus aguas llegan hasta el océano. En el sureste se encuentra el Embalse de Río Hondo en el límite con la provincia de Santiago del Estero, en este dique desembocan la mayoría de los ríos de la provincia. Más al norte, se encuentran los embalses de El Cadillal, ubicado sobre el río Salí y el Dique El Cajón, en el Departamento Burreyacu. Al Oeste, en el Valle de Tafí, se encuentra el dique La Angostura, sobre el río de los Sosa, el cual regula el cause de este río de montaña. Al Sur, en el Departamento Juan Bautista Alberdi, se encuentra el complejo hidroeléctrico de Escaba y Batiruana, sobre las nacientes del Río Marapa, con lo cual se aprovecha para la producción de energía hidroeléctrica, para el riego de los cultivos de cuatro departamentos (J. B. Alberdi, La Cocha, Graneros y Río Chico), para el consumo humano de poblaciones circundantes y para el uso recreativo, deportivo y turístico del dique y la zona. El dique Escaba fue el primero en planificarse y construirse en toda la provincia, comenzando su construcción en el año 1937.



Por su parte la nimbosilva, de los faldeos montanos orientales, es fundamental reservorio hídrico, ya que la densa vegetación actúa como una esponja; manteniendo fijada y condensada la humedad de las nubes o estrato casi constante de nubes llamado baritú.

También cumple función importantísima de reserva de agua dulce de montaña, el conjunto de nieves eternas en las alturas superiores a los 3500 mts.

Prácticamente la totalidad de las aguas pluviales originadas en la ladera oriental de las Cumbres Calchaquíes y la Sierra del Aconquija aportan sus aguas al río Salí, uno de los dos más importantes del NOA (Noroeste Argentino), este río, conocido como Río Dulce en la mayor parte de su curso es el eje vertebrador de la provincia de Tucumán desde tiempos antiguos, en el límite entre las provincias de Tucumán y Santiago del Estero se ubica el bastante extenso embalse de Río Hondo que contiene las aguas que le aporta el Río Salí y sus caudalosos afluentes principales, tales como el Gastona, el Marapa, el Río Chico, San Francisco, Medinas, etc.

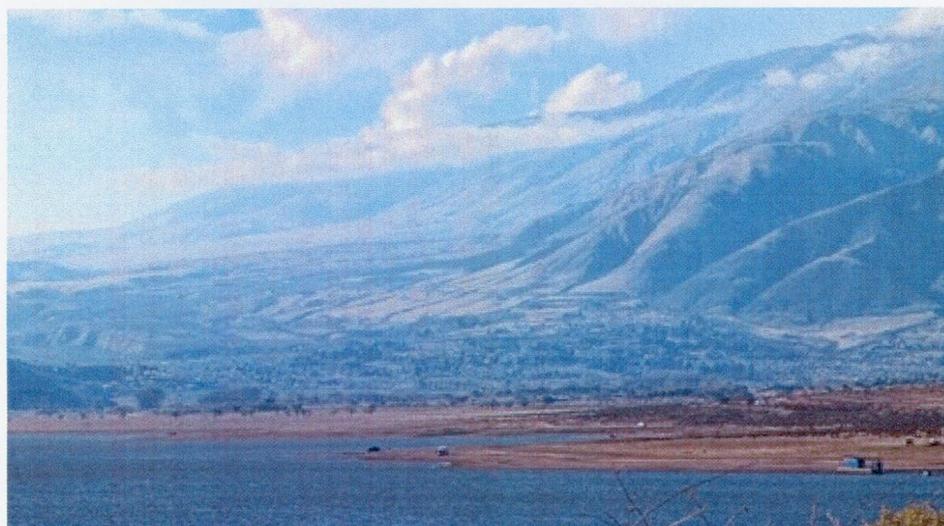


Imagen 3.5: Tafí del Valle

3.1.9 Educación y Cultura

El nivel de alfabetismo es de 98,3% para el total de la población. Entre las Instituciones Educativas y Culturales se encuentran:

La Universidad Nacional de Tucumán: creada en el año 1914, es la mayor universidad del Norte Argentino y una de las casas de altos estudios más reconocidas y prestigiosas de Argentina y Latinoamérica. Se organiza en 13 facultades, 5 escuelas universitarias e institutos dependientes. Ejerce una importante influencia regional debido a que atrae estudiantes de otras provincias del Norte, como Salta, Jujuy, Santiago del Estero o Catamarca. En el año 2010 se encontraban inscriptos 65.555 estudiantes en esta Universidad, de los cuales el 2,5 % eran

extranjeros. También posee sedes en las ciudades de Aguilares, Alberdi, Monteros, Simoca, San Pedro de Colalao y Famaila.

La Universidad Tecnológica Nacional: posee en esta provincia una facultad regional (FRT), la única sede ubicada en el Noroeste del país. Se dedica a formar técnicos capacitados para la industria principalmente.

La Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino: fue creada en 1965 como universidad privada católica. Posee su sede en la Capital Tucumana, también tiene Centros Universitarios en la Ciudad de Concepción, en Yerba Buena, y en la Ciudad de Buenos Aires. Se encuentra organizada en 5 facultades de las cuales egresan RRHH muy bien capacitados.

La Universidad de San Pablo-T: es la primera “Universidad Privada Laica” del Noroeste argentino y la primera Universidad Argentina creada en el siglo XXI. En ella se dictan más de 10 carreras en materia de tecnología y diseño industrial así como en relaciones políticas, jurídicas, económicas, culturales y comunicacionales.

El Instituto Miguel Lillo: prestigioso y renombrado instituto dependiente de la UNT, dedicado a la investigación científica y biológica de la naturaleza, la biodiversidad, las especies autóctonas de la región y de las especies exóticas y su impacto en la naturaleza. Tiene su sede en la Ciudad Capital de la Provincia.

Los Teatros “San Martín”, “Alberdi” y “Guzmán”, los Museos “Casa Histórica de la Independencia”, “Histórico Pres. N. Avellaneda”, “de Bellas Artes Timoteo Navarro”, “Folclórico Belgrano”, “Casa Obispo Colombres”, “de Ciencias Naturales M. Lillo”, “San Martiniano de Burruyacu”, “Universitario MUNT” y los Centros Culturales “Eugenio F. Virla”, “L. Rouges” y “R. Rojas de Aguilares” aportan con sus actividades a la cultura provincial y conforman verdaderos polos culturales para la provincia de Tucumán y la región.



Imagen 3.6: Teatro San Martín

En el ámbito científico y tecnológico Tucumán cuenta con ocho centros de investigación dependientes del CONICET, como son el Cerela, Proimi, Insugeo, Insibio, Ises, Inquinoa, Ilav e Invelec, además de un prestigioso centro perteneciente al estado provincial, como es la Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombes.

3.1.10 Integración Regional

Región del Norte Grande Argentino

El Tratado interprovincial de creación de la Región del Norte Grande Argentino, fue suscripto en la ciudad de Salta el 9 de abril de 1999 entre las provincias de Catamarca, Corrientes, Chaco, Formosa, Jujuy, Misiones, Tucumán, Salta y Santiago del Estero.

"El objeto primordial de este tratado es la creación de la Región Norte Grande y la concreción de la integración de las provincias del NOA y el NEA, a los efectos de lograr en la realidad un sistema efectivo de consenso y acción conjunta entre los estados partes".

El Consejo Regional del Norte Grande es el máximo ente de gobierno regional, integrado por la Asamblea de Gobernadores, la Junta Ejecutiva y el Comité Coordinador. Este último, está constituido por un representante del NOA y otro del NEA, ambos son además miembros de la Junta Ejecutiva. La Comisión Ejecutiva Interministerial de Integración Regional coordina el proceso de integración a partir de las directivas de los órganos superiores antes mencionados.

3.2 Antecedentes Actuales de desarrollo en Tucumán

3.2.1 IDEP

El Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP) es un ente autárquico del Estado conformado por un directorio mixto de (12) doce miembros, siendo (8) ocho del sector privado y (4) cuatro del sector público. Actualmente nuclear y brinda apoyo a los siguientes CLUSTERS:

Sectores tradicionales:

- Azucarero
- Citrus
- Granos (principalmente soja)
- Frutas finas (frutillas y arándanos)

Nuevos sectores:

- Software
- Diseño

- Productos culturales

El IDEP ha encarado el desarrollo de la Estrategia Marca Tucumán (EMT) en 2008 -según le confiere su ley de creación (Ley N° 7.594)- teniendo como objetivo central lograr una marca que surja del consenso y que involucre a todos los sectores de la sociedad tucumana. La idea fue, que a través del posicionamiento de la Marca Tucumán, una mayor cantidad de público fuera de la provincia conozca y se sienta inclinado a consumir lo que Tucumán ofrece, por esas características que lo hacen diferente.

El IDEP creó la página web oficial de “Marca Tucumán”, siendo un resumen de la investigación y concentrando la información de Cultura, Turismo, Negocios y perspectivas para el desarrollo y uso de la marca Tucumán. Asimismo el logo de la marca Tucumán se encuentra en todos los sitios de Internet y eventos relacionados a Tucumán, dando una imagen de coherencia e identidad.

Por otro lado, existen diversas iniciativas para el desarrollo de proyectos productivos por el IDEP, de exportación y tecnológicos.

Benjamín von der Becke, coordinador ejecutivo de la Marca Argentina, explicó que "si Tucumán logra un mensaje coherente que surja del consenso entre todos los sectores productivos puede conseguir un impacto altísimo en la mirada exterior. Empezamos a trabajar, buscando las respuestas para una pregunta clave: ¿cómo quiere ser vista Tucumán en el país y en el mundo?".⁴⁵

En Tucumán, limones, azúcar, arándanos, frutillas e incluso turismo son algunos de los productos y servicios que podrían sentar las bases para establecer una denominación de origen propia de nuestra provincia. El ministro de Desarrollo Productivo, José Manuel Paz, opinó que el desarrollo de la marca Tucumán es imprescindible para mejorar la competitividad de los productos y servicios de nuestra provincia en el contexto internacional. “Se debe contar con un sello que identifique los atributos de los productos y servicios, que distinga una imagen provincial y posibilite su posicionamiento y el de la provincia, de manera que favorezcan su colocación y comercialización”, sostiene el funcionario. Dejó en claro que dentro de los objetivos del Instituto de Desarrollo Productivo (IDEP) -creado recientemente por Ley 7.594-, figura el de promover políticas de calidad en las cadenas productivas, a través de la creación de una marca “Tucumán”, y mediante la certificación de normas internacionales. Una vez creado, el sello apuntará a promover y resguardar la autenticidad y originalidad de los productos y servicios de la provincia. Además, buscará impulsar la diferenciación de los productos que voluntariamente ingresen al sistema, en los canales de comercialización y en los puntos de venta, y otorgar un distintivo especial a los productos y servicios que presten atributos de valores característicos y constantes.⁴⁶

⁴⁵ Referencia web: <http://www.contexto.com.ar/nota/8670/marca-tucuman-.html>

⁴⁶ Referencia web: <http://www.lagaceta.com.ar/nota/172201/Economia/Calidad-para-conquistar-al-mundo.html>



3.2.2 Ente Autárquico Tucumán Turismo (EATT)

El Ente Autárquico Tucumán Turismo (EATT) es el organismo estatal que tiene a su cargo el diseño y la gestión de la política oficial de turismo en la provincia.

Fue creado mediante la ley provincial N° 7.484 en 2004, en reemplazo de la Secretaría de Estado de Turismo. Jerárquicamente, depende del Ministerio de Desarrollo Productivo.

Actualmente, el presidente del EATT es Bernardo Racedo Aragón.

La misión del EATT es impulsar el turismo en la provincia, mediante la planificación y el desarrollo de la oferta y su consiguiente promoción; articulando las acciones de diferentes áreas y niveles de gobierno.

Algunas de sus atribuciones son:

- Establecer las medidas necesarias para la aplicación de la Ley N° 7484.
- Establecer los mecanismos de coordinación y participación de las autoridades municipales o comunales que favorezcan el desarrollo del turismo.
- Dictar reglamentaciones relacionadas con la actividad turística.
- Confeccionar y elevar al Poder Ejecutivo su Presupuesto Anual.
- Coordinar con las autoridades de todo el territorio de la Provincia las políticas relativas a la preservación del patrimonio arquitectónico y cultural, y al cuidado ambiental en el desarrollo de la actividad, brindando el asesoramiento técnico y el apoyo necesario en materia de fomento y promoción turística.
- Ejercer las potestades de inspección y sanción sobre las actividades turísticas en los términos establecidos por la Ley N° 7484.
- Declarar Municipio o Comuna Rural Turístico a aquellas jurisdicciones conforme a lo que se establezca reglamentariamente en la Ley N° 7484.
- Coordinar, impulsar e incentivar acciones para la promoción, en nuestro país y en el exterior, de la imagen turística de Tucumán y sus recursos naturales y culturales.
- Asesorar y controlar los programas educativos de la enseñanza no universitaria del turismo, como así también la Educación Turística Formal.
- Elaborar y ejecutar programas de capacitación turística.
- Destinar los recursos recibidos a planes de desarrollo, fomento, promoción y comercialización turística y a fortalecer y mejorar la competitividad del sector.
- Instrumentar normativas de procesos eficaces tendientes a la protección de los derechos del turista y a la prevención y solución de conflictos en el ámbito de su competencia.

Tucumán mi Jardín

En el invierno 2011 lanzó una fuerte acción promocional en los principales centros urbanos del país con el objetivo de tentar a los turistas a visitar el Jardín en la República durante la próxima

temporada invernal.⁴⁷ El presidente del Ente Tucumán Turismo (ETT), Bernardo Racedo Aragón, expresó fuertes expectativas sobre la misma, sin embargo dicha campaña no contó con el alcance esperado. Consideramos que la difusión en medios masivos y directos de comunicación no contó con una identidad definida, no transmitió la esencia de la provincia y no se mantuvo en el tiempo. Si comparamos con el caso de Salta, las campañas cuentan con un alto nivel de inversión, repetición y realización. Vemos todo el año en el País, campañas televisivas con referentes de la Provincia, invitando a visitar Salta, mostrando paisajes característicos y aludiendo a momentos placenteros. Salta, “tan linda que enamora”, es una campaña ejemplar de posicionamiento turístico.

3.2.3 SIDETEC

La Secretaría de Innovación y Desarrollo Tecnológico (SIDETEC) fue creada en octubre de 2003 por los decretos 2/1 y 11/1 del gobernador José Jorge Alperovich, como una dependencia directa del Poder Ejecutivo Provincial.

El 20 de octubre de 2004 se publicaron en el Boletín Oficial las leyes 7.448 y 7.449 (Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación) por medio de las cuales se creaban la Secretaría de Estado de Innovación y Desarrollo Tecnológico (SIDETEC) dentro del organigrama del Poder Ejecutivo Provincial. De ese modo la Provincia adhería a la ley nacional 25.467 de Ciencia, Tecnología e Innovación. La SIDETEC es autoridad de aplicación de la ley nacional 23.877 y representante ante el COFECYT. Además se aprobó otro proyecto (Ley de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica) por la cual la Provincia adhería a la ley 23.877 y se crea el Concejo de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Provincia.⁴⁸

La Secretaría de Estado de Innovación y Desarrollo Tecnológico (SIDETEC) tiene como misión la de formular e implementar políticas de innovación y desarrollo tecnológico para la Provincia de Tucumán.

Sus principales funciones son:

- 1) Asesorar al Poder Ejecutivo sobre temas vinculados al área de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- 2) Articular acciones y políticas con las diversas áreas del Gobierno Provincial.
- 3) Establecer las políticas científicas y tecnológicas provinciales y las prioridades consiguientes.
- 4) Coordinar las actividades entre las diferentes instituciones integrantes del Sistema Provincial de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- 5) Organizar y administrar los instrumentos para la promoción, fomento y financiamiento de las actividades científicas, tecnológicas y de innovación.

⁴⁷ Referencia web: <http://www.norteeconomico.com.ar/detalle.php?a=la-campana-tucuman,-tu-jardin-impacta-en-todo-el-pais&t=7&d=306>

⁴⁸ Referencia web: <http://www.sidetec.gov.ar/?p=178>

- 6) Procurar y administrar fondos de distintas fuentes y adjudicarlos a través de evaluaciones, concursos, licitaciones o mecanismos similares que garanticen transparencia.
- 7) Organizar un banco provincial de proyectos de investigación científica y tecnológica a fin de identificar y articular ofertas y demandas de los organismos e instituciones públicas que componen el Sistema Provincial de Ciencia, Tecnología e Innovación y de entidades o empresas privadas.
- 8) Promover actividades de capacitación implementadas con profesionales vinculados a áreas de investigación científica y tecnológica, tanto en la capital como en el interior de la provincia.

Para el cumplimiento de su función la SIDETEC estableció cuatro ejes principales de acción:

1. Fortalecimiento institucional
2. Fomento de la investigación
3. Promoción y divulgación
4. Articulación de la investigación entre empresas y Estado

Cada uno de ellos se ocupa de propósitos prioritarios para el desarrollo provincial y regional, y tiene definidas estrategias y líneas de acción que se llevan a cabo en pos de su consecución.⁴⁹

3.2.4 FET

Entidad gremial empresaria de 2° grado, fundada en Abril de 1953.

Agrupar a cámaras de todos los sectores de actividad (producción, industria, comercio, servicios) y empresas que se asocian en forma directa. Totaliza la representatividad empresaria PYME de Tucumán.

Esencialmente es interlocutora casi excluyente en representación de los empresarios de Tucumán ante los poderes del Estado, provincial y municipal, y en muchos casos también es consultada desde el orden nacional. A la fecha agrupa:

PRODUCCION: Cámaras de Productores Agropecuarios de Tucumán, Productores de Alimentos del NOA, Productores Tabacaleros de La Cocha, Productores de Arándanos, Productores de Frutillas, Productores Tabacaleros de Alberdi, Productores de Frutas y Hortalizas, Cañeros Independientes.

INDUSTRIA: Cámaras de Fabricantes de Insumos para Construcción, Fabricantes de Aguas Gaseosas, Tucumana de la Construcción, Industriales Panaderos, Unión de Hoteles, Industriales Ladrilleros, Centro Azucarero Regional de Tucumán, Cámara de Foresto Industria de Tucumán .

⁴⁹ Referencia web: <http://www.sidetec.gov.ar/?p=180>



COMERCIO Y SERVICIOS: Cámaras de Empresarios del Transp. Automotor de Pasajeros, Transportadores de Cargas, Empresarios Fúnebres, Artículos del Hogar, Ventas y Service de Ascensores, Cementerios de Administración Privada, Comerciantes en Derivados del Petróleo y Gas, Comunicaciones e Informática, Concesionarios de Quiniela, Turismo, Discotecas, Empresas Inmobiliarias, Seguridad e Investigaciones, Equipos Electrónicos, Mayoristas de Comestibles, Medicina Prepaga, Supermercados, Comerciantes de Aguilares, Comerciantes de Tafi Viejo, Comerciantes de Concepción, Comerciantes de Famaillá, Ópticas y Afines, Productores Asesores de Seguros, Radiodifusión en FM, Analistas y Asesores de Economía, Finanzas y Bolsa, Comerciantes de Monteros, Puesteros del Mercado del Norte.

ASOCIADOS DIRECTOS: Empresas y/o empresarios que se incorporan a ella por razones diversas, entre las que citamos: a) Sostener su accionar, b) Imposibilidad de agruparse en cámaras por no existir para sus sectores, c) Acceso a los servicios que brinda, d) Disponer de un medio muy adecuado y fluido de contacto con los sectores empresarios de Tucumán.

Brinda a sus asociados y a los asociados a sus cámaras:

Defensa gremial empresaria, tanto por problemáticas generales que afecten a todos, como sectoriales e incluso puntuales. Asesoramiento profesional en las áreas impositivas nacionales, provinciales, municipales, comunales rurales, jurídicas, laborales. Todos los servicios de su Instituto de Informaciones Comerciales. Al ser una entidad civil sin fines de lucro, sus servicios son prestados en forma excluyente a los asociados a la misma.⁵⁰

⁵⁰ Referencia web: <http://www.fet.com.ar/queeslafet.php>

4 CAPITULO III: METODOLOGÍA

4.1 Fuentes de datos, Muestra, Procedimientos

Dado que el presente trabajo sienta las bases para el desarrollo de una propuesta integral para el desarrollo competitivo de la provincia de Tucumán, se realizó la investigación necesaria para cumplir con tres primeros pasos de la metodología de desarrollo competitivo desarrollada por el Dr. Alberto Levy, descripta en el ANEXO I.

1. Diagnóstico Estratégico Inicial

Actividades

- Diagnóstico de la situación de la industria en cuanto al impacto del escenario externo.
- Construcción del mapa del cluster.
- Diagnóstico de la estructura competitiva del sector (Cluster).
- Diagnóstico de la situación estratégica.
- Análisis del posicionamiento competitivo.

Entregables

- Estructura Competitiva del sector de acuerdo a los puntos y clusters detectados.

Instrumentos

- Investigación de datos secundarios disponibles.
- Metodología de análisis de clusters.
- Investigaciones de mercado
 1. Cuantitativas
 2. Cualitativas
 3. Semiológicas
- Modelo Penta.

2. Dispersión Cognitiva

Actividades

- Conducción de entrevistas individuales y confidenciales para detectar las percepciones que los ejecutivos clave tienen sobre los puntos críticos en los siguientes ejes:
 - Estrategia
 - Cultura
 - Recursos
 - Organización
 - Mercados

- Relevamiento de iniciativas de mejora propuestas por las key positions con respecto al punto anterior.
- Desarrollo y conducción de un trabajo grupal entre los entrevistados para presentar la dispersión de las percepciones individuales y unificar las áreas de mejora de la situación organizacional.

Entregables

- Informe de los resultados de las entrevistas individuales.
- Dispersión cuantitativa sobre la situación organizacional. Gap Analysis por variable y Gap Initiatives.
- Listado de oportunidades de mejora sugeridas por los entrevistados.

Instrumentos

- Entrevista individual a Key positions.
- Modelo de construcción de curvas de dispersión.
- Escalas Lickert por variable para evaluar Gaps de situación actual a situación óptima.
- Best practices / Benchmarking del mercado.

3. Propuesta de la Estrategia Competitiva

Actividades

- Formulación de la Visión, la Misión y Ejes estratégicos a desarrollar.
- Diseño y discusión del mapa de Portafolio de la provincia.
- Diseño y discusión del Portafolio de cada cluster.
- Diseño/revisión y discusión del perfil de valores culturales que hagan ejecutable la estrategia.
- Formulación de síntesis del impulso estratégico básico que logre una visión comprendida, compartida y comprometida.

Entregables

- Ejes estratégicos a trabajar para el desarrollo competitivo de Tucumán.
- Propuestas de trabajo para el desarrollo competitivo de Tucumán.
- Evaluación de validez y ejecutabilidad de dichos ejes y propuestas.
- Mapa de Portafolio y priorización de asignación estratégica de recursos entre business units/clusters.
- Perfil de valores culturales para hacer ejecutable la estrategia.

Instrumentos

- Portfolio Matrix.
- Risk Complexity/Matrix

- Core Competences assesment por producto/servicio.
- Competitive Strategy assesment por producto/servicio.
- SWOT Analysis.
- TOC Theory of constrains.

4.1.1 Muestra

Diagnóstico Estratégico Inicial: se investigó la información disponible en Internet, y en la información disponible en los entes de Tucumán. El relevamiento se llevó a cabo entre Febrero de 2012 y Junio 2012.

Dispersión Cognitiva: para la muestra se seleccionaron treinta (30) líderes de opinión o referentes clave (Key positions) de Tucumán, considerándolos como aquellas personas (funcionarios gubernamentales, líderes políticos, periodistas, intelectuales, empresarios, personalidades de la cultura y del deporte, etc.) que por su actividad, puesto, rol o especialización, filtran, interpretan o proporcionan información y ejercen cierta influencia en la conducta, actitud, opinión y/o percepción de la población.

Los seleccionados pertenecen a los siguientes ámbitos: Municipal, Turismo, Cultura, Artes, Política, Comercio Exterior, Industria, Comercio, Agropecuario, Software y Educación.

4.1.2 Procedimiento

Se realizaron veinticinco (25) entrevistas personales presenciales en la provincia de Tucumán en el mes de Mayo de 2012 (Anexo III). Dos (2) entrevistas fueron gestionadas unas semanas después de las anteriores a través de Internet. Cuatro (4) referentes claves que fueron contactados, y demostraron interés por formar parte del grupo de análisis, no pudieron ser entrevistados por cuestiones de localización y agenda.

- Core Competences assesment por producto/servicio.
- Competitive Strategy assesment por producto/servicio.
- SWOT Analysis.
- TOC Theory of constrains.

4.1.1 Muestra

Diagnóstico Estratégico Inicial: se investigó la información disponible en Internet, y en la información disponible en los entes de Tucumán. El relevamiento se llevó a cabo entre Febrero de 2012 y Junio 2012.

Dispersión Cognitiva: para la muestra se seleccionaron treinta (30) líderes de opinión o referentes clave (Key positions) de Tucumán, considerándolos como aquellas personas (funcionarios gubernamentales, líderes políticos, periodistas, intelectuales, empresarios, personalidades de la cultura y del deporte, etc.) que por su actividad, puesto, rol o especialización, filtran, interpretan o proporcionan información y ejercen cierta influencia en la conducta, actitud, opinión y/o percepción de la población.

Los seleccionados pertenecen a los siguientes ámbitos: Municipal, Turismo, Cultura, Artes, Política, Comercio Exterior, Industria, Comercio, Agropecuario, Software y Educación.

4.1.2 Procedimiento

Se realizaron veinticinco (25) entrevistas personales presenciales en la provincia de Tucumán en el mes de Mayo de 2012 (Anexo III). Dos (2) entrevistas fueron gestionadas unas semanas después de las anteriores a través de Internet. Cuatro (4) referentes claves que fueron contactados, y demostraron interés por formar parte del grupo de análisis, no pudieron ser entrevistados por cuestiones de localización y agenda.

5 CAPITULO IV: RESULTADOS

5.1 Diagnóstico Estratégico Inicial

De acuerdo a la información relevada, se llegan a identificar, entre otras, las siguientes instituciones de soporte para llevar adelante el plan de competitividad a proponer en este trabajo:

- Instituto de Desarrollo Productivo (IDEP).
- Federación Económica (FET).
- Ente Autárquico Tucumán Turismo (EATT).
- Secretaria de Estado de Innovación y Desarrollo Tecnológico (SIDETEC).
- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).
- Consejo Federal de Inversiones (CFI).
- UNIVERSIDADES.

Definimos a la competitividad como el proceso de formación o acumulación sistémica que se constituye con los diez (10) activos capitales de la competitividad como los pilares que sustentan un crecimiento pleno del PIB per cápita en una economía abierta a la competencia internacional.

Dichos pilares son, **Crecimiento competitivo (con crecimiento pleno y sostenido)**:

1. Empresarial
2. Laboral
3. Organizacional
4. Logístico
5. Internacional
6. Macroeconómico
7. Comercial
8. Institucional
9. Gubernamental
10. Social



Gráfico 5.1: Pilares del Crecimiento Competitivo.

Sobre éstos pilares se deben construir y enlazar los diferentes clusters desarrollados y por desarrollar en la provincia. La interacción requerida entre los activos capitales y los distintos clusters en los que las PYMES se articulan e integran a los sectores y clústers estratégicos se muestran así:

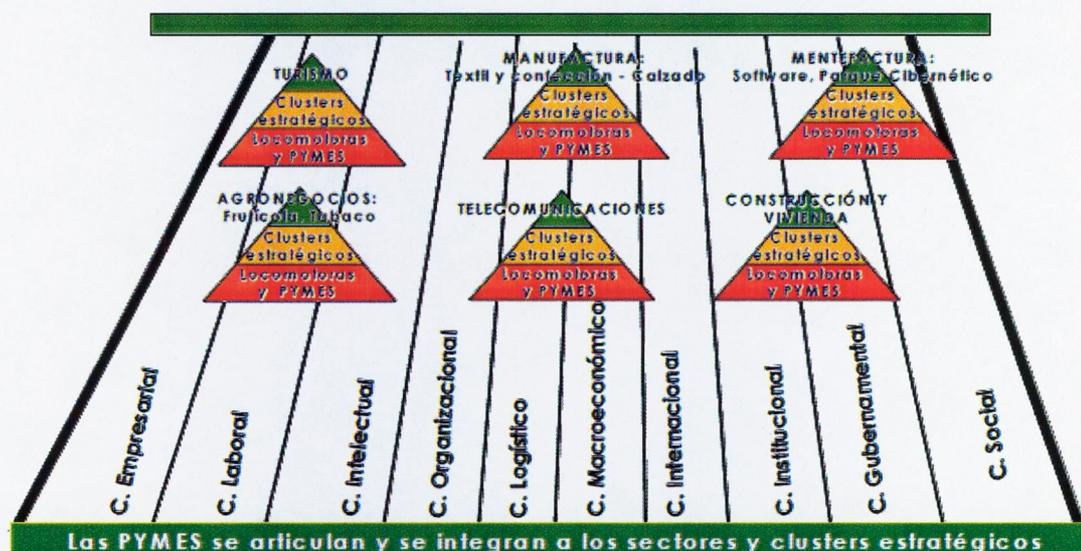


Gráfico 5.2: Mapa de Cluster estratégicos sobre los Pilares del Crecimiento Competitivo.

En los últimos años la provincia de Tucumán ha recibido muchísimo impulso desde el gobierno Nacional, sin embargo las iniciativas no se observan integradas.

Por otro lado, Tucumán ha pasado por muchos años de abandono en cuanto a iniciativas y políticas de apoyo al desarrollo productivo y a la economía en general; por lo que aún es

necesario despertar el espíritu emprendedor en todos los sectores, la integración y la colaboración para el desarrollo regional.

⇒ **Resumen del relevamiento respecto a de la situación actual:**

FORTALEZAS

- *Paisajes extraordinarios*
- *Ciudad Histórica*
- *Gente*
- *Tecnología*
- *Desarrollo de las Áreas de Producción*
- *Educación universitaria*

DEBILIDADES

- *Falta de atractivos en la ciudad*
- *Falta de limpieza y espacios verdes en la ciudad*
- *Débil imagen a nivel nacional e internacional*
- *Falta de cultura del turismo*
- *Falta de conciencia ecológica*
- *Altos impuestos*

OPORTUNIDADES

- *Fondos del estado*
- *Desarrollo del turismo nacional*
- *Desarrollo de la marca Tucumán*
- *Políticas de impulso a la exportaciones*

AMENAZAS

- *Ventajas impositivas de otras regiones*
- *Desarrollo del turismo en otras provincias cercanas*
- *Cierre de empresas*
- *Emigración de estudiantes universitarios*



Gráfico 5.3: Análisis FODA de la Provincia de Tucumán a Junio de 2012.

⇒ Para un desarrollo competitivo sostenible es necesario apuntar a la innovación para consolidar fortalezas, innovación para superar debilidades, innovación para neutralizar amenazas, innovación para aprovechar oportunidades. En definitiva, innovación estratégica para liderar el futuro.

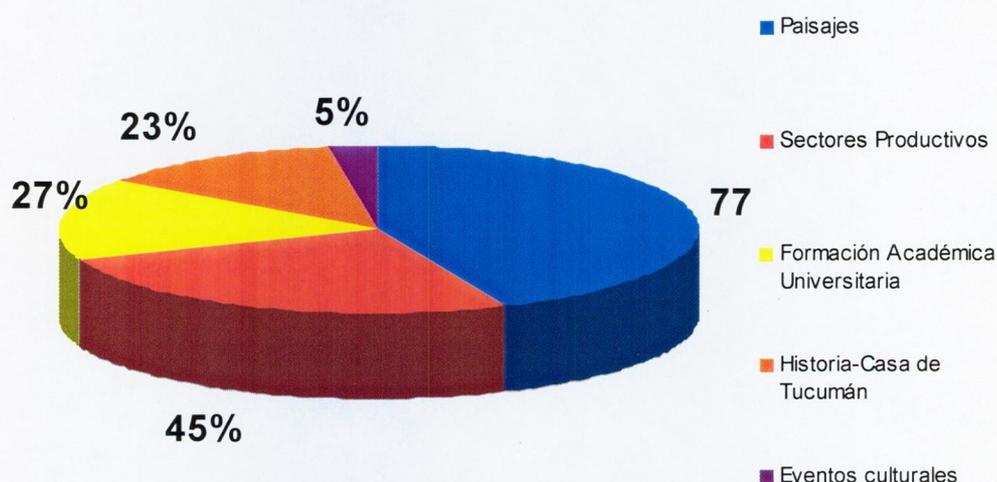
5.2 Grado de Dispersión Cognitiva

5.2.1 Resultados de las entrevistas individuales

1. ¿Por cuál/es atributo/s considera que es conocida la provincia de Tucumán?

Gráfico 4.1 Atributos por los cuales es conocida la Provincia Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012



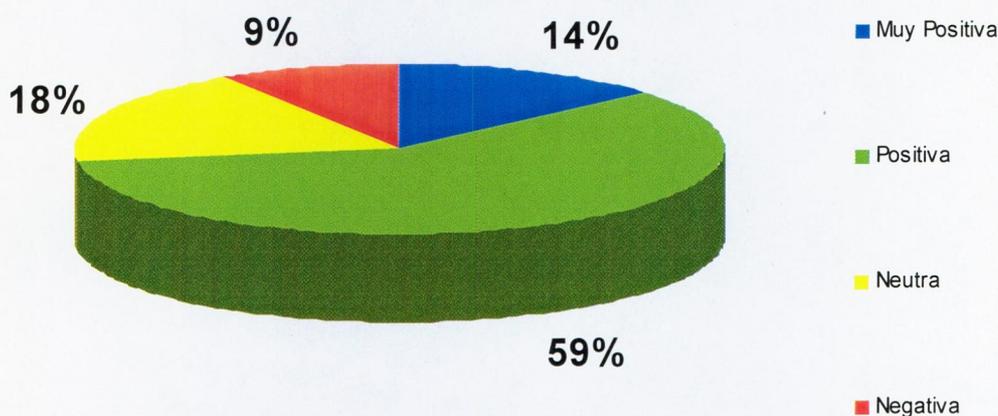
Respecto de los atributos por los cuales la provincia de Tucumán es conocida en la actualidad, el 77 % de los Referentes Clave considera que son los Paisajes, el 45 % cree que se debe por sus sectores productivos (industrial, agropecuario, turístico, software, entre otros), el 27 % piensa que la provincia es conocida por su Formación Académica (universitaria, terciaria, capacitaciones, cursos, jornadas), el 23 % considera que Tucumán es conocida por su patrimonio histórico, siendo el lugar donde se declaró la independencia del País y un 5 % cree que es conocida por ciertos eventos culturales como el deporte, ferias y congresos que se desarrollan en la provincia. (Gráfico 4.1).

2. ¿Cuál es la imagen que Ud. tiene de Tucumán?



Gráfico 4.2 Imagen de los key positions respecto a la situación actual de Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

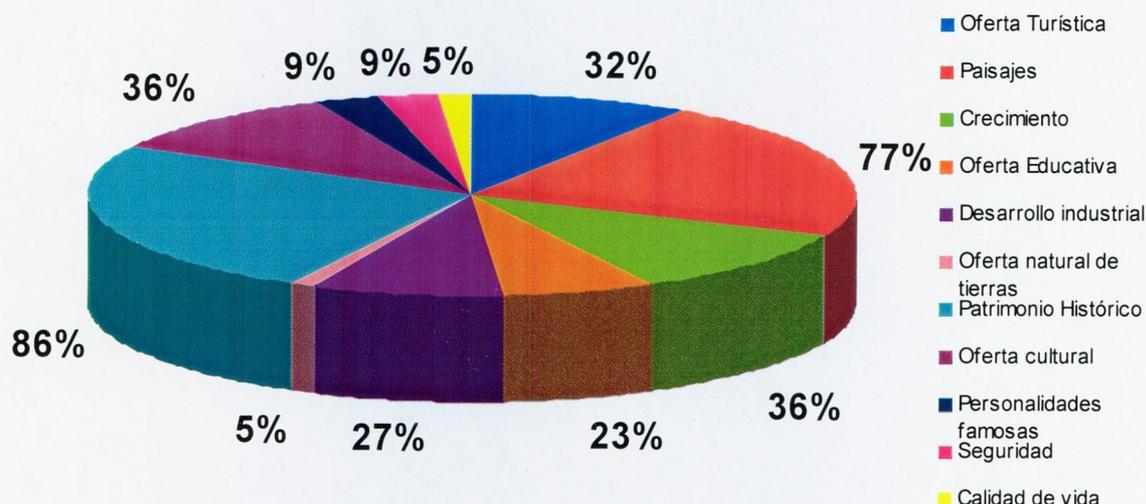


Con respecto a la imagen actual de la provincia de Tucumán percibida por los referentes claves entrevistados; el 59 % expresó tener una imagen positiva de Tucumán, el 18 % se manifestó neutral al respecto, el 14 % tiene una imagen muy positiva de Tucumán y el 9 % considera tener una imagen negativa de Tucumán. (Gráfico 4.2).

3. ¿Qué cualidad/es o atributo/s positivos de ciudad considera que debe/n destacarse en Tucumán?

Gráfico 4.3 Atributos que deben destacarse en Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

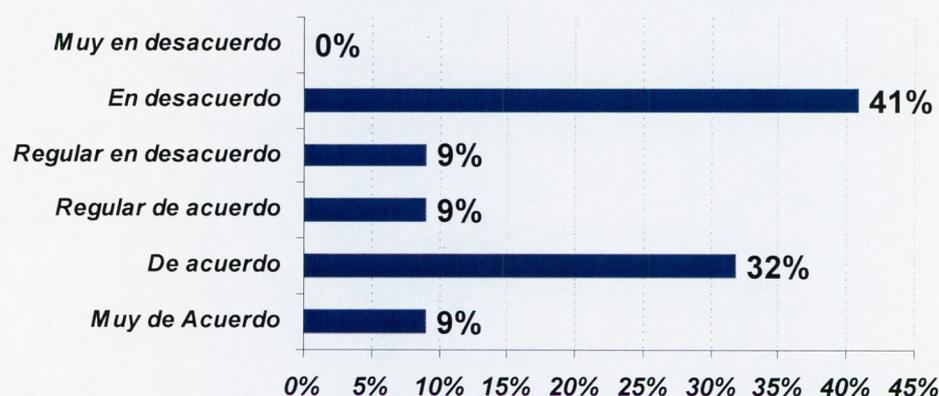


El patrimonio Histórico de Tucumán como atributo a destacar, trabajar en torno a ello y difundirlo; fue mencionado en el 86% de las respuestas. Los paisajes de Tucumán obtuvieron el 77% de las menciones, por ser considerado un recurso natural muy valioso y poco explotado en Tucumán. En importancia, de acuerdo a las respuestas de los entrevistados claves, otros atributos a destacar fueron: Crecimiento y oferta cultural con el 36% de menciones. Le siguen: oferta turística, mencionado por el 32%, desarrollo industrial con el 27%, oferta educativa con el 23%. Otros atributos mencionados fueron personalidades famosas, seguridad con el 9% y calidad de vida mencionado por el 5% de los entrevistados.

4. El transporte público en Tucumán es escaso y no se mantiene en condiciones.

Gráfico 4.4 Percepción respecto a recursos: Transporte público

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012



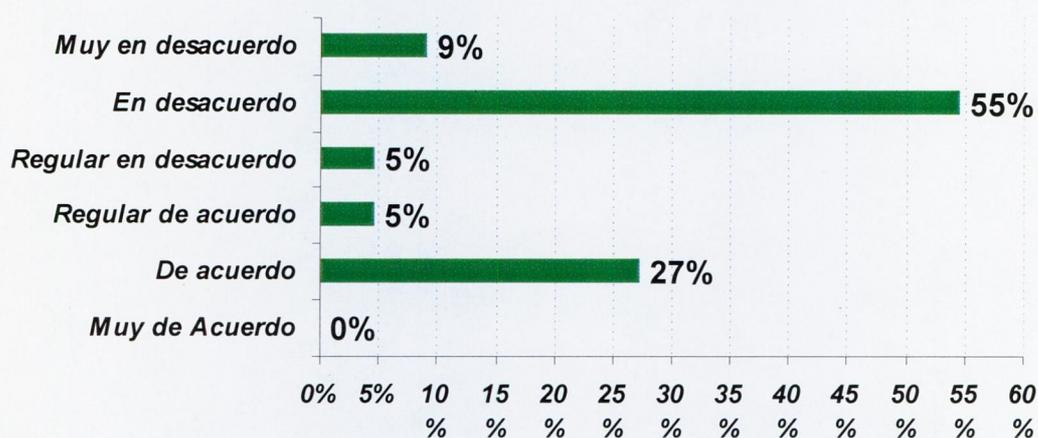
El 41 % de los entrevistados manifestó estar en desacuerdo con la afirmación, debido a que consideran que en los últimos años ha mejorado el estado del transporte público, especialmente

en los taxis ya que aumentó el control de dicho sistema, eliminando a su vez las unidades en mal estado e incorporando muchos vehículos nuevos. El 18% opinó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, dado en términos generales, que consideran que el transporte público ha mejorado en los últimos años en cuanto a cantidad y estado; pero que dista aún del ideal. El 32 % se manifestó de acuerdo con la afirmación y un 9 % estuvo muy de acuerdo.

5. La ciudad de S. M. de Tucumán tiene pocos atractivos para el turismo.

Gráfico 4.5 Percepción respecto al atractivo de la Ciudad de S. M. de Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

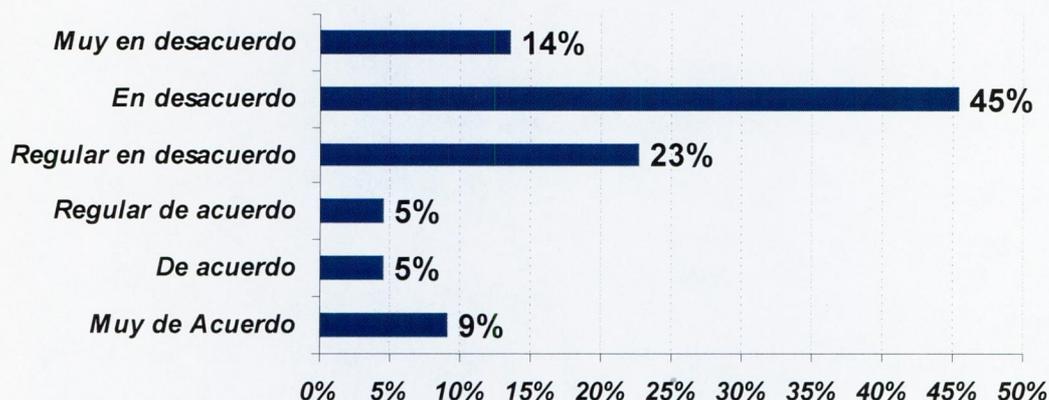


El 55 % de los entrevistados expresó desacuerdo con la afirmación, y el 9 % muy en desacuerdo, debido a que consideran que la ciudad de San Miguel de Tucumán tiene muchos atractivos para el Turismo, aunque no estén plenamente explotados y/o promocionados para el turismo. El 27 % de los entrevistados estuvo de acuerdo con la afirmación debido a que consideran que la ciudad de Tucumán no tiene grandes atracciones para el turismo. El 9 % se manifestó neutral, ya que consideran que hay atractivos en la ciudad pero no están desarrollados.

6. La ciudad es muy segura y el personal policial es fácil de localizar.

Gráfico 4.6 Percepción respecto a Seguridad de la ciudad de S. M de Tucumán.

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

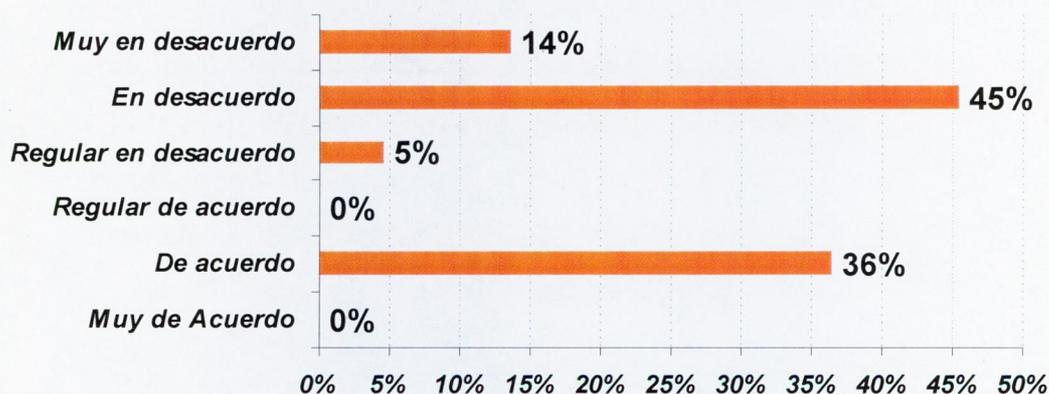


El 45 % de los entrevistados estuvo en desacuerdo con la afirmación y el 14 % muy en desacuerdo, dado que no consideran que la ciudad sea “muy segura” y que el personal policial sea fácil de localizar. El 27 % sin embargo, no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo, dado que para ellos, la “seguridad” varía de acuerdo a cada zona, considerando que hay zonas seguras y zonas menos seguras como en toda ciudad; y que el personal policial se encuentra oportunamente aunque no de manera óptima. Un 5 % estuvo de acuerdo y un 9 % muy de acuerdo, ya que consideran a la ciudad de Tucumán segura en general, teniendo en cuenta la densidad poblacional de la misma; y en relación o otras ciudades del País, podría hablarse de una ciudad segura; a su vez consideran que el personal policial es fácil de localizar cuando se lo requiere, mencionando que en los últimos años se sumaron muchos efectivos a las fuerzas y se renovaron las unidades móviles.

7. El estado de las calles y veredas es óptimo en la mayoría de las zonas de la ciudad.

Gráfico 4.7 Percepción respecto a estado de calles y veredas de S. M. de Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012



El 45 % de los entrevistados se manifestó en desacuerdo con la afirmación y el 14 % muy en desacuerdo; dado que consideran que sólo hay algunas zonas donde las calles y veredas se

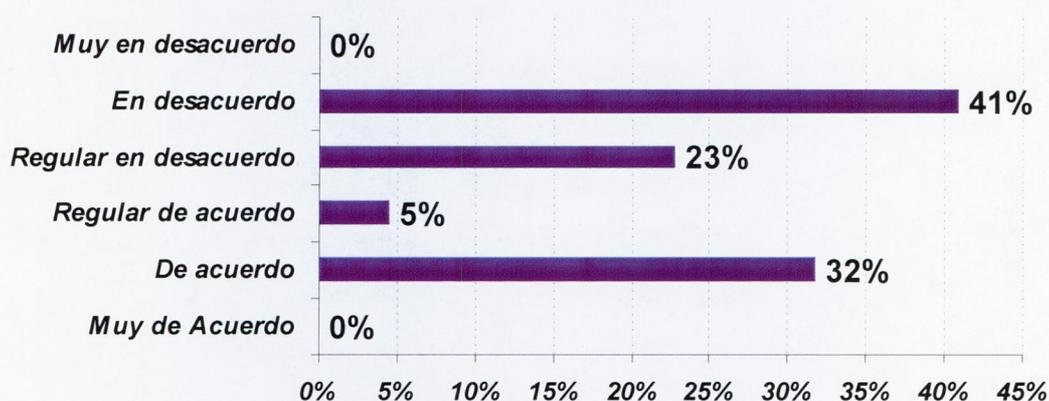


encuentran en condiciones. Asimismo expresaron reconocer que en los últimos años se realizaron muchas obras de pavimentación de calles de la ciudad, sin embargo el estado dista de ser óptimo. Asimismo expresaron preocupación por la falta de limpieza en las mismas. Por otro lado un 5 % dijo no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación y un 36 % estuvo de acuerdo. Éstos últimos, indicaron la amplia mejoría que se observa en el estado de calles y veredas del centro de la ciudad y las obras de pavimentación que se realizaron en la ciudad de Tucumán en los últimos años, quedando la misma pavimentada casi en su totalidad.

8. La oferta hotelera en Tucumán es limitada para recibir mayor cantidad de turismo.

Gráfico 4.8 Percepción respecto a capacidad hotelera de la Provincia

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012



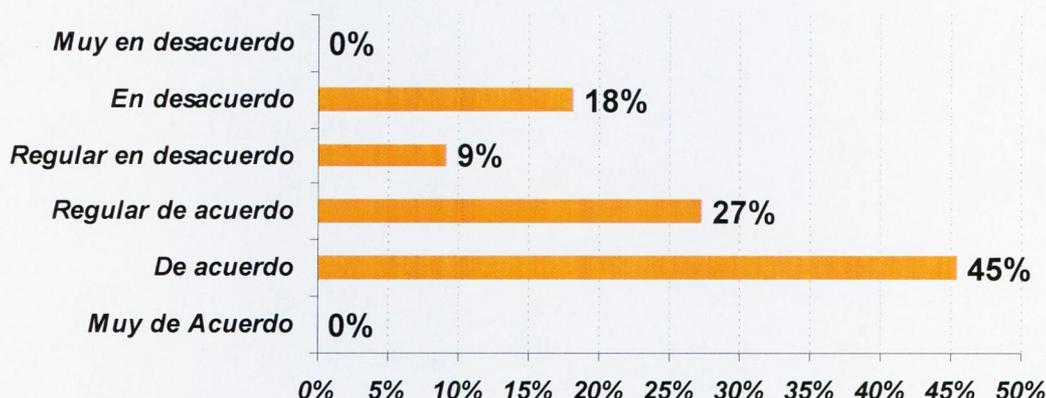
El 41 % de los entrevistados indicó estar en desacuerdo con la afirmación, dado que la ocupación hotelera no se ve colmada en casi ningún momento del año, especialmente en la ciudad de Tucumán. Según ellos el turismo de la ciudad de Tucumán es generalmente de negocios y de lunes a viernes, siendo en los fines de semana, en la capital tucumana, la ocupación hotelera bastante baja. Ellos sugieren incentivar el turismo de placer para aprovechar esta oferta insatisfecha. Por otro lado está planificado para 2012 la inauguración del al menos 3 hoteles 5 estrellas y de cadenas multinacionales en la ciudad de Tucumán y un par más en la provincia. Por otro lado el 27 % expresó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación dado que consideran que en la ciudad existe capacidad hotelera ociosa, pero en los puntos turísticos como Tafi del Valle la oferta hotelera es deficiente. El 32 % estuvo de acuerdo con la afirmación mencionando principalmente la falta de hoteles o alojamiento en zonas turísticas de la provincia, donde además la infraestructura turística no está debidamente desarrollada.

9. El aeropuerto de Tucumán se encuentra en buen estado, así como la frecuencia y cantidad de servicios a todo el País.



Gráfico 4.9 Percepción respecto al estado del Aeropuerto y sus servicios

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

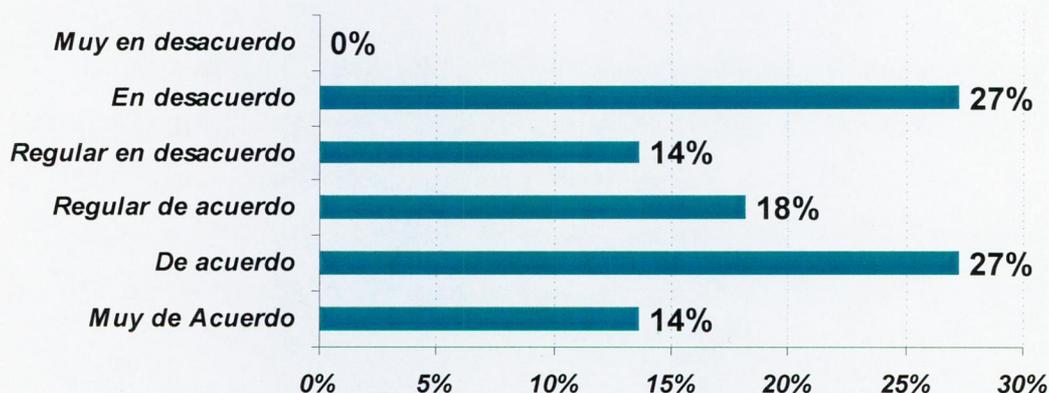


Respecto a esta afirmación el 45 % expresó estar de acuerdo, ya que consideran que el aeropuerto es moderno, se encuentra en buen estado y la frecuencia de servicios nacionales es apropiada. Por otro lado el 36 % manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, ya que si bien consideran que el estado del aeropuerto de Tucumán es bueno, no están conformes con la cantidad de servicios nacionales, ya que para la mayoría de los destinos hay que hacer conexión con Buenos Aires. Asimismo manifestaron disconformidad por la falta de servicios internacionales. El 18 % estuvo en desacuerdo con la afirmación, mencionando que no se realizaron mejoras en los últimos años en dicho aeropuerto y que la cantidad de servicios tanto nacionales como internacionales son insuficientes para la demanda actual.

10. El servicio de taxis en Tucumán se encuentra en mal estado y no es confiable.

Gráfico 4.10 Percepción respecto al servicio de taxis

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012



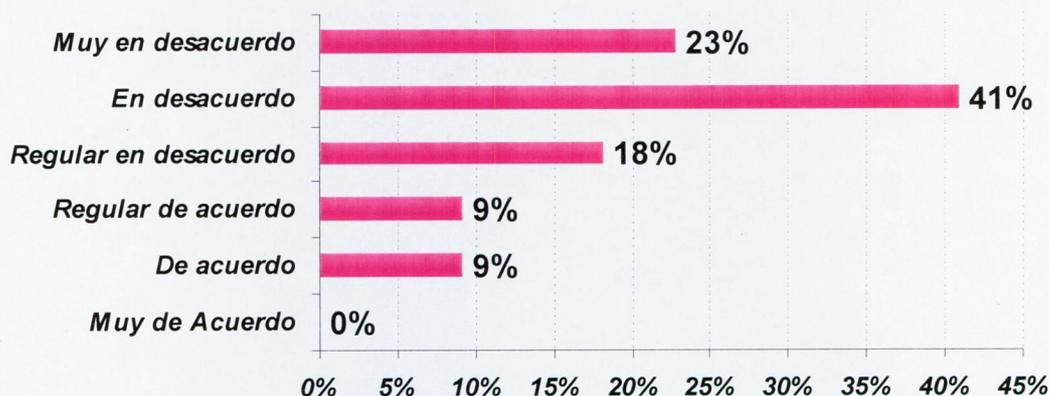


El 27% de los entrevistados estuvo en desacuerdo con la afirmación mencionando que el servicio de taxis ha sido regulado con un sistema mejorado en los últimos años y las unidades en mal estado retiradas del sistema, con el reemplazo de vehículos nuevos. Por otro lado, el 32 % no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, dado que consideran que el servicio de taxis en Tucumán se encuentra en buen estado, aunque todavía, la identificación de los choferes no logra ser del todo confiable y clara; así como su reclutamiento, selección, imagen y conocimientos generales para responder a las demandas de los pasajeros. El 27 % estuvo de acuerdo y el 14 % muy de acuerdo con la afirmación. Éstos últimos mencionaron también la desconfianza que persiste en los choferes de este servicio, la falta de claridad en su identificación y mal modo de vestir (imagen); además de que la mayoría de las unidades no cuenta con aire acondicionado.

11. La ciudad de S. M de Tucumán es limpia y atractiva.

Gráfico 4.11 Percepción respecto a la limpieza y al aspecto estético de S. M. de Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

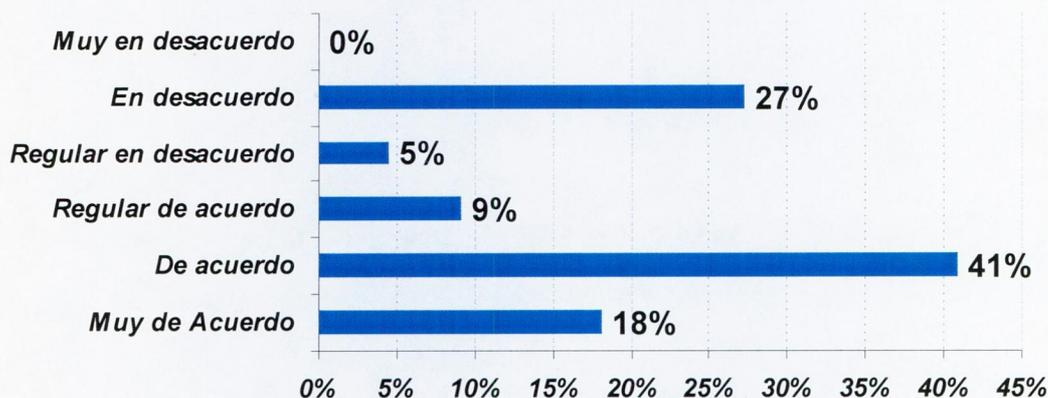


El 41% estuvo en desacuerdo con la afirmación y el 23% muy en desacuerdo. Éstos opinaron que a la ciudad de San Miguel de Tucumán le hace falta el desarrollo de atracciones y por sobre todo limpieza en calles, veredas y espacios públicos. El 27% tuvo una postura neutral dado que consideran que la ciudad es atractiva, pero que no se identifica por su limpieza y el 9% se manifestó de acuerdo con la afirmación, mencionando las obras de peatonales, alumbrado y revalorización de edificios históricos que se realizaron en la ciudad durante los dos últimos gobiernos provinciales. Para revertir esta situación muchos proponen constantes campañas de concientización sobre ciudad limpia.

12. El diseño urbano de la ciudad de Tucumán no está bien planificado.

Gráfico 4.4 Percepción respecto al diseño urbano de S.M. de Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

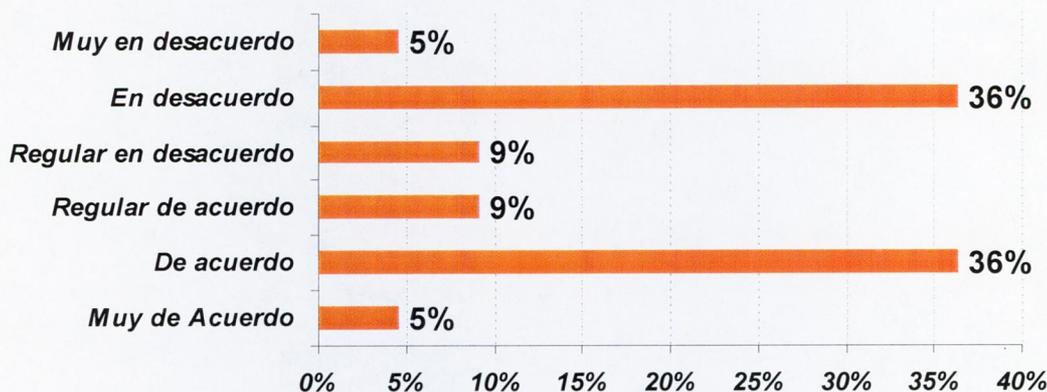


El 41% de los entrevistados estuvo de acuerdo con la afirmación y el 18% muy de acuerdo. Éstos mencionaron la falta de preservación de edificios coloniales que fueron destruidos para ser reemplazados por edificaciones modernas y sin un estilo definido. Por otro lado no perciben un diseño característico en la ciudad. El 14% se manifestó neutral por no tener conocimiento sobre el tema, aunque opinaron en su mayoría que creen que existe un plan de desarrollo urbanístico pero que no se respeta y el 27% estuvo en desacuerdo, mencionando que Tucumán tiene un plan de diseño y desarrollo urbano definido.

13. Es característico de los tucumanos trabajar en concepción de futuro.

Gráfico 4.13 Percepción respecto a la cultura de los tucumanos

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012



Respecto a esta afirmación hubo opiniones divididas. El 36% dijo estar en desacuerdo y el 5% muy en desacuerdo, expresando que es característico tanto de los tucumanos como de los argentinos el “cortoplacismo” y el interés personal. El 36% se manifestó de acuerdo con la afirmación y un 5% muy de acuerdo, argumentando que los tucumanos son en general emprendedores y se lanzan en proyectos de largo plazo para el bien común. El 18% expresó no

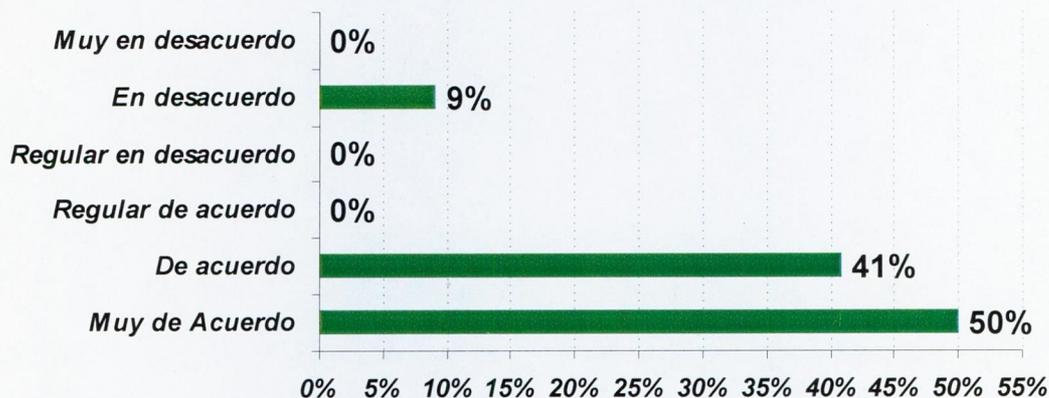


estar de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, considerando que la visión de un futuro mejor depende de la clase sociocultural de cada individuo.

14. Hace falta la creación de más espacios públicos, plazas y parques en Tucumán

Gráfico 4.14 Percepción respecto a espacios públicos en S.M. de Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

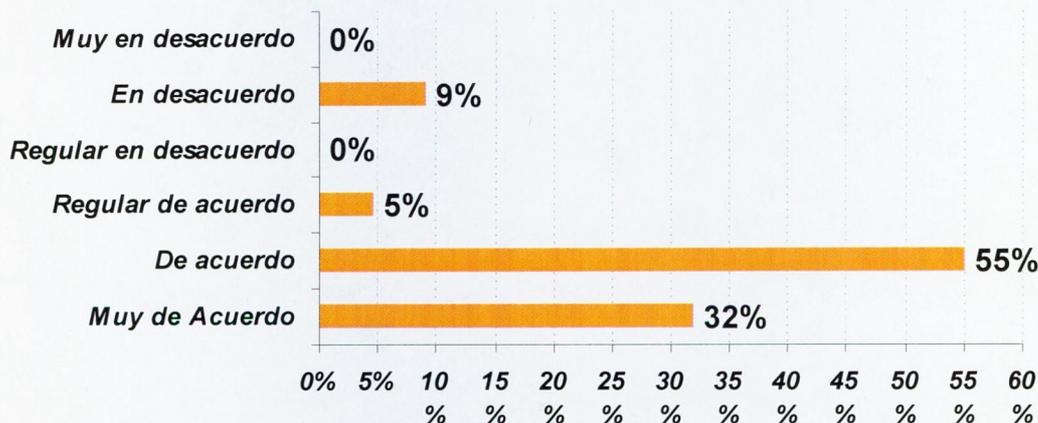


El 50% de los entrevistados estuvo de acuerdo con la afirmación y el 41% estuvo de acuerdo, manifestando en su mayoría que la ciudad a crecido muchísimo en tamaño y densidad poblacional y los espacios públicos son los mismos de hace decenas de años, como es el caso del Parque 9 de Julio inaugurado en 1916 con 400 ha, que partir de la década de 1920, varios sectores fueron destinados a otros usos. Sólo un 9% expreso su desacuerdo con la afirmación, opinando que más que la creación de nuevos espacios hace falta el mantenimiento y limpieza de los existentes.

15. En Tucumán, los paisajes son la mayor atracción turística.

Gráfico 4.15 Percepción respecto a recursos: Paisajes

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012



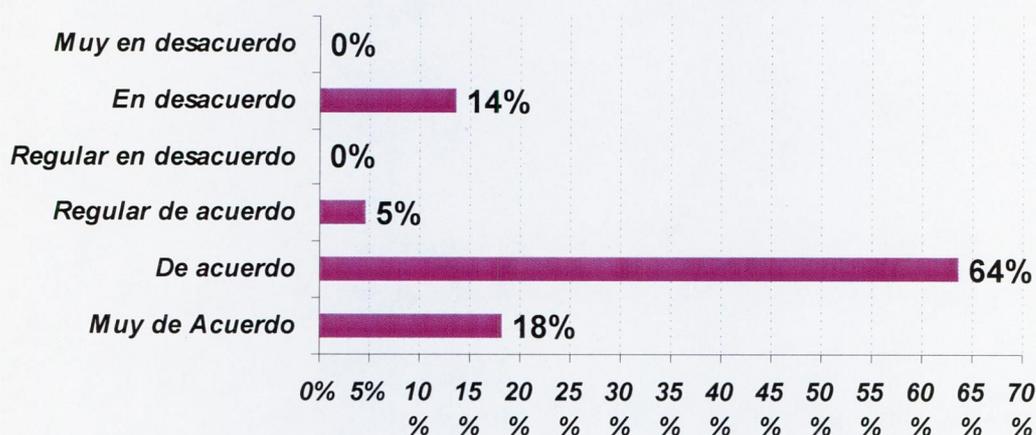


El 55% de los entrevistados estuvo de acuerdo con la afirmación y el 32% muy de acuerdo. La mayoría mencionó estar orgulloso de los paisajes naturales de la provincia y reconoció que son la mayor atracción para los visitantes. El 5% se manifestó neutral y el 9% en desacuerdo, argumentando que la mayor atracción turística es el patrimonio histórico de Tucumán.

16. Tucumán no le da la importancia que se merece al desarrollo del turismo.

Gráfico 4.16 Percepción respecto al desarrollo del turismo en Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

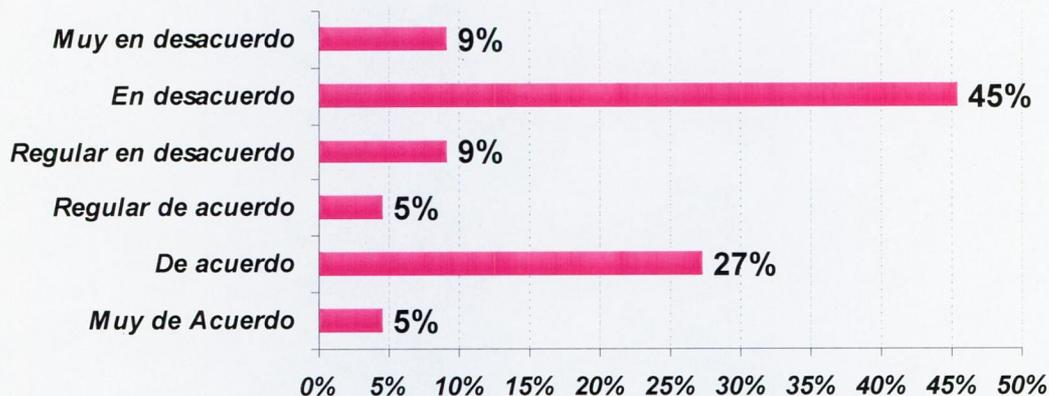


El 64% de los entrevistados estuvo de acuerdo con la afirmación y el 18% muy de acuerdo. Ellos expresaron su disconformidad con la postergación que vivió el desarrollo del turismo en Tucumán dado la cantidad de atractivos turísticos existentes en la provincia. Asimismo mencionaron que no se reconoce la importancia del desarrollo de esta actividad para el crecimiento de la economía local y el apalancamiento para el crecimiento de otras actividades. El 5% tuvo una postura neutral y el 14% se manifestó en desacuerdo con la afirmación, aludiendo que la provincia de Tucumán siempre fue una región productiva, donde los presupuestos y los recursos fueron asignados al desarrollo de éstas actividades, siendo el turismo una actividad secundaria y menos importante para el crecimiento de Tucumán. Por lo anterior el turismo es y fue prioritariamente de negocios.

17. Al llegar a Tucumán los turistas pueden decir por lo que ven que es el “Jardín de la República”.

Gráfico 4.17 Percepción respecto a la imagen de Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

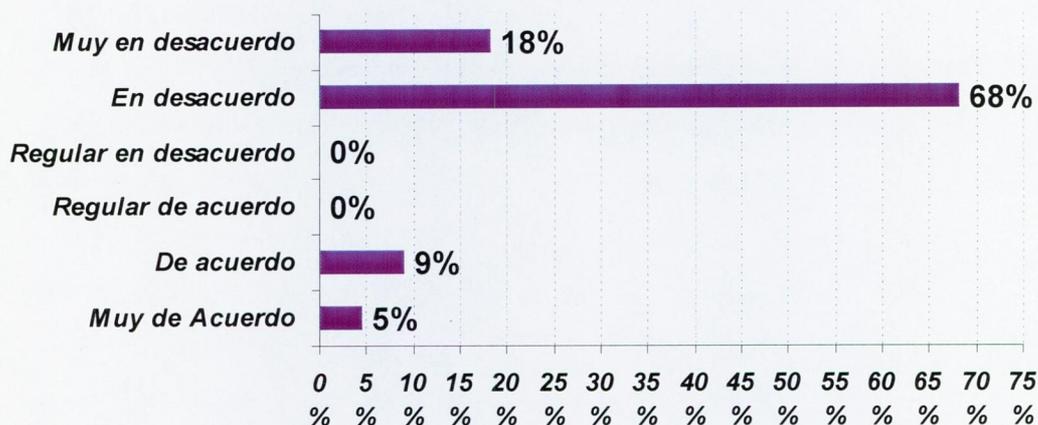


El 45% de los entrevistados manifestó estar en desacuerdo con la afirmación y el 9% muy en desacuerdo. Los comentarios principales fueron respecto a la necesidad de mejorar los accesos a la provincia, y el mantenimiento y la creación de más espacios verdes en la ciudad. Se propone una revaloración de la naturaleza verde de Tucumán con la plantación de árboles en los accesos y ciudades de Tucumán de manera de mejorar tanto el aspecto estético como ecológico de la provincia. Además es una baja inversión, en relación a grandes obras de infraestructura, con un efecto potencial muy positivo. Por otro lado el 27% estuvo de acuerdo con la afirmación y el 5% muy de acuerdo, ambos aludiendo a los verdes paisajes que tiene la provincia, sin embargo reconocieron que los accesos a la misma deberían mejorarse. Finalmente un 14% se manifestó neutral respecto a la afirmación.

18. Tucumán ha perdido su identidad histórica, y por lo tanto no se identifica con nada en especial.

Gráfico 4.18 Percepción respecto a la identidad Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012



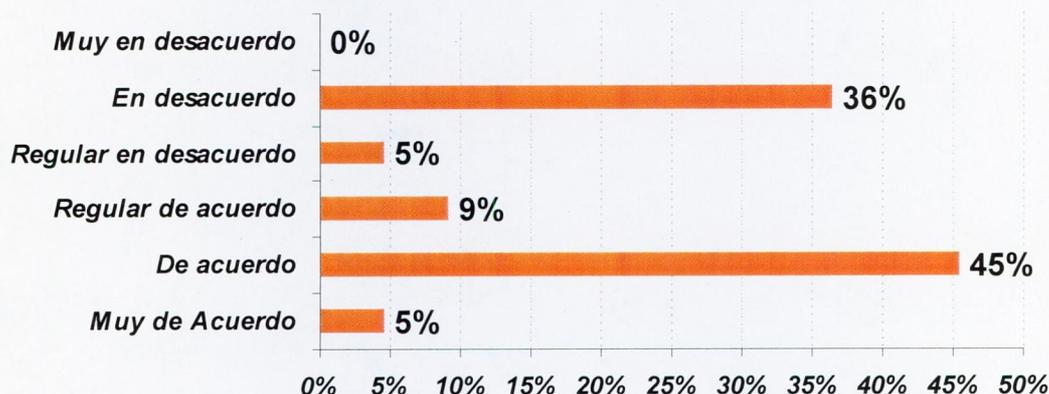


El 68% de los entrevistados estuvo en desacuerdo con la afirmación y el 18% muy en desacuerdo. Ellos argumentaron que Tucumán nunca puede perder su identidad histórica, dado que la declaración de la Independencia de un País es un hecho eternamente recordado. Tucumán, según ellos, es reconocido por ser el lugar donde se declaró la independencia de Argentina, un lugar clave en la historia. La zona de la casa histórica (o casa de Tucumán) se ha revalorizado, así como el casco histórico, el cual es visitado por todos los turistas que visitan la ciudad de Tucumán. Por otro lado, el 27% estuvo de acuerdo y un 5% muy de acuerdo. Ellos expresaron que el tucumano en general mira mucho hacia fuera y por lo general no es tradicionalista, lo bueno de ello es que está muy abierto a lo bueno, pero ha descuidado las tradiciones y perdido de cierto modo su identidad. Un ejemplo mencionado repetidamente es la falta de peñas folclóricas que fueron desapareciendo poco a poco y la falta de desarrollo y promoción de productos artesanales y autóctonos.

19. La infraestructura turística de Tucumán es óptima o está muy cerca de serlo.

Gráfico 4.19 Percepción respecto a la infraestructura turística de Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012



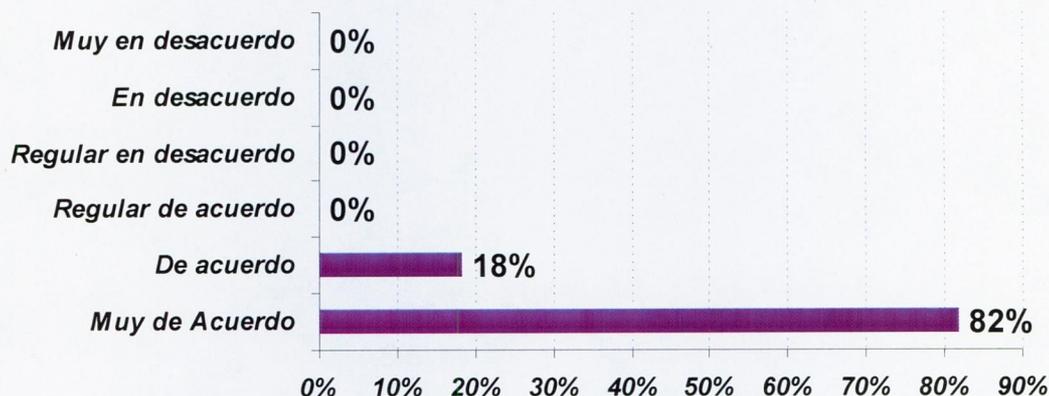
El 45% de los entrevistados estuvo de acuerdo con la afirmación y el 5% muy de acuerdo. Ellos, especialmente los relacionados al sector, manifestaron en general que existe buena gastronomía en Tucumán, la plaza hotelera para la demanda actual es suficiente y se está invirtiendo en ello actualmente. Un 14% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo, mencionando que el desarrollo del turismo estuvo mucho tiempo postergado en Tucumán, por ello para la demanda actual la infraestructura estaría acorde a esa demanda. Un 36% estuvo en desacuerdo argumentando la falta de inversiones en infraestructura turística en los últimos 50 años en Tucumán, existen iniciativas aisladas pero que no se consigue un alineamiento entre los diversos sectores. Asimismo, todos recalcaron la falta de cultura para el turismo de la mayoría de los tucumanos.

20. Es importante capitalizar o promover el atractivo histórico de la ciudad de S.M. de Tucumán.



Gráfico 4.20 Percepción respecto a la importancia de difundir la historia de Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

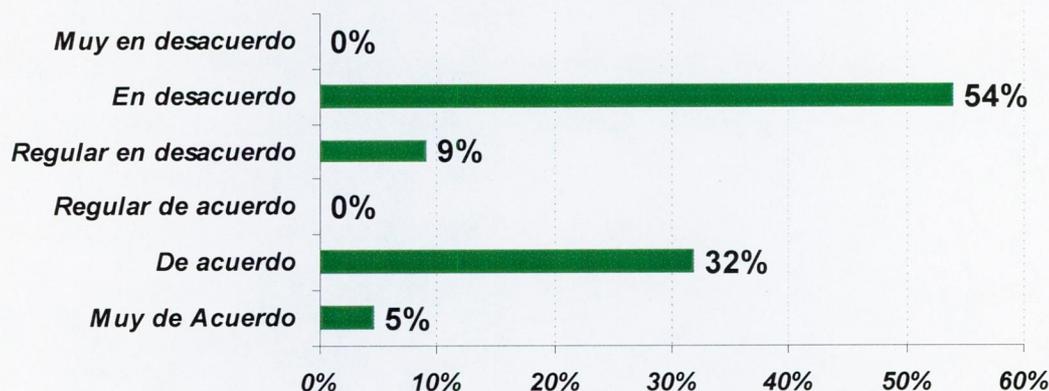


Un 82% estuvo muy de acuerdo con la afirmación un 18% de acuerdo. Acá es clarísima la alineación respecto a la opinión sobre un capital importante de la ciudad de Tucumán y que es su historia e importancia. Todos los entrevistados coincidieron en que es necesario e importante promover, difundir y reposicionar la historia de Tucumán en la República Argentina. Muchos realizaron un paralelismo con EEUU donde sí están muy impregnados de sus tradiciones y respeto por la historia del país.

21. En la ciudad de Tucumán abundan los espacios verdes, plazas y parques floridos y cuidados.

Gráfico 4.21 Percepción respecto a espacios verdes en S.M. de Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012



El 54% de los entrevistados estuvo en desacuerdo con la afirmación, dado que consideran que los espacios verdes no han acompañado el crecimiento de la ciudad y de la densidad poblacional en los últimos 50 años. Dichos espacios serían escasos, haciendo a la ciudad menos atractiva para

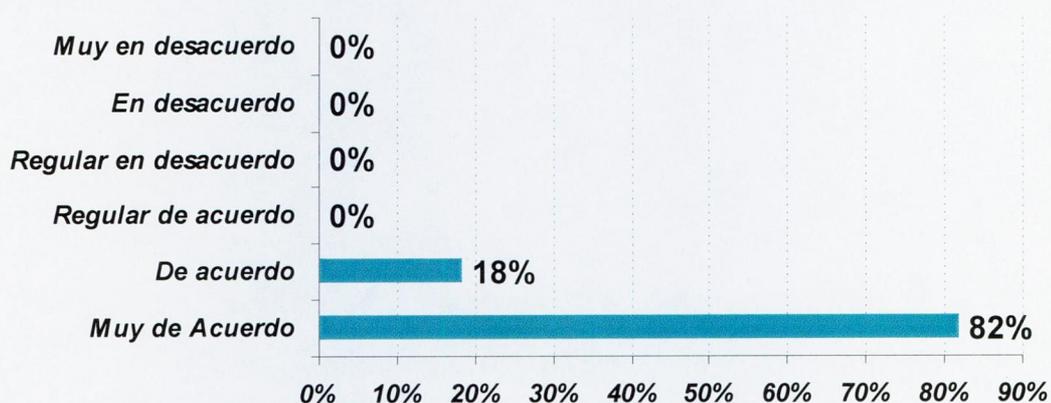
quienes la visitan y de menor calidad de vida para quienes la habitan. Los entrevistados coincidieron que se trata de una baja inversión que generaría muchos beneficios.

El 9% se mantuvo neutral respecto a la afirmación ya que opinan que hay muchos espacios verdes pero que no están mantenidos. El 32% estuvo de acuerdo y un 5% muy de acuerdo, considerando que en la ciudad de Tucumán existen muchas plazas y espacios verdes, mencionando el mejoramiento de plazas del centro de la ciudad en los últimos años.

22. Es necesario implementar iniciativas de cuidado de medio ambiente en Tucumán.

Gráfico 4.22 Percepción respecto a medioambiente en Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

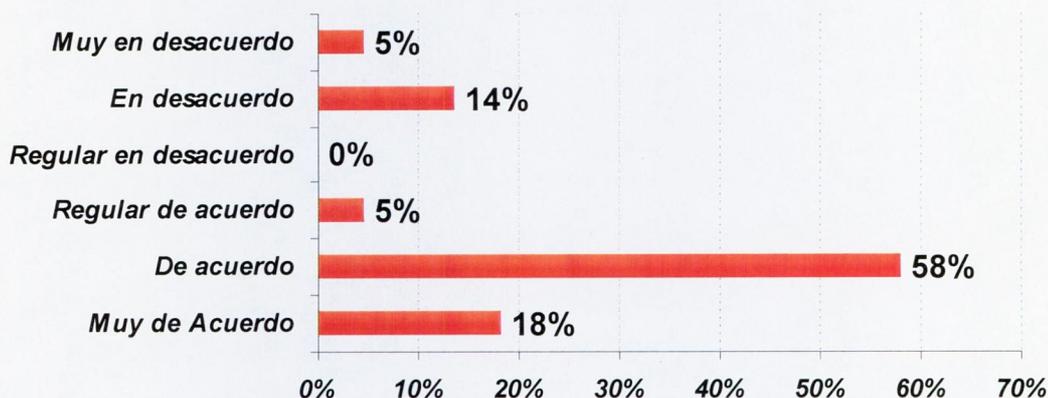


Respecto a esta afirmación el 82% estuvo de acuerdo y el 18% muy de acuerdo; habiendo una alineación total con lo mencionado. Los entrevistados manifestaron su preocupación por la falta de iniciativas “verdes” en la provincia. Muchos mencionaron que existe voluntad desde diferentes sectores, y hay iniciativas aisladas, pero que no existe una política clara a seguir. La mayoría sugiere la creación de políticas de estado para el cuidado de medioambiente en Tucumán, de manera que guie y regule las iniciativas de los diferentes sectores con objetivos al corto y largo plazo. Asimismo se sugieren fuertes campaña de concientización y educación al respecto.

23. En Tucumán hay voluntad para trabajar en equipos inter-áreas (sectores públicos-privados-ONG) en proyectos para mejorar la Provincia.

Gráfico 4.23 Percepción respecto a implementar proyectos con colaboración inter-áreas

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

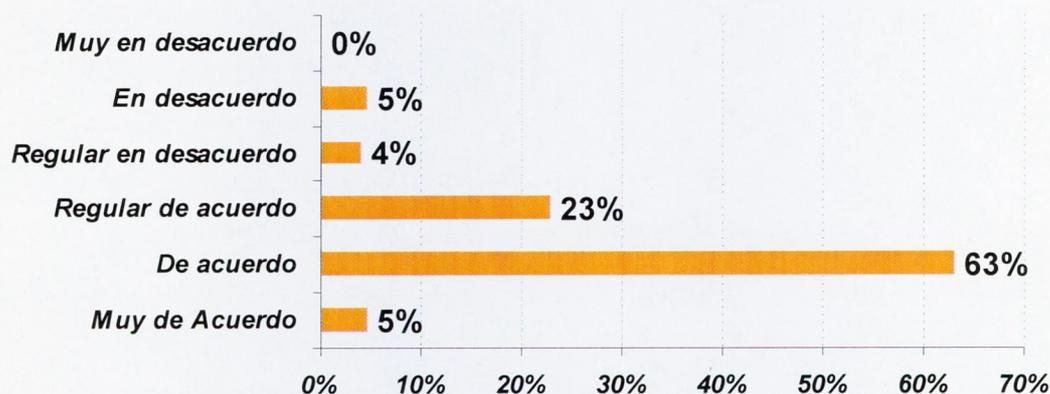


El 58% estuvo de acuerdo con la afirmación y el 18% muy de acuerdo. Quienes piensan así comentaron tener claros ejemplos en los que han trabajado con la colaboración de diferentes sectores como ser las Universidades, el CONICET, organismos gubernamentales, fundaciones, empresas privadas etc. Sin embargo, si bien existe voluntad, muchos comentaron que siempre se complica la coordinación. Para mejorar esta situación muchos sugieren que los proyectos deberían tener políticas de estado claras que guíen los mismos y fechas de cada objetivo a concretar. El 5% se manifestó neutral, luego un 14% estuvo en desacuerdo y un 5% muy en desacuerdo. Éstos últimos opinaron creer que no existe coordinación entre distintos sectores para participar en proyectos para mejorar la provincia. Opinaron también que muchos tuvieron voluntad en el pasado pero al no obtener resultados ya no participan y hay un descreimiento de la posibilidad y motivación para ello.

24. Existe mucha mano de obra calificada en Tucumán

Gráfico 4.24 Percepción respecto a recursos: Mano de obra calificada en Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012



El 63% estuvo de acuerdo con la afirmación. Ellos comentaron que se debe a la cantidad de egresados universitarios en la provincia. Por otro lado un 27% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo aludiendo que depende dado que si bien hay muchos egresados universitarios en la provincia, falta especialización en muchas áreas, además de que hay ciertas profesiones como ser los oficios (plomeros, carpinteros, mecánicos, etc) que van a aprendiendo de la práctica y es muy difícil encontrar gente calificada para ello. Finalmente el 5% estuvo en desacuerdo por los mismos motivos que el grupo anterior. Muchos sugirieron la apertura de carreras intermedias en las universidades y de mayores y mejores acuerdos con empresas para el entrenamiento/práctica laboral de los estudiantes.

25. No existen políticas impositivas para el fomento de nuevos negocios y empresas en Tucumán.

Gráfico 4.25 Percepción respecto a políticas impositivas en Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012



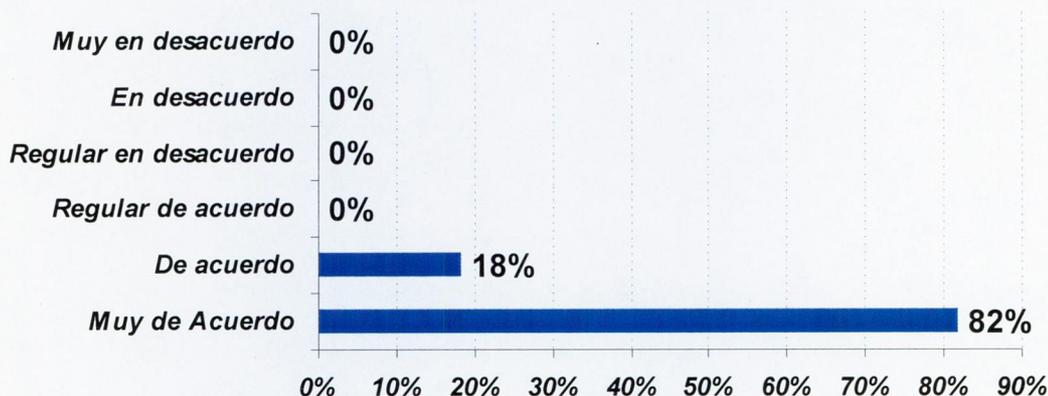
Respecto a esta afirmación, el 45% de los entrevistados estuvo de acuerdo y el 18% muy de acuerdo. Ellos coincidieron en que Tucumán es la provincia de mayor presión impositiva sobre los negocios y empresas y que es urgente y necesario nuevas políticas de estado que incentiven la llegada de nuevos negocios y empresas y además que eviten que las que ya están radicadas deban retirarse por dicha situación. Un 14% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, dado que aluden a que existen algunas políticas de beneficio impositivo pero que son casos puntuales, por ejemplo como es el caso de algunas empresas de tecnología, recientemente radicadas en la provincia, el caso de los call centers y de los hoteles de cadenas internacionales que se están construyendo en la ciudad de Tucumán en la actualidad. Por otro lado un 14% estuvo en desacuerdo y un 9% muy en desacuerdo. Éstos últimos comentaron que existen muchos beneficios impositivos y créditos para el fomento de emprendimientos y nuevas empresas en Tucumán, pero tal vez existe desconocimiento al respecto y no son aprovechados.



26. Tucumán es el polo educativo universitario más importante del norte argentino.

Gráfico 4.17 Percepción respecto a ecuación superior en Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

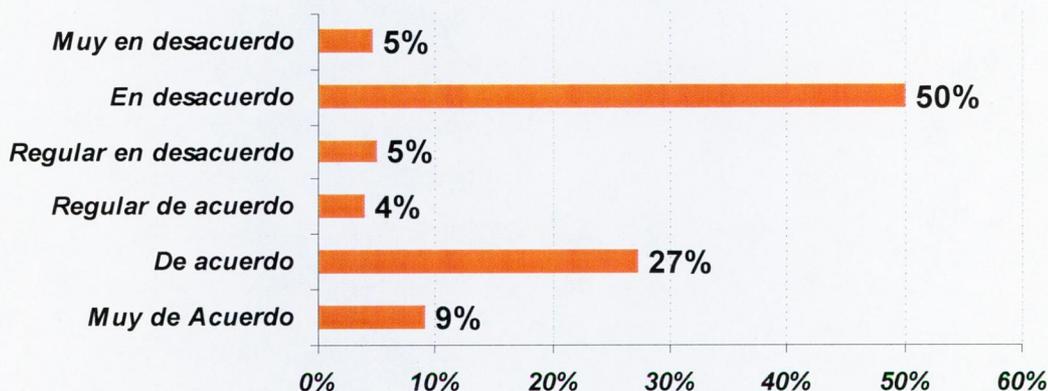


Respecto a esta afirmación, no cabe duda que en Tucumán se encuentran todos alineados sobre esta afirmación. El 82% estuvo de acuerdo y el 18% muy de acuerdo en la importancia de Tucumán como polo universitario del norte argentino, contando con 7 universidades, 4 radicadas en Tucumán y 3 que realizan convenios en locaciones de otros organismos para ciertas carreras y estudios de posgrado. Tucumán atrae estudiantes de todo el norte argentino, así como de países cercanos como Chile, Perú y Bolivia.

27. Las escuelas públicas en Tucumán son escasas y el nivel educativo en las mismas ha decaído en los últimos años.

Gráfico 4.27 Percepción respecto a la educación primaria y secundaria en Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012



El 50% de los entrevistados estuvo en desacuerdo con la afirmación y el 5% muy en desacuerdo. Todos afirmaron que en los últimos 8 años se han inaugurado 130 nuevas escuelas, siendo la

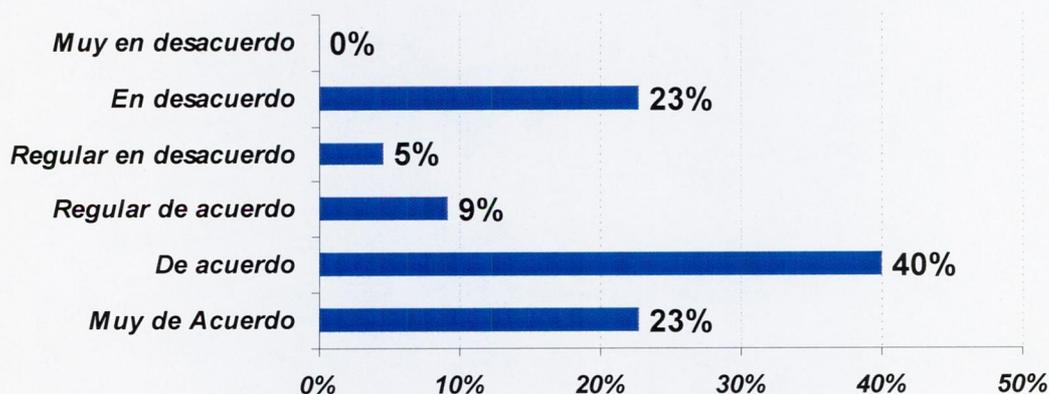
preocupación actual la falta de maestros para cubrir las vacantes generadas. La cantidad de pupitres de escuelas públicas creció en un 80%. Con ello la opinión general es que hay una mayor escolarización. La matrícula de nivel primario a aumentando en un 60% y en el nivel secundario en un 50%. Con ello se espera un nueva generación de mayor escolarización. Un 9% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, dado que consideran que las escuelas públicas no son escasas pero que el nivel educativo sí ha decaído en los últimos años.

Por otro lado un 27% estuvo de acuerdo con la afirmación y un 9% muy de acuerdo. Para ellos las escuelas públicas son escasas y el nivel educativo ha decaído en los últimos años. Ellos afirman que esto responde a la postergación que se vivió en Tucumán respecto a toda clase de inversiones; si bien se han creado nuevas escuelas, no se puede hablar de que la educación pública sea de buena calidad y que el acceso a una escuela pública sea fácil. Las únicas escuelas públicas donde el nivel educativo es comparable o mejor al de una institución privada son las escuelas de la Universidad Nacional de Tucumán.

28. En Tucumán hacen falta salas y lugares para la organización de eventos y conferencias de gran envergadura.

Gráfico 4.28 Percepción respecto a infraestructura para eventos

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

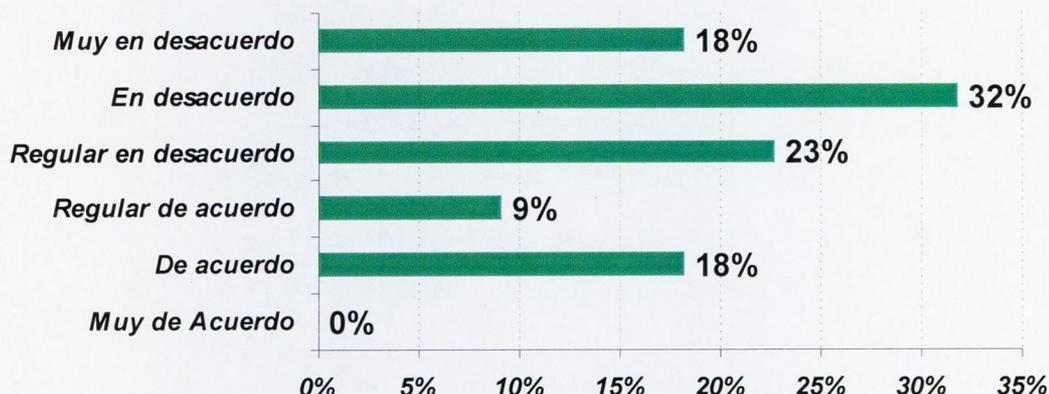


El 40% de los entrevistados estuvo de acuerdo con la afirmación y el 23% muy de acuerdo. Ellos opinaron que en la provincia no hay un lugar para eventos de gran envergadura. El 14% se manifestó neutral con la afirmación, opinando que tal vez hacen falta éstos espacios, pero que no serian de gran provecho por los pocos eventos de gran envergadura que podrían darse en el año. Finalmente 23% estuvo en desacuerdo argumentando que existen salas y que se está construyendo un centro de convenciones y para eventos de gran envergadura, existen lugares que pueden adaptarse rápidamente.

29. El acceso a los puntos turísticos de Tucumán está perfectamente señalado, las rutas en buen estado y el transporte público es óptimo.

Gráfico 4.29 Percepción respecto a accesos, rutas y transporte

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

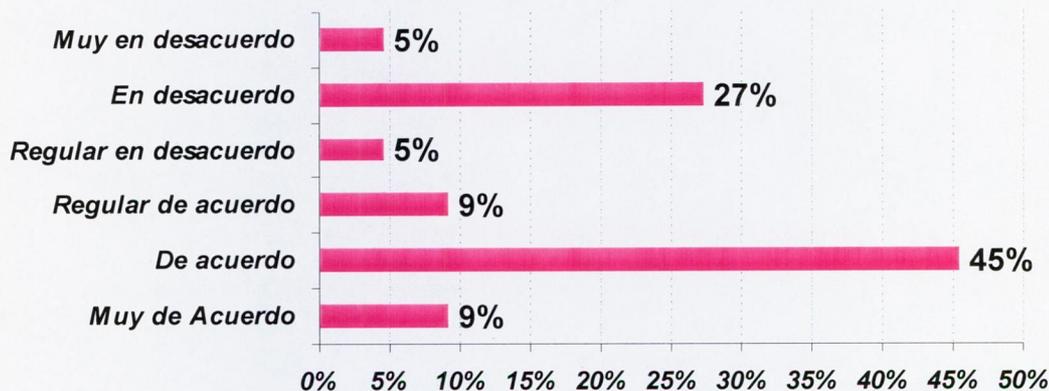


El 32% de los entrevistados estuvo en desacuerdo con la afirmación. Otro 32% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, argumentando que el estado de las rutas ha mejorado en los últimos años pero que los accesos a los puntos turísticos y la señalización en general de las rutas no es completa ni clara. Por otro lado un 18% estuvo muy en desacuerdo con la afirmación y un 18% de acuerdo. Respecto al transporte público opinaron en general que se encuentra en buen estado.

30. Los tucumanos tienen un sentido de pertenencia compartida.

Gráfico 4.30 Percepción respecto a la cultura de Tucumán

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012



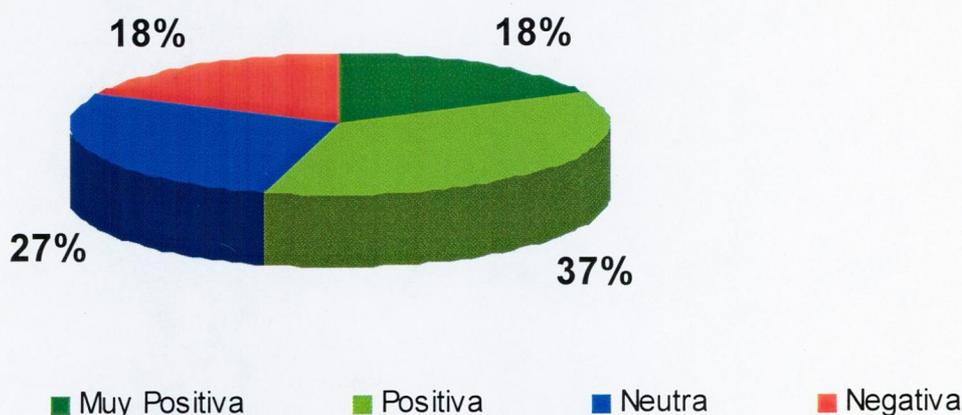
Respecto a esta afirmación el 45% estuvo de acuerdo, mencionando que los tucumanos son orgullosos de su provincia y el 9% muy de acuerdo. El 27% de los entrevistados estuvo en

desacuerdo con la afirmación, argumentando que los tucumanos son egoístas, que buscan su interés personal en pos del bien común, asimismo comentaron que el valor de pertenencia está deteriorado y el tucumano es una persona que mira mucho al exterior y mezcla su identidad de acuerdo a la situación que se esté viviendo. Asimismo el 5% estuvo muy en desacuerdo, comentando también que el tucumano no defiende lo propio en pos de lo externo, una tendencia con la que nació Tucumán, y fue relegando sus tierras hasta que se quedó con la provincia más pequeña de la Argentina. Por otro lado un 14% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo ya que argumentan que depende de la clase socio-cultural de cada individuo.

31. ¿Cómo cree que se percibe la imagen de Tucumán? A nivel LOCAL

Gráfico 4.31 Percepción respecto a la imagen de Tucumán a nivel Local

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

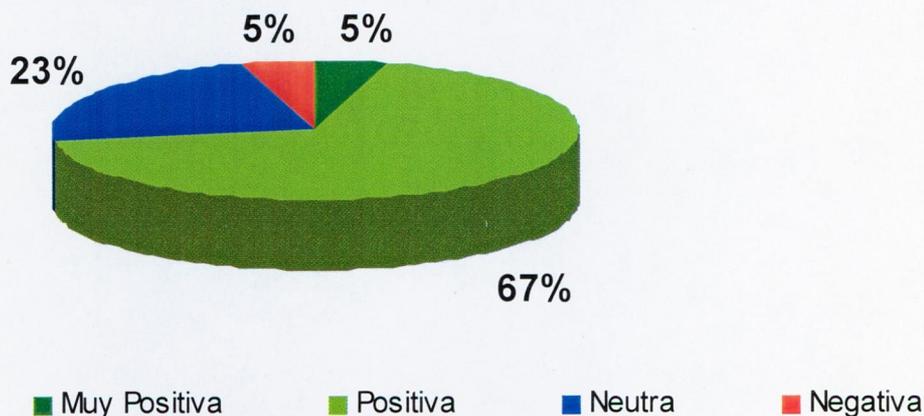


El 37% de los entrevistados, le parece que la imagen a nivel local (imagen interna) es positiva. El 18% dijo que la imagen a nivel local es muy positiva, argumentando que en los últimos años la provincia ha evidenciado crecimiento. El 27% dijo que la imagen a nivel local es neutra, ya que si bien no es negativa, hay mucha gente que no está conforme con la situación actual de la provincia. Por otro lado, el 18% de los entrevistados dijo que la imagen de Tucumán a nivel local es negativa. Éstos últimos atribuyen la causa, a los años de falta de inversión en la provincia, a la imagen del gobierno y a la disconformidad de la población.

32. ¿Cómo cree que se percibe la imagen de Tucumán? A nivel NACIONAL

Gráfico 4.32 Percepción respecto a la imagen de Tucumán a nivel Nacional

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012

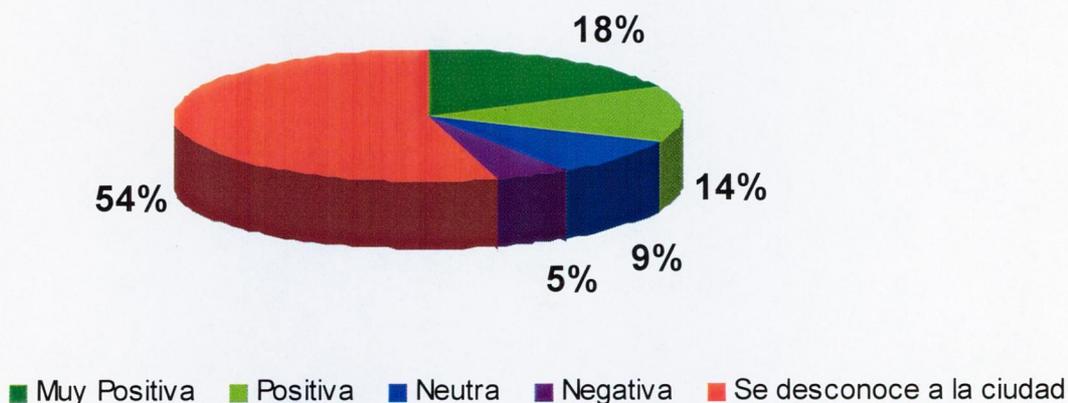


El 67% de los entrevistados dijo que la imagen de Tucumán a nivel nacional es positiva. El 5% dijo que es muy positiva. El 23% cree que la imagen a nivel nacional es neutra y el 5% cree que es negativa.

33. ¿Cómo cree que se percibe la imagen de Tucumán? A nivel INTERNACIONAL

Gráfico 4.33 Percepción respecto a la imagen de Tucumán a nivel INTERNACIONAL

Elaboración Propia en base a encuestas realizadas en Mayo 2012



EL 54% cree que Tucumán es desconocida a nivel internacional. El 5% cree que a nivel internacional la imagen de Tucumán es negativa. Por otro lado, el 18% argumenta que la imagen de Tucumán es muy positiva a nivel internacional, debido a las importaciones que realiza la provincia, especialmente los citrus y frutas como la frutilla y el arándano.

⇒ Del relevamiento realizado se puede dimensionar que existe dispersión cognitiva respecto a las opiniones sobre la imagen del gobierno, el estado de la ciudad, las



iniciativas de desarrollo y la esperanza de un cambio posible. Sin embargo la mayoría opina tener una visión positiva de Tucumán y todos coinciden que ha mejorado en los últimos años.

El pilar de la estrategia

Del relevamiento puede apreciarse que el foco en Tucumán estuvo siempre en la producción agropecuaria, desde la caña de azúcar, pasando a través de los años la importancia al limón y luego a las frutas de exportación como la frutilla y el arándano. La soja y el maíz también son cultivos de gran importancia.

El sector turístico siempre estuvo en segundo plano y la mayoría coincidió que es una economía importante a desarrollar.

Pilar de la Cultura

Si bien el tucumano es proactivo a la innovación, se detecta una pérdida de raíces, del folclore, dado que culturalmente el Tucumano no se enorgullece de sus orígenes, y está siempre más predispuesto a lo externo.

Por otro lado, muchos opinan que es necesaria incentivar la cultura de la limpieza de los espacios públicos en Tucumán y la conducta ecológica.

Se recomienda fuertes campañas de:

- 1) Cultura al trabajo
- 2) Cultura a la limpieza
- 3) Conciencia Ecológica
- 4) Identidad

La mayoría coincidió también que hacen falta políticas de estado para apoyar e implementar efectivamente estas campañas.

Pilar de los recursos

De acuerdo al relevamiento, puede evidenciarse que la mayoría de los entrevistados coincide en que Tucumán tiene muchos recursos a destacar:

- Paisajes
- Patrimonio Histórico
- Actividades Productivas
- Potencial de turismo: buena gastronomía, atracciones, su gente, hotelería, etc.
- Clusters en desarrollo.
- Polo educativo y cultural.



- Polo tecnológico.

Respecto a la ciudad de San Miguel de Tucumán la mayoría coincidió que hace falta mejorar el aspecto estético de la misma, trabajar en la limpieza y en la ecología; así como la creación y cuidado de espacios verdes y públicos y mejorar los accesos

Por otro lado la mayoría mencionó la necesidad de la creación de circuitos turísticos sólidos.

Pilar de la Gestión

Siendo una de las claves de la competitividad, el **Alineamiento Estratégico Organizacional**, evidenciamos en la gestión de la provincia de Tucumán, compartimentos estancos. Existen diversos organismos con objetivos diferentes, mucho duplicados; muchos planes que quedan en el diseño y la falta de integración a nivel organización estratégica entre todos los sectores de la provincia.

Asimismo no existe un plan estratégico de la provincia que se haya seguido independientemente de los cambios en el gobierno ni diseñado y puesto en marcha con la colaboración de los sectores: público-privado. Así, las iniciativas surgen en general o del sector público o desde el sector privado, pero en su mayoría, NO en conjunto.

Pilar de los mercados

Actualmente Tucumán se encuentra abierto al mercado internacional en su producción agropecuaria.

El turismo es un mercado a desarrollar, tanto a nivel nacional como internacional.

Por otro lado, aunque se encuentran gestando nuevos clusters productivos, hace falta el impulso de otras actividades económicas como la artesanal, textil y productos autóctonos.

6 CAPITULO VI: DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES PARA LA ACCIÓN

6.1 Ejes Estratégicos

Se exponen los ejes estratégicos a desarrollar (en caso de ser validados por los ejecutivos clave):

TRABAJO +ECONOMÍAS DE CALIDAD

Objetivos:

- Diseñar políticas activas de promoción del empleo, apuntando al incremento de oportunidades laborales y a las mejoras en las condiciones de empleabilidad.
- Crear redes, convenios e integración entre tecnología, ciencia y producción, priorizando la innovación como motor de desarrollo.
- Fortalecer los clusters productivos existentes y fomentar el desarrollo de nuevos clusters e iniciativas que permitan diversificar la base económica de la provincia y la región.

INTEGRACIÓN + CONECTIVIDAD

Objetivos:

- Modernizar las infraestructuras de transporte y logísticas a fin de optimizar la comunicación y traslado de bienes, productos y personas a nivel de la región y MERCOSUR.
- Evaluar la posibilidad de la puesta en marcha de la red ferroviaria existente en Tucumán.
- Reducir los costos de transporte, logrando que los productos regionales sean más competitivos en el mercado nacional y mundial.
- Mejoramiento/Creación de accesos a puntos turísticos desconectados.
- Contribuir a la búsqueda de soluciones consensuadas y co-responsables de las problemáticas metropolitanas: aliviar la congestión del microcentro de la ciudad de S.M. de Tucumán, optimizar el sistema de transporte público, disuadir el uso de automóviles particulares, creación de transporte sustentable.

OPORTUNIDADES + CIUDADANÍA

Objetivos:

- Promover una ciudadanía responsable, que ejercite plenamente sus derechos y asuma sus compromisos y obligaciones.
- Concretar el reconocimiento de la autonomía municipal y la construcción de una nueva arquitectura institucional moderna y democrática.
- Profundizar los mecanismos de participación ciudadana y política, y consolidar ámbitos institucionales de concertación y consenso.
- Sensibilizar a la población respecto de las principales problemáticas y valores de la convivencia humana, a partir de acciones de comunicación, educación y promoción.
- Mantener informada a la sociedad en general sobre la importancia que tiene la participación activa y comprometida de todos sus miembros.
- Difundir a nivel local y nacional las acciones que se habrán de ejecutar.
- Brindar información veraz y oportuna a los medios de comunicación sobre los avances del Plan de Competitividad.

TERRITORIO + CALIDAD DE VIDA

Objetivos:

- Conformar nuevas urbanizaciones a través de procesos de reordenamiento del tejido residencial y de la recuperación de espacios degradados.
- Contribuir a preservar los recursos naturales (agua, suelo, aire y diversidad ecológica) y disminuir la contaminación ambiental.
- Recuperar y sanear las áreas de los ríos y diques de Tucumán, posibilitando el acceso público y la instalación de infraestructuras y servicios.
- Priorizar el uso peatonal de los espacios públicos, principalmente en las calles de la ciudad de S. M. de Tucumán. Disuadir el uso de vehículos privados y fomentar el uso de la bicicleta como medio de transporte alternativo; con la creación de ciclovías y campañas de concientización.
- Contribuir a mejorar la salud y la calidad de los tucumanos a través del ejercicio.
- Creación de espacios públicos de esparcimiento y creación y recuperación de espacios verdes en las urbanizaciones.
- Cuidado de los accesos a las urbanizaciones y puntos turísticos.
- Fomentar el desarrollo turístico a través de la programación de una oferta atractiva y la creación de nuevos circuitos turísticos.
- Revalorización y difusión del patrimonio histórico de la ciudad de S. M. de Tucumán, generando una identidad más fuerte y comprometida.

CREACIÓN + INNOVACIÓN

Objetivos:

- Posicionar a Tucumán como un polo de educación y cultura del MERCOSUR.
- Acrecentar las posibilidades de acceso y apropiación de la población a nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- Diseñar una red dinámica de conocimiento que vincule la oferta educativa y cultural de la provincia con las demandas del sector económico.
- Promover y difundir la actividad artística y cultural, potenciando vocaciones creativas e innovadoras.
- Transformar a la ciudad en territorio de aprendizaje, a través de la implementación de políticas públicas culturales que promuevan experiencias educativas.
- Atraer y retener el talento por medio de una oferta de empleos de calidad, con contrataciones basadas en la competencia justa, las capacidades individuales y las reglas del juego similares para todos.

6.2 Creación Del Consejo Provincial de Desarrollo Competitivo (CPDC)

El Plan Estratégico validado por los referentes de los diferentes sectores, se llevará a adelante por el CONSEJO PROVINCIAL DE DESARROLLO COMPETITIVO (CPDC). Este ente será capaz de coordinar las actividades de los diferentes sectores, sin tomar posiciones respecto a ideas políticas o ser influenciado por entes privados. Este ente articulará las iniciativas públicas y privadas así como el seguimiento, evaluación y difusión de los resultados y logros obtenidos; siendo el nexo y el motor del cambio para la competitividad de Tucumán.



Este consejo trabajará principalmente en la creación y desarrollo de nuevos clusters. La propuesta inicial es la de desarrollar clusters en cada departamento provincial, de manera de generar nuevas economías y desarrollo en toda la provincia, sin que los habitantes deban moverse de localidad para crecer; y descentralizar la aglomeración de actividades y población en la capital de Tucumán. Los ejes estratégicos delineados se llevarán adelante a nivel de cada cluster, adaptando a cada situación su aplicabilidad y desarrollo. La organización del consejo será la de una unidad central que coordine los proyectos globales y luego 17 dependencias:

	Departamento	Cabecera
1	Burruyacú	Burruyacú
2	Capital	San Miguel de Tucumán
3	Chicligasta	Concepción
4	Cruz Alta	Banda del Río Salí
5	Famaillá	Famaillá
6	Graneros	Graneros
7	Juan Bautista Alberdi	Juan Bautista Alberdi
8	La Cocha	La Cocha
9	Leales	Bella Vista
10	Lules	Lules
11	Monteros	Monteros
12	Río Chico	Aguilares
13	Simoca	Simoca
14	Tafí del Valle	Tafí del Valle
15	Tafí Viejo	Tafí Viejo
16	Trancas	Trancas
17	Yerba Buena	Yerba Buena

6.3 Visión y Misión del CPDC

VISIÓN

Lograr una Tucumán moderna, territorialmente integrada y socialmente inclusiva, sustentada en la cultura, la innovación y las economías de calidad; con protagonismo y conectividad nacional y global.

MISIÓN

Crear la infraestructura que provea las raíces para el desarrollo en todo el territorio provincial, mediante la implementación del modelo de clusters. De esta manera, organizaciones comunitarias y otros servicios de apoyo son capaces de incrementar su eficiencia y efectividad dirigiendo sus servicios hacia un mayor grupo de empresas.

Se propugna favorecer la cooperación e interacción, pero sin menoscabo del clima competitivo. Se piensa que el gobierno puede actuar como catalizador e intermediario (broker), así como coordinador o incluso autoridad, en los clusters, ayudando a superar los bloqueos y desequilibrios organizacionales e institucionales y conflictos que impiden el buen funcionamiento de los mismos, pero que no puede crearlos o impulsarlos de la nada o donde no haya condiciones previas.

El CPDP propone los siguientes pasos para crear un marco que sea impulsado por la demanda de la industria, inclusivo, colaborador, estratégico, y que, fundamentalmente agregue valor a todo el sistema:

1. Movilizar a todas las partes interesadas y a los empleadores.
2. Evaluar los clusters productivos regionales existentes.
3. Fomentar la colaboración mediante la reunión de industrias e instituciones claves en la región.
4. Implementar las acciones identificadas en el proceso de colaboración.

El Consejo promoverá las siguientes estrategias transversales:

1. Ahorro, inversión y financiamiento.
2. Ciencia, tecnología e innovación
3. Desarrollo empresarial.

4. Desarrollo agropecuario.
5. Desarrollo físico y logístico.
6. Desarrollo del capital humano.
7. Desarrollo tecnológico y comunicacional.
8. Modernización de instituciones y políticas.
9. Iniciativa empresaria social y ambiental.
10. Transparencia del Estado.
11. Creación de Unidades Regionales de competitividad.

6.3.1 Eslabones CLAVE de fortalecimiento del sistema en su conjunto

- Liderazgo personal del Gobernador y movilización provincial en función de la competitividad.
- Planeamiento, Agenda y Metodología de trabajo integrativa, interactiva, sistemática y sistémica.
- Articulación Nacional-Provincial-Regional.
- Articulación Público-Privada.
- Articulación Interinstitucional.
- Relacionamiento y Cooperación Internacional.



BIBLIOGRAFIA

- Agranoff, Robert; McGuire, Michael; “Collaborative public Management: new strategies for local governments”. Washington DC 2003. Georgetown University Press.
- De la Torre, Carolina; “Conciencia de mismidad: identidad y cultura cubana”. Revista Temas, No. 2. . 1995.
- Friedmann, R.: “Marketing Municipal. El ciudadano como cliente”, en Revista Chilena de Adm. Pública.
- Friedmann, Reinhard; “Identidad e Imagen Corporativa para Ciudades”. Revista Chilena de Administración Pública. 1995.
- Friedmann, Reinhard ; “Marketing urbano”.
<<http://www.revistacontactar.com.ar/036.htm>>
- Friedmann, Reinhard, “Marketing Estratégico de Ciudades”. Abaco: Revista de cultura y ciencias sociales, ISSN 0213-6252, N° 44-45, 2005.
- Kotler, Philip; Haider, Donald; Rein, Irving; “Marketing Places”. New York 1993. Kindle File.
- Levy, Alberto; “Competitividad de empresas, clusters y regiones”. Prensa Económica, Pág. 118-120 N° 278.
- Levy, Alberto; “Desarrollo Competitivo y dinámica de los sectores industriales”. Buenos Aires 2010. ISBN: 978-987-05-9094-1 <http://www.materiabiz.com/foros/zona-descargas2.php>.
- Levy, Alberto; “Estrategia, Cognición y Poder: cambio y alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos”. 1ra ed. Buenos Aires: Granica, 2007.
- Paniagua, Francisco; Blanco Castilla, Elena; “Presente y futuro de la Comunicación estratégica en la ciudad”. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (2007). Año III, Número 8, V4, pp.27-49 ISSN 1669- 4015 <http://www.cienciated.com.ar/ra/doc.php?n=769>.
- Puig Toni, “Comunicación Municipal, Cómplice de los ciudadanos”. Barcelona. Ed. Paidós, 2004.
- Puig, Toni; “Marca Ciudad: cómo rediseñarla para lograr un futuro esplendido para todos”. 1ra ed. Buenos Aires. Ed. Paidós. 2009.

- Tanda Díaz, Jency; Marrero M., Manuel. La identidad urbana vista como elemento Estratégico del marketing de ciudades.
<http://monografias.umcc.cu/monos/2004/Indeco/um04IE03.pdf>.
- Tinto Arandes, José Antonio; “La imagen de marca de las ciudades”.
<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/23487/2/articulo4.pdf>.
- Valls J, Josep-Francesc; “La imagen de marca de los países”. Madrid: McGraw-Hills, 2005.
- Caracterización urbanística, social y ambiental del Anillo de Innovación. Vicepresidencia de Gestión Cívica y Social Bogotá, D.C., Cámara de Comercio de Bogotá. Junio de 2008

REFERENCIAS DE INTERNET:

<http://www.tucumanturismo.gov.ar/>
<http://www.tucuman.gov.ar/>
<http://www.marcatucuman.com/>
<http://www.sidetec.gov.ar>
<http://www.fet.com.ar>
<http://www.albertolevyblog.com/>
<http://www.unt.edu.ar/>
<http://www.lagaceta.com.ar/>
<http://www.norteeconomico.com.ar>
<http://www.contexto.com.ar/>
<http://www.hlt.gov.ar/actualidad.htm>
<http://www.justucuman.gov.ar/>
<http://estadistica.tucuman.gov.ar/>
<http://e-barcelona.org/index.php?name=News&file=article&sid=5932>
<http://www.welcomeargentina.com/tucuman/historia.html>
<http://www.catastro-se.gov.ar/digesto/ley22312.php>
http://es.wikipedia.org/wiki/Celestino_Gelsi
http://www.producciontucuman.gov.ar/Exportaciones_Estadisticas.aspx
<http://estadistica.tucuman.gov.ar/censo2010/indec/inicio.htm>
http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P4-P_tucuman.pdf
<http://www.contexto.com.ar/nota/8670/marca-tucuman-.html>
<http://www.lagaceta.com.ar/nota/172201/Economia/Calidad-para-conquistar-al-mundo.html>

ANEXOS

Anexo I: Metodología de Desarrollo competitivo

1. Diagnóstico Estratégico Inicial

Actividades

- Diagnóstico de la situación de la industria en cuanto al impacto del escenario externo.
- Construcción del mapa del cluster.
- Diagnóstico de la estructura competitiva del sector (Cluster).
- Diagnóstico de la situación estratégica.
- Diseño y supervisión de Investigaciones de mercado.
- Análisis del posicionamiento competitivo.

Entregables

- Acuerdo de situación de la industria.
- Acuerdo de situación del cluster.
- Acuerdo de segmentación del mercado.
- Acuerdo del posicionamiento competitivo.
- Acuerdo de la situación estratégica de la entidad.
- Estructura Competitiva del sector (World Economic Forum).

Instrumentos

- Investigación de datos secundarios disponibles.
- Metodología de análisis de clusters (Cluster Flow).
- Investigación de mercado
 1. Cuantitativa
 2. Cualitativa
 3. Semiológica
- Modelo Penta.

2. Dispersión Cognitiva

Actividades

- Conducción de entrevistas individuales y confidenciales para detectar las percepciones que los ejecutivos clave tienen sobre los puntos críticos en los siguientes ejes:
 - Estrategia
 - Cultura
 - Recursos
 - Organización



– Mercados

- Relevamiento de iniciativas de mejora propuestas por las key positions con respecto al punto anterior.
- Desarrollo y conducción de un trabajo grupal entre los entrevistados para presentar la dispersión de las percepciones individuales y unificar las áreas de mejora de la situación organizacional.

Entregables

- Informe de los resultados de las entrevistas individuales.
- Dispersión cuantitativa sobre la situación organizacional. Gap Analysis por variable y Gap Initiatives.
- Informe de trabajo grupal sobre percepción de Estrategia, Cultura, Recursos, Organización y Mercados del Cluster.
- Listado de oportunidades de mejora sugeridas por los entrevistados.
- Listado de oportunidades de mejora sugeridas por el equipo de CPDC.

Instrumentos

- Entrevista individual a Key positions.
- Modelo de construcción de curvas de dispersión.
- Escalas Lickert por variable para evaluar Gaps de situación actual a situación óptima.
- Best practices / Benchmarking del mercado.

3. Validación de la Estrategia Corporativa

Actividades

- Validación/Formulación de la Visión, la Misión y la Estrategia.
- Validación/Diseño y discusión del mapa de Portafolio de BUs.
- Validación/Diseño y discusión del Portafolio de cada línea de productos y servicios de cada BU.
- Diseño y construcción del mapa de riesgo, complejidad, restricciones y Sorpresa Potencial por BU.
- Diseño/revisión y discusión del perfil de valores culturales que hagan ejecutable la estrategia.
- Formulación de síntesis del impulso estratégico básico que logre una visión comprendida, compartida y comprometida.

Entregables

- Evaluación de validez, internalización y ejecutabilidad.
- Mapa de Portafolio y priorización de asignación estratégica de recursos entre business units. Análisis de restricciones.
- Validación de estrategia corporativa del cluster.
- Perfil de desempeño por línea de productos de cada Business Unit.

- Atractivo del mercado por línea de productos de cada Business Unit.
- Estrategia competitiva por producto/servicio.
- Perfil de valores culturales para hacer ejecutable la estrategia.

Instrumentos

- Portfolio Matrix.
- Risk Complexity/Matrix
- Core Competences assesment por producto/servicio.
- Competitive Strategy assesment por producto/servicio.
- SWOT Analysis.
- TOC Theory of constrains.

4. Desarrollo Estratégico Competitivo

Actividades

- Constitución de grupos interfuncionales.
- Desarrollo de talleres de discusión de estrategia.
- Organización de un workshop de presentación de los resultados de los talleres.
- Formulación de un sistema de priorización de iniciativas por urgencia e importancia.
- Diseño del Penta Deseado.

Entregables

- Penta Especifico.
- Proceso de generación de iniciativas.
- Sistema de priorización de iniciativas.

Instrumentos

- Manual de parámetros para la discusión de Estrategia Competitiva en cada BU (Strategic Scanner).
- Tablero de Cross Action.
- Matriz de Urgencia / Importancia.
- Metodología de Alineamiento competitivo.
- Penta sincrónico y diacrónico.

5. Planes, Programas, Presupuestos

Actividades

- Formulación e implementación de un sistema de Follow Up.
- Formulación e implementación de un sistema de corrección de desvíos.
- Proceso de implementación del posicionamiento.
- Desarrollo del plan comunicacional de argumentación competitiva.
- Estudio de compatibilidad entre la Cultura y la Estrategia.

- Estudio de compatibilidad entre la Organización y la Estrategia.
- Determinación de indicadores de performance y cumplimiento de iniciativas.
- Constitución del SAC-Strategy Assurance center.

Entregables

- Informe de responsable, timing, costos, etc por alternativa.
- Plan de Marketing.
- Plan comunicacional.
- Informe de compatibilidad entre Cultura y Estrategia y propuesta de acciones correctivas.
- Informe de compatibilidad entre Organización y Estrategia y propuesta de acciones correctivas.

Instrumentos

- Modelo de Follow Up.
- Gráfico GANTT de Go-to-market.
- Sistema “SPPB Snake”.
- Cultural Scanner.
- Organizational Scanner.

6. Alineamiento 100% Cluster

Actividades

- Selección de coordinadores y observadores grupales.
- Entrenamiento del grupo de coordinadores y observadores grupales.
- Establecimiento de calendario de reuniones y constitución de grupos.
- Asignación de coordinadores y observadores a los grupos.
- Desarrollo de reuniones grupales interfuncionales para la participación y relevamiento de toda la organización.
- Implementación de los instrumentos de comunicación interna de la Estrategia Corporativa y de la Estrategia Competitiva del cluster para lograr alineamiento, ejecutabilidad y compromiso.

Entregables

- Informe sobre iniciativas surgidas por la participación del resto de la organización para asegurar la ejecutabilidad de la Estrategia.
- Transferencia de la tecnología completa de Strategy and Competitive Alignment (SCA).

Instrumentos

- Modelo de dinámica y coordinación grupal.
- Seminarios de transferencia de tecnología en distintos niveles de complejidad.

7. Evaluación de resultados



Actividades

- Identificación de variables a medir.
- Identificación de parámetros de medición.
- Construcción del tablero de resultados clave a medir.

Entregables

- Informe de avances de las iniciativas.
- Informe de la mejora del Alineamiento cognitivo.
- Informe de avance de cada resultado parametrizado a medida.
- Informe de cumplimiento por área y responsable.
- Aplicación en total quality management.
- Mejora de las escalas Lickert por variable propuesta.

Instrumentos

- Parametrización de resultados esperados.
- Seminarios sobre objetivos y metas.
- Técnicas en metodologías de total quality management y Market driven quality.
- Escala Lickert.

Anexo II: Referentes Clave entrevistados

Cargo	Nombre y Apellido
<p>Presidente de la Federación Económica de Tucumán (FET). Asociación de Productores Tabacaleros de Tucumán. Presidente de Economías Regionales en la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)</p>	<p>Sr. Raúl Robin</p>
<p>Legislador por Tucumán electo período 2011-2015. Presidente de la Fundación para el Estudio de las Ciencias Políticas y Sociales Gobernador Gelsi. Secretario de Relaciones Internacionales e Institucionales del O.I.P- Argentina. Secretario de Relaciones Laborales del Comité Nacional de la Unión Cívica Radical. Presidente de la Convención Provincial de la Unión Cívica Radical. Secretario General de la Junta de Gobierno de la Unión Cívica Radical. Secretario Juvenil del Comité Nacional de la Unión Cívica Radical. Secretario General del Comité Nacional de la Juventud Radical. Secretario de Relaciones Parlamentarias del Comité Nacional de la Unión Cívica Radical. 2011 - 2013.</p>	<p>Sr. Sergio Ariel García</p>
<p>Legislador por Tucumán electo período 2011-2015. Presidente de la Comisión de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable de la legislatura de Tucumán. Integrante de la Comisión de Energía y Comunicaciones. Integrante de la Comisión de Asuntos de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Subdirector de Empleo y Emprendimiento de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán período 2004-2007. Sub-secretario de Servicios Públicos de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán, período 2007-2009. Coordinador de Secretaría de Obras Públicas de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán, período 2009-2011.</p>	<p>Sr. Ernesto Alfredo Toscano</p>
<p>Gerente General del Instituto de Desarrollo Productivo (IDEP)</p>	<p>Ing. Dirk Trotteyn</p>
<p>Coordinador área competitividad del Instituto de Desarrollo Productivo (IDEP)</p>	<p>Cr. Roberto Martínez</p>
<p>Secretario General de la Federación Económica de Tucumán (FET). Asociación de Productores de Alimentos del NOA. Fundación empresaria de Tucumán (FUNDAFET). Representante</p>	<p>Sr. Juan Antonio Rodríguez</p>

en IDEP.	
Secretario Rama Producción de la Federación Económica de Tucumán (FET). Comisión Provincial de Alimentos. Presidente de MERCOFRUT.	Sr. Ricardo Cecilia
Empresario de turismo. Vocal en la Federación Económica de Tucumán (FET). Integrante de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). Comité Coordinador con Universidad San Pablo-T. Vocal titular de la Cámara de Turismo de Tucumán.	Cr. Gregorio Werchow
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT).	Cr. Santiago Di Lullo
Empresario gastronómico. Presidente de la Unión de Hoteles de Tucumán. Director del Consejo Social empresario Tucumán. Vocal titular de la Cámara de Turismo de Tucumán. Ex vicepresidente del Ente Tucumán Turismo (ETT).	Cr. Humberto Neme
Empresario gastronómico. Ex presidente de la Unión de Hoteles de Tucumán. Integrante de la Federación Económica de Tucumán. Asesor de la comisión de turismo de la Legislatura de Tucumán	Sr. Freddy Pinello
Decano de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT).	Sr. Daniel García
Vicedirector de CONICET- Tucumán. Director de INSIBIO ((Instituto Superior de Investigaciones Biológicas).	Dr. Roberto Morero
Profesor Titular de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT). Ex Secretario de Cultura en Tucumán. Actor y Director teatral de amplia trayectoria. Delegado de la Comisión Nacional de Museos y de Monumentos y Lugares Históricos. Coordinador General de la Unidad de Reconversión del Espacio Público del Gobierno de Tucumán.	Mg. Arq. Ricardo Salim
Interventor del Instituto Provincial de la Vivienda – Tucumán (IPV). Presidente del Consejo Federal de la Vivienda.	Ing. Gustavo Durán
Actual Empresaria en Tucumán. Ex tenista profesional, puesto 28 en el ranking WTA en 1991. Medalla de oro en los Juegos Panamericanos de Mar del Plata en 1995. Presidente del Ente Tucumán Turismo (ETT) entre 2003 y 2007.	Sra. Mercedes Paz
Propietario de Swiss Hotel Metropol. Secretario en Asociación de Hoteles y Turismo de la República Argentina (AHTRA).	Dr. Carlos Gordillo
Secretario de Innovación y Desarrollo Tecnológico de Tucumán (SIDETEC).	Dr. Javier Noguera

Presidente de la Unión Industrial Tucumán (UIT).	Sr. Felipe Salas
Presidente Cámara Tucumana de Empresas de Tecnología, Información y Comunicaciones (Ca.T.E.T.I.C.)	Ing. Omar Rivas
Presidente de Cluster Tucumán Technology. Empresario de tecnología.	Ing. Juan Martinez Arce
Subsecretaria de Espacios Verdes- Municipalidad de San Miguel de Tucumán.	Cra. Silvia Otero
Miembro del Equipo Organizador de Tucuman Valley. Integrante Cluster Tucumán Technology.	Lic. Esteban Mulki
Periodista, Lic. en Comunicación Social. Docente de la carrera ciencias de la comunicación de la UNT. Prosecretario de Redacción – Jefe de Noticias del diario La Gaceta de Tucumán.	Lic. Indalecio Sanchez
Periodista. Lic en Comunicación Social. Cronista del diario La Gaceta y docente en la cátedra Redacción Periodística II en Unsta.	Lic. José Návaro
Socio en Cluster Tucumán Technology. Integrante de Sociedad Industrial de Tucumán. Empresario de Tecnología.	Ing. Sebastián Alberto Varas

Anexo III: Cuestionario de Entrevista

Nombre y apellido:

Puesto:

Sector:

1. ¿Por cuál/es atributo/s considera que es conocido Tucumán?

- Paisajes
- Sectores Productivos (industrial, agropecuario, turístico, software, servicios, entre otros)
- Formación Académica Universitaria, Terciaria, capacitaciones, cursos, jornadas
- Calidad de Vida
- Todos
- Otros (indique cuales)

2. ¿Cuál es la imagen que Ud. tiene de Tucumán?

Muy Positiva	Positiva	Neutra	Negativa	Muy Negativa

3. ¿Qué cualidad/es o atributo/s positivos de ciudad considera que debe/n destacarse en Tucumán?

- Oferta Turística completa
- Recursos Naturales/Paisajes
- Crecimiento/Dinamismo (para los negocios, cultura, entretenimiento)
- Oferta Educativa variada y de jerarquía
- Amplio desarrollo industrial en diversos sectores
- Oferta natural de tierras para la localización de personas y negocios
- Oferta laboral diversificada
- Legendario Patrimonio Histórico-Cultural
- Amplia oferta cultural/artística
- Personalidades famosas
- Seguridad
- Calidad de vida integral
- Otros (indique cuales)

Percepciones/Actitudes

A continuación voy a mencionar una serie de afirmaciones relacionadas a la provincia de Tucumán y su ciudad Capital. Le pido que indique su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de ella y su opinión:

4. El transporte público en Tucumán es escaso y no se mantiene en condiciones.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?



5. La ciudad de S. M. de Tucumán tiene pocos atractivos para el turismo

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

6. La ciudad es muy segura y el personal policial es fácil de localizar.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

7. El estado de las calles y veredas es óptimo en la mayoría de las zonas de la ciudad

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

8. La oferta hotelera en Tucumán es limitada para recibir mayor cantidad de turismo

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

9. El aeropuerto de Tucumán se encuentra en buen estado, así como la frecuencia y cantidad de servicios a todo el País.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

10. El servicio de taxis en Tucumán se encuentra en mal estado y no es confiable.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

11. La ciudad de S. M de Tucumán es limpia y atractiva.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

12. El diseño urbano de la ciudad de Tucumán no está bien planificado.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

13. Es característicos de los tucumanos trabajar con concepción de futuro

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?



14. Hace falta la creación de más espacios públicos, plazas y parques en Tucumán

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

15. En Tucumán, los paisajes son la mayor atracción turística.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

16. Tucumán no le da la importancia que se merece al desarrollo del turismo.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

17. Al llegar a Tucumán los turistas pueden decir por lo que ven que es el “Jardín de la República”.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

18. Tucumán ha perdido su identidad histórica, y por lo tanto no se identifica con nada en especial.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

19. La infraestructura turística de Tucumán es óptima o está muy cerca de serlo.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

20. Es importante capitalizar u promover el atractivo histórico de la ciudad de S.M. de Tucumán.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

21. En la ciudad de Tucumán abundan los espacio verdes, plazas y parques floridos y cuidados

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?



22. Es necesario implementar iniciativas de cuidado de medio ambiente en Tucumán.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

23. En Tucumán hay voluntad para trabajar en equipos inter-áreas (publico-privados – ONG) en proyectos para mejorar la provincia

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

24. Existe mucha mano de obra calificada en Tucumán.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

25. No existen políticas impositivas para el fomento de nuevos negocios y empresas en Tucumán.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

26. Tucumán es el polo educativo universitario más importante del norte argentino.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

27. Las escuelas públicas en Tucumán son escasas y el nivel educativo en las mismas ha decaído en los últimos años.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

28. En Tucumán hacen falta salas y lugares para la organización de eventos y conferencias de gran envergadura.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?



29. El acceso a los puntos turísticos de Tucumán está perfectamente señalado, las rutas en buen estado y el transporte público es óptimo.

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

30. Los Tucumanos tienen un sentido de pertenencia compartida

Muy de Acuerdo	De acuerdo	Regular de Acuerdo	Regular en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
----------------	------------	--------------------	-----------------------	---------------	-------------------

¿Qué propone para mejorar o mantener esto?

- **Imagen general**

31. ¿Cómo cree que se percibe la imagen de Tucumán?

	A nivel local	A nivel nacional	A nivel internacional
Excelente			
Muy Positiva			
Positiva			
Neutra			
Negativa			
Muy Negativa			
Se desconoce a la ciudad			

Gracias!