



Bases para un desarrollo productivo

Florencio Varela



Florencio Varela
Municipalidad

Cerca tuyo.

Bases para un desarrollo productivo

Florencio Varela

Autoridades

Dr. Watson, Andrés

Intendente

Lic. Pollera, Martín

Secretario de Industria y Desarrollo Productivo

Coordinación Técnica

Lic. Gisande, Emiliana

Directora General de Capacitación y Asistencia Técnica

Equipo de trabajo

Lic. Álvarez Hayes, Sebastián

Director Ejecutivo del Instituto de Desarrollo
del Agrupamiento Industrial

Lic. Remes Lenicov, Matías

Subsecretario de Inversiones Productivas

Sr. Curutchet, Emilio

Subsecretario de Economía Social

Lic. Lucero, Sebastián

Director Ejecutivo del Instituto
de Desarrollo Local

Sr. Zeballos, Rubén

Subsecretario de Trabajo y Empleo

Colaboración Metodológica

Lic. Novak, Daniel

Ex Secretario de Industria y Desarrollo Productivo

Edición y Diseño

Lic. Deluchi, Guillermina

Comunicación Visual



Florencio Varela
Municipalidad

Cerca tuyo.

Indice

5	Prólogo
9	SIDP: Una herramienta estratégica para la planificación del desarrollo.
17	Florencio Varela: Una mirada integral
19	Dimensión Sociodemográfica: Definición y Caracterización
23	Dimensión Productiva
28	Dimensión Territorial
36	Políticas públicas municipales: Áreas de intervención.
41	Producción
44	Uso del suelo Empleo
47	Desafíos y Oportunidades para el Desarrollo
57	Anexos
59	Anexo I: Marco Conceptual y Metodológico
64	Anexo II: Organigrama de la SIDP

Prólogo

Florencio Varela tiene un gran desafío por delante: el del desarrollo. Y este camino que se abre es resultado de haber defendido en los últimos años “lo productivo” por medio de un Estado municipal presente que, trabajando junto a cada sector y escuchando sus necesidades, ha logrado consensuar los lineamientos y acciones a seguir para lograr una estructura productiva que favorezca la generación de valor agregado y la creación de puestos de trabajo de calidad para su población.

Proponerse este desafío, implica para el municipio de Florencio Varela asumir nuevos compromisos para con su población, en un escenario donde las demandas son crecientes y los recursos limitados. Asimismo, este escenario se torna más complejo si consideramos que,

más allá de los esfuerzos que el Municipio pueda realizar en pos de diversificar su producción, sus acciones se encontrarán siempre inmersas en un contexto provincial, nacional y global que podrá condicionar o potenciar su proceso de desarrollo, impregnándolo de marchas y contramarchas.

Es por esto que, además de ser necesaria la voluntad política para comenzar a transitar este camino, identificando inicialmente los problemas inherentes a la estructura económica, se vuelve imprescindible analizar la viabilidad política de cada propuesta diseñada para resolverlos. En otras palabras, los recursos municipales disponibles para la consecución de los objetivos establecidos deben ser cuantificados al inicio de la planificación del desarrollo, caso contrario, más temprano que tarde se evidenciarán las limitaciones que en la práctica presenta este tipo de herramienta estratégica. Lo anterior, no refiere a que una unidad gubernamental municipal

no pueda iniciar su propio proceso de desarrollo, más bien aspira a que, al hacerlo, sean tenidas en cuenta las heterogeneidades que presenta su territorio, los diversos actores que en él conviven y las dinámicas que allí se producen.

Pienso que, aunque un tanto más ardua, es la única manera de construir una visión integral de la realidad local en lugar de tomar el atajo de replicar “paquetes enlatados” de desarrollo que, independientemente del éxito que hayan tenido en otros territorios, difícilmente reflejen las potencialidades y debilidades de la estructura productiva local.

De potencialidades y debilidades. De la oportunidad de potenciar una debilidad y de la oportunidad de potenciar oportunidades. De eso se trata el camino del desarrollo. De brindarle la oportunidad a cada varelenso de residir y trabajar en su lugar de origen, de apostar a la creación de pequeñas y medianas empresas, de

agregar valor, de aprovechar los avances de la ciencia y la tecnología y no es sino potenciando una alianza que llegó para quedarse de la mano de la **Universidad Nacional Arturo Jauretche**. Contar en el territorio con esta alta casa de estudios dota de una capacidad técnica, profesional y política sin precedentes, revalorizando el derecho a la educación, el trabajo interdisciplinario y el compromiso con la comunidad. Esta alianza, junto al trabajo coordinado con entidades empresarias locales, desarrolla y fortalece la tríada Sector Público, Sector Privado y Ámbito Académico, que es el mayor valor agregado con el que puede contar un territorio para lograr un desarrollo productivo sostenible en el tiempo.

Desafíos y oportunidades como los que hoy tenemos en materia de producción, de empleo, de equilibrio territorial e igualdad de oportunidades seguramente requieran de una discusión mucho más profunda. Pero a esa discusión, tan compleja como acuciante, es a

la que pretendemos aportar con estas “Bases para un desarrollo productivo”, para hacer de nuestro Municipio no sólo un lugar elegible para inversiones productivas de pequeñas, medianas y grandes empresas sino también un lugar en el que nuestros habitantes puedan encontrar las oportunidades laborales que les permitan nacer, crecer y vivir plena y dignamente.



Dr. Andrés Watson
Intendente



SIDP

**Secretaría de industria
y desarrollo productivo**



SIDP: Una herramienta estratégica para la planificación del desarrollo

Origen y creación

Las políticas neoliberales implementadas durante la década de los noventa de mayor apertura económica, desindustrialización, aumento de la deuda externa, ajuste presupuestario, entre otras, castigó a todo el territorio nacional y en particular a la provincia de Buenos Aires. Los municipios del conurbano bonaerense con un denso tejido productivo no resultaron ajenos de esta situación, quedando Florencio Varela circunscripto a una dinámica caracterizada por el aumento del desempleo, la precarización laboral y la pobreza. El modelo económico vigente en ese entonces no propiciaba el crecimiento de actividades productivas como la industria, la horticultura, la construcción y el comercio; segmentos de mayor participación en la estructura productiva varelense.

El contexto socioeconómico actual no dista mucho de aquella realidad: las medidas económicas adoptadas desde diciembre de 2015 a la fecha provocaron el derrumbe del mercado interno y la caída del poder adquisitivo del salario. Una vez más, la estructura productiva varilense caracterizada por una gran presencia de pequeñas y medianas empresas y pequeños productores agropecuarios, con fuerte presencia de trabajadores y trabajadoras vinculados a la actividad de la construcción, el comercio y los servicios domésticos, sufrió los embates de políticas neoliberales aplicadas a nivel nacional y provincial.

Pero más allá de la coyuntura por la que atraviesan las economías de países periféricos como Argentina, los gobiernos locales pueden decidirse por direccionar y alcanzar objetivos productivos de largo plazo. La velocidad hacia el rumbo definido podrá fluctuar en virtud del ciclo económico, pero en ningún caso debiera detenerse o retroceder.

En ese sentido, el municipio de Florencio Varela se propuso ampliar y potenciar su tejido productivo con el fin último de generar más y mejores oportunidades laborales. Bajo ese objetivo, el entonces Intendente Municipal, Julio César Pereyra, encomendó en el año 2015 a la **Uni-**

versidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ) un estudio de factibilidad para la creación de una dependencia municipal que concentrara las políticas orientadas a consolidar un genuino proceso de cambio estructural. En otras palabras, disponer de una herramienta estratégica de planificación que permita convertir en realidad el desarrollo productivo del Partido.

Como resultado de esa decisión política, en septiembre de 2015 se creó la **Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo** (SIDP) que incluyó en su ámbito a los preexistentes Institutos de Desarrollo Local (IDEL) y para el Desarrollo del Agrupamiento Industrial (IDAI), a la Dirección de Industria y añadió dos nuevas Subsecretarías: las de Promoción de Inversiones Productivas y la Subsecretaría de Economía Social.

En una primera instancia, resultó necesario avanzar hacia un proceso de **fortalecimiento institucional**, el cual tuvo dos ejes centrales. Por un lado, la consolidación de las competencias administrativas necesarias para la **formalización empresarial y la agilización de trámites administrativos** iniciados por los actores productivos. Ambos desafíos (formalización y agilización) no perseguían fines exclusivamente administrativos; sino que se constituían como

pasos previos indispensables para cimentar las bases desde las cuales trabajar otros objetivos más ambiciosos, tales como la radicación de empresas en el distrito, la generación de empleo local, el acceso a financiamiento, la vinculación productiva, etc.

En ese contexto, el Municipio suscribió un convenio con el Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS) mediante el cual las empresas radicadas en el distrito podrían tramitar la expedición de sus Certificados de Aptitud Ambiental para proyectos de radicación de segunda categoría¹ a través de la Ventanilla Única creada por el propio gobierno local. Para darle mayor transparencia y agilizar los tiempos, se firmó un nuevo convenio con la Universidad Nacional Arturo Jauretche por el cual ésta casa de estudios realizaría el análisis técnico de los Estudios de Impacto Ambiental y las Auditorías Ambientales de los proyectos productivos.

El segundo eje estuvo centrado en la consolidación de la información referida al tejido empresarial mediante la cual fue posible complementar el **diagnóstico productivo** previo del Municipio, mediante el cual pudieron identificarse aquellos problemas inherentes a la estructura

productiva y el impacto que la coyuntura nacional estaba teniendo sobre los mismos.

A partir de entonces, desde la SIDP se diseñaron **herramientas estratégicas** que, respondiendo a cada uno de los problemas identificados, tienden a mitigar el desfavorable contexto para la producción local y a desvanecer progresivamente los obstáculos que truncan las oportunidades de desarrollo.

Posteriormente, en octubre de 2017 se incorpora bajo la órbita de la SIDP a la Oficina de Empleo, ya no con rango de Dirección, sino de Subsecretaría, reflejando la importancia que en el distrito tiene generar oportunidades laborales vinculadas a la producción.

En suma, contar con una Secretaría que coordine conjuntamente las áreas mencionadas refleja la necesidad y propósito de articular y fortalecer el vínculo que toda producción debe guardar con la calidad de empleo generado. Asimismo, dotar al Municipio de una visión integral de lo que es su desarrollo productivo garantiza que no se dupliquen esfuerzos y superpongan funciones entre áreas vinculadas al mismo.

¹ De riesgo ambiental intermedio según la clasificación de la Ley Provincial 11.459.

Del Optimismo a la Limitación Práctica

La planificación estratégica del desarrollo requiere fundamentalmente reconocer dos cuestiones:

a) que el ámbito o el territorio donde se planifica no está ajeno a las dificultades nacionales y provinciales sino que muchas veces se ve forzado a asumir costos que se derivan de cuestiones estructurales, como por ejemplo la explosión demográfica; y,

b) que los objetivos, además de buscar resolver problemas ya identificados, nunca pueden trazarse sin medir su viabilidad política y sin cuantificar los recursos disponibles para su consecución.

Bajo esos lineamientos, un modelo de desarrollo deseable de alcanzar en el Municipio de Florencio Varela exige establecer los lineamientos y las acciones para lograrlo. Esto es, lograr una estructura productiva que propicie un desarrollo sustentable y equilibrado del territorio, entendiendo que la misma debe tener características tales que favorezcan la generación de valor agregado, los encadenamientos productivos y fundamentalmente, la creación de puestos de trabajo en cantidad y calidad suficientes.

Las estructuras productivas determinan las posibilidades de desarrollo y en consecuencia las oportunidades laborales en el Municipio. De ellas se desprenden las migraciones que congestionan el acceso a los servicios básicos y demandan un nivel creciente de infraestructura.

La experiencia de los gobiernos locales que han tenido éxito en el desarrollo de matrices productivas capaces de generar empleo de calidad, ha dejado conclusiones contundentes acerca de la hoja de ruta que debe recorrerse como así también del riesgo latente de planificar según “paquetes enlatados”, que por no contemplar la realidad territorial no concretan la visión integral del gobierno local.

Uno de los pasos claves a la hora de iniciar un proceso de desarrollo es identificar, dimensionar y priorizar los ámbitos sobre los que accionará la política pública. Todo proceso de planificación estratégica del desarrollo es producto de las acciones de todos los actores involucrados en el entramado: gobierno local, universidades, actores económicos, sociales y políticos. Generar un sistema de actores de amplio espectro es el factor principal de éxito o fracaso de las estrategias, por lo que desde el gobierno local se requieren ma-

yores esfuerzos institucionales para involucrar y cohesionar a las “fuerzas vivas” de la producción.

Por consiguiente, la Municipalidad continuó estrechando y fortaleciendo su vinculación con la UNAJ mediante la suscripción de diversos convenios en materia de desarrollo productivo adquiriendo en poco tiempo una capacidad técnica, profesional y política sin precedentes para dirigir con mayor eficacia las actividades productivas de su territorio. Sin lugar a duda, **la tríada Sector Público, Sector Privado y Ámbito Académico es el mayor valor agregado con el que puede contar un territorio.**

Universidad Nacional Arturo Jauretche: una alianza estratégica

La Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ) fue creada en 2009 y comenzó a funcionar en el año 2011. Es la primera universidad que en lugar de tomar el nombre de la localidad a la que pertenece, elige llevar el nombre de un referente de la cultura nacional. Dado el contexto social y económico de Florencio Varela, la UNAJ es de vital importancia en la transición del estudiante y su posterior inserción en el mercado laboral. La oferta académica posee una estrecha vinculación con

las necesidades del territorio y las problemáticas locales.

La UNAJ asiste técnicamente a la Secretaría de Industria y Desarrollo Productiva en materia ambiental, industrial, innovativa y agropecuaria, articula junto a ella en lo referido a la formación laboral y la demanda presente y futura de las empresas del distrito, organizan en conjunto espacios de vinculación entre los principales actores locales: emprendedores, productores, empresarios y estudiantes.

Los diversos convenios celebrados con la UNAJ, que serán descriptos a lo largo del presente documento, son un reflejo concreto del horizonte que persigue la SIDP en materia de desarrollo. Denotan la capacidad y convicción de transformar la realidad productiva de la mano de la articulación entre actores protagonistas de la misma.

Florencio Varela:
Una mirada integral



Florencio Varela: Una mirada integral

Dimensión Sociodemográfica:

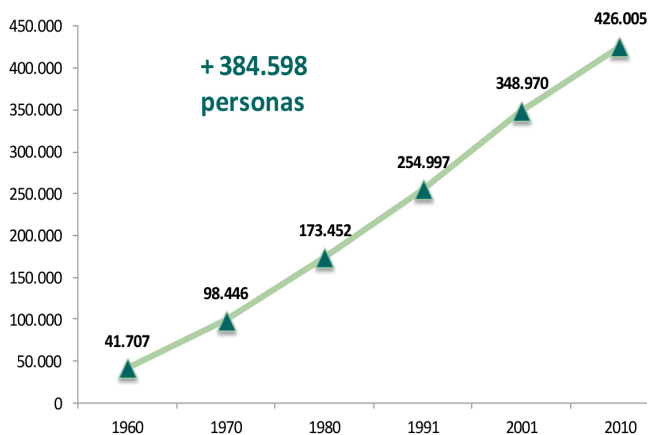
Definición y Caracterización

La forma en la que se ocupa el territorio refleja en parte como se configura su sistema socioeconómico y el modo en el que se relaciona la población con el entorno. Los procesos de ocupación territorial varían a lo largo del tiempo, en tanto cada sociedad utiliza los recursos y transforma el territorio que habita.

En la **provincia de Buenos Aires**, pueden identificarse en el tiempo **diversas etapas de transformación socio-espacial** que, si bien se encuadran en procesos generales de globalización, adquieren características particulares por la impronta que dejó, y que aún prevalece, el **proceso de urbanización residencial por loteos económicos en las décadas de 1940,**

1950 y 1960. Estos loteos populares hicieron posible la urbanización masiva de trabajadores **bajo el modelo de desarrollo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI)**. No obstante, los municipios metropolitanos no se encontraban preparados para recibir el fuerte contingente de migrantes: las fábricas se instalaban donde podían y la población de bajos recursos, atraída por mayores oportunidades laborales, se radicó en viviendas sin servicios que intentaron mejorar mediante la autoconstrucción. En definitiva, durante esta etapa, **la ocupación del territorio se produjo en ausencia de una planificación urbanística**, mediante **la autoconstrucción de barrios periféricos** y en general, signados por malas condiciones ambientales.

Evolución de la cantidad de habitantes desde 1960



Fuente: Elaboración propia en base al INDEC.

Desde los años 70s y hasta la década de los 80s, producto de las transformaciones políticas, económicas y sociales, se profundiza una pauperización progresiva en el país y, sobretudo, en el Conurbano Bonaerense, acentuándose en su periferia una gran segregación residencial.

Luego, al comenzar la década de 1990, el proceso de **metropolización**, que dio origen a lo que actualmente se conoce como **Región Metropolitana de Buenos Aires**, supuso la incorporación de áreas urbanizadas de los partidos de la tercera corona del conurbano. Asimismo, la proliferación de nuevos desarrollos inmobiliarios como fueron los barrios cerrados y clubes de campo, entre otros, dieron origen al proceso de **suburbanización** que, en el marco del rediseño de la red de autopistas metropolitanas y la mejora en la conectividad, produjo la migración de sectores de altos ingresos, tanto desde la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como así también desde el Conurbano más cercano, hacia la periferia. En síntesis, la configuración del Conurbano Bonaerense obedece a procesos históricos que se cristalizan hoy en heterogeneidades estructurales en términos de desarrollo económico y social, que implican la coexistencia dentro de la región de sectores de elevada productividad y ocupaciones en mejores condiciones relativas y sectores de

Evolución poblacional del partido de Florencio Varela según los distintos censos de población y variación intercensal en porcentaje									
Censo	1895	1914	1947	1960	1970	1980	1991	2001	2010
Población	2.491	5.174	10.480	41.707	98.446	173.452	254.997	348.970	426.005
Variación intercensal		107,70%	102,55%	297,96%	136,04%	76,18%	47,01%	36,85%	22,07%

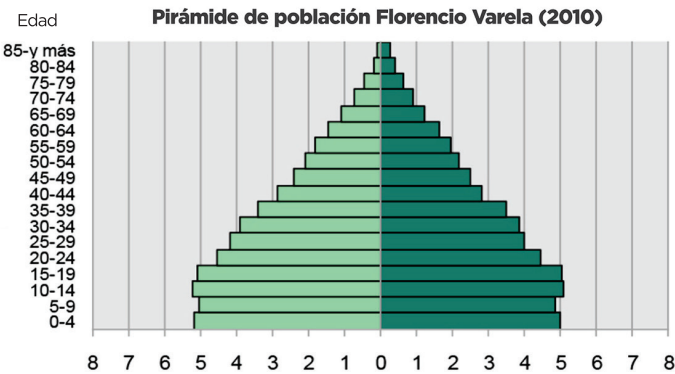
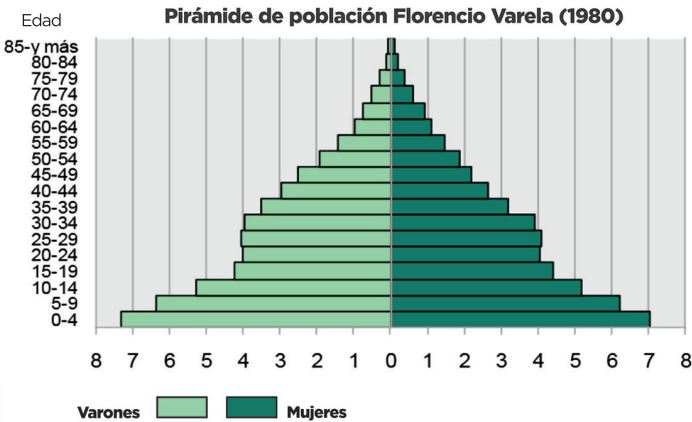
Fuente: Elaboración propia en base al INDEC.

baja productividad con ocupaciones en condiciones precarias. Un ejemplo de ello es el Conurbano Norte, que pese a ser el de menor superficie de la región, ha podido desarrollar un tejido industrial más denso en relación al Conurbano Sur.

Como se aprecia en la tabla entre **1970 y 1980 la población creció, de manera extraordinaria, un 76,2%, siendo Florencio Va-**

rela el distrito de mayor crecimiento demográfico del Conurbano.

Al tomar como punto de partida el último Censo Nacional de Población y Vivienda, se observa que mientras en 1960 la población varelense apenas superaba los 40 mil habitantes, en 2010 la cifra ya superaba las 400 mil personas; valores muy por encima del crecimiento provincial e incluso de sus



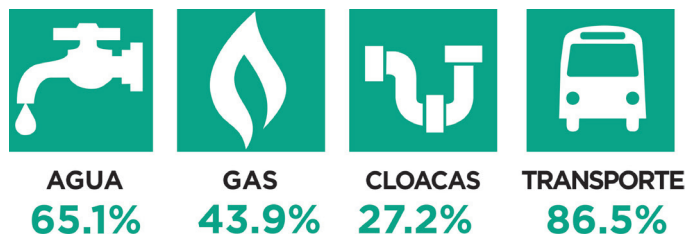
Fuente: Elaboración propia en base al INDEC.

municipios vecinos. En síntesis, la población de este distrito creció 10 veces en los últimos cincuenta años.

El proceso demográfico de Florencio Varela se caracterizó por la llegada de personas en edad de trabajar (mayores a 14 años), con gran participación de jóvenes de entre 15 y 29 años. El predominio de población activa en toda dinámica migratoria, hace necesario que el territorio receptor cuente con una matriz productiva capaz de generar suficientes oportunidades laborales para satisfacer la creciente oferta de trabajo que arriba.

Dado que la velocidad del crecimiento poblacional fue tal que superó a todo desarrollo de infraestructura de servicios en la región (instalaciones de red de agua potable, cloacas, desagües y gas) y de infraestructura vial (transporte), se configuró un territorio heterogéneo y asimétrico que hizo de la planificación territorial una herramienta estratégica clave para tender a igualar las condiciones de vida.

Un mayor volumen poblacional satura la infraestructura social y productiva, creando costos de congestión en el acceso a los servicios y contaminación.



Fuente: Elaboración propia en base al INDEC.

Dimensión Productiva

Definición y Caracterización

La estructura productiva en el territorio comprende la distribución y configuración de las actividades económicas y, sus formas de organización e integración con la economía provincial, nacional e internacional. Toda estructura productiva define las formas de movilización y distribución de los recursos del territorio que condicionan su dinámica social y migratoria. Una estructura productiva diversificada, que promueva la inversión y el agregado de valor local, es condición necesaria para generar no solo puestos de trabajo en cantidad, que permitan absorber la nueva mano de obra que arriba al Municipio, sino también de calidad en pos de mejorar las perspectivas de desarrollo personal y de integración social.

El 70,8% del Producto Bruto Geográfico (PBG) de Florencio Varela corresponde al Sector Servicios, destacándose la actividad Inmobiliaria y Empresarial (21,4%) y aquellas actividades ligadas al Transporte y el Comercio. El restante 29,2% corresponde al Sector Productor

Sector de actividad económica	PBG
Agropecuario	0,7%
Industria	23,6%
Construcción	3,0%
Resto de Bienes	1,9%
TOTAL BIENES	29,2%
Comercio	12,2%
Hoteles y Restaurantes	5,6%
Transporte y Comunicaciones	14,4%
Intermediación Financiera	1,1%
Actividad Inmobiliaria y Empresarial	21,4%
Administración Pública	2,6%
Resto de Servicios	13,6%
TOTAL SERVICIOS	70,8%

Fuente: Elaboración propia en base al INDEC.

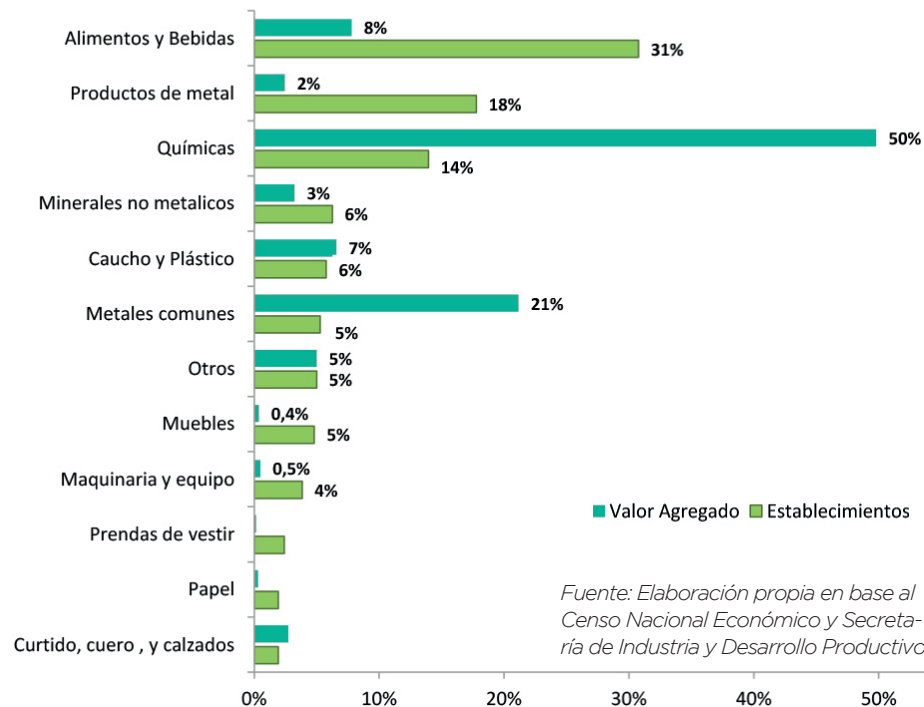
de Bienes, donde la Industria tiene la mayor preponderancia (23,6%), seguida por la actividad de Construcción (3%). Respecto a la **generación de empleo**, de cada 100 puestos de trabajo existentes, 55 de ellos están en el comercio, en el servicio doméstico o en la construcción².

² Ministerio de Trabajo Provincia de Buenos Aires, 2013

59% de los empleados en industrias radicadas en el partido residen en Florencio Varela.

Estos tres sectores conjugan altos niveles de informalidad laboral, presentan salarios por debajo de la media y no generan encadenamientos productivos. Por tal motivo, resulta indispensable transformar **la matriz productiva local**, promoviendo aquellas actividades económicas que sean intensivas en mano de obra, generen valor agregado, remuneren por encima del promedio y promuevan encadenamientos productivos locales y regionales.

Florencio Varela. Porcentaje de establecimientos industriales por rubro y Valor Agregado generado .



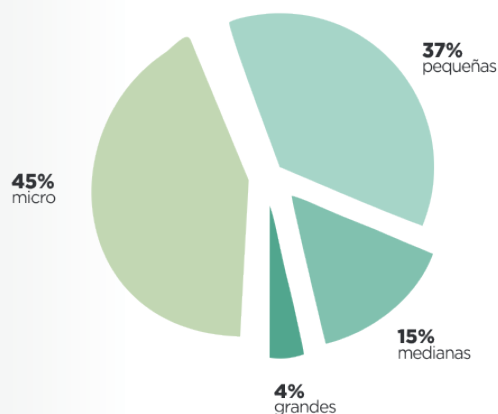
Dentro de la actividad industrial, se destacan el rubro de **“Sustancias y productos químicos”** que genera el 50% del Valor Agregado Industrial (VAI) pero cuenta tan solo con el 14% de los establecimientos y el rubro **“Alimentos y bebidas”** que representa el 7,8% del VAI pero casi un tercio del total de locales industriales.

En general, se visualizan entramados industriales con fuerte presencia de estableci-

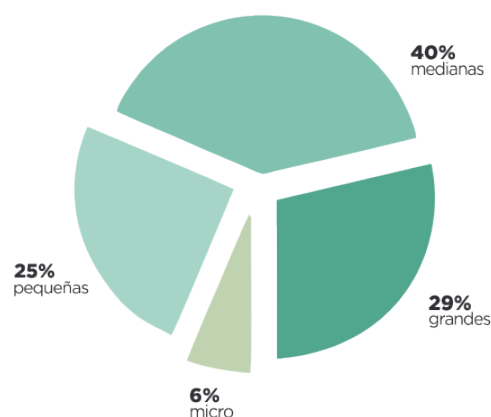
mientos en los primeros eslabones de la cadena de menor agregación de valor.

Dentro los actores que dan vida a la actividad industrial, se encuentra una gran presencia de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES), que representan el 97% de los establecimientos industriales, concentran el 71% empleo industrial y orientan su producción al mercado interno.

Florencio Varela. Clasificación de las empresas industriales según tamaño



Florencio Varela. Participación del empleo industrial según tamaño de la empresa



Fuente: Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo

Asimismo, el municipio de Florencio Varela forma parte del **Cinturón Hortiflorícola** de la provincia de Buenos Aires, representando su producción de hortalizas el 30% del volumen comercializado en el Mercado Central durante la campaña primavera - verano. Esto convierte a Florencio Varela, que posee el 50% del territorio constituido por zonas rurales dedicadas a la producción de hortalizas y flores, en un **Polo Hortícola** de gran importancia, comparable con las regiones productivas por excelencia de General Pueyrredón y La Plata, pero que no se condice con su baja participación en el PBG.

De los 600 productores varelenses, un 80% se dedica a la producción de hortalizas y flores, mientras que el restante 20% se aboca a la producción apícola y pecuaria: avícola, porcina y cunícola.

Las formas de organización social del trabajo agrícola se encuentran asociadas con dinámicas productivas, niveles tecnológicos y rentabilidades distintas. **Según el Censo Hortiflorícola de la provincia de Buenos Aires 2005 (CHFBA 2005) el 40% del territorio hortiflorícola produce de manera simple a campo, un 55% mediante un sistema mixto combinando producción a campo y bajo invernáculo y solo el 5% produce íntegramente bajo cubierta en invernaderos.**

La producción hortícola se organiza principalmente sobre la gestión del emprendimiento y el trabajo directo familiar (un promedio de 3 trabajadores familiares por explotación), sobresaliendo la producción de verdura de hoja que se comercializa en fresco sin ningún tipo de procesamiento.

La estructura productiva y la configuración de actores de Florencio Varela, hacen que un desfavorable contexto económico, en donde el mercado interno se reduce y la competitividad declina, impacte con mayor fuerza en el territorio, aumentando el desempleo y la pobreza en mayor proporción.

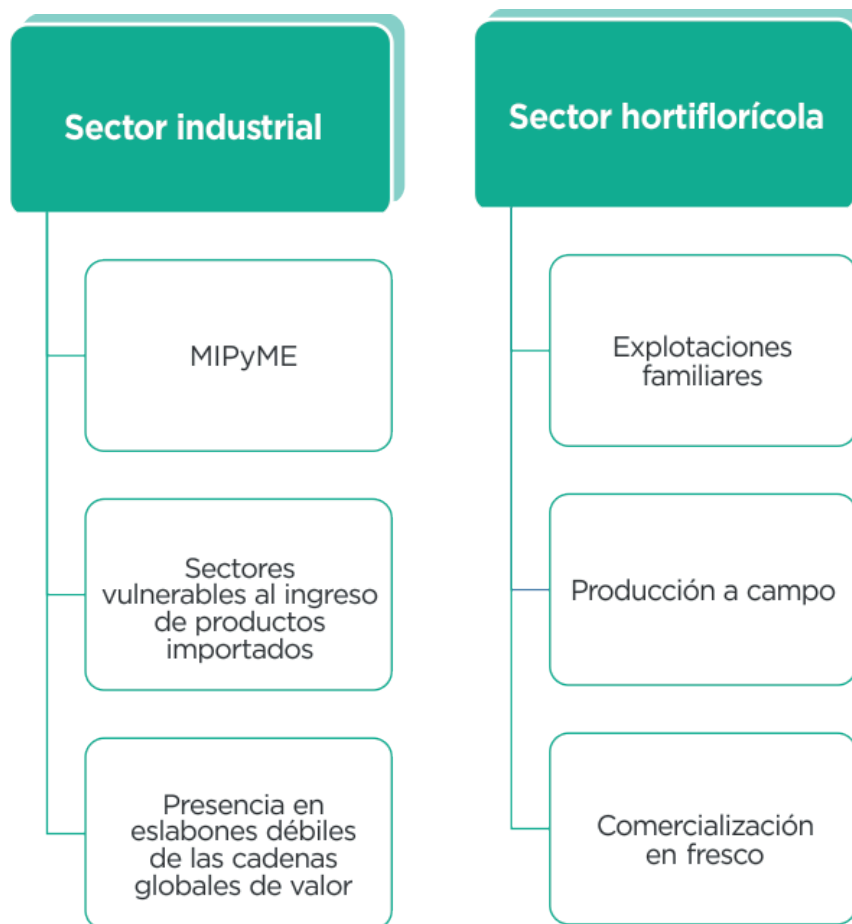
En lo que hace al tejido industrial, encontramos que las Pequeñas y Medianas Empresas son más vulnerables ante fluctuaciones del ciclo económico. Al orientar su producción al **mercado interno** y ser tomadoras de precios, se les imposibilita trasladar los aumentos de costos. Al perder rentabilidad y ver peligrar su actividad, comienzan a disminuir mano de obra hasta incluso llegar a abandonar el negocio. Asimismo, ciertas ramas de gran presencia en el Municipio como lo son la de Alimentos y Bebidas, Textil y Calzado, que presentan la virtud de generar mano de obra, tienen la debilidad de depender del **poder adquisitivo del salario**, por lo que ante situaciones adversas ven mermar su actividad con mayor intensidad.

Los productores hortiflorícolas, además de poseer dificultades para vender su producción en un contexto de crisis, presentan la desventaja de:

i. Realizar en mayor proporción la producción a campo, exponiendo a los cultivos a un mayor riesgo climático y de plagas y enfermedades.

ii. Producir bajo mayores grados de **informalidad**, lo que deriva en problemas de seguridad e higiene en el trabajo y mayor dificultad para realizar un seguimiento de la producción local y los estándares de calidad que deben cumplir.

iii. Apropiarse en forma escasa del valor, generando una gran disparidad entre el precio que recibe el productor y el precio en góndola que enfrenta el consumidor.



En lo que hace a problemas transversales a los dos sectores productivos, se identificó un bajo nivel de **capitalización** y una **escasa articulación** entre actores, tanto de un mismo sector productivo como así también entre diferentes actividades económicas.

Dificultades de la estructura productiva



Dimensión Territorial

La dinámica del proceso de ocupación territorial en el conurbano bonaerense condujo a que actualmente el uso productivo del suelo coexista con el uso residencial, lo que representa cierta fragilidad ecológica para los habitantes de los distritos que lo conforman.

Como se ha mencionado anteriormente, Florencio Varela forma parte del “cinturón verde”,

denominación que alude a un espacio periurbano conformado por quintas familiares y algunas empresariales que rodean a grandes ciudades y cuya localización responde fundamentalmente a la cercanía a grandes centros urbanos.

La agricultura periurbana adquiere gran importancia en el ordenamiento del territorio, ya que comprende cuestiones que afectan tanto el uso ac-

Dificultades de la localización de la producción



tual del suelo como su proyección en el futuro. Estas zonas periurbanas poseen un fuerte potencial de crecimiento pero afrontan temas problemáticos entre los que se destacan la **sustentabilidad urbana** y la seguridad alimentaria de la población. La actividad hortiflorícola varelense se ubica hacia el sur del partido y el patrón de loteo tiene como elementos estructurales la Ruta Provincial 53 y las nacientes del Arroyo Las Conchitas. Esta zona rural se

encuentra siempre sujeta a la aparición de nuevos asentamientos de viviendas irregulares o amenaza de construcción de barrios cerrados producto del **avance de nuevos desarrollos inmobiliarios**.

La forma en la que se encuentra distribuida la actividad industrial también afecta a la calidad de vida de sus habitantes y a la radicación de nuevos proyectos productivos: un crecimiento industrial

desordenado y sin planificación, produce efectos no deseados en el territorio, como son los **costos económicos, sociales y ambientales** que deterioran la **infraestructura vial y social**. Por tal motivo, los agrupamientos industriales no sólo constituyen una valiosa herramienta para la competitividad sistémica del tejido productivo, sino también es un instrumento efectivo para el ordenamiento territorial; en particular de aquellos municipios receptores netos de población.

La industria local se encuentra concentrada hacia el norte del partido, emplazada en muchos casos en zonas actualmente residenciales, que fueron rezonificadas como consecuencia del desarrollo urbano de los últimos años. Esta situación se torna perjudicial tanto para la propia empresa como también para la población residente. Por un lado, **a la pequeña y mediana empresa, se le encarece la producción por mayores costos logísticos, tiempos ineficientes de transporte y deterioro del pavimento**. Por otro, el vecino debe convivir con algunos casos de **contaminación ambiental y sonora** que algunas industrias generan y con un flujo de transporte en muchos casos pesado para lo que es la infraestructura barrial residencial. El territorio debería reordenarse de manera tal que la industria tienda a relocalizarse en zonas industriales exclusivas (hacia el este del partido).

**Políticas públicas
municipales: Áreas
de intervención**



Políticas públicas municipales: Áreas de intervención

Resulta fundamental, a los efectos de sentar las **“Bases para un Desarrollo Productivo”**, dotar a las políticas productivas locales de congruencia, consistencia y continuidad. Cada campo de intervención se encuentra planificado en pos de perseguir un desarrollo productivo con equilibrio territorial y sustentabilidad.

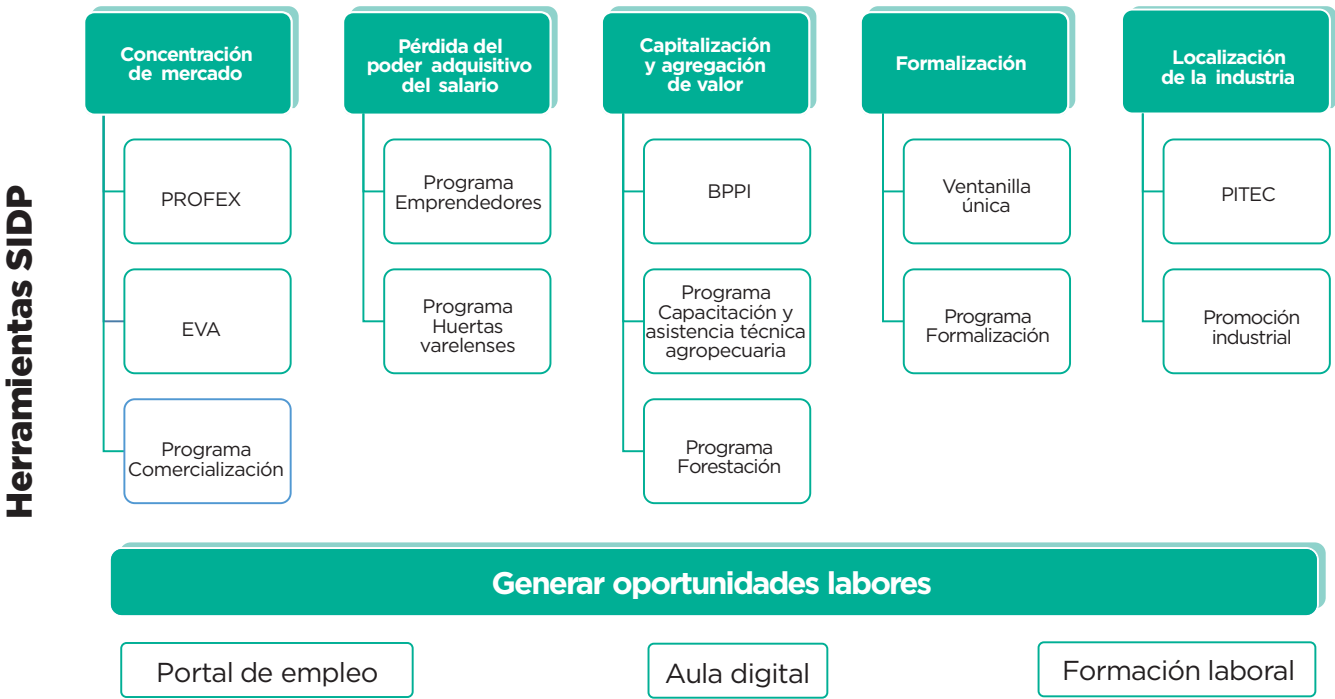
Esa definición nos obliga a realizar un esfuerzo en su descripción para no caer en lugares comunes o ya desarrollados en numerosas oportunidades en documentos que tratan esta temática. La agregación de valor a las materias primas y a los recursos naturales; la diversificación de la matriz productiva, la capacidad de potenciar al territorio para generar nuevos proyectos, la atracción de nuevas empresas, el acompañamiento a las MI-PyMES y productores para su crecimiento, la gene-

ración de más y mejor empleo, son los cimientos desde los cuales construir estratégicamente.

En estas **“Bases para un Desarrollo Productivo”, el territorio varelense no es pensado solamente como un soporte pasivo de localización de empresas, unidades productivas o desarrollo de actividades económicas, sino como un entor-**

no innovador que permita encarar con eficiencia los retos del cambio estructural, facilite el cambio tecnológico y estimule la creatividad económica, social y empresarial. El fin último será potenciar las capacidades del territorio: las productivas y también la de los recursos humanos, de tal forma de poder aprovechar el cúlo de oportunidades locales existentes.

Dificultades de la estructura productiva



Producción

Remover restricciones estructurales, revertir los procesos de pérdida de capacidades y establecer reglas de juego que promuevan dinámicas de inversión, innovación y empleo son tareas en las que la presencia del Estado como emprendedor, conductor y regulador es imprescindible.

La actividad industrial crece sobre la base de ventajas comparativas dinámicas que se forjan a través de la incorporación de tecnología, la capacitación de la mano de obra y la difusión del conocimiento. La diversificación e integración de actividades permite generar entramados productivos complejos con presencia de empresas (independientemente de su tamaño) y productores arraigados localmente y servicios de apoyo que multiplican las oportunidades de empleo calificado e ingresos. Mayor peso de la industria suele significar mayor dinamismo y complejidad en la economía del territorio y mayor valor agregado local.

Al interior, **la actividad industrial** es por demás **heterogénea, coexistiendo diferentes ramas industriales**, algunas de las cuales pueden ser **intensivas en trabajo mientras que otras hacen un mayor uso del capital. Las primeras son fuentes primordiales de generación de empleo, mientras que las segundas lo son de valor agregado.**

Por otro lado, **los productores hortiflorícolas tienen un rol clave en el desarrollo sostenible del territorio**, dado que producen principalmente para su ámbito local y generan empleo genuino. En los últimos años se realizaron esfuerzos conjuntos entre el sector privado y la municipalidad por aumentar y mejorar sus canales de comercialización a fin de vender su producción a otros distritos vecinos. Mayores ventas no sólo mejoran la rentabilidad por el lado de los ingresos más altos, sino que una producción con escala más amplia se traduce en menores costos productivos (directos e indirectos).

Es a través de ellos, como parte del capital social del territorio, que puede fomentarse la inclusión social y el arraigo de la gente a su tierra. Potenciar la capacidad de un pequeño productor de tender redes productivas de amplia penetración territorial resultará en una mayor propagación de los beneficios generados y forjará una identidad particular (entendida como una historia y cultura local). En tal sentido, el Municipio lanzó una herramienta mediante la cual vincula diferentes eslabones de una misma cadena productiva con el objetivo de mejorar las ventas, a partir de la gestación de nuevos negocios entre actores locales.

Para resolver los problemas identificados e iniciar un proceso de cambio estructural del tejido

productivo, de la mano de los principales actores del territorio desde la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo se propuso:

Problema: Concentración de Mercado

A) Programa de Fomento a las Exportaciones (PROFEX)

Como se ha mencionado anteriormente, las pequeñas y medianas empresas vareenses orientan casi en su totalidad, su producción hacia el mercado interno, por lo que son más vulnerables ante fluctuaciones del ciclo económico. Esta carencia de flexibilidad para adaptarse a cambios de oferta y demanda, dificulta que las mismas puedan mantener o expandir sus operaciones. Para atenuar el impacto que determinada recesión económica pueda llegar a tener en el distrito se propone:

Promover las exportaciones de las Pequeñas y Medianas Empresas, de manera tal que las empresas del municipio pueda volcar al mercado externo su producción, tanto en tiempos de caída del mercado interno como de auge. Esto a su vez implica en la mayoría de los casos un agregado de valor a la producción local que la haga viable ante los requerimientos del mercado internacional tales como packaging, calidad, marca propia, entre otros. Ese camino no es lineal ni sencillo, sino que

por el contrario es sinuoso, complejo y con múltiples dificultades.

El recorrido comienza con los **Estudios de Inteligencia Comercial**. Más precisamente, **se trata de brindarle asesoramiento** a la empresa interesada, la cual reenvía una o varias **posiciones arancelarias** (código numérico utilizado para clasificar mercancías en el comercio internacional) que contienen dentro generalmente más de un **producto para analizar sus posibilidades de exportación**.

Para ello, la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo utiliza **software de comercio exterior** mediante los cuales se realiza la búsqueda de los países que importan los productos vinculados a la posición arancelaria enviada y se identifican al importador y al dólar FOB al que se encuentra realizando la operación. Una vez recolectada la información, se confecciona el Estudio de Inteligencia Comercial. En caso de que la empresa se considere competitiva, informa a la Secretaría con qué empresa de cada país podría establecer una relación comercial. A partir de ese entonces comien-

- 42 posiciones arancelarias
- 66 productos
- 14 países

zan las tratativas con Embajadas y Cancillerías para establecer el vínculo. Asimismo, se han realizado experiencias de asistencia técnica en materia administrativa e impositiva del comercio internacional.

B) Programa de Encuentro, Vinculación y Asistencia (E.V.A.)

Red de Proveedores Locales

Toda cadena productiva comprende los siguientes actores: productores, industrializadores y comercializadores. Cuando éstos no se encuentran articulados, se suscitan problemas presentes en cualquier red de valor. Esto es, muchos pequeños productores no tienen poder negociación a la hora de vender su producción ni tampoco la posibilidad de participar en los eslabones siguientes de la cadena productiva. Por parte de los industrializadores, **el problema más común es el desabastecimiento de la materia prima para procesar** y luego, para el comercializador la falta de producto para abastecer al mercado.

La estrategia de generación de una red de proveedores locales requiere de la implementación de nuevos esquemas de integración de los actores, la producción y el trabajo. Se propone facilitar el tránsito hacia entornos más competitivos, que generen valor compartido y reconcilien el

23 Vinculaciones realizadas.

crecimiento con el desarrollo, reduciendo costos de transacción a lo largo de la cadena de abastecimiento, incrementando las ventas de las empresas proveedoras locales y generando nuevas fuentes laborales del territorio. **El desarrollo de proveedores locales cumple un rol importante en el impulso de industrias regionales por atraer y generar la expansión de cada industria, nuevas actividades y puestos de trabajo.**

Encadenamientos Agroindustriales

Las cadenas agroindustriales conjugan la interacción de componentes tales como la agregación de valor y la asociatividad como mecanismo de cooperación entre empresas. Agregar valor y trabajo en origen a los productos primarios es una oportunidad, debido a que requiere la aplicación de mayor tecnología y potencia otras cadenas alimentarias con ventajas comparativas y competitivas. En muchos casos estas cadenas se convierten en áreas de oportunidad para que el productor primario pueda simplificar y participar en el proceso, apropiándose de una parte del valor que se genera y prescindiendo de intermediarios. Se establecen

acciones para mejorar la equidad en la cadena productiva, es decir la distribución del valor agregado en cada eslabón de la cadena.

C) Programa de Comercialización

Este programa se basa fundamentalmente en ofrecer nuevos canales de comercialización que permitan sostener y ampliar el mercado interno. Las ferias se orientan a productos hortiflorícolas y de tipo artesanal, variando tanto la periodicidad como el lugar donde se realizan, haciendo que el productor pueda ofrecer su producción en diversos barrios del distrito. Algunas tienen carácter sistemático, realizándose de manera semanal y con un público más bien local (Mercado Activo, Feria Hortiflorícola) y otras se organizan una o dos veces al año como un evento de mayor envergadura, ampliándose así el espectro de consumidores a la esfera regional.

- *Fiesta de la Miel*
- *Fiesta de la Frutilla*
- *Fiesta de la Flor*
- *Fiesta de la Cerveza*

A su vez, estas ferias se convierten en áreas de oportunidad para que el productor primario pueda apropiarse del valor que genera, prescindiendo de intermediarios, ofreciendo producción fresca, de mayor calidad y a precios más bajos para el consumidor.

Problema: Pérdida del Poder Adquisitivo del Salario

D) Programa De Emprendedores

A fin de generar más y mejores oportunidades de empleo del Partido que permitan sostener el ingreso familiar, se lanzó en 2017 el Programa de Emprendedores, que integra las siguientes líneas de trabajo:

Canales de comercialización: realización de la **Expo Emprendedores** en la Plaza Central del Municipio y nuevo paseo de compras virtual, herramienta que permite a los emprendedores ampliar los canales de comercialización a través de la venta online en la página municipal

Capacitación continua: a través de la **Escuela de Emprendedores** y las Tutorías personalizadas.

- 8 Expo Emprendedores
- Más de 900 alumnos capacitados
- 100 Emprendedores en Catálogo Virtual
- 30 Emprendedores beneficiados por RSE

Responsabilidad social empresarial (RSE): las industrias del distrito asumen un padrinazgo de emprendedores locales a través de apoyo económico, entrega de insumos y maquinaria.

Asociatividad: Conformación de grupos y mesas de trabajo por rubro (textil, gastronómico).

Acceso al Financiamiento: a través de la articulación con entidades se ofrecen microcréditos a emprendedores.

Para los alumnos egresados de la Escuela de Emprendedores, y en articulación con la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo a través de la **Federación de Coope-**

rativas de Trabajo Unidas de Florencio Varela, se comenzaron a dictar talleres temáticos referidos a los rubros textil y gastronómico. Esta propuesta permitió garantizar la sostenibilidad en el tiempo del trabajo realizado junto a los emprendedores e instaurar entre ellos un espíritu cooperativo que defienda la producción y las fuentes de trabajo de la comunidad.

E) Programa Huertas Varelenses

Este programa fomenta el desarrollo de espacios de autoproducción de alimentos como estrategia para la diversificación nutricional, afianzando prácticas culturales en un contexto en el que se han perdido las costumbres de autoproducción y empobrecido las dietas de los residentes. Se ofrecen herramientas productivas para mejorar y sostener los ingresos de la población Varelense proporcionando técnicas para la producción de Huertas Agroecológicas.

- 30 Escuelas e Instituciones
- 180 Kits de Semillas Entregados

Problema: Falta de Capitalización y Agregación de Valor

F) Banco de Proyectos Productivos Innovadores (BPPI)

Este Programa brinda asistencia técnica y acompañamiento en el diseño y evaluación de proyectos de inversión productiva a las empresas radicadas en el distrito, en convenio de asistencia técnica con la Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Siendo el recurso casi exclusivo de las Pequeñas y Medianas empresas el autofinanciamiento, limitando la diversificación y fortalecimiento de los entramados productivos, se propone mejorar las condiciones de acceso por cuanto las modalidades de trabajo basadas en la presentación de proyectos (por llamado, concurso, ventanilla abierta, etc.) para inversiones pequeñas y a plazos relativamente cortos y orientadas a la resolución de problemas productivos puntuales, acota las posibilidades de incidencia sobre los problemas estructurales del desarrollo territorial. La motivación detrás de esta propuesta es destrabar el nudo crítico de acceso al financiamiento que tienen las pequeñas y medianas empresas para concretar sus proyectos productivos, debido a que su estructura las fuerza

a priorizar cuestiones administrativas y relegar estrategias de largo plazo, necesarias para la expansión de cualquier unidad negocio. Dicho de otro modo, las Pymes no cuentan ni con los recursos humanos ni con el tiempo para formular un proyecto productivo que les permita acceder a una línea de financiamiento, truncando así la posibilidad de expandirse.

Esta herramienta, no solo permitió la concreción de una idea productiva, sino que también al participar el Municipio activamente en todo el ciclo de vida del proyecto, encaminó y guio su desarrollo, priorizando aquellas propuestas tendientes a fortalecer el tejido productivo, la generación de valor agregado local y el aumento del empleo.

A partir de la evidencia reciente de **eliminación de un gran porcentaje de crédito destinado a la producción**, en la práctica el BPPI se abocó a resolver proyectos puntuales para que la empresa pueda capitalizarse. De esta manera, se trabajó junto a la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) de la Universidad Nacional Arturo

*11 Ideas Proyecto
derivadas a la Unidad
de Vinculación Tecnológica*

ro Jaureche en cambios de fórmulas químicas, análisis de rentabilidad de inversión, certificaciones de normas ISO y diseños de nuevos layouts empresariales, entre otros.

G) Programa de Capacitación y Asistencia Técnica Agropecuaria

El objetivo general del programa es mejorar las prácticas de producción del trabajo agrario para aumentar la productividad del sector hortiflorícola del distrito. Con ese fin, se promueve la tecnificación mediante un cuerpo técnico profesional compuesto por veterinarios, ingenieros agrónomos y técnicos rurales que realizan periódicas visitas a las explotaciones, asesorando en la materia y sugiriendo medidas concretas de mejoras continuas y cambios en el modo de producción.

Adicionalmente se brindan talleres a campo realizados por personal de la Secretaría o articulando con otras áreas estatales, que abordan diferentes temáticas, según detalle:

Manejo de maquinaria agrícola

Buenas prácticas agrícolas y pos cosecha

Elaboración de conservas

Inseminación artificial

Buenas prácticas en la manipulación de alimentos

Aplicadores de agroquímicos

*Más de 300 vecinos
y productores
capacitados por año*

H) Programa de Forestación

La Unidad de Producción Forestal Municipal (UPFM) fue inaugurada en el año 2013 en la Localidad de Villa San Luis. Es un espacio donde se producen diferentes especies de árboles para la construcción de barreras forestales o rompe vientos para resguardo de la producción hortiflorícola. Las cortinas forestales atenúan el impacto de temporales y otras inclemencias climáticas sobre los cultivos e invernáculos.

Las principales tareas realizadas bajo el Programa de Forestación son:

Producción de especies arbóreas: Álamo piramidal, Casuarina, Fresno, y Sauce Criollo, entre otras.

Producción de estacas para el inicio de la próxima plantación, lo que permite que el proceso sea autosustentable.

Entrega gratuita de árboles a productores rurales, Pymes y otros actores del distrito.

*Más de 5.000 árboles
entregados por año*

Asimismo, se dicta la Escuela de Jardinería en la cual se brindan herramientas para que el alumno desarrolle las habilidades necesarias para iniciarse en la producción florícola.

Problema: Formalización

I) Ventanilla Única

Un elevado grado de complejidad administrativa desincentiva la formalización productiva. En general, se visualiza que “ramificaciones” en los requerimientos generan confusión e incumplimientos de los plazos estipulados para la concreción de los trámites de habilitación. Para evitar este efecto desaliento y el menor cumplimiento de medidas de seguridad e higiene, se implementó la Ventanilla Única que logró agilizar los trámites de radicación de proyectos productivos de 54 semanas a 26 en aquellos que requieren categorización de riesgo ambiental y a 18 semanas para los que no la requieren.

J) Programa de Formalización

El objetivo del programa es orientar a los habitantes de Florencio Varela en los aspectos técnicos de la formalización de su actividad, en especial al segmento de población en situación de vulnerabilidad desde el punto de vista socioeconómico con la intención de incorporarlos a la economía formal. El Programa cuenta con tres áreas de trabajo: el sector agropecuario, los emprendedores y el público en general.

Dentro de las tareas específicas del programa se pueden mencionar:

- Talleres de Formalización en instituciones del medio rural y en grupos de trabajo a campo.
- Establecimiento de acuerdos de trabajo en conjunto con instituciones referentes de registro para la producción agropecuaria.
- Difusión a través de técnicos a campo.
- Oficina municipal específica para atención al público y orientación técnica.

Uso del suelo

Problema: Localización de la Industria

La planificación del desarrollo no debería promoverse desde una competitividad aislada de ciertos actores y sectores, sino que lo que debe planificarse es la competitividad del territorio como un todo. En este sentido, se pretende afianzar el desarrollo estableciendo nuevos equilibrios entre la producción, el desarrollo local y el medio ambiente. Lo relevante a la hora de incorporar al análisis la dimensión territorial no solo es saber cuánto crece la población y producción del Municipio de Florencio Varela, sino más bien dónde y planificar entonces hacia dónde. A tal fin, se trabaja desde la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo con:

K) Agrupamientos Industriales. El caso del Parque Industrial y Tecnológico (PITEC)

Fomentar el crecimiento del Parque Industrial y Tecnológico (PITEC) ya existente y la creación de nuevas aglomeraciones productivas persigue fundamentalmente dos objetivos: por un lado, uno de tipo urbanístico, buscando relocalizar a la industria de los centros urbanos para reducir los niveles de contaminación y por otro, uno de índole económico, donde la competitividad de la empresa

es potenciada al concentrarse junto a otras empresas en un mismo espacio, gracias a la generación de externalidades que contribuyen a disminuir los costos producción y de transporte. Entre las ventajas que este tipo de agrupamiento brinda, pueden mencionarse:

1. el acceso a dotación básica de infraestructura común (redes de agua, electricidad, teléfonos, calles y desagües pluviales y cloacales),
2. mayor complementariedad productiva,
3. desarrollo de economías en red, y
4. aprovechamiento de economías de escala

90% de lotes adjudicados

Problema: Oportunidades Laborales

Empleo

La decisión política de estrechar el vínculo entre el trabajo y la producción se materializó a través de creación de la Subsecretaría de Trabajo y Empleo³ dentro de la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo. En tal sentido se propuso:

1. Vincular la demanda laboral productiva con la oferta. El Municipio comenzó a realizar la inter-

mediación laboral para que cada empresa del distrito encuentre el perfil laboral que más se adecua a sus necesidades, a través del **Portal Web de Empleo**.

2. Elaborar diagnósticos acerca de los perfiles técnicos demandados en el Municipio.
3. Profundizar los vínculos y el trabajo conjunto con organismos científico-técnicos.
4. Promover el empleo local y el desarrollo emprendedor.
5. Capacitaciones vinculadas a perfiles laborales requeridos (Ejemplo: Cursos de Programación).

A tal fin, se planificó avanzar en la creación de un Centro de Gestión del Conocimiento como lugar articulador de formaciones laborales específicas donde el sector industrial pue-

da encontrar la oferta laboral productiva que se ajuste a sus requerimientos.

Se inauguró también un **Aula Virtual** con 15 equipos informáticos que pueden trabajar en red, proyector y pantalla que permitió comenzar a trabajar en la alfabetización digital los participantes del **Programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo**, programa bajo el cual se realizaron cursos referidos a la Introducción al Mundo del Trabajo, Empleabilidad y Formación Profesional. La inscripción a los mismos se realizó en distintos barrios del Municipio a través de los Centros Integradores Comunitarios (CICs), Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), Clubes y Sociedades de Fomento para garantizar una vasta cobertura territorial y con ello la inclusión y participación de una mayor cantidad de vecinos y vecinas. Finalmente, mediante el **Programa de Empleo Independiente (PEI)**, que brinda apoyo, orientación y medios para desarrollar emprendimientos, se aprobaron 20 proyectos iniciales y 6 refinanciaciones.

- *Más de 17.000 Currículum Vitae*
- *Aula Virtual*
- *Portal Web de Empleo*

³ Anteriormente era una Oficina de Empleo Municipal bajo la órbita de la Secretaría de Desarrollo Social.

4

**Desafíos y
oportunidades
para el desarrollo**



Desafíos y oportunidades para el desarrollo

El incremento del tamaño poblacional continuará siendo un factor relevante en la planificación del desarrollo local. Las áreas periurbanas, que fueron las que mayor crecimiento demográfico tuvieron en el último tiempo, exigen repensar las estrategias ocupacionales del territorio y las oportunidades laborales que a partir de allí puedan generarse. En un contexto de creciente oferta laboral, deben delinearse nuevas políticas y profundizarse las vigentes en pos de ampliar el tejido productivo, para que sea la producción el sector que ocupe a la nueva fuerza laboral. Este objetivo debe ser perseguido mediante la expansión de las firmas y unidades productivas locales, el surgimiento de nuevos emprendimientos y la relocalización de empresas provenientes de otros distritos, labor iniciada a ser ahondada en lo inmediato.

Asimismo, en un futuro no muy lejano cuestiones inherentes a la escala metropolitana modificarán en cierta medida la fisonomía del distrito. En concreto, la construcción de la autopista **“Camino del Buen Ayre”** (Ex Autopista Presidente Perón), que prevé conectar doce municipios entre sí y también los accesos a Buenos Aires y la ciudad de La Plata, producirá modificaciones en las condiciones de acceso al Partido, gozando de una conectividad más eficiente. Con ello, habrá un gran impacto sobre la ocupación de las áreas rurales del sur del territorio, se revalorizarán los terrenos y se ahorrará en tiempos de traslado. Se espera un gran desarrollo del sector inmobiliario, que deberá conciliarse con el desarrollo armónico de las actividades productivas del distrito.

Finalmente, más allá del estadio de desarrollo en el que se encuentre un determinado territorio (alto, medio o bajo), su planificación no puede realizarse soslayando los avances que se suscitan constantemente en el mundo y que delinean nuevos entornos productivos e innovadores. En este sentido, no alcanza con tener una mayor densidad productiva si no se define previamente la diversificación productiva deseable de alcanzar.

Se necesita, además de planificar estra-

tégicamente el desarrollo productivo, un **planeamiento estratégico inteligente de los recursos humanos**, es decir, identificar el perfil de los profesionales que demandará el modelo productivo del distrito. Actualmente, se prevé la generación de nuevos modelos productivos más basados en el conocimiento que en el capital físico: inteligencia artificial, aplicaciones inteligentes, Big Data, robótica, computación, nanotecnología y biotecnología son tan solo algunos ejemplos de la tendencia mundial de los perfiles que requerirá el mercado de trabajo.

Conjugando el presente y el futuro, la estructura y la coyuntura, lo realizado y por realizar, se seleccionaron cinco ejes centrales de intervención con políticas concretas para perseguir y alcanzar un armónico desarrollo.

Ejes centrales para un plan estratégico de desarrollo productivo

1. Tecnificación y Formación

Aprovechar la dotación de recursos naturales y las favorables condiciones del suelo, clima y ambiente para la producción hortiflorícola, allana el camino hacia la agregación de valor mediante nuevos modelos

de producción dinámicos e innovadores. Poder canalizar buena parte de la producción hacia la industria emerge como alternativa a la venta directa de la producción en fresco. Avanzar en la línea de la **tecnificación alimentaria**, mejorará la calidad del producto final, la rentabilidad del productor y las condiciones de negociación para la venta. Para ello, se hace necesario apoyar la formación de **modelos de asociatividad**, integración y cohesión social de productores. Esto permitiría fortalecer la capacidad de autogestión y negociación, aumentar la **escala de comercialización**, vincular directamente la producción al mercado central y generar centros de acopios municipales y/o regionales.

La creación de un **parque agroalimentario** que cuente con un **centro de acopio** para la producción hortiflorícola y una **planta industrial** para el procesamiento de alimentos son objetivos realizables en lo que sigue, en vista de que el mercado de productos congelados se perfila con gran potencial de crecimiento, lo que implica innovar en empaque, tecnologías y formatos de venta. Asimismo, la deshidratación de frutas y hortalizas, es un método de procesamiento importante en la industria alimenticia, de gran presencia en el distrito. Dada la impor-

tancia de la producción apícola, diseñar un predio para la localización de actividades relacionadas con la extracción, industrialización, almacenamiento y comercialización de productos y subproductos de la colmena, que cuente con **unidades demostrativas apícolas** y **depósito de almacenamiento de uso común**, preste servicios de alta calidad y cumpla altos estándares de calidad, abriría importantes posibilidades para la expansión y exportación del producto.

El financiamiento con herramientas nacionales y/o provinciales y su articulación con la Universidad Nacional Arturo Jauretche y otros institutos públicos (Ejemplo Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - INTA - e Instituto Nacional de Tecnología Industrial - INTI -) resulta clave para poder apalancar esta inversión.

Para fortalecer la formación de los emprendedores egresados de la Escuela de Emprendedores que lleva adelante el municipio de Florencio Varela, se prevé la creación de un **centro municipal de prácticas emprendedoras**. El mismo podrá articularse sobre tres ejes temáticos principales, a saber: Distrito Textil, Distrito Gastronómico y Servicios según sea el rubro al que pertenezca el emprendedor.

Cada uno de los ejes contará con un coordinador que oriente en el uso de las máquinas e insumos disponibles, organizando días, horarios y cupos para hacer uso de las instalaciones acondicionadas a tal fin. Asimismo, en el centro podrán brindarse servicios de formalización y seguimiento en materia impositiva y capacitación en manipulación de alimentos y buenas prácticas de manufactura, entre otros.

2. Diversificación y Diferenciación

El trabajo realizado junto a grupos de productores de los distintos sectores productivos del distrito (apícola, porcino, frutícola, hortícola y cerveza artesanal, entre otros) permitió crear y fortalecer espacios locales de comercialización y articular capacitaciones con los distintos actores, como así también coadyuvar a los mismos a que obtengan financiamiento para desarrollar y formalizar su unidad de negocios. En igual sentido, se trabajó con las pequeñas y medianas empresas del distrito, que además de ser diagnosticadas, incluso pudieron visualizar y avanzar en oportunidades de mejora para su proceso productivo.

Sin embargo, además de promover un mayor volumen de ventas y mejorar los es-

tándares de producción, debería continuarse avanzando con lo que hemos denominado **“identificación de origen”**, cuyo resultado se espera sea la distinción, diferenciación y visibilidad del territorio.

Poder posicionar una **marca local**, como podría ser **“Producto Varelenso”**, que refiera en línea directa al origen de la producción, sea primaria o industrial, daría cuenta de la calidad de la oferta productiva varelenso, incentivando su compra y por tanto, la apertura de nuevos mercados, permitiendo aumentar la rentabilidad unitaria de las unidades de negocio. De esta manera, se destacaría el valor intangible de la producción local, buscando revalorizar y fortalecer la identidad territorial y cultural de los bienes y servicios que ofrecen los productores, emprendedores e industrias del distrito. El logo diseñado podría tener presencia en las góndolas de los autoservicios, en los eventos y exposiciones locales y en el empaque de los diferentes productos, generando mayor confianza en el producto y estimulando el consumo local de bienes y servicios varelenses.

En línea con lo anterior, se propone la iniciativa de la **“Góndola Emprendedora”** para incentivar el consumo de productos locales,

otorgando espacios relevantes a los productos elaborados por emprendedores varelenses.

De esta manera, se promueve la inserción del emprendedor en la cadena de comercialización que generalmente concentra en pocos la compra y venta de producto masivos, lo que favorece la monopolización del mercado.

3. Sostenibilidad

La creciente demanda de alimentos aumenta la presión sobre los recursos naturales, por lo que es fundamental crear una serie de acciones que fomenten un adecuado manejo y conservación de la biodiversidad, reduciendo el uso de insumos nocivos para el medio ambiente y suplantándolos con, por ejemplo, **bioinsumos**. En esta dirección, el fomento de la producción de alimentos inocuos y la implementación de **buenas prácticas agrícolas** como son el manejo integrado de plagas y enfermedades, innovación tecnológica y la educación alimentaria son ejes centrales en las propuestas de política de creación de un parque agroalimentario y de un sello distintivo para la producción que dé cuenta de su sostenibilidad. Se espera que los productores del distrito puedan capacitarse en manejo de **agroquímicos**, análisis de riesgos, manejo de

suelos y aguas, de manera tal de hacer de su sistema productivo, uno sostenible.

4. Fortalecimiento Institucional

Para continuar consolidando el tejido productivo local, es conveniente avanzar en el desarrollo del **Sistema de Estadísticas Productivas Municipales (SEPROM)** bajo el cual se conforma un registro preciso de la cantidad de empresas y productores del distrito, las características básicas de su producción, sus necesidades y oportunidades de mejora. Monitorear variables claves como lo son la producción, el trabajo y la inversión productiva para el distrito, sirve de base a los hacedores de política para la toma de decisiones en lo que sigue del camino hacia la planificación del desarrollo. También, esta herramienta será útil a analistas, estudiantes, investigadores y a cualquier ciudadano interesado en conocer y seguir día a día la estructura y la coyuntura productiva de Florencio Varela.

El cúmulo de información recabada habrá de ampliarse y utilizarse como insumo para la producción de **indicadores estadísticos** útiles para la gestión local, que se sumarán a los ya existentes: Indicador de Trimestral de la Industria Manufacturera (ITIM);

Indicador Trimestral de la Actividad Comercial (ITCO) el Indicador Trimestral de la Actividad de la Construcción (ITAC).

5. Nuevos espacios para la producción

Agrupamientos Industriales

El amplio y diverso territorio que conforma al partido de Florencio Varela torna imprescindible profundizar la política de desarrollo de agrupamientos industriales, proyectando no solo futuros parques industriales sino también otros tipos de agrupamientos como Zonas de Logísticas, miniparques industriales e incluso incubadoras de empresas. También será conveniente trabajar en proyectos que permitan refuncionalizar plantas y predios industriales existentes en agrupamientos industriales de forma tal de aprovechar al máximo la infraestructura productiva existente, potenciándola, pero al mismo tiempo garantizando los estándares ambientales que el desarrollo de los agrupamientos industriales pueden facilitar.

El Parque Industrial y Tecnológico 2 (PI-TEC 2) es uno de los nuevos desarrollos industriales privados que se están gestando en el distrito. Cuenta con una superficie de 100 hectáreas, lo que lo convierte en una excelente

oportunidad para atraer nuevas inversiones y generar oportunidades laborales locales.

Adicionalmente, la nueva Autopista Camino del Buen Ayre invita a proyectar en sus zonas de influencias la traza nuevos agrupamientos industriales como vectores de desarrollo territorial.

Polo tecnológico

En el marco de densificar y diversificar productivamente al Municipio, las actividades que conforman la industria del conocimiento deben estar entre al frente de las prioridades de la agenda productiva local. En esta línea es importante el fomento de los sectores tecnológicos y de conocimiento, pensando en la creación de una Incubadora de base tecnológica combinada a futuro con el desarrollo de un polo tecnológico dentro del distrito.

Las actividades que conforman el sector reúnen características comunes muy destacadas, como su intensidad en la utilización de mano de obra, el aporte a la competitividad sistémica de todo el tejido productivo, la generación de empleo cuyos salarios van por encima del promedio y un bajo nivel de inversión de infraestructura para ponerse en marcha.

Sin embargo, para la atracción de empresas del sector tecnológico se requiere cumplir mínimamente con tres requisitos:

a) Promoción industrial que exima de tributos locales a los ingresos de esas actividades por un tiempo determinado.

b) Garantizar la provisión de profesionales que puedan cubrir en calidad y cantidad la demanda laboral por parte de las firmas del sector.

c) Espacio físico común con fibra óptica para el desarrollo de las actividades; es decir un Polo Tecnológico.

Dada la falta de profesionales que se ajusten a los requerimientos concretos de las empresas varelenses, es de vital importancia para llevar adelante con éxito este proyecto, articular capacitaciones y pasantías con la Universidad Nacional Arturo Jauretche en línea con lo que demandará el mercado laboral en un futuro. Esto facilitaría la inserción de nuestros **jóvenes en el mercado laboral**, en puestos de trabajo de calidad generados dentro del distrito, al tiempo que satisfaría las vacantes en materia tecnológica existentes en las Pymes del sector.





Anexos

Anexo I: Marco Conceptual y Metodológico

#59

La Importancia de Planificar

La planificación estratégica es un ejercicio que consiste en formular y establecer objetivos de carácter prioritario, siendo su característica principal el establecimiento de determinadas estrategias o cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. En el ámbito público, resulta una útil herramienta para identificar prioridades, asignar recursos y responder a la pregunta de dónde estamos y hacia dónde queremos ir.

Que las políticas efectivas sean más o menos planificadas depende de muchos fac-

tores, siendo no obstante responsabilidad fundamental de quien gobierna. Son los dirigentes quienes planifican y conducen las políticas para resolver problemas y realizar los valores que su propuesta de gobierno afirma.

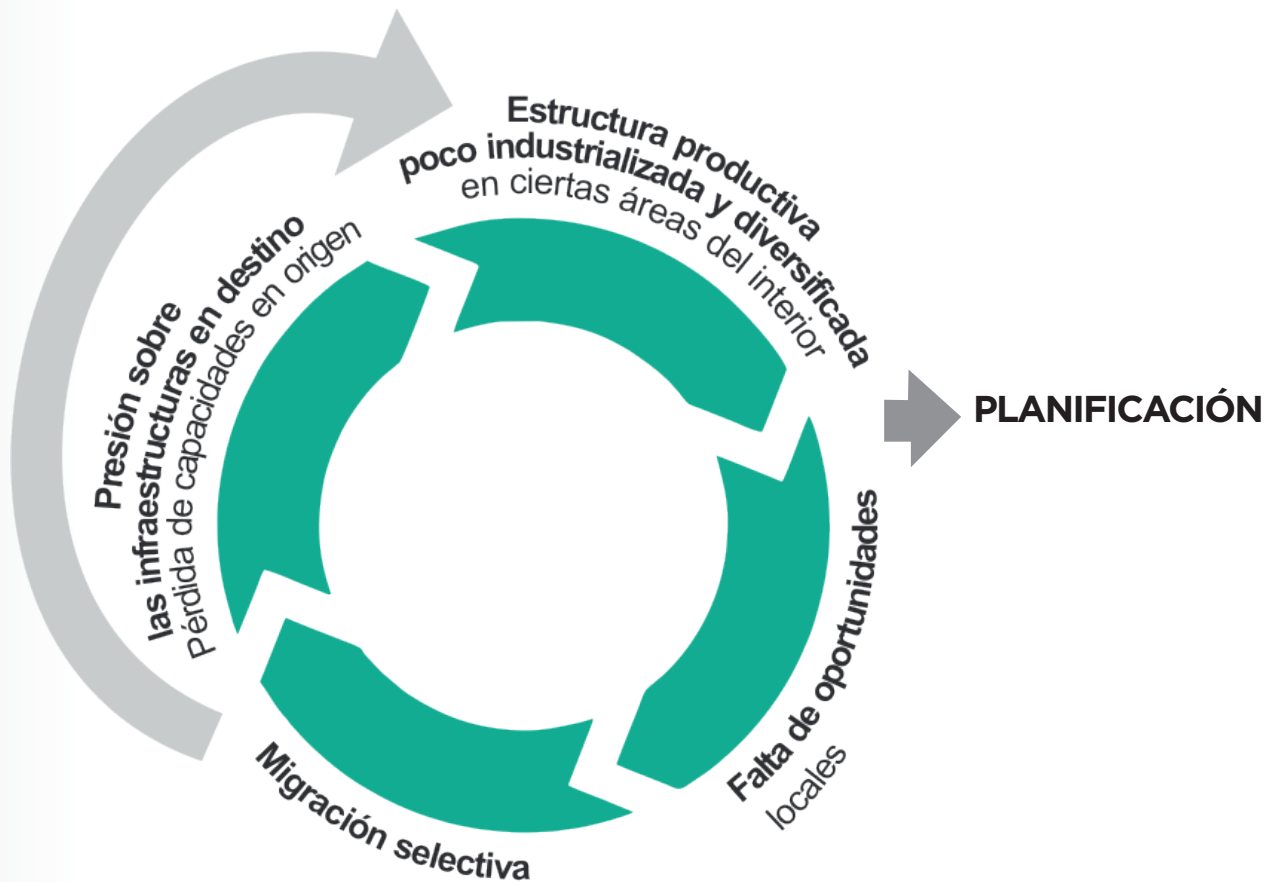
La actividad de planificar implica producir decisiones que, por un lado, conforman la agenda de gobierno y, por otro, redireccionan las políticas para enfrentarlos. La formación de la agenda es un proceso crítico que selecciona problemas, los interpreta y define, los instala en el debate público, distingue sus manifestaciones, analiza los grupos afectados, las causas que los producen, los actores que los configuran, las políticas que los abordan y las alternativas existentes para enfrentarlos. Se busca entonces tener la voluntad y capacidad para definir la agenda e incidir sobre ella con eficacia.

En síntesis, la idea central es que planifica quien gobierna y que un área de planificación debe organizarse como una unidad de servicios para que los gobernantes puedan planificar la actividad que ellos conducen. Es en este marco que deben entenderse los problemas y desafíos que se plantean en el documento “Bases para un Desarrollo Productivo”.

Planificación y Desarrollo

Un plan de desarrollo productivo es un documento escrito que tiene un contenido sistematizado y estructurado que define los objetivos, las estrategias, los programas, los planes de acción, las áreas de responsabilidad y las metas a lograr, posibilitando una ejecución más organizada y ordenada, así como el control de la gestión.

En el camino hacia un Plan de Desarrollo Productivo, establecer las Bases propone contribuir a la formación de una agenda de gobierno con el objetivo de atenuar los desequilibrios productivos y sociodemográficos evidenciados en el Municipio y promover una estructura productiva más diversificada e industrializada. En el desarrollo de los territorios es fundamental la cuestión migratoria y la relación entre ambas es mixta. Por un lado, existen flujos de personas hacia donde el trabajo es más productivo y los sueldos más altos, que tendría un efecto positivo en la producción agregada y los ingresos. Pero por otro lado, existen dificultades para absorber las olas migratorias en los lugares de destino, mientras que se erosiona el capital humano de los territorios de origen. Esto se debe al carácter selectivo de la emigración: tienden a



quedarse quienes carecen de recursos y capacidades, mientras migran hacia otros destinos personas en edad activa en búsqueda de mejores oportunidades laborales.

Esta dinámica tiende a reproducirse y profundizarse en la medida que dicho proceso quede exclusivamente en manos del mercado. Por lo tanto, siendo que el mercado no

solo no soluciona los desequilibrios, sino que los profundiza, y que cada territorio no tiene suficientes capacidades para trabajar sobre los desequilibrios que tiene respecto de otros, debe ser el Estado quien, de manera eficiente, coordine y lleve a cabo el proceso de planificación productiva territorial, promoviendo la transformación de su estructura productiva. Más precisamente, se requiere de un Estado activo y capaz de planificar y liderar un proceso de desarrollo, que revierta ese círculo vicioso y lo transforme en un ciclo virtuoso. Para planificar es fundamental, además de diagnosticar (en base al presente), proyectar (hacia el futuro), hacia donde se quiere llegar.

En ese sentido, la estrategia de desarrollo debe ser planteada según las necesidades y demandas evidenciadas en cada territorio, por cuanto las capacidades endógenas y los actores difieren en cada caso. Es decir, para incidir en el tejido productivo, debe internalizarse que toda acción que se impulse es llevada a cabo en un territorio con una dimensión social e institucional determinada que interactúa con la dimensión productiva. Así, la pla-

nificación estratégica territorial emerge como el instrumento para canalizar y capitalizar las demandas e incidencia de una dimensión sobre otra.

El desarrollo que se pretende aquí planificar revaloriza el territorio y los recursos locales. En este sentido se concibe al desarrollo como el producto del trabajo y el esfuerzo de comunidades locales, dirigido a erradicar la pobreza y crear empleo, a través del potencial intrínseco en cada territorio, impulsando la producción de las pequeñas explotaciones agrarias, las pequeñas y medianas empresas y la industria artesanal, comprometiendo la participación de la población en el proceso de desarrollo (Gore, 1984; Kitching, 1982).

Cada propuesta de política aquí presente vincula lo territorial con lo productivo y lo productivo con la creación de empleo en el Municipio, de manera de generar y ampliar las oportunidades laborales y de trayectorias de vida de sus habitantes.



Marco Metodológico

El presente documento toma de la agenda de gobierno los principales problemas de desarrollo, selecciona, además, las principales políticas y actores que inciden en estos problemas para evaluar su impacto con el propósito de brindar información y análisis en formatos adecuados y de manera oportuna a quienes conducen las políticas. No pretende abarcar todas las funciones que la planificación puede y debe realizar, sino que busca especializarse en problemas y actividades públicas específicas para agregar valor a la actividad de quienes lidian con ellos desde el gobierno. A su vez, se aspira a construir legitimidad en el desempeño de estas funciones a partir de la calidad de sus servicios, asociados a la capacidad de realizar aportes relevantes a la selección, definición y descripción de los problemas de la agenda del gobierno; identificar los abordajes de política predominantes relacionados con los problemas y formular recomendaciones y propuestas de política para que se integren a las discusiones del equipo de gobierno.

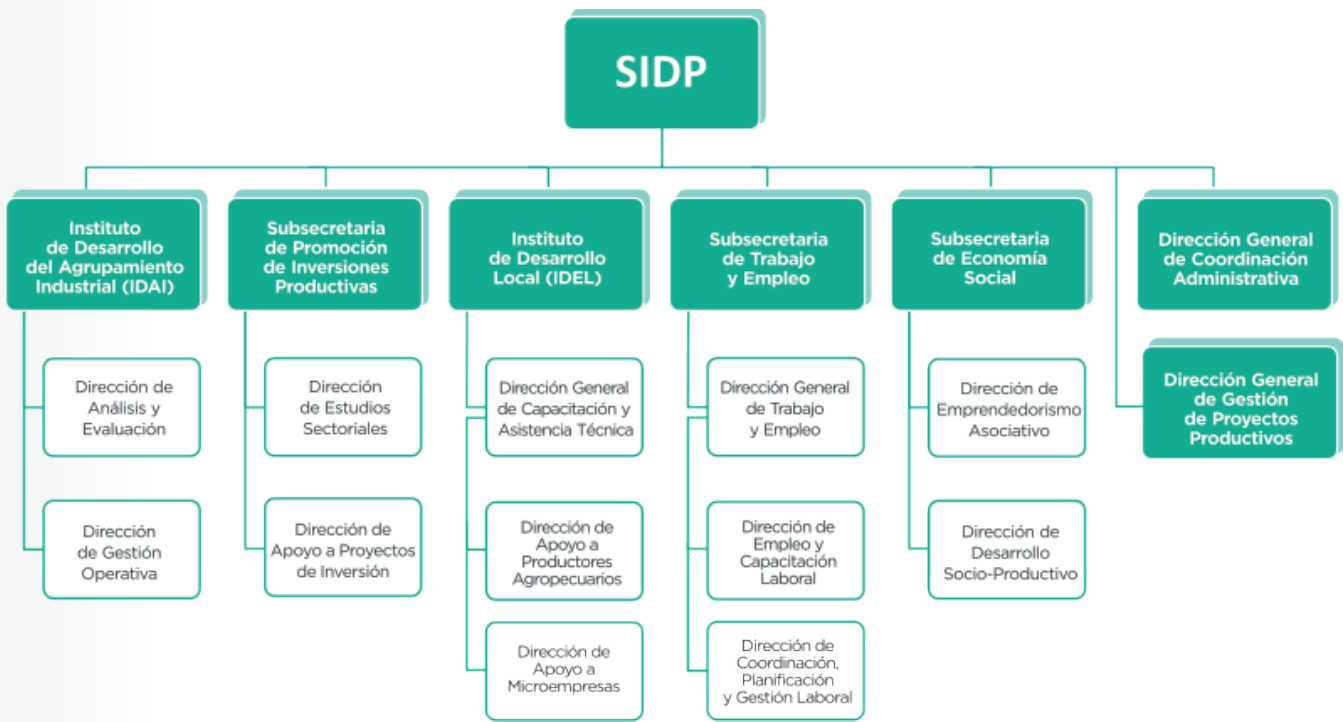
Del relevamiento de información realizado, se presentan los primeros resultados del análisis de problemas que abarca, no sólo su definición y el estudio de sus manifestaciones en el territorio, sino también el examen de las

políticas que los abordan y la formulación de recomendaciones.

El procesamiento de los problemas, comprende: la identificación de problemas a procesar a partir de la interacción con los responsables de las políticas y la reunión de la información necesaria para el análisis de los problemas, donde se integra información secundaria y primaria, tanto estadística como cualitativa y documental que se requiere para una adecuada descripción y explicación del problema así como la evaluación de las políticas que lo abordan.

A partir del diagnóstico de la situación actual y de la proyección de la situación esperada, se plantean los objetivos y ejes estratégicos y las estrategias seleccionadas para alcanzar a los primeros.

Anexo II: Organigrama de la SIDP





Florencio Varela
Municipalidad

Cerca tuyo.

Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo

 [industriafv](#)
 [industriafv](#)