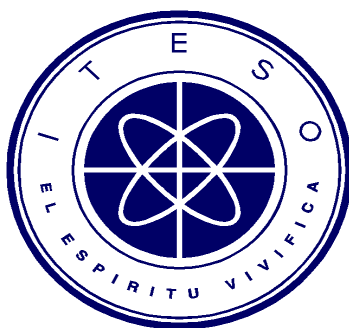

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo
Secretarial 15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 De Noviembre
de 1976

DEPARTAMENTO DE PROCESOS DE INTERCAMBIO COMERCIAL

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL



**“LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA DE CIUDADES:
LEÓN EN EL 2025”**

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

PRESENTA

Paulina González Sánchez

ASESOR: Mtro. Enrique Hernández Medina

GUADALAJARA, JALISCO; MAYO 2007.

RESUMEN

El proyecto de investigación consiste en la planeación mercadológica de ciudades para León en el futuro, basadas en sus ventajas competitivas.

La investigación recopila algunos estudios ya realizados sobre la ciudad y que son la base para el desarrollo de estrategias de mercadotecnia para la ciudad de León en el año 2025, estas fueron dirigidas a inversionistas locales, foráneos, escuelas, orientadores vocacionales, gobierno en sus tres órdenes, tomadores de decisiones, presidentes de cámaras, medios de comunicación, líderes de opinión y empresarios.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Investigar los modelos de competitividad para identificar cuáles son los factores de desarrollo.
2. Presentar la situación económica, educativa, poblacional y de infraestructura de la ciudad en el periodo 2000-2005.
3. Identificar los escenarios al año 2025 para la ciudad, obteniendo con ello sus ventajas competitivas y áreas de oportunidad.
4. Formular las estrategias de mercadotecnia de ciudades para León en el año 2025: a) Promoción de la ciudad de León en mercados nacionales e internacionales, como una ciudad de Turismo de Negocios, b) Reorientación de la política económica para fomentar el desarrollo de la cultura empresarial sostenida en la micro, pequeña y mediana empresa, c) Fomento y promoción de la inversión local, nacional e internacional de acuerdo con la vocación de la Ciudad y de la Región, d) Generar las

condiciones necesarias para la apertura, y desarrollo de nuevos negocios, y

e) Impulsar la cultura de comercio exterior en las empresas leonesas, para generar un incremento de las exportaciones del Municipio.

INDICE

CAPITULO I

1.1. Tema de investigación	6
1.2. Justificación	7
1.3. Antecedentes	8
1.3.1. Contexto de la Región III Centro-Oeste	9
1.3.2. Contexto del Municipio de León	10
1.4. Planteamiento del problema	11
1.5. Pregunta de investigación	12
1.6. Objetivo general	13
1.7. Objetivos específicos	13
1.8. Metodología	14

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Megatendencia	16
2.1.1. Megatendencias del conocimiento y la tecnología	17
2.1.2. Impacto de las Megatendencias en México	21
2.2. Competitividad	29
2.2.1. Factores de competitividad	31
2.2.1.1. Desempeño económico	31
2.2.1.2. Eficiencia del gobierno	32

2.2.1.3. Eficiencia en los negocios	32
2.2.1.4. Infraestructura	33
2.3. Ventaja competitiva	35
2.3.1. Explicaciones contradictorias sobre la Competitividad	36
2.3.2. Análisis estructural de las industrias	37
2.4. Instrumentos de planeación	40
2.5. Mercadotecnia	44
2.5.1. Mercadotecnia de ciudades	44
2.5.2. Mercadotecnia de localidades	47
2.6. Estrategia competitiva	52

CAPITULO III: IMPACTO DE LAS MEGATENDENCIAS EN EL ESTADO DE GUANAJUATO, REGIÓN Y EN LA CIUDAD DE LEÓN

3.1. La universalización del hombre	53
3.2. El crecimiento explosivo de las comunicaciones	55
3.3. La refinición del papel de la mujer	57
3.4. Énfasis en la educación	58
3.5. La reestructuración de la economía	59

CAPITULO IV: COMPETITIVIDAD DE LA CIUDAD DE LEÓN

4.1. Factores de competitividad	68
4.1.1. Capital Humano	68

4.1.2. Organización empresarial	69
4.1.3. Modernización empresarial	71
4.1.4. Potencial urbano	72
4.1.5. Políticas gubernamentales	78
4.1.6. Potencial social	79
4.2. Análisis de productividad y especialización	81
4.3. Mapa de diagnóstico de todos los sectores	92
4.3.1. Fuerzas restrictivas	93
4.3.2. Fuerzas impulsoras	94

CAPITULO V: VISIÓN PROSPECTIVA LEÓN 2025

5.1. Ejes temáticos y estrategias con prospectiva al año 2025	95
5.2. Ventajas competitivas y áreas de oportunidad de la ciudad de León	103
5.2.1. Población	104
5.2.2. Educación	104
5.2.3. Salud	105
5.2.4. Recursos naturales	105
5.2.5. Infraestructura	105
5.2.6. Servicios	106
5.2.7. Gobierno	106
5.2.8. Desarrollo económico	106
5.2.9. Industria en general	107

5.3. Escenarios de actividad económica en León en el año 2025	107
---	-----

CAPÍTULO VI: ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA DE CIUDADES: LEÓN EN EL 2025

6.1. Análisis comparativo de estrategias	116
--	-----

6.2. Estrategias de mercadotecnia de ciudades	118
---	-----

6.2.1. Promoción de la ciudad de León en mercados nacionales e internacionales, como una ciudad de Turismo de Negocios	118
--	-----

6.2.2. Reorientación de la política económica para fomentar el desarrollo de la cultura empresarial sostenida en la micro, pequeña y mediana empresa	121
--	-----

6.2.3. Fomento y promoción de la inversión local, nacional e internacional de acuerdo con la vocación de la Ciudad y la Región	124
--	-----

6.2.4. Generar las condiciones necesarias para la apertura, y desarrollo de nuevos negocios	132
---	-----

6.2.5. Impulsar la cultura de comercio exterior en las empresas leonesas, para generar un incremento de las exportaciones en el Municipio	134
---	-----

CONCLUSIONES	137
---------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	141
---------------------------	-----

CAPITULO I

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

El tema de investigación del proyecto es: “Las Estrategias de Mercadotecnia de Ciudades: León en el 2025”.

El proyecto de investigación consiste en construir estrategias de mercadotecnia de ciudades para León en el futuro, basadas en sus ventajas competitivas.

Un concepto de mercadotecnia de localidades para atraer inversiones basado en el capital intelectual. Es un concepto de Philip Kotler, Danold H. Haider e Irving Rein (1991), donde estos autores estudiaron numerosas ciudades y países de todo el mundo y hacen un análisis sistémico de las razones por las que las localidades están pasando por situaciones difíciles y recomiendan lo que se debe hacer para revitalizar eficazmente su economía. La clave para lograr el desarrollo económico, es a través de la adecuada gestión de espacios mediante la construcción de una infraestructura apropiada, la creación de una fuerza laboral calificada (capital intelectual), el estímulo de los empresarios locales y la edificación de una cultura de servicio amigable, así como la promoción eficaz de todas estas ventajas competitivas.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Dos factores pueden detener el crecimiento de León: la falta de agua y la falta de adecuadas estrategias de mercadotecnia basadas en las ventajas competitivas de la Ciudad.

Diversos estudios de competitividad externos que efectúan gobierno y universidades coinciden en que León sigue perdiendo competitividad en relación con otras ciudades del país.

León en el año 2025 cumplirá 450 años y no cuenta en la actualidad con una estrategia de mercadotecnia como ciudad, que le permita atraer inversiones y competir con ciudades cercanas que la han desplazado del lugar prominente que tuvo para atraer inversiones.

La teoría de la mercadotecnia global ha aplicado estrategias exitosas en diversas ciudades del mundo. Keith Bradley de la Open University es uno de esos teóricos.

La investigación tendrá los siguientes productos:

1. Un marco teórico que recopile algunos estudios ya realizados sobre la Ciudad y que sea la base para el desarrollo de las estrategias de mercadotecnia para la ciudad de León en el año 2025.

2. Las estrategias de mercadotecnia de ciudades dirigidas a inversionistas locales, foráneos, escuelas, orientadores vocacionales, gobierno en sus tres ordenes, tomadores de decisiones, presidentes de cámaras, medios de comunicación, líderes de opinión y empresarios.

1.3. ANTECEDENTES

En la actualidad no existe una propuesta con estas características. Se han efectuado algunos estudios de parte del Municipio y de Gobierno del Estado. El tema es ampliamente difundido, pero no se han dado en realidad análisis locales, desagregados.

El municipio de León ha publicado libros históricos y culturales, y algunas publicaciones dirigidas a visitantes o a inversionistas potenciales, sin embargo no se cuenta con un documento que presente estrategias de mercadotecnia de ciudades.

Por lo anterior este proyecto de investigación se hace necesario como un aporte a la construcción de una visión común del futuro.

1.3.1. Contexto de la Región III Centro-Oeste

La Región Centro-Oeste del Estado de Guanajuato, está constituida por los Municipios de Guanajuato, Irapuato, León, Romita, Salamanca, San Francisco del Rincón, Silao y Purísima del Rincón.

La Región Centro-Oeste es la de mayor población de las seis regiones que conforman el Estado de Guanajuato, pues cuenta con los Municipios mas importantes.

Su territorio es de 5,512.28 km², principalmente integrado por la subprovincia del bajo guanajuatense, representa el 18.02% del territorio total estatal: 30,589 km².

Con ello presenta una oportunidad para consolidar la red urbana existente en el Estado: es una región polinuclear, en contraposición a los esquemas de centralidad uninuclear de la mayoría de los Estados del País.

De igual forma concentra el 48.76% de la población total estatal, y en la región se localizan 10 de los 11 parques industriales del Estado.

Para el año 2000, existe una infraestructura de 259 bibliotecas, con un promedio cada una de 5,848 volúmenes, con una capacidad de atención de 50 usuarios y se consulta por usuario 1.5 libros. La mayor cantidad de usuarios atendidos fue, en el nivel superior, mayor a 2.3 millones de personas; seguida de la atención en bibliotecas públicas con aproximadamente 1.3 millones de consultas al año.

Se posiciona como la más fuerte en términos económicos. En ella se concentra el 51.7% de las unidades económicas del Estado, el 63.1% de los trabajadores

empleados y, tal vez lo más importante, el 75.6% del valor agregado de la producción.

La concentración de las unidades económicas de los municipios, se da para todos ellos en la rama de servicios siendo el municipio de León el que concentra el mayor porcentaje, un 53.6% del total de sus unidades económicas.

El municipio de Silao, lugar donde destaca la producción de automóviles, sobresalió al aportar el 24.7% de la producción bruta total del Estado.

1.3.2. Contexto del Municipio de León

La población total del Municipio de León es de 1,278,087 habitantes, de los cuales el 48.68% (622,226 habitantes) son hombres y el 51.32% (655,861 habitantes) restante son mujeres. León aportó el 26.12% de la población total estatal en el 2005 y ocupa el primer lugar en el Estado de Guanajuato en cuanto a población. Cabe señalar que en 1995, el 93.88% (978,381 habitantes) se consideraba población urbana y el restante 6.12% (63,751 habitantes) era rural.

En el 2000, el 93.73% de la población era urbana en tanto el 6.27% era rural. Asimismo, si se consideraba población urbana a las localidades mayores de 2,500 habitantes, en el caso de León existen 9 localidades que se pueden considerar urbanas con base a este criterio. En el 2005, el 93.94% de la población era urbana en tanto el 6.06% era rural.

El Municipio cuenta con un autódromo, tres unidades deportivas para todos los deportes, diez clubes deportivos, tres campos de golf, dos clubes hípicos y un estadio de fútbol profesional.

En el Municipio de León, existen varias carreteras que conectan con otras ciudades y municipios, entre los cuales están la carretera México-Cd. Juárez por medio de la cual se puede llegar a Guadalajara por Cd. Manuel Doblado y San Juan de los Lagos, a su vez esta comunicada con San Luis Potosí por Lagos de Moreno, Jalisco y por San Felipe Torres Mochas. Existe una estación ferroviaria que transporta pasajeros y materiales hasta la frontera norte.

La actividad industrial en el Municipio, históricamente ha sido la industria del cuero y del calzado, aunque actualmente se ha diversificado.

En León existen actualmente 84 hoteles y aproximadamente 4,792 cuartos.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Foro León Rumbo Económico y los estudios Bajío 2025 realizados por el Consejo de Fomento Económico de León y el Consejo de Desarrollo Regional respectivamente, a través de la participación de cientos de líderes de opinión construyeron una visión sobre la vocación de la Ciudad y de la Región donde se muestra las siguientes necesidades:

- No se cuenta con estrategias de mercadotecnia de la ciudad de León para el año 2025.
- No se cuenta con un inventario del capital humano de la ciudad.
- No se cuenta con inventarios pertinentes para fomentar inversiones locales ni para ofrecer competitividad a inversionistas foráneos.
- Muchos jóvenes universitarios se encuentran desempleados y la cifra aumentará paulatinamente.

Con frecuencia escuchamos que León se transformará en una ciudad orientada a los servicios. Todos los ejercicios de prospectiva coinciden en señalar:

- El comportamiento a la baja de las exportaciones locales (excluyendo a las empresas transnacionales).
- La industria manufacturera leonesa disminuirá porcentualmente su contribución al PIB estatal.
- El aumento de la actividad económica en el sector terciario.
- La pérdida de competitividad de nuestro sector manufacturero.
- Las preferencias vocacionales de los jóvenes leoneses en el nivel bachillerato y universitario, hacia profesiones típicas de economías desarrolladas (disciplinas económico-administrativas).

1.5. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles deben ser las estrategias de mercadotecnia de ciudades para León en el año 2025, para atender los cambios que ésta presentará en la vocación de sus sectores en los próximos 20 años?.

1.6. OBJETIVO GENERAL

Diseñar las estrategias de mercadotecnia de ciudades para León, basada en las ventajas competitivas de la ciudad, identificadas a través de diferentes estudios realizados para la Ciudad hacia el año 2025.

1.7. OBJETIVOS ESPECIFICOS

3. Investigar los modelos de competitividad para identificar cuáles son los factores de desarrollo.
4. Presentar la situación económica, educativa, poblacional y de infraestructura de la ciudad en el periodo 2000-2005.
3. Identificar los escenarios al año 2025 para la ciudad, obteniendo con ello sus ventajas competitivas y áreas de oportunidad.
5. Formular las estrategias de mercadotecnia de ciudades para León en el año 2025: a) Promoción de la ciudad de León en mercados nacionales e internacionales, como una ciudad de Turismo de Negocios, b) Reorientación de la política económica para fomentar el desarrollo de la cultura empresarial sostenida en la micro, pequeña y mediana empresa, c) Fomento y promoción de la inversión local, nacional e internacional de acuerdo con la vocación de la Ciudad y de la Región, d) Generar las condiciones necesarias para la apertura, y desarrollo de nuevos negocios, y e) Impulsar la cultura de comercio exterior en las empresas leonesas, para generar un incremento de las exportaciones del Municipio.

1.8. METODOLOGÍA

Aplicará los métodos:

- Deductivo, pues partirá del concepto de mercadotecnia de ciudades para su aplicación a León.
- Sintético, pues buscará diseñar las estrategias de mercadotecnia de ciudades, aplicable a una ciudad como León.
- Analítico, pues realizará un diagnóstico actual de la ciudad.

Se compone de las siguientes partes:

1. Diagnóstico de la situación del presente y el pasado reciente.
 - a) Investigar los datos estadísticos relacionados con la economía, la educación, infraestructura y la población en el Estado de Guanajuato, en la Región III Centro-Oeste, y en el municipio de León.
 - b) Describir cuál es la situación del año 2000 al 2005 del Estado de Guanajuato, de la Región III Centro-Oeste, y del Municipio.
2. Identificar los rasgos del futuro deseable en la visión 2025.
 - a) Describir los factores de competitividad de León.
 - b) Describir los ejes temáticos y estrategias con perspectiva al año 2025.
 - c) Determinar las ventajas competitivas y áreas de oportunidad de León.

- d) Presentar los escenarios de actividad económica de la Ciudad en el año 2025.
3. Diseño de las estrategias de mercadotecnia de ciudades para León en el 2025:
- a) Promoción de la ciudad de León en mercados nacionales e internacionales, como una ciudad de Turismo de Negocios,
 - b) Reorientación de la política económica para fomentar el desarrollo de la cultura empresarial sostenida en la micro, pequeña y mediana empresa,
 - c) Fomento y promoción de la inversión local, nacional e internacional de acuerdo con la vocación de la Ciudad y de la Región,
 - d) Generar las condiciones necesarias para la apertura, y desarrollo de nuevos negocios, y
 - e) Impulsar la cultura de comercio exterior en las empresas leonesas, para generar un incremento de las exportaciones del Municipio.

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

En este capítulo se consideran elementos de la futurología, de autores como John Naisbitt y Alvin Toffler; los factores de competitividad para un país; la teoría de

las ventajas competitivas de los países de Michael Porter; la mercadotecnia de localidades como concepto de Kotler, para identificar la relación que tienen entre sí, y la importancia de éstas teorías y conceptos en el desarrollo de una ciudad.

2.1. MEGATENDENCIA

Es el factor de cambio estructural que hace un período respecto a otro. Es el elemento que permite aproximarse al conocimiento sobre el comportamiento futuro de los factores que caracterizan a las organizaciones.

De acuerdo con Pool Kennedy (2001), la futurología es el arte de poder predecir con bases objetivas los escenarios del futuro, comienza a ser un ejercicio de muchos autores. El estudio de las megatendencias nos presenta en general, características críticas hacia el año 2020:

- a. Crecimiento rápido de la población mundial.
- b. Creciente diferencia entre países ricos y países pobres.
- c. Creciente diferencia entre clases sociales.
- d. Incremento gradual en el agotamiento de los recursos naturales.
- e. Tendencia a la urbanización (en el año 2010 se espera que más del 60% de la población mundial viva en ciudades intermedias).
- f. Creciente globalización de la economía y transnacionalización de los capitales.

2.1.1. Megatendencias del conocimiento y la tecnología

Las crecientes desigualdades entre países y clases sociales, las radicalizaciones entre culturas y naciones, son también un síntoma de los

años noventa. Para poder caracterizar el futuro, debemos tomar en cuenta las tendencias recientes y proyectarlas hacia el futuro.

Una megatendencia en éste sentido, es una hipótesis viable sobre el futuro, basados en que el futuro se presentará a partir de los datos históricos del presente. Por tal motivo, señalaremos tres características de las megatendencias de acuerdo con Later León, Nysbick (2001):

1. **Tecnología y conocimiento.** Estos conceptos serán cada día más selectivos y marcarán diferencias económicas radicales entre los seres humanos. El acceso a la tecnología, -que es función del poder adquisitivo- será más selectivo. La pirámide escolar tiene presiones importantes en la demanda escolar; la oferta por su parte, no tiene ni la calidad ni la cantidad adecuada. Así, el conocimiento adquirido por mecanismos de educación formal será más selectivo.
2. **Materias primas vs manufacturas.** Los países dependientes y poco desarrollados, que tienen poca tecnología y conocimiento, continuarán importando manufacturas con alto contenido tecnológico, y exportando masivamente productos de poco valor agregado; esto es, continuarán exportando materias primas.
3. **Transferencias entre países.** Las transferencias económicas de países con poco desarrollo hacia los países de alto desarrollo continuará; las transferencias

serán por los términos del intercambio desigual, así como por el servicio de la deuda entre países.

4. **Modelos flexibles en educación** (Educación a distancia, privilegio del aprendizaje sobre la enseñanza).

Si bien la post-modernidad se caracteriza por la adquisición intensiva de tecnología y conocimiento, por la adopción de modelos económicos centrados en el mercado, por la irrupción de nuevos paradigmas y por un acelerado pragmatismo con el menosprecio a los valores y creencias tradicionales, la educación también ha sufrido modificaciones post-modernas. Se mencionan algunas:

- . Se flexibilizará la oferta educativa hacia formas nuevas.
- . Se intensificará la vinculación escuela-industria.
- . El modelo universitario actual estará en crisis.
- . La necesidad de contar con mano de obra calificada se orientará hacia el adiestramiento para la polivalencia y la multifuncionalidad.

En medio de todo ello, el paradigma tradicional de universidad cambiará, pues el concepto de campus real emigra ya al aparecer hacia el concepto de campus virtual.

Así, nacerán instituciones virtuales que transmitirán el conocimiento en formas nuevas e imaginativas; se conservará el contenido y se modificarán los medios. El

dilema será cómo mantener y acrecentar la cultura nacional y los valores que sustentan la convivencia entre las personas. Si efectivamente los modelos flexibles modificarán la oferta educativa y se tiende a investigar, enseñar y difundir solamente para lo que se requiere en el entorno del sector productivo, podría reducirse la función sustantiva de la educación.

5. El Desarrollo Sustentable.

El tema del desarrollo sustentable y el del agotamiento radical de los recursos naturales será de mayor interés, pues las generaciones futuras están perdiendo hoy la posibilidad de su sobrevivencia; pasará este tema a ser uno de los de mayor actualidad, junto con el de la salud y la alimentación (con fuentes antes no consideradas como el mar y los insectos).

6. Lo virtual, la educación a distancia y el poder de las telecomunicaciones.

Las telecomunicaciones llevarán a la comunicación entre individuos y entre organizaciones a un nivel tal que quien no tenga acceso a estos medios, estará relegado y marginado. La educación buscará nuevos esquemas, y la comunicación vía internet será más usual.

7. Prevalencia aparente del modelo neo-liberal.

El modelo neo-liberal continuará siendo hegemónico en la medida en que puedan contenerse la gran demanda de los “condenados de la tierra”. La consecuencia directa del modelo será el empobrecimiento de las grandes sectores de la población y la continúa acumulación de la riqueza. La pérdida de las seguridades mínimas en la “selva del mercado” nos llevará a graves conflictos sociales. Deberá darse inevitablemente un renacimiento.

8. Eliminación de fronteras.

Aunque las fronteras políticas aparentemente se perderán, las fronteras culturales seguirán existiendo. El argumento de la apertura comercial se detendrá por una natural contención en los países de sus poblaciones.

9. La estratificación acelerada de los segmentos sociales: más pobres y menos ricos.

La pauperización se localizará claramente en regiones del planeta y en naciones. Se buscarán nuevas formas de organización para poder satisfacer las necesidades básicas; el modelo neoliberal no logrará satisfacerlas. Habrá un creciente flujo de capital intelectual del norte al sur del Planeta.

10. Las barreras técnicas.

- a) Certificación de productos. Se refiere a los requisitos de los productos que deben cumplirse. Fueron necesarios en las primeras etapas del intercambio comercial entre países.

- b) Certificación de Sistemas de Calidad. Cuando fue evidente que los productos cumplían con los requisitos, el énfasis se puso en los sistemas que están atrás de los productos; así nacieron en los años ochenta las normas internacionales.
- c) Certificación de personal. Los recursos humanos tendrán que ser certificados y esto pondrá en desventajas a los países subdesarrollados (normas técnicas de competencia laboral).

La transformación radical que se vive en la actualidad y que afecta las distintas dimensiones de la vida: cultural, social, económica, política, puede encuadrarse en dos grandes tendencias:

- a) Una creciente globalización de las relaciones económicas y una cada vez mayor interdependencia entre los estados nacionales.
- b) Un avance acelerado de la ciencia y la tecnología que se puede caracterizar como una revolución científico-tecnológica.

2.1.2. Impacto de las Megatendencias en México

En los últimos 40 años han ocurrido muchos eventos sociales, culturales y tecnológicos muy significativos, que han tenido un gran impacto en la vida de las naciones del mundo, han provocado cambios en la manera de actuar de los grupos humanos y se han reflejado en los aspectos económicos de los países.

Algunos de los cambios tecnológicos más importantes:

- Rayo láser
- Energía nuclear
- Computadora
- Tarjeta de crédito
- Fibra óptica
- Comunicación satelital

2.1.2.1. Un Mundo inestable

Los cambios de los últimos años tales como: colapso del comunismo en Europa, unificación europea, avance en la computación y comunicaciones y otros acontecimientos relevantes impactan en todos los países. Los efectos de esta megatendencia en México son:

- El Tratado de Libre Comercio
- Creciente influencia de los acontecimientos mundiales
- Inestabilidad Financiera

2.1.2.2. Redefinición de la competencia

El enfoque empresarial se ha re-orientado, del enfoque de tecnología de producto a tecnología de procesos: hacer más eficientes los métodos, reducir costos, estandarizar productos, mejorar la calidad de productos y servicio.

Efectos de esta Megatendencia en México:

- Localización en México de empresas que son parte de una cadena norteamericana.
- Creciente asociación de compañías mexicanas con extranjeras.
- Se incrementa el nivel tecnológico de empresas mexicanas.
- El movimiento de calidad impacta las empresas mexicanas.

2.1.2.3. Internacionalización de la empresa

Las empresas están buscando nuevos mercados dónde colocar sus productos y servicios, y existen a nivel mundial tendencias al libre comercio (México-EUA-Canadá, Mercosur, Unión Europea) y a la globalización de la actividad económica.

Los efectos en México de esta megatendencia son:

- Empresas mexicanas salen a competir fuera del país.
- Crecen las alianzas estratégicas entre empresas mexicanas y extranjeras.
- Crece la inversión extranjera en México.

2.1.2.4. La universalización del hombre.

Esta megatendencia se refiere a la aparición de una cultura mundial favorecida por la facilidad para viajar y por las comunicaciones. Incluye, entre otras manifestaciones, la estandarización de las necesidades del hombre (comida, ropa, música).

Los efectos en México de esta megatendencia son:

- Una mayor importancia del idioma inglés.
- El incremento del turismo.
- El crecimiento de las franquicias.
- El acelerado crecimiento de las importaciones de bienes de consumo.
- La construcción de carreteras, ferrocarriles, aeropuertos, puertos.

2.1.2.5. El crecimiento explosivo de las comunicaciones.

Hay un incremento sin precedente de la facilidad de acceso a la información a nivel mundial (fax, telefonía celular, fibras ópticas, comunicación satelital).

Los efectos en México de esta megatendencia son:

- Fuerte crecimiento de la infraestructura de comunicaciones: teléfonos, teléfonos celulares, internet, video-conferencias.
- Crecimiento de la industria electrónica.

2.1.2.6. La explosión tecnológica del área biológica.

Esta megatendencia se refiere al desarrollo de la ciencia y la tecnología, basadas en la biología, especialmente en la biotecnología y la ingeniería genética, que han revolucionado a la medicina, la industria farmacéutica, la ganadería, la agricultura y que están afectando ya la vida diaria del hombre.

El efecto en México de esta megatendencia es:

Crecimiento de las aplicaciones biotecnológicas, principalmente en los sectores agropecuario y farmacéutico.

2.1.2.7. El desarrollo de sistemas con toma de decisiones autónoma.

La inteligencia artificial y la proliferación de herramientas computacionales que ayudan a la toma de decisiones rápidas y autónomas, están teniendo cada vez más aplicaciones en todas las áreas (ingeniería, medicina, finanzas, arquitectura).

Los efectos en México de esta megatendencia son:

- Crecimiento de la industria computacional.
- El uso creciente de manufactura automatizada y del control automatizado de los procesos.

2.1.2.8. La preocupación ecológica.

Hay una atención mundial a los macroproblemas ambientales (contaminación ambiental, sobre-calentamiento del planeta, preservación de los ecosistemas) que se traduce en mayores restricciones de carácter ecológico, en nuevas tecnologías y en nuevos patrones de consumo.

Los efectos en México de esta megatendencia son:

- Más leyes y reglamentos de protección ambiental.
- Una creciente conciencia de los impactos ambientales.

2.1.2.9. La redefinición del papel de la mujer.

El cambio en los patrones sociales y demográficos de la población de los países desarrollados, y cada vez más de los países en vías de desarrollo, producido por la redefinición del papel de la mujer, provoca nuevos patrones de consumo y comportamiento.

Los efectos en México de esta megatendencia son:

- Se reduce la tasa de natalidad.
- Se altera el patrón demográfico.
- La mujer ingresa de manera significativa al mercado de trabajo.
- Diseño de políticas públicas con perspectiva de género.

2.1.2.10. La redefinición del papel del Estado.

Existe a nivel mundial una tendencia de los gobiernos a cambiar de una manera significativa su rol en la actividad económica, buscando dejar en manos de la iniciativa privada la mayoría de las actividades preponderantemente productivas y, además, permitiendo su incursión en la construcción de obras de infraestructura, que anteriormente solamente eran competencia del Estado.

Los efectos en México de esta megatendencia son:

- La continuación del proceso de privatización de los organismos paraestatales.
- Un impulso a la infraestructura con la cooperación de la iniciativa privada.

- Una redefinición de los paradigmas del papel del Estado en la vida económica de la nación.
- Un gobierno promotor de la actividad económica.

2.1.2.11. Democracia y pluralismo.

El aumento en la pluralidad de pensamiento, la libertad de creencias religiosas, la democracia, se han convertido en un paradigma mundial; aún cuando coexisten con un incremento del nacionalismo que, en casos extremos, puede llevar al fraccionamiento de países según su composición étnica o religiosa.

Los efectos en México de esta megatendencia son:

- Una vida política cada vez más democrática y plural.
- Una creciente competencia religiosa.

2.1.2.12. Énfasis en la educación.

Aumenta el interés por la educación y las artes. Ello impulsa una mayor difusión de éstas y un crecimiento acelerado en estos sectores, basado en una conciencia de que la educación es el factor de desarrollo más importante a largo plazo.

Los efectos en México de esta megatendencia son:

- Un incremento del gasto educativo.
- Una mayor participación de las instituciones de educación superior en programas de educación continua para ejecutivos, y de capacitación dentro de las empresas.

- Un incremento de las competencias educativas en los niveles técnicos y profesionales.

2.1.2.13. La agudización de las diferencias Norte-Sur.

El incremento de la brecha económica entre los países desarrollados y aquellos en vías de desarrollo (y aun entre las regiones de un mismo país).

- Continuará la migración sur-norte.
- Se crearán nuevos programas de apoyo social para disminuir el problema.
- Continuará una creciente división cultural Norte-Sur.

2.1.2.14. La reestructuración de la economía.

Aumento relativo en el tamaño y la composición del sector servicios en comparación con los sectores manufacturero y primario.

Los efectos en México de esta megatendencia son:

- Una creciente importancia del sector servicios.
- Una reestructuración del sector agropecuario.
- Un crecimiento del turismo.
- Un fuerte crecimiento de franquicias norteamericanas.

2.2. COMPETITIVIDAD

Las megatendencias han contribuido al desarrollo de León como una ciudad competitiva por su inversión en infraestructura, comunicaciones, universidades públicas y privadas que ofertan carreras que van de acuerdo con las necesidades del mercado laboral, y de acuerdo con los resultados del Foro León Rumbo Económico (2003) diversificación de su industria (transporte, construcción, servicios educativos, de investigación, culturales, recreativos, deportivos, cuero, pieles y calzado).

René Villareal (2002) menciona que la competitividad sistémica implica no sólo empresas competitivas sino también organizaciones industriales (clusters), gobierno y país competitivo. En este modelo la competitividad se define como el proceso de formación o acumulación del capital sistémico, que se constituye con diez capitales como los pilares fundamentales (Fundamental) que sustentan (soportan) el funcionamiento eficiente de la empresa y su entorno industria-gobierno-país e impulsan un crecimiento pleno y sostenido del PIB per capita, en una economía abierta a la competencia internacional.

De acuerdo con Carlos Maroto (2005) para lograr la competitividad de un país, de un estado o bien de una ciudad, es necesario considerar las siguientes reglas:

- I. Crear ambiente legislativo estable y predecible.
- II. Trabajar sobre una estructura económica flexible.
- III. Invertir en infraestructura tradicional y tecnológica.

- IV. Promover ahorros privados e inversión doméstica.
- V. Desarrollar agresividad en los mercados internacionales como atracción de la inversión extranjera directa.
- VI. Focalizar en calidad, rapidez y transparencia la administración del gobierno.
- VII. Mantener una relación entre salario, la productividad y los impuestos.
- VIII. Conservar el tejido social reduciendo las disparidades salariales y fortaleciendo a la clase media.
- IX. Invertir en educación, especialmente a nivel secundario y en estudios continuos de la fuerza laboral.
- X. Balancear las economías de la cercanía y la globalidad para asegurar creación de riqueza alta al tiempo de conservar los sistemas de valores que los ciudadanos desean.

Según los resultados del Foro León Rumbo Económico (2003), la productividad y competitividad son:

1. Un país competitivo es aquel que cuenta con una masa significativa de empresas competitivas a nivel mundial, en uno o varios de sus sectores productivos.
2. La productividad es el concepto clave para la búsqueda de la competitividad y el progreso económico.

3. La prosperidad de una nación depende del nivel de productividad y competitividad de sus empresas.
4. La ventaja competitiva se determina por la habilidad de una empresa o grupos de empresas de innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios.
5. La innovación permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo.

2.2.1. Factores de competitividad

Carlos Maroto (2005) menciona que los factores clave para la competitividad son el desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de los negocios e infraestructura. A continuación se describen cada uno de los criterios que integran estos factores:

2.2.1.1. Desempeño económico

- La prosperidad de un país refleja su desempeño económico del pasado.
- La competencia rígida por las fuerzas del mercado mejora el desempeño económico de un país.
- Mientras más competencia haya en una economía doméstica, más competitivas serán las empresas domésticas en el extranjero.
- El éxito de un país en comercio internacional refleja la competitividad de la economía doméstica (dado que no existen barreras al comercio).
- La apertura de las actividades económicas internacionales incrementa el desempeño económico del país.

- La inversión internacional distribuye los recursos económicos más eficientemente.
- La competitividad guiada por las exportaciones está frecuentemente asociada con la orientación del crecimiento de la economía doméstica.

2.2.1.2. Eficiencia del gobierno

- La intervención del estado en las actividades de negocios debe ser minimizada a crear las condiciones competitivas para las empresas.
- El gobierno debe de cualquier manera proveer condiciones macroeconómicas y sociales que puedan ser predecibles y por lo tanto minimizar los riesgos externos de las empresas económicas.
- El gobierno debe ser flexible en adaptar sus políticas económicas a los cambios en el ambiente internacional.
- El gobierno debe proveer recursos educacionales, accesibles y adecuados y de calidad y desarrollar una economía guiada por el conocimiento.

2.2.1.3. Eficiencia en los negocios

- La eficiencia junto con la habilidad de adaptarse a los cambios en el ambiente competitivo, son atributos directivos cruciales para la competitividad empresarial.
- Las facilidades financieras son una actividad de valor agregado.
- Un sector financiero integrado internacionalmente y bien desarrollado apoya la competitividad internacional de un país.

- El mantenimiento de altos estándares de vida requiere integración con la economía internacional.
- La iniciativa empresarial es crucial para la actividad económica en su fase inicial.
- Una fuerza laboral entrenada incrementa la competitividad de un país.
- La productividad refleja valor agregado.
- La actividad de la fuerza laboral afecta la competitividad de un país.

2.2.1.4. Infraestructura

- Una infraestructura bien desarrollada incluyendo sistemas de negocios eficientes apoya la actividad económica.
- Una infraestructura bien desarrollada también incluye realizar tecnología de la información y una protección eficiente del medio ambiente.
- La ventaja competitiva puede ser construida de una aplicación innovativa y eficiente de las tecnologías existentes.
- La inversión en investigación básica y la actividad innovadora creando nuevos conocimientos es crucial para un país en una etapa madura del desarrollo económico.
- Inversión de largo plazo en desarrollo e investigación puede incrementar la competitividad de la empresa.
- La calidad de vida es parte del atractivo de un país.

De acuerdo con los resultados del Foro León Rumbo Económico (2003), los principales factores de competitividad se relacionan con :

- **Capital humano:** La inversión en capital humano asegura, bajo ciertas condiciones, una posición competitiva en el nuevo sistema económico mundial.

- **Organización empresarial:** Se constituye como un elemento clave para la obtención de la competitividad de las empresas. Hoy en día no es suficiente constituir la empresa más competitiva si ésta se mantiene aislada. En el mundo globalizado no se compete con el modelo tradicional de empresa contra empresa, sino en uno nuevo de cadena empresarial contra cadena empresarial, país contra país, región contra región.

- **Modernización empresarial:** La mejora y la innovación continuas constituyen la única forma de garantizar la competitividad a lo largo del tiempo.

- **Potencial urbano:** El capital logístico de una economía hace posible el desarrollo de la competitividad mediante la integración de ejes de infraestructura integrales.

- **Políticas Gubernamentales:** Para garantizar un entorno de competitividad en las empresas resulta importante el modelo de gestión gubernamental y el estado de derecho prevalece en el país.
- **Política Social:** El sujeto principal del desarrollo económico es la persona en su bien estar y su bien ser.

2.3. VENTAJA COMPETITIVA

León se ha desarrollado como una ciudad competitiva en su industria, infraestructura, capital humano y localización geográfica, resaltando éstas características como las ventajas competitivas de la Ciudad, haciéndola diferente al resto de las ciudades del Estado de Guanajuato y de los Estados circunvecinos.

Michael E. Porter (2002) menciona que la ventaja competitiva es una característica que hace a un producto o servicio diferente de los demás y le permite crear barreras de movilidad para los competidores en su grupo estratégico y barreras de entrada para los nuevos competidores.

De acuerdo con Porter (2002) el nivel de vida de una nación depende a largo plazo de su capacidad para alcanzar un elevado y ascendente nivel de productividad en los sectores en que compiten sus empresas.

Esto se basa en la capacidad de sus empresas para conseguir una calidad cada vez mejor o una mayor eficacia. La influencia de la propia nación en la búsqueda de la ventaja competitiva en determinados campos es de importancia vital para el nivel y tasa de crecimiento de la productividad que puede conseguirse.

2.3.1. Explicaciones contradictorias sobre la competitividad

- Está en función de la mano de obra barata y abundante. A pesar de esto naciones como Alemania, Suiza y Suecia han prosperado al margen de sus altos niveles salariales y de largos periodos de escasez de mano de obra.
- Depende de poseer recursos naturales en altas cantidades. Sin embargo Japón, Italia y Corea entre otros tienen un muy importante éxito comercial y son naciones con recursos naturales limitados que han tenido que importar la mayor parte de las materias primas que emplean.
- La política gubernamental ejerce la más fuerte de las influencias sobre la competitividad, pero hay naciones como Italia en la cual la política gubernamental hacia la industria ha sido básicamente ineficaz durante el periodo de la posguerra y aun así tiene el segundo mejor crecimiento en sus exportaciones en ese periodo.

Ninguna nación puede ser competitiva en todo. El conjunto de recursos humanos y materiales de una nación necesariamente es limitado. El ideal es que estos recursos se apliquen a los usos más productivos que sea posible.

El proceso de incrementar las exportaciones en los sectores más productivos importando los bienes y servicios de aquellos sectores en los que se sea menos productivo es lo más saludable para la prosperidad nacional.

El aumento de las exportaciones debido a bajos salarios o a una moneda débil al mismo tiempo que importa bienes más perfeccionados que no puede fabricar puede generar un superávit pero rebaja el nivel de vida de la nación.

Las diferencias a escala nacional en estructuras económicas, valores, culturas, instituciones e historias contribuyen profundamente al éxito competitivo.

La unidad básica de análisis para comprender la competencia es el sector. Un sector es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros.

2.3.2. Análisis estructural de las industrias

De acuerdo con Porter (2002) la estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en el sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industria, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso.

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La intensidad en una industria depende de las siguientes cinco fuerzas:

- La amenaza de nuevas incorporaciones.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los compradores
- La rivalidad entre los competidores.

Estos cinco puntos determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector.

Los siguientes factores determinan el éxito de una nación en un sector particular.

- Condiciones de los factores: es la posición de la nación en mano de obra especializada y infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
- Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
- Sectores afines y de apoyo: es la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: son las condiciones vigentes en la nación respecto a como se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación: las disponibilidad de recursos y técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados y lo que es todavía más importante, las presiones a las que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar.

Después de la segunda guerra mundial Estados Unidos aprovechó el gran esfuerzo de investigación utilizándolo para cosas comercializables como equipos electrónicos o aviones por dar algunos ejemplos, esto es saber aprovechar las oportunidades de haber ganado la guerra.

Cada nación se enfrenta a sus propias oportunidades e impedimentos para solventarlas y el ritmo de creación y perfeccionamiento de los factores determina el ritmo potencial al que la economía de una nación puede avanzar y la intensidad de la competencia interna tiene mucho que ver con el hecho de que ese potencial se materialice.

2.4. INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN

Para definir las prioridades de desarrollo de una ciudad y determinar las estrategias a seguir, cada país, estado y municipio cuenta con instrumentos de planeación, donde se establece la problemática y acciones que se deben realizar para solucionarla, coordinando la participación de la sociedad, empresarios y gobierno, y con ello explotar sus ventajas competitivas.

Tomando como referencia la Ley Orgánica del Estado de Guanajuato (2000) se encuentra que la planeación constituye la base de la administración pública municipal y tiene como sustento, el sistema de planeación democrática, previsto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Constitución Política del Estado, en la Ley de Planeación para el Estado de Guanajuato.

Por tal motivo los Municipios debe de contar con los siguientes instrumentos de planeación:

- **Plan Municipal de Desarrollo**
- Plan de Gobierno Municipal
- Programas derivados del Plan de Gobierno Municipal

El **Plan Municipal de Desarrollo** contiene las prioridades y objetivos para el desarrollo del Municipio por un periodo de al menos veinticinco años, y debe ser evaluado y actualizado cuando menos cada cinco años, en concordancia con los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo. La propuesta de Plan Municipal de Desarrollo debe ser elaborado por el Consejo de Planeación de Desarrollo Municipal.

El Plan de Gobierno Municipal contiene los objetivos, metas y estrategias que sirvan de base a las actividades de la administración pública municipal, de forma que aseguren el cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo.

El Plan Municipal de Desarrollo, el Plan de Gobierno Municipal y los programas derivados de ésta último, son obligatorios para las dependencias y entidades de la administración pública municipal.

Actualmente el municipio de León cuenta con los siguientes planes:

Plan de Desarrollo Municipal “León Hacia el Futuro”

Foro León Rumbo Económico

Plan de Gobierno Municipal 2006-2009

Bajío 2025 Programa de Desarrollo de la Región III Centro-Oeste del Estado de Guanajuato

- **Plan de Desarrollo Municipal “León Hacia el Futuro”**

El Plan de Desarrollo Municipal (1995) es un instrumento diseñado para la operación de la planeación en la zona metropolitana de la Ciudad y en el ámbito territorial del Municipio.

Tiene como objetivo general el de proyectar el crecimiento de la Ciudad, como instrumento que guíe el desarrollo urbano y regional, anticipándose al crecimiento desordenado y orientando los procesos del dinamismo entre los diferentes actores del desarrollo, para que esto suceda como pretendemos y consideremos que debe suceder.

- **Foro León Rumbo Económico**

La realización del Foro de “Rumbo Económico de León” surgió de la inquietud de la ciudadanía ante la necesidad del Municipio de adaptarse a las nuevas condiciones del entorno internacional, para alcanzar una industria cuya producción sea capaz de competir exitosamente en la defensa del mercado local y de lograr una incursión eficiente en los mercados externos. Este proceso llevará a alcanzar una industria diversificada, moderna, sostenible, equitativa, capaz de mantenerse como sector dinamizador de la economía local.

- **Plan de Gobierno Municipal**

Contiene los objetivos, metas y estrategias que sirven de base a las actividades de la administración pública municipal (periodo de tres años), de forma que asegure el cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo.

El Plan de Gobierno Municipal, debe ser elaborado por las dependencias y entidades de la administración pública municipal, con la asesoría del Consejo de Planeación de Desarrollo Municipal y sometido a la aprobación del Ayuntamiento dentro de los primeros cuatro meses de su gestión; tendrá vigencia de tres años y deberá ser actualizado anualmente.

- **Bajío 2025 “Programa de Desarrollo de la Región III Centro-Oeste del Estado de Guanajuato”**

De acuerdo con la Secretaría de Desarrollo Social y Humano (2003) su objetivo es conducir estratégicamente la administración del desarrollo integral de la región, plantear estrategias, programas, proyectos y acciones desde una visión de largo plazo.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 26 y la del Estado de Guanajuato en el artículo 14, determinan la obligación de contar con Sistemas de Planeación Democrática del Desarrollo tanto a nivel nacional como de la entidad.

Este instrumento de planeación impulsa el desarrollo de la región en función de los objetivos y estrategias fijados en el Plan Estatal de Desarrollo y en el Plan de Gobierno del Estado.

2.5. MERCADOTECNIA

Schoell y Guiltinan (1991) mencionan que la mercadotecnia incluye a individuos y organizaciones que realizan funciones orientadas a satisfacer los deseos humanos al facilitar las relaciones de intercambio.

En una relación de intercambio un comprador potencial y un vendedor también potencial se preparan a interactuar con el propósito de intercambio aunque éste no se lleve a cabo.

En la misma línea Kotler (2001) define las funciones de la mercadotecnia como las actividades que salvan la distancia, el tiempo y la posesión y que por lo general separan a los participantes en una relación de intercambio. Al enlazar las actividades contenidas en tales conceptos, la mercadotecnia crea utilidad y facilita el proceso de intercambio.

2.5.1. Mercadotecnia de ciudades

De acuerdo con el Dr. Keith Bradley (1996) la mercadotecnia de ciudades es una estrategia para la atracción de inversiones basada en el registro e incremento del capital intelectual de los pobladores.

Las características de la mercadotecnia de ciudades son:

- Su propósito es incrementar la atracción de inversiones.
- Se basa en el registro del capital intelectual de su gente.
- Va acompañado de estrategias para ligar la capacitación y la educación a los clusters productivos de su vocación económica.
- Especializa a la ciudad en pocas áreas y no en todas.
- Concentra la totalidad de los recursos públicos y privados en sus áreas de especialidad.
- Establece sistemas de indicadores para monitorear.
- Construye consejos ciudadanos para orientar las decisiones gubernamentales.
- Construye un sueño de ciudad para el futuro concensado con la población.



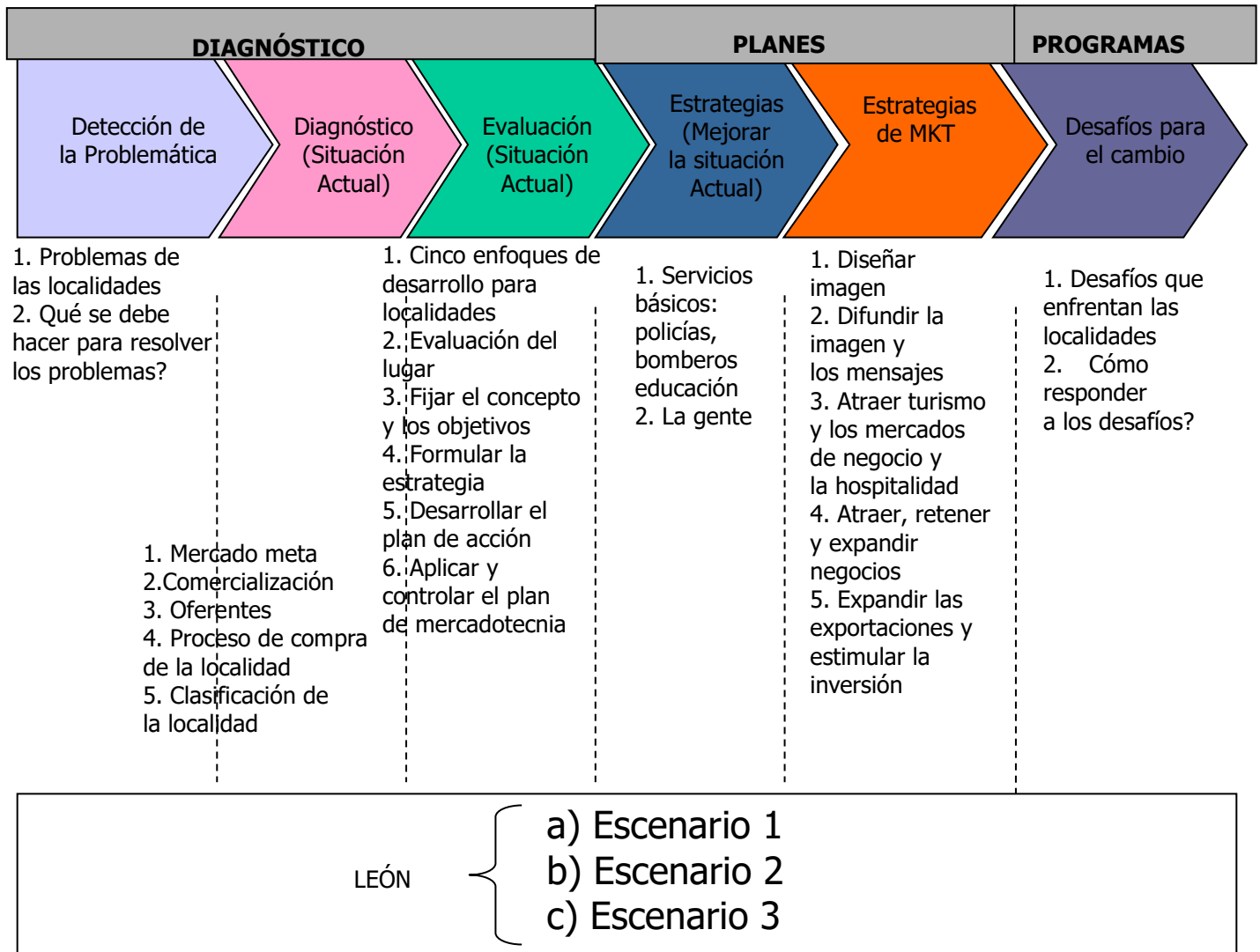
Gráfica no. 1. Mercadotecnia de Ciudades. Fuente. Dr. Keith Bradley (1996). Seminario Magistral "Mercadotecnia de Ciudades"/Gobierno del Estado de Guanajuato.

2.5.2. Mercadotecnia de localidades

Para Philip Kotler, Donald H. Haider e Irving Rein (1992) el concepto de mercadotecnia de localidades es una estrategia para la atracción de inversiones basado en el capital intelectual, resultado de un análisis sistémico de las razones por las que las localidades están pasando por situaciones difíciles, recomendando lo que se debe hacer para revitalizar eficazmente su economía.

Se menciona que la clave para lograr el desarrollo económico, es a través de la adecuada gestión de espacios mediante la construcción de una infraestructura apropiada, la creación de una fuerza laboral calificada (capital intelectual), el estímulo de los empresarios locales y la edificación de una cultura de servicio amigable así como la promoción eficaz de todas estas ventajas competitivas.

METODOLOGÍA KOTLER “MERCADOTECNIA DE LOCALIDADES”



Gráfica no. 2. Mercadotecnia de Localidades. Fuente. Philip Kotler, Donald H. Haider e Irving Rein (1992)

Los siguientes conceptos sobre la mercadotecnia de ciudades que propone Kotler (1992), son la base para el desarrollo de la estrategia de mercadotecnia de ciudades para León hacia el 2025.

- **Imagen de la localidad**

Philip Kotler, Donald H. Haider e Irving Rein (1992) definen la imagen de una localidad como la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de ella. Las imágenes representan la simplificación de un gran número de asociaciones y trozos de información conectados con la localidad. Son un producto de la mente que trata de procesar y “esencalizar” enormes cantidades de información sobre un lugar.

Una imagen, por otra parte, es una percepción más personal de un lugar que puede variar de persona a persona.

La dirección estratégica de imagen es el proceso de buscar la imagen de un lugar entre sus audiencias, segmentando y dirigiendo su imagen específica y sus audiencias demográficas, posicionando los beneficios del lugar para apoyar una imagen existente o crear una imagen nueva y comunicar esos beneficios a las audiencias elegidas.

- **Comunicación de imagen**

De acuerdo con los mismos autores se menciona que las personas que crean la imagen de un lugar pueden producir dos o tres herramientas para instrumentar una imagen efectiva: a) lemas, temas y posicionamiento; 2) símbolos visuales, y 3) eventos y hechos.

- **Publicidad**

Tomando como referencia el concepto de Philip Kotler (2001) la publicidad es la forma pagada de comunicación no personal a través de los medios masivos y acerca de un producto por un patrocinador identificado. Entre los medios masivos que se usan están las revistas, el correo directo, la radio, la televisión, pizarrones y periódicos.

De acuerdo con Philip Kotler, Donald H. Haider e Irving Rein (1992) la publicidad es el uso de alguna forma de presentación no personal y pagada de promoción de ideas, artículos o servicios por un patrocinador identificado. Así, la compra, por una ciudad o estado identificado, de espacio publicado (revistas, periódicos, carteles) o de tiempo de emisión (televisión, radio) constituye la publicidad.

La publicidad puede utilizarse para formar la imagen a largo plazo de un sitio y, por otra parte, para desencadenar ventas rápidas. La publicidad es una forma eficiente de llegar a numerosos compradores dispersos geográficamente, con un costo bajo por exposición.

- **Promoción**

Philip Kotler (1992) menciona que la promoción incluye todas las actividades que la empresa realiza para comunicar y promover sus productos al mercado meta.

Las herramientas de promoción son:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- Ventas personales
- Marketing directo

- **Turismo**

Para Philip Kotler, Donald H. Haider e Irving Rein (1992) el turismo depende de la ubicación, clima, recursos limitados, tamaño y patrimonio cultural de las regiones, que no tienen otra opción que dedicarse al turismo para crecer, desarrollarse y mejorar su nivel de vida.

- **Mercado del negocio de la hospitalidad**

Philip Kotler, Donald H. Haider e Irving Rein (1992) mencionan que el mercado de la hospitalidad está integrado por:

- Convenciones
- Exposiciones comerciales
- Reuniones de negocios
- Congresos
- Asambleas

2.6. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Tomando como referencia el enfoque de Porter (2002) la estrategia competitiva significa escoger deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para entregar una combinación extraordinaria de valor. Lo extraordinario consiste en realizar las actividades estratégicas de una manera distinta a menor costo que los rivales.

A su vez, Philip Kotler, Donald H. Haider e Irving Rein (1992) presentan seis estrategias genéricas que las localidades utilizan para mejorar sus posiciones competitivas:

1. Atraer turistas y visitantes de negocios.
2. Atraer negocios de otros sitios.
3. Retener y expandir los negocios existentes.
4. Promover negocios pequeños y fomentar la puesta en marcha de negocios nuevos.
5. Expandir las exportaciones e inversiones externas.
6. Expandir la población o cambiar la mezcla de residentes.

CAPITULO III

IMPACTO DE LAS MEGATENDENCIAS EN EL ESTADO DE GUANAJUATO, REGIÓN Y EN LA CIUDAD DE LEÓN

Para identificar el efecto que han tenido las megatendencias en el Estado de Guanajuato, en la Región y en la ciudad de León, a continuación se presentan algunos datos importantes:

3.1. LA UNIVERSALIZACIÓN DEL HOMBRE

- **La construcción de carreteras y aeropuertos**

La red carretera total en el estado abarca 11,061 Km¹, alcanzando la posición 15 en el comparativo nacional en cuanto a longitud de la red de carreteras. Según el siguiente cuadro, la red carretera municipal (a cargo del gobierno estatal) en la entidad alcanza 7,422 Km., de los cuales el 23.4% están ubicadas en la Región. Aunque esta Región cuenta con gran número de carreteras, el hecho de tener la cuarta parte de la infraestructura carretera de Guanajuato puede deberse a que solo representa poco menos del 20% del territorio estatal.

Tabla no. 1. Longitud de la red carretera municipal, según tipo de camino (Km)

Municipio	Total	Pavimentada				Rural			
		4 Carriles	Tipo B ^{a/}	Tipo C ^{b/}	Gasa ^{c/}	Asfaltada	Revestida	Empedrada	Brecha
Guanajuato	160.4	0.6	3.9			4.1	93.9	0.4	57.5
Irapuato	285.4			1.3		7.7	263.8	1.1	11.5
León	531.0	64.6	17.0	7.4	4.5		360.3 ^{e/}	12.2	65.0
Purísima del Rincón	68.5					15.2	45.4	6.4	1.5
Romita	179.9		1.0			27.6	148.1		3.2

¹ Anuario Estadístico 2000, Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Municipio	Total	Pavimentada				Rural			
		4 Carriles	Tipo B ^{a/}	Tipo C ^{b/}	Gasa ^{c/}	Asfaltada	Revestida	Empedrada	Brecha
Salamanca	121.8					24.3	86.8	1.0	9.7
San Francisco del Rincón	168.1	4.5		6.5		2.5	37.9	40.6	76.1
Silao	224.5					3.0	118.4	11.4	91.7
Total regional	23.4%	0.9%	0.3%	0.2%	0.1%	1.1%	15.6%	1.0%	4.3%
Total estatal	7,422 ^{d/}	84.9	30.1	198.8	4.5	539.4	4,296.1	297.6	1,970.6

NOTA: La información corresponde a los tramos cuya conservación y mantenimiento está a cargo de Gobierno del Estado.
a/ Se refiere a la carretera con un ancho de calzada de 7.0 metros, con dos carriles y un acotamiento de un metro de ancho de ambos lados.
b/ Se refiere a la carretera con un ancho de 7.0 metros con dos carriles de circulación.
c/ Se refiere a la carretera con un solo carril de circulación.
d/ Incluye 24.0 kilómetros de la red federal secundaria.
e/ Incluye 64.5 kilómetros de la red alimentadora estatal.
Fuente: Anuario Estadístico del Estado de Guanajuato 2001, INFO. Hasta el 31 de diciembre de 2000

El Aeropuerto Internacional de Guanajuato –anteriormente denominado Aeropuerto Internacional del Bajío– está ubicado en el municipio de Silao, a pocos kilómetros de la ciudad de León, sobre la carretera No. 45. La infraestructura aeroportuaria estatal, incorporada al sistema aeroportuario nacional e internacional, se encuentra en el lugar número 22, en una escala nacional de 31, basándose en información de los aeropuertos a cargo de ASA, así como de los Grupos Aeroportuarios.

El Aeropuerto Internacional de Guanajuato comunica directamente al Estado con las más importantes ciudades del país, de Norteamérica y algunos puntos de Sudamérica y Europa. La cobertura internacional está a cargo de seis líneas que dan servicio con 11,315 vuelos anuales, alcanzando la cifra de 307,776 pasajeros atendidos.

3.2. EL CRECIMIENTO EXPLOSIVO DE LAS COMUNICACIONES

- **Fuerte crecimiento de la infraestructura de comunicaciones: teléfonos, teléfonos celulares e internet**

Como un indicador de cobertura del servicio telefónico en la entidad se establece la cifra censal (del año 2000) del porcentaje de viviendas con teléfono. En la entidad el segmento de viviendas con cobertura de servicio telefónico es de 30.5%, comparado con el porcentaje relativo a la Región III resalta una vez más la condición privilegiada de esta región con respecto al resto del estado. Únicamente en el municipio de Romita se tiene un porcentaje alarmantemente bajo de 11.0%, en contraste con el municipio de León que alcanza hasta un 46.5%, el mas alto del Estado.

Otra perspectiva del nivel de concentración de los medios de comunicación en la Región se refleja en las cifras relativas a la telefonía celular, correspondientes a la compañía TELCEL pero que marca una pauta de la distribución total dado su liderazgo en el mercado.

Tabla no. 2. Viviendas con línea telefónica en la Región III.

Municipio	Viviendas con línea telefónica	Cobertura (%)
Guanajuato	280,623	36.8%
Irapuato	10,546	35.8%
León	31,376	46.5%
Purísima del Rincón	100,674	18.9%
Romita	1,588	11.0%
Salamanca	1,044	35.1%
San Francisco del Rincón	17,163	32.7%
Silao	6,141	19.4%
Región III	173,177	39.1%
Estatal	280,623	30.5%

Fuente: Compendios Estadísticos Municipales 2001. INIDEG

En la entidad solamente existe una central de telefonía celular y se encuentra ubicada en la ciudad de León. De esta se derivan los 5,800 canales disponibles a los usuarios en la entidad, los cuales suman la cifra de 402,807.

El siguiente cuadro proporciona información de la distribución de los canales y suscriptores en la Región, que representan el 55.74% y el 63.91% de las cifras estatales. Tan solo en la ciudad de León se concentran mas de la tercera parte de centrales y suscriptores que existen en la entidad.

Tabla no. 3. Canales y suscriptores del servicio de telefonía celular Telcel, en la Región III.

Municipio	Canales	Suscriptores
Guanajuato	165	12,094
Irapuato	523	49,445
León	2,021	151,164
Purísima del Rincón		
Romita	74	
Salamanca	250	26,690
San Francisco del Rincón	96	9,871
Silao	104	8,174
Total Estatal	5,800	402,807

Fuente: Compendios Estadísticos Municipales 2001. INIDEG

En el tema de internet destacan las ciudades de León, Irapuato y Guanajuato por un elevado crecimiento en la apertura de lugares que ofrecen servicios de Internet; sobre todo esta última por la alta demanda de servicios que requiere la población estudiantil.

De acuerdo a cifras del II Censo de Población y Vivienda 2005, en el Estado de Guanajuato 163,484 viviendas cuentan con PC, siendo la Región III la que concentra el mayor número de viviendas con 101,980, donde tan solo el municipio de León representa el 36.88% del total del Estado con 60,298 viviendas.

3.3. LA REDEFINICIÓN DEL PAPEL DE LA MUJER

- **Se altera el patrón demográfico**

En las tres últimas décadas, en el Estado de Guanajuato y en la Región Centro - Oeste, se ha dado una reestructura de la población en cuanto a su composición por sexos. Esto es, mientras que en 1970, prácticamente existía el mismo número de hombres que de mujeres, en el 2005 el grupo femenino representa el 52.41% de la población total, frente a un 47.59% del masculino.

Tabla no. 4. Estructura de la Población por Sexo 1970-2005 Estado de Guanajuato y la Región.

ESTADO DE GUANAJUATO					
	Población	Distribución según Sexo		%	%
Año	Total	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
1970	2,270,370	1,139,123	1,131,247	50.2%	49.8%
1980	3,006,110	1,484,934	1,521,176	49.4%	50.6%
1990	3,982,593	1,926,735	2,055,858	48.4%	51.6%
2000	4,663,032	2,233,315	2,429,717	47.9%	52.1%
2005	4,893,812	2,329,136	2,564,676	47.6%	52.4%
REGIÓN III CENTRO – OESTE					
	Población	Distribución según Sexo		%	%
Año	Total	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
1970	935,712	468,051	467,661	50.0%	50.0%
1980	1,347,539	664,391	683,148	49.3%	50.7%
1990	1,828,025	889,687	938,338	48.7%	51.3%
2000	2,274,005	1,102,589	1,171,416	48.5%	51.5%
2005	2,485,007	1,198,744	1,286,263	48.2%	51.8%

Fuente: INEGI. IX, X, XI y XII Censos Generales de Población y Vivienda, 1970,1980 y 2000, y II Censo de Población y Vivienda 2005.

3.4. ÉNFASIS EN LA EDUCACIÓN

El siguiente cuadro nos presenta el equipamiento escolar de la Región III, comparado con la infraestructura que a nivel estatal se tiene en este rubro. Como se puede observar, aproximadamente un 33% del total de planteles en el Estado están concentrados en la Región III; por otra parte poco mas del 45% del total de los talleres en el estado de Guanajuato, se encuentran también en dicha región.

Tabla no. 5. Equipamiento escolar en la Región III.

Municipio	Planteles ^a	Aulas ^a	Bibliotecas ^b	Laboratorios	Talleres
Guanajuato	312	222	29	89	52
Irapuato	556	281	22	84	74
León	1226	748	57	n. d.	206
Purísima del Rincón	102	n. d.	2	n. d.	1
Romita	162	n. d.	3	n. d.	2
Salamanca	374	103	11	11	44
San Francisco del Rincón	182	25	5	n. d.	7
Silao	269	50	4	1	16
Total Regional	3183	n. d.	133	n. d.	402
Estatal	9557	n. d.	276	n. d.	879

^a La cuantificación es términos de planta física, por lo que un mismo plantel y aula pueden servir para el funcionamiento de varias escuelas y turnos

^b Comprende escuelas públicas y privadas

Fuente: Secretaría de Educación de Guanajuato. Coordinación de Evaluación; Departamento de Información Educativa.

El municipio de León destaca por contar con el 38%, del total de planteles en la región, casi el 43% de bibliotecas, así como concentra mas de la mitad de los talleres; lo anterior sitúa a este Municipio, en un lugar privilegiado en cuanto a infraestructura de apoyo en el sector educativo.

- **Un incremento del gasto educativo**

Aunque en términos de unidades monetarias se tiene un incremento, durante los últimos cinco años ha ido disminuyendo paulatinamente el porcentaje de presupuesto destinado a educación. En términos porcentuales, se tiene que se conservan durante la serie histórica de referencia las proporciones que aportan la federación y el estado; los porcentajes de participación en los últimos cinco años presentan poca variación, ya que para el federal está entre el 68.7% y 69.6%, en tanto que el estatal es de 31.3% a 30.4%.

Tabla no. 6. Proporción del presupuesto estatal asignado a la S. E. G.

Año	1996	1997	1998	1999	2000
Porcentaje	48.3%	48.2%	44.9%	44.7%	42.0%

Fuente: SEG. Subsecretaría para el Desarrollo Educativo.

3.5. LA REESTRUCTURACIÓN DE LA ECONOMÍA

A lo largo de las 3 últimas décadas, la Región, al igual que el estado de Guanajuato, ha registrado una transformación de su estructura económica, dando origen a sectores productivos dinámicos y competitivos, a la consolidación y expansión del sector servicios y a una pérdida, en términos relativos, de la participación del sector primario.

Así, mientras que el agro pierde participación en la generación de riqueza a nivel estatal, el sector terciario, es decir el comercio y los servicios, la absorben.

El sector secundario, en donde se concentran los procesos de producción y transformación: industria manufacturera, construcción y generación de energía eléctrica y suministro de agua, mantiene prácticamente su participación en el PIB estatal, pero con una reestructura a su interior, siendo la industria de productos metálicos, maquinaria y equipo, la que mayor crecimiento registra.

Tabla no. 7. Producto Interno Bruto del Estado de Guanajuato, 2002.

Concepto	Millones de pesos a precios corrientes	Crecimiento 2001-2002 (%)	Participación Estatal (%)	Participación al total Nacional (%)
Total	201,353,118	4.76	100.0	3.75
Agropecuaria, siveicultura y pesca	10,102,607	1.83	5.02	4.71
Minería	348,856	-4.74	0.17	0.75
Industria Manufacturera	49,702,547	7.10	24.68	5.06
Construcción	15,038,529	20.67	7.47	5.31
Electricidad, gas y agua	2,353,325	1.37	1.17	3.16
Comercio, restaurantes y hoteles	33,503,441	4.36	16.64	3.21
Transporte, almacenaje y comunicaciones	25,107,930	3.08	12.47	3.85
Servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y alquiler	23,867,478	0.66	11.85	2.95
Servicios comunales, sociales y personales	42,308,561	2.78	21.01	2.84

Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable del Estado de Guanajuato, 2006.

La Región III se posiciona como la más fuerte en términos económicos. En ella se concentra el 53.0% de las unidades económicas del Estado, el 64.4% de los trabajadores empleados y, tal vez lo más importante, el 73.8% del valor agregado de la producción.

Tabla no. 8. Producción Industrial del Estado de Guanajuato, 2004.

Municipio	Unidades económicas	Personal ocupado	Valor agregado censal bruto	Unidades económicas	Personal ocupado	Valor agregado censal bruto
ESTADO	150,800	731,350	103,321,400	Participación en la Región III		
REGION III	79,867	470,978	76,258,098			
REGION III (Participación)	53.0%	64.4%	73.8%			
Guanajuato	4,077	23,841	3,344,588	5.1%	5.1%	4.4%
Irapuato	14,933	73,445	9,749,043	18.7%	15.6%	12.8%
León	43,759	285,272	32,758,283	54.8%	60.6%	43.0%
Purísima del Rincón	832	6,813	578,748	1.0%	1.4%	0.8%
Romita	1,052	2,712	105,614	1.3%	0.6%	0.1%
Salamanca	7,409	36,117	8,399,044	9.3%	7.7%	11.0%
San Francisco del Rincón	4,030	19,471	1,419,418	5.0%	4.1%	1.9%
Silao	3,775	23,307	19,903,360	4.7%	4.9%	26.1%

Fuente: Censo Económico 2004, INEGI.

Como se puede observar el municipio de León rige, en gran medida la actividad productiva y de servicios de la Región. Concentrando en 2004, el 54.8% de las unidades económicas totales registradas en la Región, el 60.6% del personal ocupado y el 43.0% de la generación de valor agregado. Esta fortaleza, inició desde mediados del siglo XX, cuando la industria del calzado toma forma en la ciudad de León, hecho que favorece el desarrollo de toda la cadena productiva cuero-calzado en la Región.

Tabla no. 9. Producción Industrial, Estado de Guanajuato, 2003.

	Total	Comercio	Servicios	Manufacturas
Unidades económicas	149,894 (100%)	55.1%	33.0%	11.9%
Personal ocupado	684,824 (100%)	35.6%	31.8%	32.6%
Valor agregado censal bruto	96,643,088 (100%)	25.0%	19.5%	55.5%

Fuente: Censo Económico 2004, INEGI.

En la Región se organiza la Feria más importante de Latinoamérica de calzado: el Salón de la Piel y el Calzado (SAPICA), la cual se realiza dos veces al año. Este evento se ha ido internacionalizando cada vez más. En esta feria se reciben visitantes de diversos países destacando la participación principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica, Inglaterra, Francia, Alemania, España, Canadá, Costa Rica, Chile y Uruguay. Sin duda, este evento ha sido su principal escaparate para la internacionalización del calzado guanajuatense.

De acuerdo al artículo del periódico A.M. de León (2005), Silao ocupa el primer lugar a nivel estatal en atracción de inversiones por monto económico, León es el líder por número de instalación de empresas y empleos generados señala un reporte de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable. Según el titular de la dependencia, esto no implica que León haya sido desplazado porque la visión de la atracción de inversiones es regional.

No existe desplazamiento, Silao es un polo de desarrollo regional muy importante y no tiene nada que ver el que León sea más grande o no, ya que derivado de la instalación de la empresa G.M., en Silao es mayor la atracción de empresas proveedoras que se asientan en este municipio sin demeritar el impacto regional.

El funcionario estatal aseguró que el hecho de que Silao ocupe el primer lugar por monto se debe a que G.M., funciona como un ancla en torno a la cual se han instalado varios parques industriales.

Por tal motivo teniendo Silao esa estructura como es dos parques industriales, ha venido a dar oportunidad a empresas, proveedoras de G.M., a instalarse cerca de la empresa porque la mayoría de ellas trabajan bajo el esquema de Just In Time (empresa rápida e inmediata), por lo que tiene 1,366 millones de dólares invertidos del 2000 al 2006.

El análisis de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable incluye también un desglose de la atracción de inversiones por sector, siendo el más importante, el automotriz, seguido del conjunto que incluye software, electrónica y construcción.

Tabla. no. 10. Inversión y empleos por sector. Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable. 2005

Sector	Inversión (mdd)	Empleos
Automotriz	\$1,389,642	8,010
Varios (software-electrónica)	\$528,520	1,235
Alimentos	\$334,038	7,558
Comercio	\$331,920	10,135

En lo que se refiere a número de empresas, Silao tiene más inversión, son empresas de alto capital y productos de valor agregado que emplean menos gente, por ejemplo en el caso de León, se han instalado 43 empresas que han generado 10,291 empleos y esto coloca a León en primer lugar, en el caso de Silao el número de empresas son 26 y de empleos son 6,504.

Tabla. no. 11. Inversión por Municipio. Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable. 2005

Municipio	Inversión (millones de dólares)
Silao	\$1,366,580
San Luis de la Paz	\$ 555,306
León	\$ 372,122
Irapuato	\$ 361,103
Celaya	\$ 261,132
San José Iturbide	\$199,300
Villagrán	\$185,000
San Miguel de Allende	\$136,088
Salamanca	\$88,993
Moroleón	\$36,100
Total	\$3,690,684

Tabla. no. 12. Empleo por Municipio. Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable. 2005

Municipio	Empleos
León	10,291
Irapuato	7,606
Silao	6,504
Celaya	6,404
San José Iturbide	2,871
San Luis de la Paz	1,940
Salamanca	1,285
San Miguel de Allende	1,043
Moroleón	970
San Francisco del Rincón	920
Total	47,779

Tabla. no 13. Empresas por Municipio. Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable. 2005

Municipio	Empresas
León	43
Irapuato	27
Silao	26
Celaya	24
Salamanca	8
San José Iturbide	8
San Miguel de Allende	5
San Luis de la Paz	5
Apaseo el Grande	3
San Francisco del Rincón	3
Total	181

- **Exportaciones**

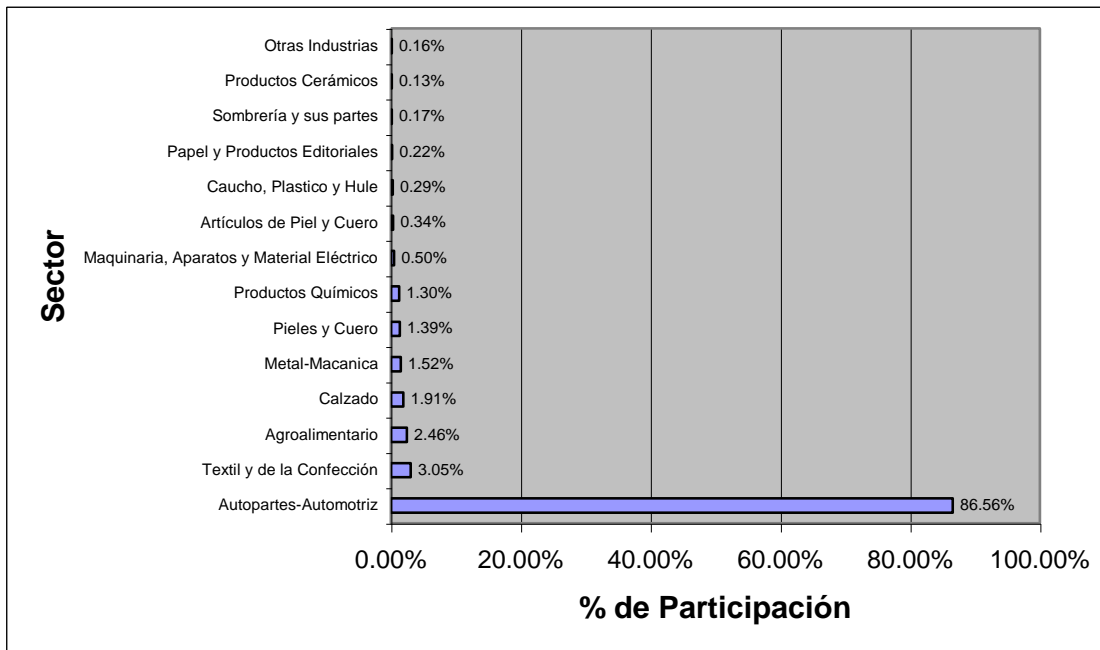
En el año 2004 la Región III concentra el 87.41% del total de exportaciones del Estado, lo que reporta un crecimiento negativo en sus exportaciones, con respecto al año 2002. El municipio de Silao es el que mayor exportaciones aporta en la Región, con una participación en el 2004 del 75.98%.

Tabla no 14. Nivel de Exportaciones (dólares), 200-2004.

MUNICIPIO	(A) 2002	(B) % Part. 2002	© 2004	(D) % Part. 2004	(E=(C-A)/A) Crecimiento 2002-20004
Estatad	8 809 207 212	100.00	8 659 413 606	100.00	-1.70
Región III	7 986 861 851	90.66	7 570 377 871	87.41	-5.21
Guanajuato	19 745 991	0.22	28 937 203	0.33	46.55
Irapuato	277 005 976	3.14	279 055 014	3.22	0.74
León	471 858 335	5.36	448 765 623	5.18	-4.89
Purísima del Rincón	27 157 809	0.31	44 242 949	0.51	62.91
Romita	7 864 523	0.09	20 070 501	0.23	155.20
Salamanca	82 102 323	0.93	137 712 801	1.59	67.73
San Francisco del Rincón	24 144 190	0.27	32 348 933	0.37	33.98
Silao	7 076 982 704	80.34	6 579 244 848	75.98	-7.03

Fuente: Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE), Gobierno del Estado de Guanajuato.

Grafica no. 3. Distribución de las Exportaciones de la Región III, por sector 2004.



Fuente: Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE), Gobierno del Estado de Guanajuato.

Sobresale el dinamismo de las exportaciones de la industria autopartes-automotriz, quien registra una participación del 86.56% del total de las exportaciones en la Región III, le siguen las exportaciones del sector textil y de la confección con el 3.05% y agroalimentario con el 2.46%.

- **Una creciente importancia del sector servicios**

Como ya se ha mencionado, el sector comercio y servicios cobran relevante importancia en el crecimiento de un territorio. En el 2000, más de la mitad de la industria sin chimeneas, como se le conoce a los servicios turísticos, se concentran en la Región.

Es importante destacar que la Región III mantiene una gran diversidad al incorporar los Hoteles de Gran Turismo de León, dirigidos principalmente al turismo de negocios, y los hoteles clase turista de Guanajuato, ciudad patrimonial que ofrece a sus visitantes una ciudad colonial, con gran historia y tradiciones.

Esto es, León concentra más del 70% de los establecimientos en categoría de cinco estrellas, mientras que Guanajuato mantiene su mayor participación en la categoría de cuatro estrellas, teniendo cerca del 50% de la oferta estatal.

Es alto el impacto que han tenido estas megatendencias en el Estado, Región y ciudad de León, debido a factores como la construcción de carreteras y aeropuertos, crecimiento de la infraestructura de comunicaciones, aumento en el interés por la educación y las artes, contar con sectores productivos dinámicos y competitivos, consolidación y expansión del sector servicios.

CAPITULO IV COMPETITIVIDAD DE LA CIUDAD DE LEÓN

4.1. FACTORES DE COMPETITIVIDAD

De acuerdo con los resultados del Foro León Rumbo Económico (2003) los factores de competitividad de León son:

4.1.1. Capital Humano

La inversión en capital humano asegura bajo ciertas condiciones, una posición competitiva en el nuevo sistema económico mundial.

4.1.1.1. Polarización de los niveles educativos :

- a) Ocho de cada 100 mayores de 15 años son analfabetas; en el DF y Guadalajara, 3 de cada 100 lo son.
- b) Bajo promedio de escolaridad que contrasta con el mayor índice de universidades per capita: 1 universidad por cada 26 mil habitantes (estándar internacional: 1 universidad por cada mil habitantes)

4.1.1.2. Desvinculación entre la oferta y la demanda laboral:

- a) Tres de cada cinco tienen estudios relacionados a las áreas económico administrativas.

- b) Fuerte distorsión entre la oferta laboral (entendida como la población con nivel de instrucción técnico, medio superior y superior) y la demanda laboral (lo requerimientos de personal de las empresas).

4.1.1.3. Baja inversión en capacitación

- a) En promedio, el 28.7% de las empresas invirtieron en capacitación; siendo las industrias manufactureras las que mayoritariamente invirtieron con el 30.5%.
- b) El 29.9% de las empresas opinan que requieren programas de apoyo y capacitación.
- c) A la falta de capacitación y certificación, se suma la exclusión de la participación laboral en los procesos de mejora continua e innovación.

4.1.2. Organización empresarial

Se construye como un elemento clave para la obtención de la competitividad de las empresas. Hoy en día no es suficiente construir la empresa más competitiva si ésta se mantiene aislada. En el mundo globalizado no se compete con el modelo tradicional de empresa contra empresa, sino en uno nuevo de cadena empresarial contra cadena empresarial, país contra país, región contra región.

4.1.2.1. Baja representatividad empresarial: la importancia de las cámaras en la promoción de una nueva cultura productiva es fundamental.

- a) No obstante que existen, en León y en el Estado, diversas estructuras de organización empresariales estas no cuentan con suficiente representatividad en cuanto al número de agremiados en relación al total de las empresas del ramo, en el mejor de los casos representan a una tercera parte de las empresas.

4.1.2.2. Visión individualista de la competencia que prevalece entre los empresarios.

- a) Existen pocas iniciativas de asociación y de intercambio de información técnica y de mercado entre empresarios sobre todo en los sectores industrial y comercio.

4.1.2.3. Sistemas de administración deficientes.

- a) Los sistemas de administración de las empresas, generalmente mypes (96% de las empresas y que generan el 64% del empleo), que son esenciales para identificar los problemas, establecer indicadores y metas para el cambio son deficientes.
- b) Aunado a esta situación existe poca delegación de responsabilidades (estructuras familiares), baja cultura empresarial, un insuficiente conocimiento del mercado y falta de integración en las fases de diseño-producción-mercadeo.

4.1.3. Modernización empresarial

La mejora y la innovación continuas constituyen la única forma de garantizar la competitividad a lo largo del tiempo.

4.1.3.1. Poco inversión en investigación y desarrollo.

- a) En México, conceptos como desarrollo tecnológico e innovación difícilmente vienen a la mente cuando se piensa en las ventajas competitivas de la planta industrial mexicana.
- b) Las empresas no le conceden la importancia a la necesidad de adaptar a su proceso productivo ventajas que le permitan una mayor competitividad.

4.1.3.2. Baja productividad laboral que genera una menor competitividad.

- a) La productividad laboral de las empresas de León es 40% inferior a la nacional. Ésta responde a toda una serie de factores que impiden y limitan el desarrollo del potencial de los trabajadores.
- b) Los activos fijos por persona ocupada en las empresas a nivel nacional es 2.5 veces mayor que en las empresas locales.

4.1.4. Potencial urbano

El capital logístico de una economía hace posible el desarrollo de la competitividad mediante la integración de ejes de infraestructura integrales.

4.1.4.1. Fortalezas en infraestructura

- a) El Estado cuenta con una importante infraestructura ferroviaria y una amplia red de carreteras a través de distintos ejes que cruzan el Estado lo que permite un ágil enlace entre el Golfo y el Pacífico, así como a las principales fronteras del país.
- b) Además cuenta con una aeropuerto internacional, situado a 10 minutos de la ciudad de León, con más de 31 vuelos diarios tanto nacionales como internacionales: con vuelos internacionales directos a Chicago, Dallas, Houston, Los Angeles y Oakland y más de 20 destinos familiares.
- c) León cuenta con el mayor número de universidades per cápita del país convirtiéndose en un "Centro Regional de Educación Superior" aunado a la gran cantidad de Centros de Investigación (9 centros).

4.1.4.2. Carencia de infraestructura para albergar nuevas industrias

- a) León cuenta con un solo parque industrial, en contraste, Querétaro cuenta con 12.
- b) El Poliforum y otros megaproyectos de infraestructura en el Estado permitirán impulsar el desarrollo económico.

4.1.4.3. Poliforum León

En 1974 nació la primera feria industrial del Estado: el Salón de la Piel y Calzado SAPICA, que se llevó a cabo en las instalaciones de la Feria Estatal. Su importante impulso a la economía local, llevó a un grupo de empresarios a la construcción de un recinto para feria y exposiciones.

En 1979 fue inaugurado el Centro de Exposiciones y Convenciones de León, recinto especializado para encuentros de negocios (antecedido por el Centro de Convenciones de Acapulco) y desde su origen, el más grande del país.

A partir de entonces ese centro, que posteriormente se denominó Conexpo, testigo de un crecimiento piramidal de la industria de los congresos, ferias y en 1993 se realizaron 12, y ya para el año 2001, el número aumentó a 42.

Algunas de estas ferias se convirtieron en las más importantes de su rama: exposición de calzado y marroquinería más grandes del país y una de las 8 más importantes del mundo; y ANPIC, la feria de América, es el evento de proveedores para la industria del calzado, que es ya la número 2 a nivel mundial en su especialidad.

Ya desde inicios de los 90, el espacio disponible para exposiciones comenzó a ser insuficiente. Por ello, nuevamente surgió la inquietud de dotar a la ciudad de una infraestructura ferial con características internacionales.

El entonces Gobernador de Guanajuato Vicente Fox Quesada visualizó a la industria de ferias y exposiciones como un área de oportunidad para toda la región. Para fines de 1996 lanzó la iniciativa y directrices para la realización de un proyecto que potencialice, modernice y amplíe la infraestructura de servicios de apoyo a la economía, sociedad y cultura de la región.

El proyecto Poliforum nace como una respuesta oportuna a la dinámica de globalización actual, en la que México juega un importante papel en el contexto de la economía internacional.

Para la construcción del Poliforum León, se eligió un área en la que existían instalaciones que se habían dado a través del tiempo: en un mismo sitio se contaba con un centro de exposiciones, un estadio, un auditorio, un museo de ciencias, y áreas para desarrollar espacios de cultura y recreación. De acuerdo con el Plan Maestro del Polígono Urbano, el área se ha convertido poco a poco en la zona hotelera, de negocios, comercio, servicios de la ciudad, y contaba ya con una infraestructura de vialidades.

El proyecto arquitectónico que dio vida al Poliforum León consideró como condiciones indispensables, la aplicación de los estándares internacionales para los recintos feriales y que la construcción cumpliera plenamente con los requerimientos de los más exigentes operadores de ferias a nivel mundial. La segunda etapa de construcción inició en septiembre de 2001, y está programada su terminación a mediados de 2002. Su principal objetivo es incrementar la funcionalidad y competitividad del recinto, al unir físicamente y en imagen, a los nuevos pabellones con el anterior edificio de Conexpo. Dado el valor estratégico del proyecto Poliforum para el desarrollo del Estado, instituciones públicas y privadas formaron una alianza que tiene como objetivo llevar a cabo el proyecto hasta su terminación.

Los objetivos estratégicos del Poliforum León son:

- ❖ Fortalecimiento y diversificación de la actividad económica de la región
- ❖ Generación de empleos en los sectores industrial, comercial y de servicios
- ❖ Impulso a la actividad exportadora de las empresas de Guanajuato
- ❖ Detonador de inversiones en otros sectores
- ❖ Competir con éxito por la derrama económica que deja el turismo de negocios
- ❖ Proyección internacional de la región
- ❖ Consolidar el liderazgo de la Feria Estatal
- ❖ Mejor calidad de vida para la población, a través de su desarrollo social, cultural y recreativo

El Poliforum León es un Centro de convenciones, un Centro de ferias, donde se puede encontrar: a) ubicación estratégica, b) más de 45,000 m² de áreas para congresos y exposiciones, de los cuales 18,000 m² tienen una altura libre de 11 m y están exentos de columnas, c) capacidad de carga en piso de 5 toneladas por m² lo que permite montar exposiciones especializadas con equipo de grandes dimensiones, d) servicio de banquetes y coffee break de calidad internacional con una capacidad de hasta 5,000 personas, e) asesoría especializada en convenciones y exposiciones y f) estacionamiento con capacidad de 3,000 autos en la periferia.

Actualmente Poliforum León es sede de exitosas exposiciones del sector cuero-calzado y proveeduría que ocupan 45,000 m² de piso de exhibición como SAPICA

y ANPIC. Además de albergar a importantes exposiciones internacionales como es el Rally Corona México y la Feria Internacional del Caballo.

Cuenta con equipamiento para reuniones como: pantallas portátiles, pantallas fijas, proyectores para transparencias, proyectores con ordenador, sistema de sonido, micrófonos, conexión a internet, equipo de traducción simultánea y videoconferencia. Además el polígono urbano de 67 hectáreas cuenta con espacios para negocios, recreación y cultura: a) Centro de exposiciones y congresos de 46,000 m², b) instalaciones de la Feria Estatal, c) Centro de Ciencias Explora, d) parque ecológico con 270,000 m² de áreas verdes, y f) Forum Cultural Guanajuato. El Poliforum León consta de: a) cuatro salas de exhibición de 4,536 m² c/u, b) vestíbulo con doble función, servicios de salas y exposición y c) equipamiento con patio de maniobras, andenes, bodegas y servicios generales.

4.1.4.5. Puerto Interior Guanajuato

Es un centro logístico de amplitud continental que une las principales capacidades de carga del Aeropuerto Internacional de Guanajuato, del Ferrocarril Norte, de la carretera federal 45, así como la conexión a la carretera federal 57 y las conexiones ferroviarias directas con los puertos marítimos de ambas costas que garantizan acceso a los mercados europeos y asiáticos.

La suma de esas ventajas geográficas permite responder a las exigencias de flexibilidad y rapidez que requiere el transporte de carga en una economía globalizada y convertirse en un importante centro de distribución de carga entre los tres principales bloques comerciales del mundo: Asia, Norteamérica y Europa.

Es importante destacar que Guanajuato Puerto Interior forma parte del corredor de puertos interiores en la región del NAFTA.

Guanajuato Puerto Interior, ha sido un proyecto donde confluyen recursos federales, estatales y de la iniciativa privada. Para esta primera etapa del proyecto, se han invertido de manera conjunta 1 mil 500 millones de pesos, siendo la aportación de la siguiente manera:

- 120 millones de pesos aportados por el Gobierno Federal a través del SAT vía FIDEMICA.
- 35 millones de pesos aportados por la iniciativa privada vía Ferromex.
- 1 mil 346 millones de pesos aportados por el Gobierno del Estado de Guanajuato.

Con una superficie de 1 mil hectáreas, el Puerto Interior estará conformado además por la Aduana Interior y la terminal Intermodal de Carga que ya se encuentran en funcionamiento, con una Zona de Servicios, un Recinto Fiscalizado Estratégico, un Parque Industrial y un Centro de Carga Aérea.

4.1.4.6. Forum Cultural Guanajuato

El Forum Cultural Guanajuato cuenta con un amplio programa de actividades durante todo el año y para público de todas las edades. Ubicado a 15 minutos del centro de la Ciudad de León, el Forum Cultural de Guanajuato cuenta con la biblioteca más grande del estado de Guanajuato y en él se construye un Museo de Arte e Historia de Guanajuato y una unidad académica; además contará con un Teatro, considerado el mejor de América Latina, y un área comercial.

4.1.5. Políticas gubernamentales

Para garantizar un entorno de competitividad en las empresas resulta importante el modelo de gestión gubernamental y el estado de derecho que prevalece en el país.

4.1.5.1. Entorno macro

- a) A pesar de tener mejores condiciones económicas que Argentina y Brasil, en este momento México está considerado como uno de los últimos países de la región latinoamericana para llevar a cabo actividades empresariales.

Los factores son:

1. Burocracia
2. Corrupción

3. Inseguridad
4. Falta de cultura emprendedora

b) Nuestro país, es cada vez menos atractivo para los negocios debido a:

1. Falta de reformas estructurales
2. Bajo crecimiento económico
3. Altos costos de producción en relación con otros competidores
4. Falta de seguridad jurídica y personal para las inversiones

La cantidad de trámites para abrir un negocios y la corrupción que se presenta, hacen más fácil que la población busque mantenerse en la informalidad. El plazo promedio nacional para efectuar los trámites de apertura de una empresa, se incrementó de 56 días en el 2000, a 57 días en el 2001. Los macros resultados de este terreno, no sólo inciden en el retiro o freno de inversiones, sino en la falta de generación de empleos, necesarios y en el precio final de los productos que pagan los consumidores, pues las empresas los aumentan para compensar el costo de ineficiencia regulatoria, el cual representa entre 5% y 7% de los gastos de las compañías.

4.1.6. Potencial social

El sujeto principal del desarrollo económico es la persona en su bien estar y su bien ser. Aunque dos terceras partes de la población de León es menor de 30 años, se observa un proceso de envejecimiento.

Durante la última década, la población de edad escolar (de 5 a 14 años), ha perdido participación, al crecer a tasas inferiores al promedio municipal; mientras que la población mayor de 65 años aumenta su presencia.

Los cambios demográficos han corrido a la par de una más amplia participación de las mujeres en la vida social, política y económica, y particularmente en el empleo.

- a) Del total de la PEA, el 67% son hombres y el 33% son mujeres donde 76.3% de los hombres mayores de 12 años participan en la PEA, mientras que de las mujeres el 34.8% de la población femenina mayor de 12 años.
- b) No obstante lo anterior, persisten las condiciones de desigualdad en el mercado laboral ya que las mujeres perciben en promedio general un salario hasta 31% menor al de los hombres.
- c) En el caso de los profesionistas, la diferencia es hasta 34.7% menor, mientras que en promedio general percibían 7.10 sm, los hombres percibían 8.10 sm y las mujeres 5.3 sm.
- d) A pesar de que León tiene un índice de marginación muy bajo aún persisten grandes rezagos que se ponen en manifiesto al analizar los diferentes tipos de pobreza en el municipio.

4.2. ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD Y ESPECIALIZACIÓN

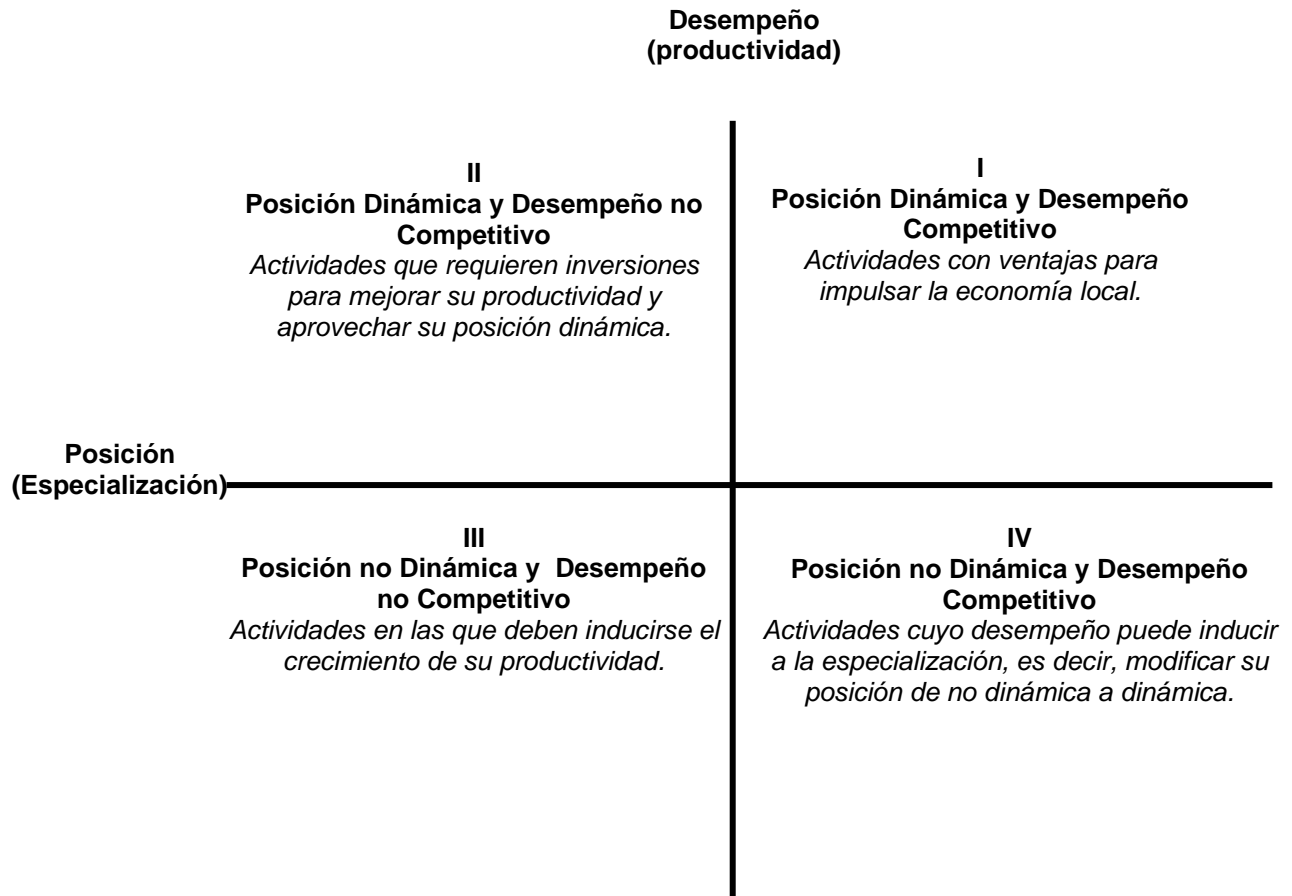
Dentro de los estudios realizados por la Dirección de Fomento Económico de la Presidencia Municipal de León, para el Foro León Rumbo Económico (2003) está el análisis de Productividad y Especialización de diferentes actividades realizadas en la Ciudad, comparadas con las actividades que se realizan en otras ciudades del Estado y del país.

Los factores considerados en este análisis son:

1. Potencial urbano
2. Sector primario
3. Sector terciario
4. Industria manufacturera tradicional
5. Industria de tecnología

La metodología utilizada para este análisis contempla aspectos de desempeño-productividad y posición-especialización, para determinar el posicionamiento estratégico de la ciudad de León en determinadas actividades. A continuación se presenta la gráfica con los aspectos a analizar:

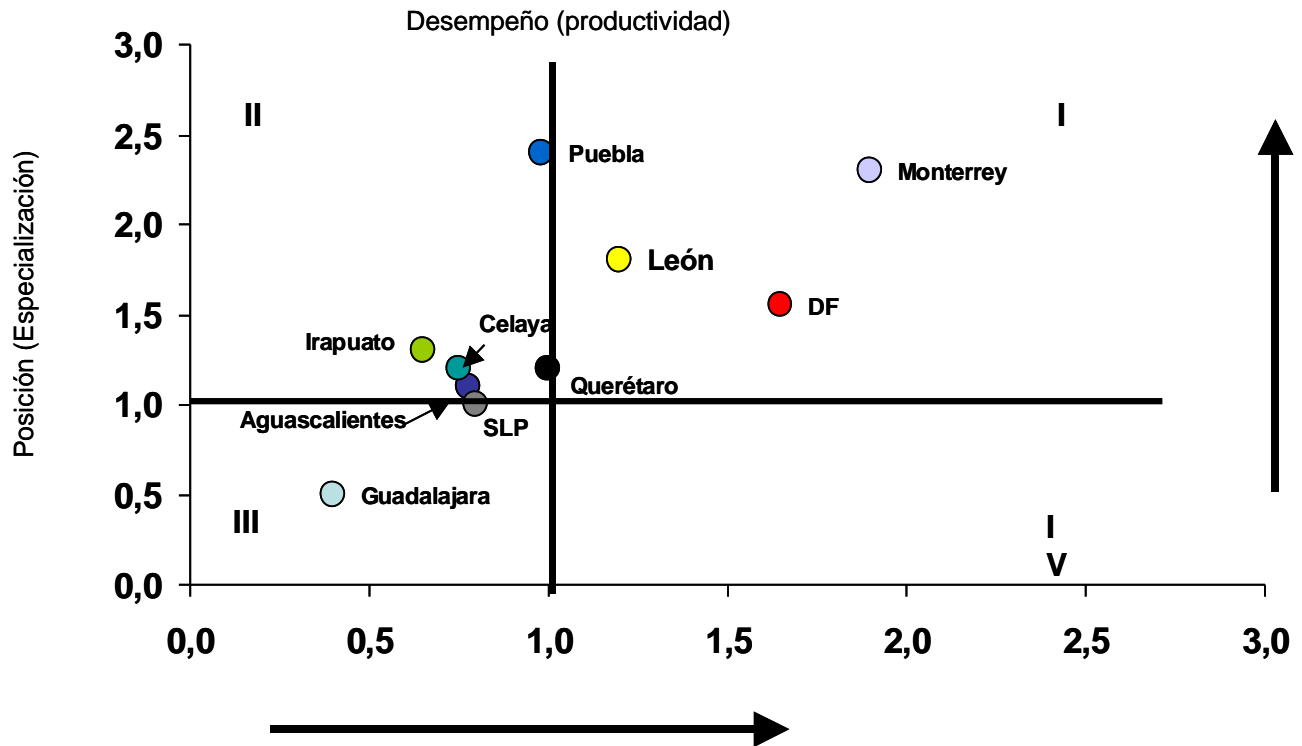
ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD Y ESPECIALIZACIÓN



Gráfica no. 4. Análisis de Productividad y Especialización. Fuente. Foro León Rumbo Económico (2003)/Presidencia Municipal de León.

4.2.1. Resultados del análisis considerando los siguientes factores:

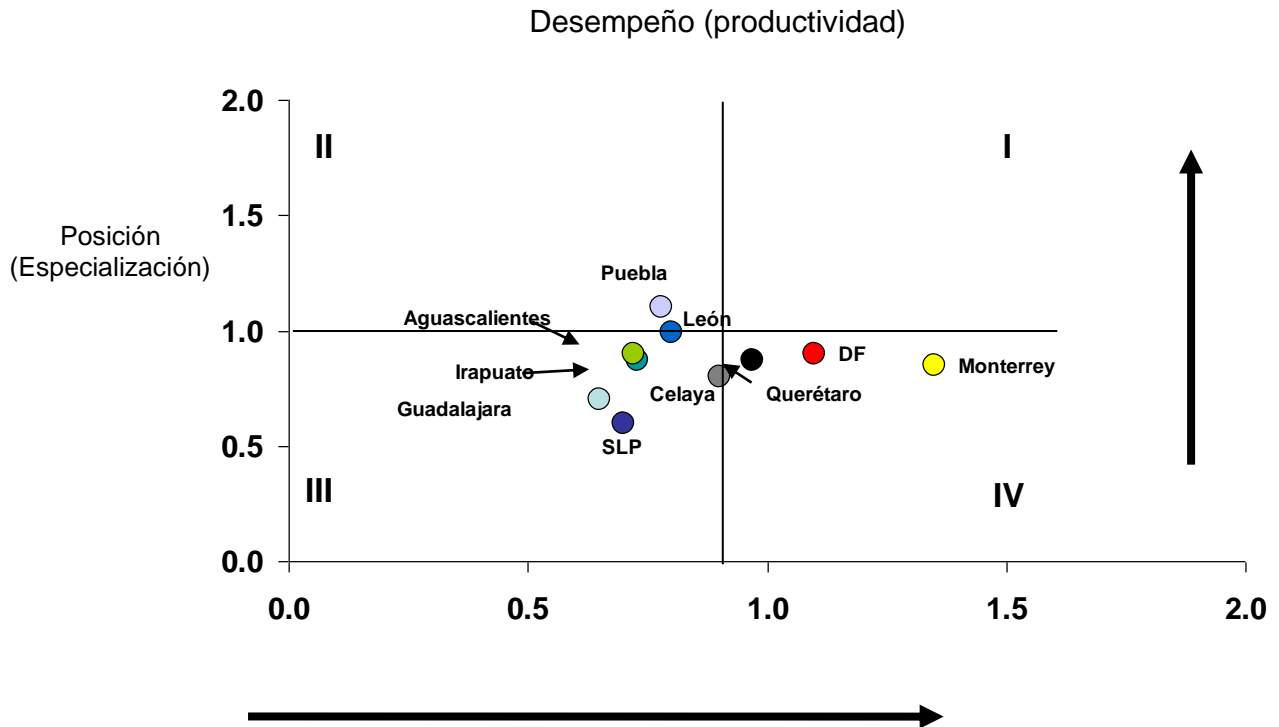
Servicios educativos, de investigación, médicos, de asistencia social y de asociaciones civiles y religiosas



Gráfica no. 5. Análisis de productividad y especialización. Fuente. Foro León Rumbo Económico (2003)/Presidencia Municipal de León.

De acuerdo a los resultados anteriores en el *sector de servicios educativos, de investigación, médicos, de asistencia social y de asociaciones religiosas* de la ciudad de León, las actividades que realizan tienen ventajas para impulsar la economía local.

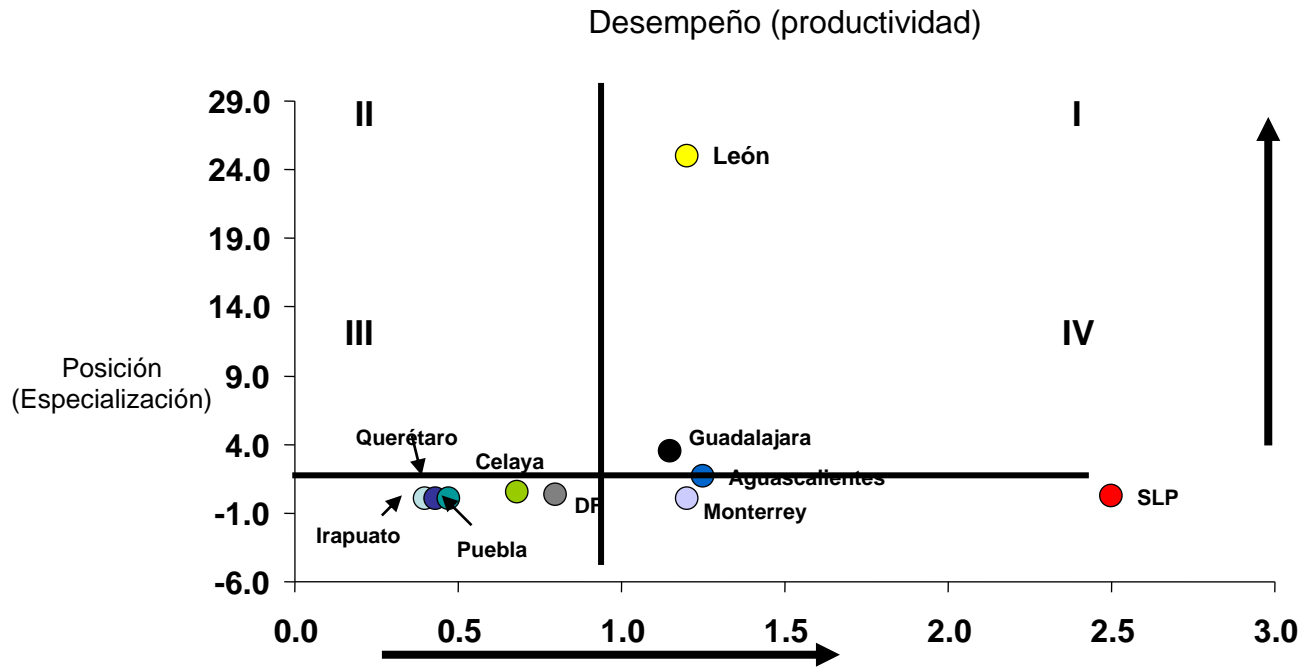
Restaurantes y hoteles



Gráfica no. 6. Análisis de productividad y especialización. Fuente. Foro León Rumbo Económico (2003)/Presidencia Municipal de León.

De acuerdo a los resultados anteriores en el *sector de restaurantes y hoteles* de la ciudad de León se requiere el realizar inversiones para así mejorar su productividad y aprovechar su posición dinámica, a comparación de otras ciudades como el Distrito Federal y Monterrey, donde estas actividades pueden inducir a la especialización.

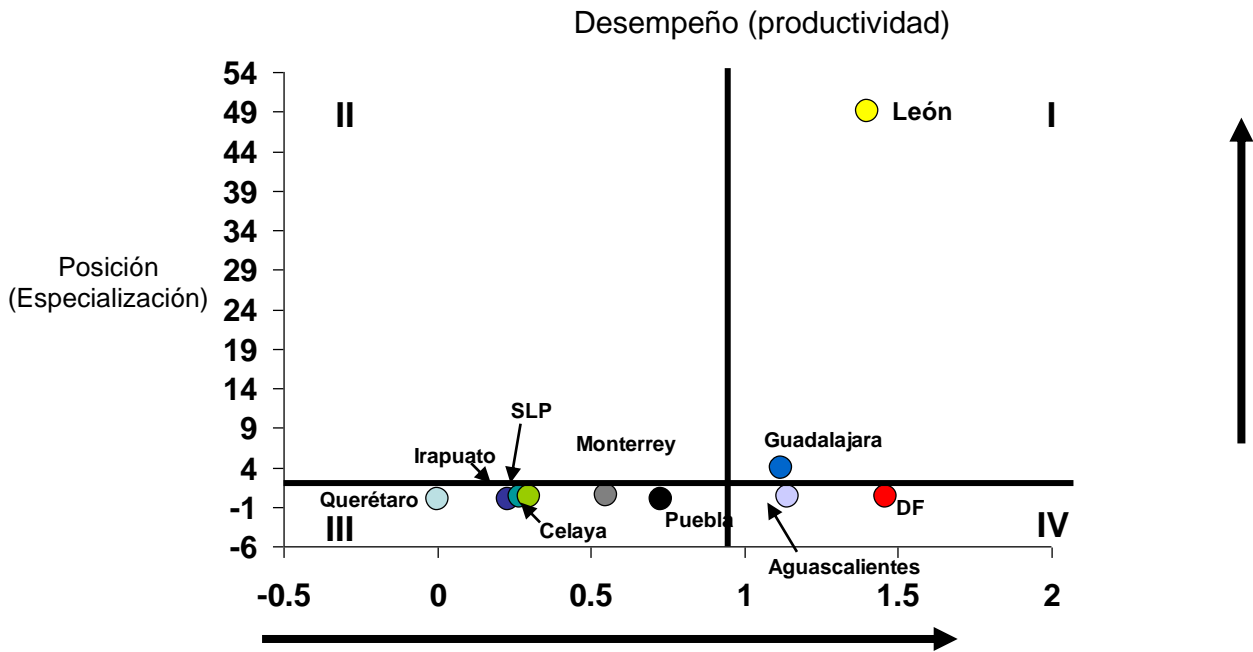
**Industria del cuero, pieles y sus productos
Incluyen los productos de materiales sucedáneos**



Gráfica no. 7. Análisis de productividad y especialización. Fuente. Foro León Rumbo Económico (2003)/Presidencia Municipal de León.

De acuerdo a los resultados anteriores en el *sector del cuero, pieles y sus productos* de la ciudad de León, las actividades que realizan son ventajas para impulsar la economía local.

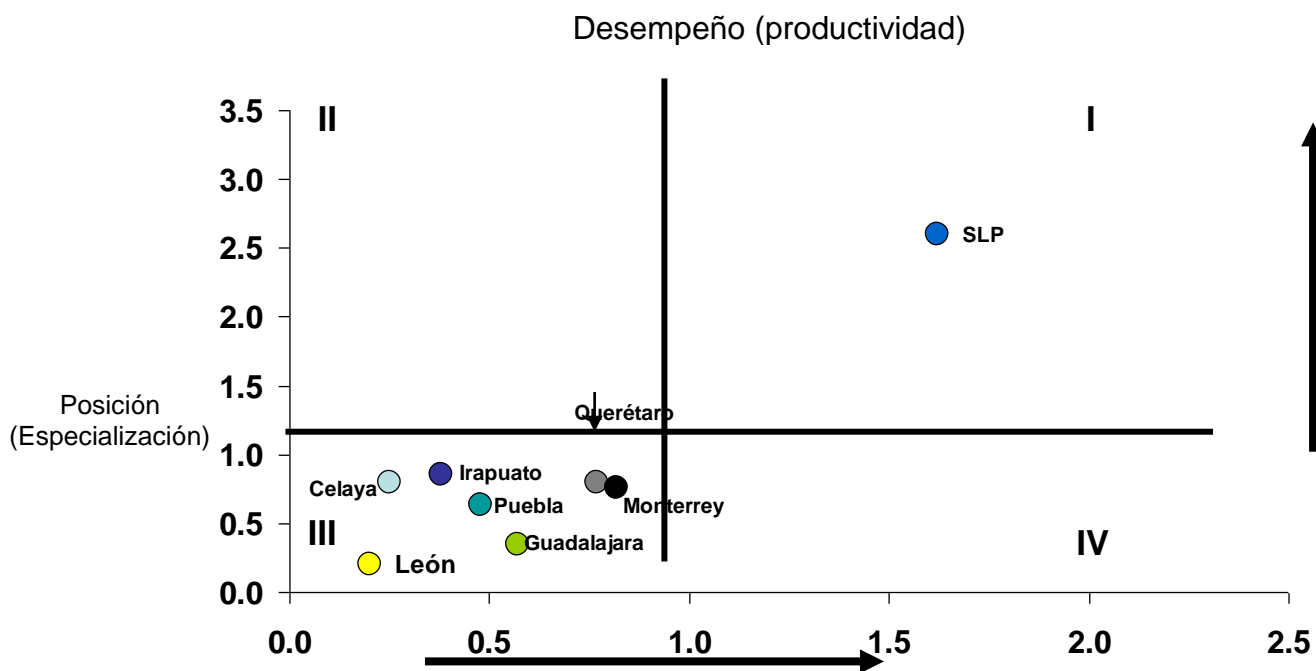
Industria del calzado Excluye hule y/o plástico



Gráfica no. 8. Análisis de productividad y especialización. Fuente. Foro León Rumbo Económico (2003)/Presidencia Municipal de León.

De acuerdo a los resultados anteriores en el *sector del calzado* de la ciudad de León, las actividades que realizan son ventajas para impulsar la economía local.

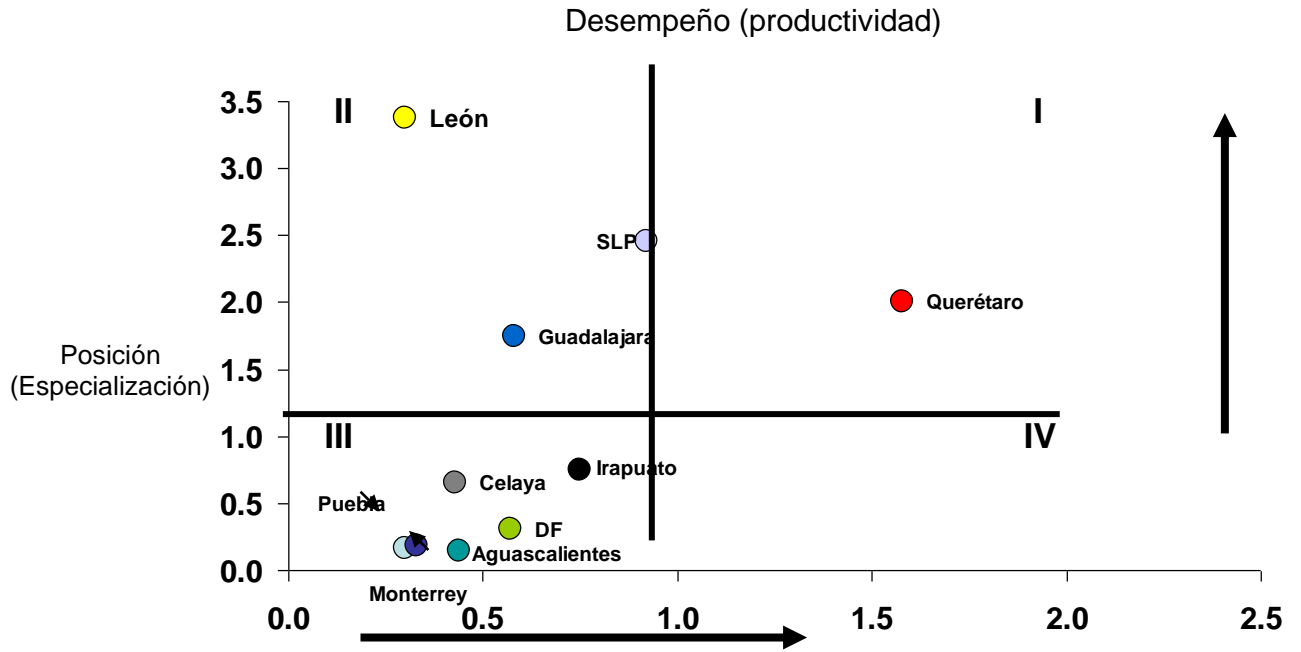
**Fabricación de sustancias químicas básicas
Excluye las petroquímicas básicas**



Gráfica no. 9. Análisis de productividad y especialización. Fuente. Foro León Rumbo Económico (2003)/Presidencia Municipal de León.

De acuerdo a los resultados anteriores en el *sector de fabricación de sustancias químicas básicas* de la ciudad de León, se debe de incluir actividades que induzcan el crecimiento de su productividad.

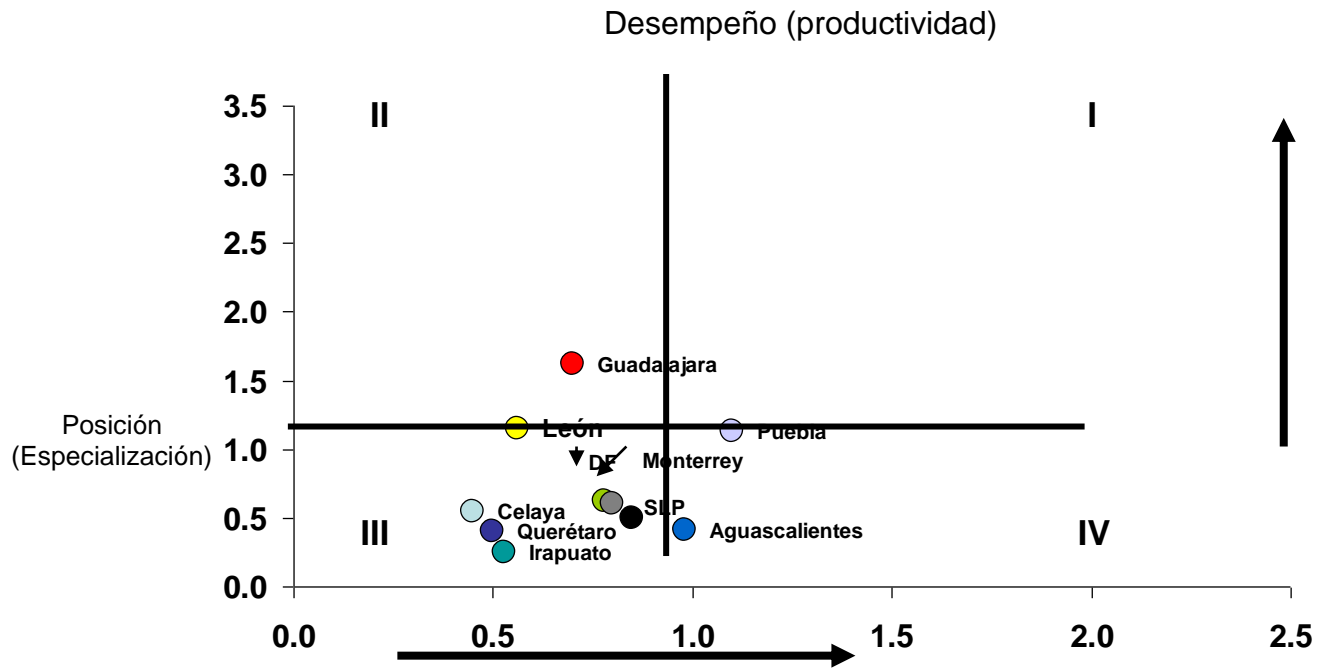
Industria del hule



Gráfica no. 10. Análisis de productividad y especialización. Fuente. Foro León Rumbo Económico (2003)/Presidencia Municipal de León.

De acuerdo a los resultados anteriores en el sector *hule* la ciudad de León, se requiere de inversiones para mejorar su productividad y aprovechar su posición dinámica.

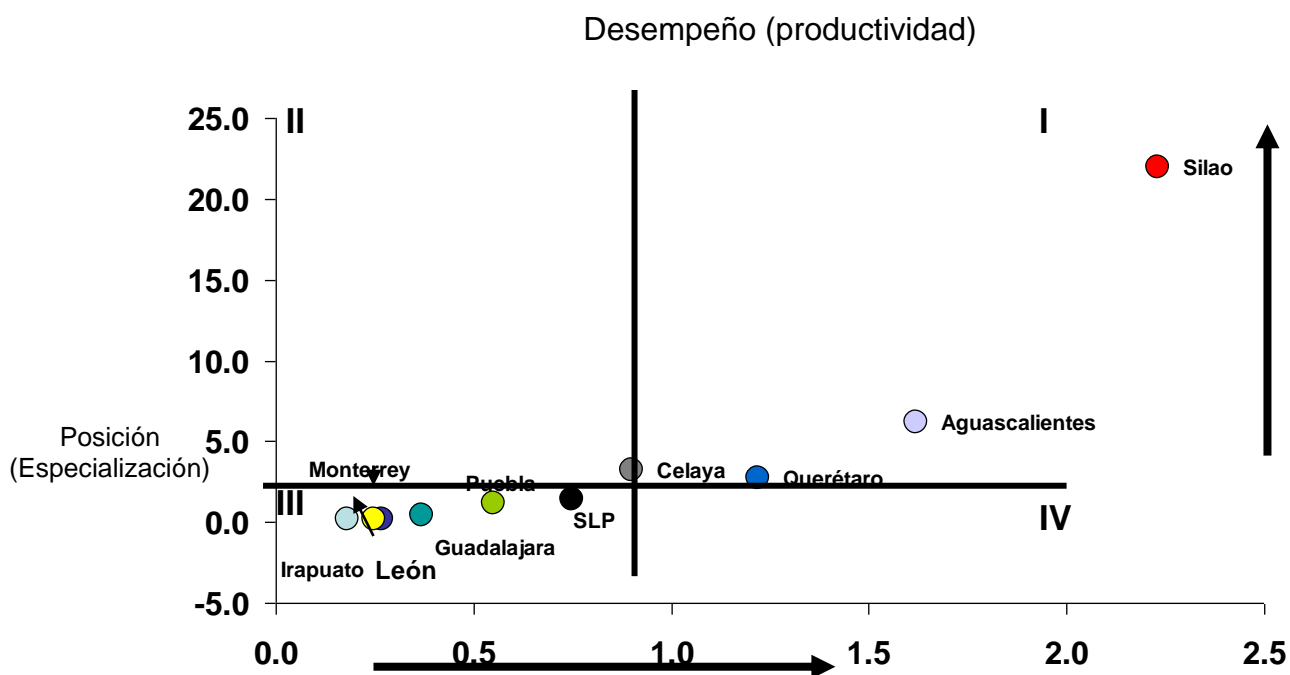
Elaboración de productos de plástico



Gráfica no. 11. Análisis de productividad y especialización. Fuente. Foro León Rumbo Económico (2003)/Presidencia Municipal de León.

De acuerdo a los resultados anteriores en el *sector de elaboración de productos de plástico* de la ciudad de León, se requiere de inversiones para mejorar su productividad y aprovechar su posición dinámica.

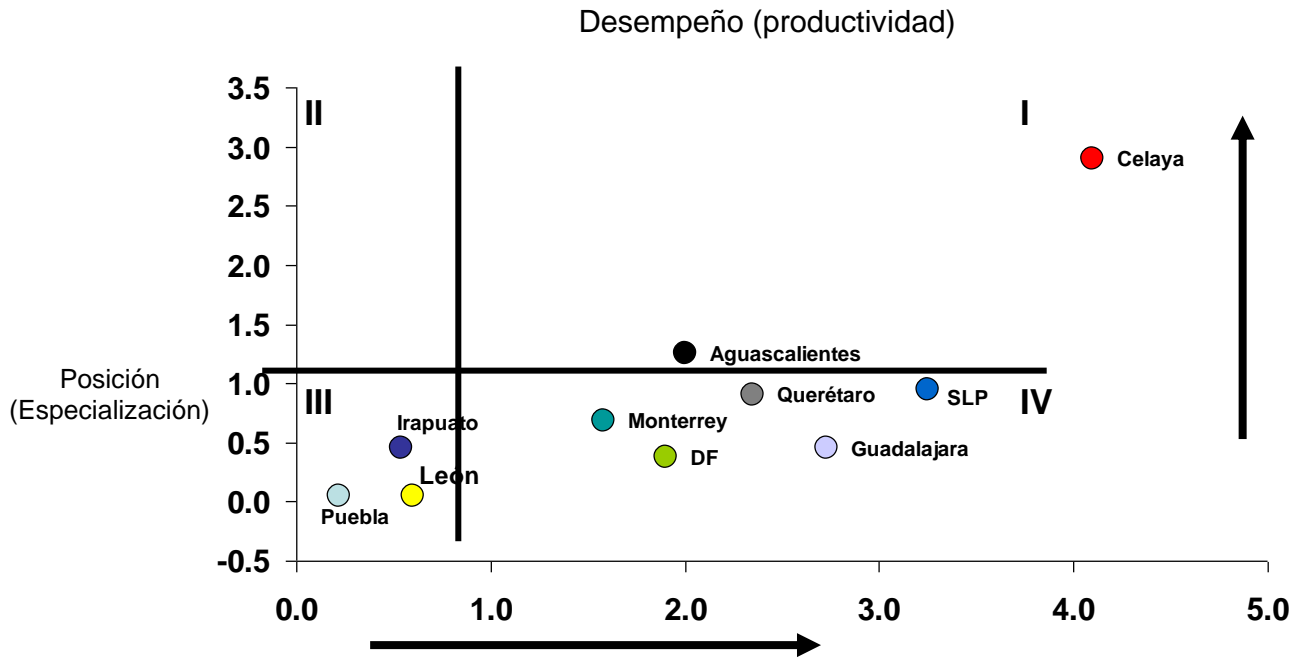
Industria automotriz



Gráfica no. 12. Análisis de productividad y especialización. Fuente. Foro León Rumbo Económico (2003)/Presidencia Municipal de León.

De acuerdo a los resultados anteriores en el *sector automotriz* de la ciudad de León, se debe de incluir actividades que induzcan el crecimiento de su productividad.

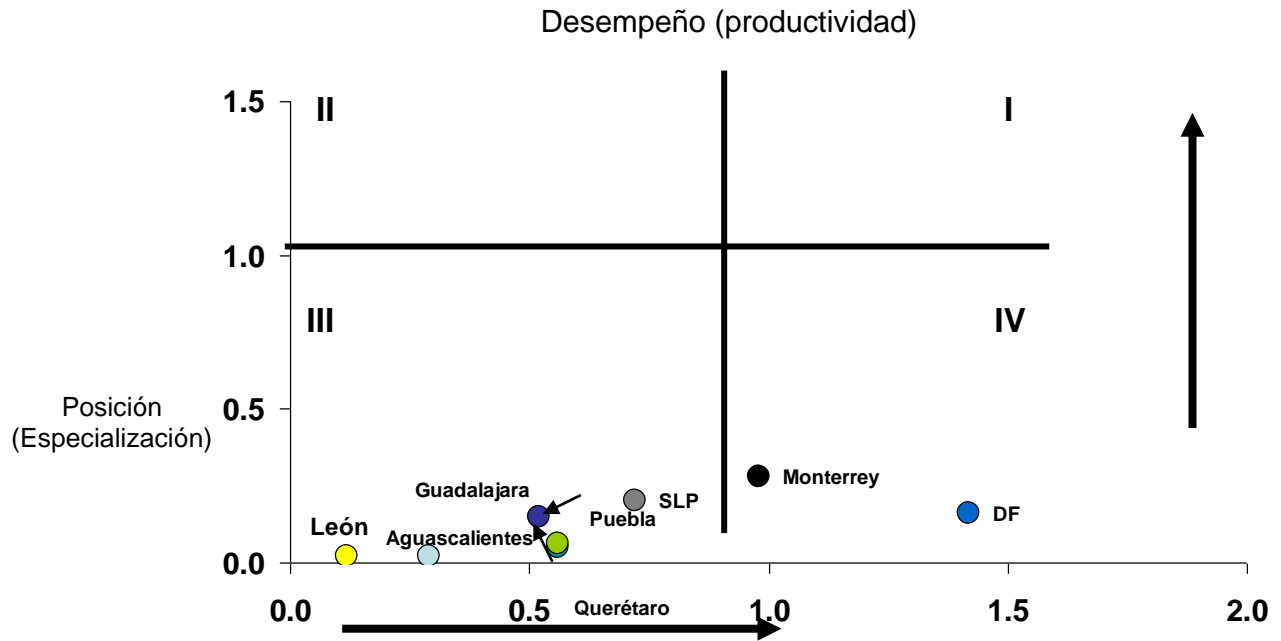
Fabricación y/o ensamble de maquinaria, equipo y accesorios eléctricos
Incluye para la generación de energía eléctrica



Gráfica no. 13. Análisis de productividad y especialización. Fuente. Foro León Rumbo Económico (2003)/Presidencia Municipal de León.

De acuerdo a los resultados anteriores en el *sector fabricación y/o ensamble de maquinaria, equipo y accesorios eléctricos* de la ciudad de León, se debe incluir actividades que induzcan el crecimiento de su productividad.

Fabricación y/o ensamble de equipo electrónico de radio, televisión, comunicaciones y de uso médico



Gráfica no. 14. Análisis de productividad y especialización. Fuente. Foro León Rumbo Económico (2003)/Presidencia Municipal de León.

De acuerdo a los resultados anteriores en el *sector de fabricación y/o ensamble de equipo electrónico de radio, televisión, comunicaciones y de uso médico* de la ciudad de León, se debe de incluir actividades que induzcan el crecimiento de su productividad.

4.3. MAPA DE DIAGNÓSTICO DE TODOS LOS SECTORES

De acuerdo con los resultados de los talleres de participación de líderes de opinión y sociedad para el diagnóstico del Foro León Rumbo Económico (2003), a continuación se presenta el "Mapa de Diagnóstico de todos los Sectores", como resultado de la ponderación de las fuerzas impulsoras y restrictivas que obtuvieron mayor frecuencia en cada uno de los talleres.

4.3.1. Fuerzas restrictivas

Potencial Humano	Organización y Modernización Empresarial	Social	Potencial Urbano	Políticas Gubernamentales
Falta de preparación de mandos medios	Falta de cultura de calidad en la mayor parte de las empresas	Falta de compromiso social de empresarios y ciudadanía	Falta de agua	Falta de continuidad de los planes de gobierno
Falta de compromiso social de empresa y personal	Resistencia al cambio de los empresarios	Perdida de valores	Falta de parques industriales	Falta de continuidad en los programas y proyectos municipales
Falta de mano de obra especializada Falta de valores: honestidad, entrega al trabajo		Falta de participación social	Falta de parques industriales especializados	Exceso de trámites y reglamentos
Resistencia al cambio				
Falta de cultura en higiene y seguridad				
Desvinculación sobre oferta en áreas de ciencia				
Falta de cultura empresarial				
Falta de asociacionismo				
Falta de capacitación integral				

Tabla no. 15 . Fuerzas restrictivas. Fuente: Foro León Rumbo Económico. Año 2003

4.3.2. Fuerzas impulsoras

Potencial Humano	Organización y Modernización Empresarial	Social	Potencial Urbano	Políticas Gubernamentales
Infraestructura educativa de nivel superior	Visión global	Valores sociales	IMPLAN, existe interés municipal para la planeación integral	Programas gubernamentales: existencia y apoyo al sector económico
La actitud trabajadora y participativa del Leones	Cultura emprendedora			
Presencia de centros educativos. Existen programas gubernamentales para desarrollar capital humano	Inicio de sistemas de calidad	Arraigo, cariño a la tierra	Excelentes vías de comunicación	Participación ciudadana Voluntad política
Inicio de cultura de alianzas estratégicas. Bono poblacional 56% menor a 24 años, población joven: positiva, noble y talentosa	Programas de gobierno que impulsan la organización y modernización empresarial	Participación ciudadana	Infraestructura hotelera, de servicios, hospitalaria	Vinculación e integración gobierno-empresarios
Apoyo de instituciones para capacitación. Ciudad de empresarios arraigo, tradición familiar voluntad de capacitación permanente	Programa de Competitividad Internacional para el Cluster Cuero-Calzado (PROCIC) como plataforma Actitud de modernización y cambio	Sociedad participativa		
Cultura de emprendedores. Creatividad, infraestructura educativa y tecnológica	Empresas competitivas			

Tabla no. 16. Fuerzas impulsoras. Fuente: Foro León Rumbo Económico. Año 2003

CAPITULO V

VISIÓN PROSPECTIVA LEÓN 2025

Las características de la ciudad de León en el año 2025 son las siguientes:

- ✓ Es una sociedad con visión compartida, basada en valores, participativa y rectora de su desarrollo (integral) que garantiza el bien común.
- ✓ Integrada y comprometida con la formación del ser humano y el bienestar integral.
- ✓ Con un sistema de educación continua, permanente, de calidad, accesible a todos, con valores universales y reconocimiento internacional, que fomenta el desarrollo integral acorde a las necesidades del sector productivo.
- ✓ Es un municipio con Centros de Investigación y una educación de calidad con un alto contenido valoral, humano y emprendedor, con carreras vinculadas al desarrollo estratégico de la comunidad.
- ✓ Hoy, León cuenta con un entorno empresarial competitivo, basado en sistemas de calidad que fomentan las alianzas estratégicas, la integración de las cadenas productivas, el desarrollo de productos y tecnología, así como capital humano competente con calidad de vida que se desempeña en un buen ambiente laboral.
- ✓ Una ciudad con clusters, competitivos globalmente y articulados, que generan productos y servicios de alto valor agregado que se comercializan mundialmente.

- ✓ El Municipio tiene una imagen e infraestructura planeada, suficiente e integrada regionalmente que ofrece bienestar y desarrollo sustentable.
- ✓ León es una ciudad que cuenta con un marco jurídico claro, sencillo y concensado que ha logrado, con madurez y responsabilidad, la convivencia armónica.
- ✓ El clima de confianza y corresponsabilidad favorece que los trámites se realicen con tecnología de punta en una hora.
- ✓ Gobierno ágil, transparente y eficiente, integrado en sus tres ordenes con los sectores productivos, con infraestructura de calidad, con una política económica clara, continua, acorde al desarrollo que fomenta y apoya la innovación y el financiamiento al sector empresarial.

5.1. EJES TEMÁTICOS Y ESTRATEGIAS CON PROSPECTIVA AL AÑO 2025

A continuación se presentan diez ejes temáticos, párrafos prospectivos y estrategias para la ciudad de León en el año 2025:

+ Eje temático: Educación con evaluación adecuada

Párrafo Prospectivo	Se tiene un sistema de educación continua, permanente y de calidad accesible a todos, con valores universales que fomenta el desarrollo integral acorde a las necesidades del sector productivo y con reconocimiento internacional.
---------------------	---

Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar un sistema competitivo y certificado, de calidad mundial que contemple el desarrollo integral y el impulso de los valores universales. ✓ Lograr que todos los habitantes de León sepan leer y escribir y que cuenten con una promedio mínimo de escolaridad de 12 años. ✓ Establecer un benchmarking de la calidad de la educación que propicie la evaluación y corrección e los programas educativos.
-------------	--

+ Eje temático: Formación integral (familia, valores, educación, cultura general) para una realización personal y una mejor interacción en el ámbito económico

Párrafo Prospectivo	Es una sociedad basada en valores, integrada, participativa y comprometida con la formación del ser humano y el bienestar integral.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar riqueza para acceder a mejor calidad de vida. ✓ Que las instituciones educativas incluyan en sus programas la formación de valores. ✓ Educar e informar a las familias leonesas para que puedan formar integralmente a sus miembros en valores. ✓ Incluir en las empresas capacitación con contenidos en formación de valores.

+ Eje temático: Vinculación sociedad-escuela-empresa

Párrafo Prospectivo	Es un Municipio con centros de investigación y una educación de calidad, con un alto contenido valoral, humano, emprendedor con carreras vinculadas al desarrollo estratégico de la comunidad.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none">✓ Integrar inmediatamente un consejo consultivo representativo de la sociedad leonesa que defina el Rumbo del Desarrollo Estratégico Municipal.✓ Reglamentar el Rumbo de la educación en el sentido que indique el Consejo Consultivo, con el compromiso de las instituciones educativas y los centros de investigación.✓ Evaluar a través de instancias adecuadas los resultados obtenidos para plantear acciones idóneas.✓ Concienciar a las instituciones y a las empresas acerca de la necesidad de vinculación entre ellas.

+ Eje temático: Paz social (seguridad, estabilidad política y social)

Párrafo Prospectivo	León es una Ciudad que cuenta con un marco jurídico claro, sencillo y concensado que ha logrado con madurez y responsabilidad la convivencia armónica.
---------------------	--

Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar la participación ciudadana en la realización de políticas de gobierno, como la revisión y actualización del marco jurídico. ✓ Modernizar y profesionalizar los cuerpos de vigilancia e impartición de justicia. ✓ Transparentar y agilizar la impartición de justicia mediante la difusión de leyes y reglamentos a todos los niveles y sectores. ✓ Fomentar y desarrollar al sector privado a que asuma el compromiso social de la empresa. ✓ Fomentar en los ciudadanos la cultura cívica en todos los niveles educativos.
-------------	---

+ Eje temático: Participación y organización social, conciencia cívica y autogestión ciudadana

Párrafo Prospectivo	Es una sociedad con visión compartida, basada en valores, participativa y rectora de su desarrollo integral que garantiza el bien común.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar, inculcar y promover los valores humanos, culturales y cívicos de nuestra sociedad leonesa.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infundir en la familia y en la escuela la conciencia de participación en el desarrollo de la comunidad. ✓ Establecer organismos ciudadanos autónomos (nacional, estatal y municipal) coordinados y facultados para asegurar una planeación ciudadana (IMPLAN).
--	---

+ Eje temático: Sectores competitivos

Párrafo Prospectivo	Una ciudad con clusters, competitivos globalmente, articulados que generan productos y servicios de alto valor agregado que se comercializan mundialmente.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reingeniería de la función gubernamental y empresarial para adecuarla a la vocación definida para la entidad. ✓ Definir la vocación del Municipio para seleccionar los sectores estructurales y realizar la planeación con base en ello. ✓ Complementar con las fortalezas de las ciudades vecinas y ser más competitivos como región. ✓ Plan de acción para reagrupamiento de los sectores económicos de acuerdo a la vocación definida.

+ Eje temático: Cultura empresarial (sistemas de calidad, visión empresarial, asociacionismo) y cultura del trabajo

Párrafo Prospectivo	León cuenta con un entorno empresarial competitivo basado en los sistemas de calidad que fomentan las alianzas estratégicas, la integración de las cadenas productivas, del desarrollo de productos y tecnología, así como capital humano competente con calidad de vida y un buen ambiente laboral.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concientización de empresarios para evitar resistencia al cambio. ✓ Promover y difundir la capacitación y certificación de los directivos, profesionistas y trabajadores. ✓ Integrar todas las empresas a través de los organismos gremiales. ✓ Desarrollar proyectos de investigación tecnológica. ✓ Integrar espacios de diálogo entre empresarios trabajadores e instituciones sociales.

+ Eje temático: Potencial urbano encausado a las áreas de (vivienda, educación, industria y servicios), accesos y medios de transporte

Párrafo Prospectivo	Municipio con imagen e infraestructura planeada y suficiente, integrada regionalmente que ofrece bienestar y desarrollo sustentable.
---------------------	--

Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qué el IMPLAN asuma su papel rector en la planeación y conjunción de esfuerzos de la sociedad organizada. ✓ Diseñar un sistema mayor de captación de fondos mediante la sinergia de recursos públicos y privados para dotar de infraestructura y equipamiento urbano de calidad. ✓ Recuperación agro-ecológica mediante sistemas que efficienten el ciclo del agua, regeneren el suelo, la vegetación y mejoren la calidad del aire.
-------------	--

+ Eje temático: Políticas de fomento al desarrollo empresarial

Párrafo Prospectivo	<p>Gobierno ágil, transparente y eficiente integrado en sus tres ordenes con los sectores productivos, con infraestructura de calidad con una política económica clara, continua, acorde al desarrollo que fomenta y apoya la innovación y el financiamiento del sector empresarial.</p>
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desregular y simplificar reduciendo tiempos de respuesta en las actividades empresariales y en la obtención de servicios municipales. ✓ Desarrollar infraestructura física y social necesarios para la atracción de inversiones y fortalecimiento de los sectores productivos y la sociedad en su conjunto. ✓ Respetando los planes parciales de Desarrollo Municipal y su evaluación periódica.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitar los productos innovadores de las instituciones educativas y de investigación para su aprovechamiento en el sector empresarial.
--	--

+ Eje temático: Desregulación administrativa y continuidad de programas

Párrafo Prospectivo	En un clima de confianza y corresponsabilidad se realizan los tramites con tecnología de punta en una hora.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rediseño y simplificación de trámites con adecuación del Marco Legal, con la participación de consejos ciudadanos. ✓ Equipamiento y actualización tecnológica de los sistemas operativos.

5.2. VENTAJAS COMPETITIVAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA LA CIUDAD DE LEÓN

Considero que León se ha desarrollado como una ciudad competitiva en su industria, infraestructura, capital humano, economía y localización geográfica, resaltando éstas características como las ventajas competitivas de la Ciudad, haciéndola diferente al resto de las ciudades del estado de Guanajuato y de los Estados circunvecinos.

De esta forma, a continuación presento mi propuesta de ventajas competitivas y de áreas de oportunidad en los temas de población, educación, salud, recursos naturales, infraestructura, servicios, gobierno y desarrollo económico.

5.2.1. Población

La ventaja competitiva que tienen la ciudad de León en este tema es el contar con una población de 1,278,087 (II Censo de Población y Vivienda 2005) así como el hecho de que una importante parte de su población es inmigrante. En este sentido, las áreas de oportunidad están en el ordenamiento territorial e incrementar la cobertura de servicios públicos y privados.

5.2.2. Educación

La ventaja competitiva se encuentra en contar con una importante oferta de educación pública y privada (elevada cantidad de universidades y centros de investigación), así como con una importante infraestructura educativa, como es el caso del Forum Cultural Guanajuato. Las áreas de oportunidad están en la necesidad de fortalecer la educación pública y en orientar la oferta educativa en función de la demanda real.

5.2.3. Salud

La ventaja competitiva se centra en gozar de infraestructura y servicios públicos y privados adecuados, como es el caso del Hospital de Alta Especialidad, proyecto apoyado por el Gobierno Federal y Estatal, así como de la industria privada. El área de oportunidad está en aumentar la atención a grupos vulnerables.

5.2.4. Recursos naturales

La ventaja competitiva se encuentra en contar con un sistema operador de agua líder en muchos aspectos a nivel nacional, y un problema de contaminación relativamente estable. Sin embargo, en las áreas de oportunidad encontramos la necesidad de garantizar la disponibilidad y el uso óptimo del agua para la industria, comercio y campo.

5.2.5. Infraestructura

La ventaja competitiva radica en que se cuenta con accesos a la Ciudad por la vía terrestre, ferroviario y aéreo; de igual forma se cuenta con el Puerto Interior de Guanajuato. Sin embargo, en las áreas de oportunidad existe el hecho de que la infraestructura industrial es limitada (insuficiente).

5.2.6. Servicios

La ventaja competitiva que goza la Ciudad es el contar con centros comerciales de los mejores a nivel nacional; contar con hoteles, restaurantes y centros de recreación y esparcimiento; y contar con la feria popular. Por su parte, en las áreas de oportunidad encontramos la necesidad de diversificar las áreas de recreación y esparcimiento (contar con un parque de diversiones) y consolidar y posicionar a la Ciudad en la percepción del público como la número uno en el país.

5.2.7. Gobierno

La ventaja competitiva es el contar con el Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN) y con un Plan de Desarrollo, un elevado grado de participación social, seguridad patrimonial, y personal y los avances que ha habido en materia de simplificación y mejora regulatoria. Por su parte, existe un área de oportunidad en elaborar los planes de desarrollo con un enfoque de planeación regional, consolidar el Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE) con la participación de los tres ordenes de gobierno y evitar la delincuencia organizada.

5.2.8. Desarrollo económico

La ventaja competitiva fundamental proviene del valor que una empresa o un sector logra crear para sus clientes. Puede traducirse en precios más bajos que los prestados por los competidores, pero también precios más altos siempre y cuando, estos compensen los beneficios especiales que se otorgan a los clientes.

5.2.9. Industria en general

Las ventaja competitiva están en: cadena cuero-calzado-proveduría, plásticos, química, alimentos, confección, construcción y capital local. Por su parte, las áreas de oportunidad consisten en consolidar sectores tradicionales; desarrollar centros de comercialización y distribución; revertir la tendencia decreciente en la participación en exportaciones en general; diversificar la actividad industrial; aumentar el financiamiento, capacitación y asociacionismo; mejorar los procesos de innovación y desarrollo tecnológico; aumentar los encadenamientos industriales; mejorar las características del capital humano; disminuir los costos de la tierra; aumentar la cobertura de servicios y crear infraestructura industrial.

5.3. ESCENARIOS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LEÓN EN EL AÑO 2025

Un escenario es un conjunto de variables del futuro posible; esto es, rasgos que caracterizan al futuro por el contrario de las tendencias y metodologías como la planeación estratégica que en muchos de los casos te envían a proyectar el presente para construir el futuro. La teoría de los escenarios es una aproximación que apuesta a la construcción de escenarios y que en su conjunto pueden dar elementos a los tomadores de decisiones, es cierto que las megatendencias son una base, una referencia para poder construir escenarios quizá en mayor grado de dificultad.

En el caso de la ciudad de León, se pueden presentar para el año 2025 los siguientes escenarios:

- El **medio o tendencial**, esto es, que de acuerdo a las características del presente llevarían paulatinamente a la construcción de dicho escenario, lo tendencial es sin duda aquello que (de no presentarse grandes cambios), tendría que presentarse en el futuro.
- El llamado escenario **optimista** y que coincide con las características deseadas en el tomador de decisiones, esto es, las variables que se presentan como se han diseñado.
- El escenario **pesimista** coincide con las condiciones adversas del futuro y con las variables en condiciones adversas a las que diseñamos.

El escenario medio o tendencial es seleccionado por los tomadores de decisiones promedio. Considerando la opinión del Foro León Rumbo Económico (2003) es posible que se presenten tres escenarios en el año 2025:

a) El escenario medio o tendencial:

Se caracteriza por tener una mezcla en la composición de la riqueza local entre la industria de manufactura y el sector de servicios, en aquel destaca la industria de cuero-calzado a partes iguales junto con la nueva industria intensiva en tecnología y manufactura, por su parte el sector comercio tiene un 75% de contribución por la industria de servicios de turismo de negocios alrededor del proyecto Poliforum León, el Forum Cultural Guanajuato, así como del Puerto Interior, en este escenario la industria micro y pequeña del calzado desapareció y solamente abastece en parte al mercado nacional, toda la industria mediana desapareció por no ser competitiva y sus inversiones se diversificaron hacia el sector de servicios. A pesar de tener una fuerte composición de riqueza del mercado inmobiliario de seguros, bancos, hospitales por ser León un centro de servicios regional cuya área de influencia es todo el Bajío, el proyecto Poliforum si logró aglutinar alrededor de él a una proveeduría especializada en la industria de turismo de negocios y de convenciones, pocas son las tenerías que sobrevivieron a los requisitos tecnológicos de exportación y ambientales y predomina la adquisición de cortes provenientes de otros países. León tiene poca disponibilidad de agua que también afecta a esta industria, por ello la operación de empresas de tecnología ambiental cuyo trabajo es la optimización de este recurso escaso.

b) El escenario optimista:

Se caracteriza por ser León una ciudad donde su cadena cuero-calzado es competitiva, en este escenario la industria del cuero y del calzado es altamente competitiva, compite en nichos de mercado, tiene sólidas alianzas en el extranjero, domina el mercado nacional y el de Centroamérica, mantiene una importante cobertura en el mercado de Estados Unidos y de Europa y sus costos son competitivos en el mercado internacional, aporta el 30% del Producto Interno Bruto de la Ciudad. Esta industria se complementa por empresas de alto valor agregado que funcionan como proveedoras de la industria de cuero-calzado, pero que también proveen a la industria automotriz, así como la industria nacional y extranjera, esta industria que aporta el 30% de la riqueza se compone de empresas de plástico, hule, nuevos materiales, electrónica, medio ambiente y telecomunicaciones, el 30% restante lo aporta la industria de servicios de negocios donde el Poliforum León es el pivote de una estructurada cadena de proveeduría que surgió en los últimos años y que compite con precios y calidad a los centro del convenciones nacional y extranjeros, este escenario es llamado optimista por responder a la visión de múltiples foros que se presentan sobre el futuro de la Ciudad y que mantiene la vocación industrial de León, es optimista porque a pesar de encontrarse evidencias que indiquen lo contrario por la perdida paulatina de competitividad que tiene nuestro país con respecto al gigante Chino es un futuro deseable y posible de construir.

c) El escenario pesimista (poca manufactura, mucho comercio):

Este escenario se caracteriza por la desaparición de la industria del cuero y del calzado y la creación de riqueza del sector comercio, de esta composición que es el 75% de la riqueza local la mitad de ella es por el turismo de negocios y la otra mitad es por los servicios regionales inmobiliarios: de seguros, bancos, salud, educativos, entre otros.

La prospectiva se realizó a partir de los resultados del Foro León Rumbo Económico (2003), los escenarios en el año 2025, la problemática de falta de competitividad de la ciudad de León, el capital intelectual como estrategia competitiva para la atracción de inversiones, los indicadores para medir y registrar el capital intelectual, los proyectos estratégicos para reorientar la oferta educativa y de capacitación, los principales problemas educativos y de empleo en la Ciudad, análisis regionales, y en función de las megatendencias observadas a nivel nacional e internacional, es posible que se presenten 3 escenarios en el año 2025 en la ciudad de León, construyéndose así un diagnóstico que incluya problemáticas como:

- ❖ Entorno económico: falta de competitividad respecto a ciudades cercanas como Aguascalientes y Querétaro; aceleración de la actividad económica basada en el comercio, desaceleración de la industria de manufactura en cuero-calzado, aparición de nueva industria como plásticos, hule y metal mecánica, y con ello la necesidad de nuevos perfiles profesionales.

- ❖ Empleo y capacitación: desempleo creciente en egresados de universidades en las licenciaturas económico-administrativas, reducida inversión en capacitación en las empresas, y falta de certificación en competencias laborales en algunas especialidades.

- ❖ Atracción de inversiones: falta de competitividad por no contar con registros del capital intelectual (tenemos de nuestro capital humano que refleja escolaridad solamente) y que limita ofrecer el talento y habilidades para estimular la captación de inversiones foráneas.

A continuación se presentan 3 escenarios probables en el año 2025 y partiendo de esas hipótesis sobre el futuro, diseñar proyectos y tomar decisiones. Los escenarios son:

ESCENARIO 1. La actividad económica de León en el 2025 gira alrededor del Poliforum León con más del 50% del PIB local y se desarrollaron empresas proveedoras nuevas. La industria del calzado es mediana y grande, y muchos de los micro y pequeños productores desaparecieron; las empresas que sobrevivieron tienen alianzas en marca y capital con extranjeros.

ESCENARIO 2. La economía se basa en una industria del calzado local (más del 50% del PIB local) con intensas cadenas de proveeduría leonesa; tiene alianzas con empresas comercializadoras en el extranjero; hay una intensa inversión en tecnología y en profesiones técnicas de automatización, curtiduría, nuevos materiales, mecatrónica y normalización. Hay una industria de servicios alrededor del Poliforum León que crea empleos y que porcentualmente aporta alrededor del 30% del PIB local.

ESCENARIO 3. León gira alrededor de una industria de manufactura emergente de alto valor tecnológico que atrae inversiones y que aprovecha las ventajas competitivas que dan sus jóvenes que crean empresas incubadas en las universidades y que son de base tecnológica en: proveeduría para el sector automotriz, hardware y software, plásticos y nuevos materiales, agroindustria y tecnología de alimentos, mecatrónica y óptica, biomecánica y salud, así como de una nueva comercialización alrededor del Puerto Interior Guanajuato.

SECTORES			ESCENARIOS 2025	ENTORNO
PRIMARIO	SECUNDARIO	TERCIARIO		
PO 2% PIB 0.5%	PO 50% PIB 54%	PO 48% PIB 45.5%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de agricultura y ganadería vinculadas con empresas agroindustriales ubicadas en las comunidades y polos de desarrollo, comercialización en los mercados regionales. 2. Industrias diversificadas en economías de clusters a nivel regional.. industria cuero-calzado altamente especializada en nichos de mercados y productos específicos. desarrollo de nuevas industrias con alto valor agregado: plástico, biotecnología, óptica, software, desarrollo de materiales, entre otros. sector construcción consolidado y con impacto regional. 3. Sector comercio en crecimiento . los sectores de transporte y comunicaciones se consolidan como fortaleza. se desarrollan servicios relacionados a las nuevas industrias; se fortalecen los sectores financiero, educativo, hospitalario y turístico de negocios y entretenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • POBL: 1.9 MILL • PEA: 700 MIL • PIB PÉRCAPITA ALTO • SALARIO PROMEDIO PERCÁPITA ALTO. • INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA COMPETITIVA. • CENTROS EDUCATIVOS Y DE INVESTIGACIÓN CON ALTA VINCULACIÓN. • VÍAS DE COMUNICACIÓN EFICIENTES.
PO 1% PIB 0.2%	PO 35% PIB 28%	PO 64% PIB 70.8%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades de agricultura y ganadería en descenso y aisladas (incremento de la emigración rural). comercialización en el mercado interno. 2. Industrias desarticuladas y poco productivas. la industria cuero calzado se ha reducido fuertemente ; las industrias proveedoras han desaparecido o se han reconvertido hacia otros productos. se desarrollan otros tipos de industrias, aunque de bajo valor agregado . el sector construcción tiene crecimiento sólo en algunas áreas como vivienda. 3. El sector comercio observa un gran crecimiento. el sector transporte tiene crecimiento en el área de pasajeros no así el de carga.; sector de comunicaciones en desarrollo. se consolidan los servicios educativos, hospitalarios y turístico; el sector financiero tiene crecimiento aunque no llega a consolidarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • POBL: 1.9 MILL • PEA: 700 MIL • PIB PÉRCAPITA BAJO • SALARIO PROMEDIO PERCÁPITA MEDIO. • INEFICIENTE INFRAESTRUCTUA INDUSTRIAL. • CENTROS EDUCATIVOS Y DE INVESTIGACIÓN SIN VINCULACIÓN. • VÍAS DE COMUNICACIÓN EFICIENTES.
PO 1.5% PIB 0.3%	PO 42% PIB 38%	PO 56.5% PIB 60.7%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agricultura y ganadería parcialmente vinculada a empresas agroindustriales y con comercialización en el mercado interno. 2. Industrias diversificadas aunque desarticuladas. la industria. cuero calzado con menor participación y enfocada a nichos de mercado específicos, falta de especialización e innovación.. reconversión de industrias tradicionalmente proveedoras de c-c: plástico, químico. desarrollo y consolidación de otras industrias ya existentes: metalmecánica, autopartes. 3. Comercio en crecimiento. los sectores de transporte y comunicaciones observan crecimientos y se consolidan. desarrollo y crecimiento de servicios para las industrias, consolidación de servicios profesionales, financieros, entre otros. el turismo de negocios y entretenimiento tiene crecimiento aunque no llega a consolidarse como fortaleza. 	<ul style="list-style-type: none"> • POBL: 1.9 MILL • PEA: 700 MIL • PIB PÉRCAPITA MEDIO • SALARIO PROMEDIO PERCÁPITA MEDIO. • INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA NO COMPETITIVA. • CENTROS EDUCATIVOS Y DE INVESTIGACIÓN CON POCA VINCULACIÓN. • VÍAS DE COMUNICACIÓN EFICIENTES.

PO: población ocupada

PEA: población económicamente activa

PIB: producto interno bruto

**Tabla no. 17. Escenarios por sectores al año 2025 de la ciudad de León.
Fuente. Dirección de Fomento Económico del municipio de León 2004.**

SECTORES

PROBABILIDAD	ESCENARIO	PRIMARIO (AGRICOLA)	(MANUFACTURERA) TRADICIONAL (SCUNDARIA)	ACTIVIDAD FACTORERA NO TRADICIONAL (SECUNDARIA)	(SERVICIOS) ***	DESCRIPCIÓN
10%	1	5%	25%		70%	León logro diversificar exitosamente su industria y destaca centro comercial del centro del país, su Centro de Convenciones es el pivote de la actividad económica; se diversificó la industria de manufactura
			15%	10%		
30%	2	10%	40%		50%	León sigue siendo una ciudad industrial con áreas nuevas intensivas en tecnología; la industria del calzado que sobrevivió es la mediana. Floreció la industria de servicios y es el motor de al economía.
			10%	30%		
60%	3	10%	60%		30%	León es una ciudad industrial enfocada a la manufactura de calzado y ha desarrollado una industria ** manufacturera diversificada; la industria, al servicio se consolidó y se baso en el Centro de Convenciones
			40%	20%		

Tabla no. 18. Escenarios de la actividad económica al año 2025 de la ciudad de León. Fuente. Dirección de Fomento Económico del municipio de León 2004.

CAPÍTULO VI ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA DE CIUDADES: LEÓN EN EL 2025

En este capítulo presento un análisis comparativo entre el escenario medio o tendencial (escenario 1) que presentará León en el año 2025, realizado por la Dirección de Fomento Económico del municipio de León (2004); la metodología de Kotler (1992) sobre mercadotecnia de localidades; y los resultados del Foro León Rumbo Económico (2003), para definir mi propuesta de estrategias de mercadotecnia de ciudades para León en el año 2025, así como las actividades que se deben realizar.

6.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS

Escenario medio o tendencial (escenario 1)	Mercadotecnia de localidades	Foro León Rumbo Económico	Mi propuesta de Estrategias de Mercadotecnia de Ciudades León 2025
La actividad económica de León gira alrededor del Poliforum (con más del 50% del PIB local)	Mercado de negocios		Promoción de la ciudad de León en mercados nacionales e internacionales, como una ciudad de Turismo de Negocios.
<ul style="list-style-type: none"> • La industria de calzado es mediana y grande • Las micro y pequeñas empresas desaparecen 	Retención y expansión de los negocios existentes	Nuevas políticas de desarrollo económico (principalmente enfocadas a pequeñas empresas y empresas ya existentes)	Reorientación de la política económica para fomentar el desarrollo de la cultura empresarial sostenida en la micro, pequeña y mediana empresa.
Alianzas en marcas y capital con extranjeros	Atracción de negocios de otros sitios	<ul style="list-style-type: none"> • Atracción y generación de inversiones • Infraestructura • Atractivo de la ciudad 	Fomento y promoción de la inversión local, nacional e internacional de acuerdo con la vocación de la Ciudad y la Región.

Escenario medio o tendencial (escenario 1)	Mercadotecnia de localidades	Foro León Rumbo Económico	Mi propuesta de Estrategias de Mercadotecnia de Ciudades León 2025
Desarrollo de empresas proveedoras nuevas	Promover negocios pequeños y fomentar la puesta en marcha de negocios nuevos	Inversión (financiamiento)	Generar las condiciones necesarias para la apertura, y desarrollo de nuevos negocios.
	Expandir las exportaciones e inversiones externas	Fomento de exportaciones	Impulsar la cultura de comercio exterior en las empresas leonesas, para generar un incremento de las exportaciones en el Municipio.

Tabla no. 19 . Análisis comparativo de estrategias. Fuente. Dirección de Fomento Económico; Kotler, Foro León Rumbo Económico y González Paulina. Año. 2006, 2003 y 1992.

En la tabla no. 19 se puede apreciar que las estrategias propuestas por el Foro León Rumbo Económico (2003) no cubren en su mayoría con las necesidades del escenario medio o tendencial (escenario 1) que tendrá el Municipio de León en el año 2025; por tal motivo, con el objeto de mejorar su posición competitiva en el año 2025, propongo cinco estrategias de mercadotecnia de ciudades específicas para la ciudad de León:

1. Promoción de la Ciudad de León en mercados nacionales e internacionales, como una ciudad de Turismo de Negocios.
2. Reorientación de la política económica para fomentar el desarrollo de la cultura empresarial sostenida en la micro, pequeña y mediana empresa.

3. Fomento y promoción de la inversión local, nacional e internacional de acuerdo con la vocación de la Ciudad y la Región.
4. Generar las condiciones necesarias para la apertura, y desarrollo de nuevos negocios.
5. Impulsar la cultura de comercio exterior en las empresas leonesas, para generar un incremento de las exportaciones en el Municipio.

6.2. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA DE CIUDADES

A continuación presento la descripción de mi propuesta de estrategias de mercadotecnia de ciudades para León en el 2005, así como las actividades que deben realizarse en cada una de ellas.

6.2.1. Estrategia: Promoción de la Ciudad de León en mercados nacionales e internacionales, como una ciudad de Turismo de Negocios.

El turismo mueve gran parte de la economía de los países, el turismo de negocios es de los más rentables del mundo. Vemos con satisfacción y orgullo que así lo entienden y asumen con responsabilidad los empresarios de León y de otras regiones que, con visión, vienen a invertir a León. Al Gobierno le toca facilitar al máximo las normas e instalación de empresas de servicios.

En estadísticas de movimientos del turismo en México se puede ver el promedio de ocupación hotelera que registra León: un 65%, aproximadamente, que es de los más altos del país. Sin embargo, esto lleva a un desafío: lograr juntos, sociedad y gobierno, una mayor conveniente permanencia del turismo en la ciudad de León.

Con esfuerzo y empuje León avanza en competitividad turística. La situación geográfica de León es de privilegio, igual que sus redes de comunicación que permiten enlaces con sitios coloniales, históricos y de peregrinación religiosa que entusiasma a los mexicanos residentes en Estados Unidos. Persiste y se consolida a la industria básica de la piel y el calzado, pilar y sustento de la economía y crecimiento de los leoneses; pero se trabaja con entusiasmo para reconvertir a León en una prestigiada Ciudad de Turismo de Negocios no sólo con relación a industria y comercio, sino con arte, cultura, recreación, educación universitaria, medicina y hospitales.

Por tal motivo propongo las siguientes actividades para esta estrategia:

Actividades:

- Tratar directamente con directores de asociaciones comerciales, comités de selección de sedes y especialistas en convenciones, quienes hacen las recomendaciones para la selección de las sedes basados en el precio, instalaciones y amenidades.

- Mejorar las instalaciones para satisfacer las necesidades estéticas y de conveniencia (restaurantes, tiendas, transportes de personas, baños, limpieza, rapidez de proyectos, seguridad y proximidad de áreas centrales de compras y restaurantes).
- Establecer un paquete competitivo de descuento con tarifas de hotel, restaurante, teatro, línea aérea, renta de auto y tránsito.
- Establecer puntos de venta en las convenciones anuales que se lleven a cabo en otras ciudades, estados y países, para comercializar a León como una Ciudad de Turismo de Negocios.
- Posicionar a León en el sitio que le corresponde como el mejor lugar para la realización de ferias, convenciones y exposiciones.
- Organizar misiones para atraer la realización de eventos nacionales e internacionales.
- Contar con una estructura moderna de servicios y ofrecer al turismo una amplia variedad de espacios y eventos para su recreación y entretenimiento.
- Consolidar a León como una Ciudad de Turismo de Negocios.
- Contar con una Casa de Atención al Turista.

6.2.2. Estrategia: Reorientación de la política económica para fomentar el desarrollo de la cultura empresarial sostenida en la micro, pequeña y mediana empresa.

El gobierno de León necesita retener a los negocios existentes como primera línea de defensa, por medio de la reorientación de la política económica. De otra manera, los empleos se perderían y los posibles inversionistas podrían interpretar que la Ciudad tiene una economía con problemas, un clima de negocios pobre o que los impuestos se elevarían para compensar los ingresos perdidos por las compañías que se reubican.

Mi propuesta de actividades para esta estrategia es:

Actividades:

a. Programas de mercados de capital

- Programas de préstamos o inversión en capital financiados por el gobierno.
- Apoyo gubernamental para préstamos financiados por sector privado.

b. Información y educación para empresas pequeñas

- Oficina de información para empresas pequeñas.
- Clases en escuelas de nivel medio y medio superior acerca de cómo empezar una empresa.
- Centro de desarrollo de empresas pequeñas.
- Programas de entrenamiento para empresarios.
- Incubadoras de micro empresas.

c. Investigación y alta tecnología

- Parques industriales orientados a la investigación.
- Prestamos y donativos a la investigación.
- Programas de transferencia de tecnología.

d. Asistencia para exportar

- Información y entrenamiento en como exportar.
- Misiones comerciales.
- Financiamiento a las exportaciones.

e. Desarrollo de tecnología e innovación

En este tema será necesario el explotar la capacidad innovadora de la planta productiva local, para que de esta manera haya generación de tecnología, haya una mayor integración entre la parte productiva y el sector educativo, se genere una situación de competitividad de la industria local en relación a la de otros estados y países.

Actividades:

- Institucionalizar programas educativos que pongan énfasis en la investigación y desarrollo.
- Desarrollar nuevos productos.
- Asegurar la calidad.

- Realizar esfuerzos de capacitación de personal para efectuar desarrollos y contribuir con el aseguramiento de la calidad.
- Cooperación tecnológica gobierno-empresarios-universidades.

f. Crecimiento en el empleo

Generar empleos en las áreas rurales y urbanas. El crecimiento en la población determina que se requiere de crear un mayor número de empleos, y por otra parte es de vital importancia que estos sean mejor remunerados. La posibilidad de atracción de la inversión a la ciudad de León también permitirá que se incrementen los empleos.

Actividades:

- Capacitar la mano de obra, de manera que sea más atractivo para los empresarios su empleo.
- Desregularizar la actividad económica.
- Instrumentar programas de empleo en el campo y en las zonas urbanas.
- Atraer inversiones en nuevas ramas de actividad, tales como autopartes, plásticos, farmacéutico y servicios.
- Mejora continua en la calidad de los egresados técnicos y de educación superior de las instituciones educativas públicas y privadas de la localidad.

g. Conformar empresas integradoras en la Ciudad

Actividades:

- Lanzar convocatorias a empresas micros, pequeñas y medianas.
- Presentar fuentes de financiamiento alternativas.
- Vincular a empresas integradoras con grandes empresas y posibles clientes.
- Fomentar la producción de las empresas integradoras en el mercado interno.
- Capacitar mano de obra orientada principalmente a empresas integradoras.
- Vincular desarrollo educativo con empresas integradoras.
- Presentar todas las posibles ventajas de establecer este tipo de agrupaciones a los empresarios.

6.2.3. Estrategia: Fomento y promoción de la inversión local, nacional e internacional de acuerdo con la vocación de la Ciudad y la Región.

Considero que la labor de la ciudad de León en materia de impulso a la inversión local y atracción de inversión foránea, deberá comenzar por crear las condiciones necesarias para el alojamiento de nuevas inversiones. Los elementos a coadyuvar para atraer nuevas inversiones son: infraestructura, educación, seguridad, nuevas reglamentaciones, planeación, costos y provisión de insumos, entre las variables más importantes.

En la medida que se trabaje sobre estas características, las nuevas inversiones se realizarían de una manera dinámica. La atracción de la inversión a regiones dependerá de los factores o elementos clave con los que se cuente. De esta manera se busca crear el ambiente propicio para el desarrollo de las actividades económicas.

Se pretende generar condiciones atractivas para la instalación de nuevas inversiones. A este objetivo contribuirá de manera directa la disminución en el costo de trámites, requisitos de establecimiento y operaciones; reducir la incertidumbre en las transacciones económicas; información de procedimientos y otra que sea relevante (mercados, localización, recursos humanos, facilidades). Designar nuevas áreas estratégicas con todos los servicios (a costos mínimos o con facilidades) a empresas que decidan establecerse en la ciudad y aplicar sobre ellos incentivos económicos en el corto plazo, condicionando a que contraten determinadas cantidades de personal local y realicen actividades que no requieren de grandes volúmenes de agua. Esta información se pretende que sea presentada en catálogos que recopilen toda aquella información que pueda ser útil para la actividad de la Ciudad a la inversión.

Con todo lo anterior, a continuación propongo las siguientes actividades:

Actividades:

- Promocionar a la ciudad y fortalecer mecanismos de atracción de inversiones.

- Instrumentar el programa de difusión de la ciudad (insumos, mercados, facilidades).

La elaboración de un programa de difusión (folletos, videos y página de internet) de la ciudad de León que presente de manera clara las facilidades, insumos, y mercados potenciales con que se cuenta, permitirá a los inversionistas tener una percepción adecuada de la Ciudad y con ello se facilitará la toma de decisiones de inversión. Este material sería presentado en ferias nacionales e internacionales en las que participen empresarios locales o funcionarios públicos estatales y locales.

Para este proyecto se deberá contar con un Centro de Información o consulta que ofrezca sus servicios al público en general sobre las variables antes mencionadas. Para la conformación de este Centro se requiere de la cooperación de los sectores económicos de la Ciudad para que al mismo tiempo proporcionen datos de su actividad económica. La distribución de estos folletos se realizará entre distintos grupos de inversionistas a nivel nacional e internacional (embajadas, consulados, centros de negocios).

Se formará una Comisión especializada que se encargue directamente de atender lo referente a inversiones en la Ciudad.

- Realizar difusión en eventos de carácter nacional e internacional de la atraktividad de la Ciudad.

Adoptar programas que nos permitan tener una mayor difusión tanto nacional como internacional que presente las características y potencialidades de la Ciudad de una manera directa, clara y sencilla. De esta manera logre atraer la inversión tan necesaria para la generación de empleos.

- Difundir facilidades gubernamentales al alojamiento de inversión en la Ciudad.

Difusión de catálogos de la Ciudad con aspectos: nivel educativo (recursos humanos), infraestructura (vías de comunicación e infraestructura empresarial), servicios de salud, seguridad pública, reglamentaciones (administración gubernamental), planeación, costos y provisión de insumos, condiciones de mercado, y servicios de apoyo financiero.

El alojamiento de inversiones a lo largo del Municipio no es homogéneo y estas se encuentran principalmente en la Cabecera Municipal. Resulta indispensable el atraer inversiones a las comunidades del Municipio, ello con el fin de alcanzar un desarrollo más justo y equitativo para cada uno de sus ciudadanos y evitar polarizaciones en desarrollo dentro del municipio.

- Incrementar programas educativos en zonas fuera de la Cabecera Municipal.
- Facilitar el estudio de carreras técnicas a los habitantes de las comunidades del Municipio.

- Incrementar las facilidades gubernamentales al alojamiento de la inversión.
- Incrementar y mejorar la infraestructura urbana y de servicios en comunidades.

Con el fin de alojar empresas en la ciudad de León y además apoyar la inversión en ella, considero trabajar sobre aspectos como:

- ❖ Educación (vinculación sociedad-escuela-empresa) y capacitación empresarial.
- ❖ Infraestructura (vías de comunicación e infraestructura empresarial).
- ❖ Seguridad pública y jurídica (paz social).
- ❖ Reglamentos (administración y simplificación gubernamental).
- ❖ Planeación del desarrollo.
- ❖ Cultura de calidad en gobierno y empresas.
- ❖ Desarrollo tecnológico (capacidad científica y tecnológica para la mejora de productos existentes y desarrollo de nuevos).
- ❖ Servicios de apoyo financiero y gubernamental.

En síntesis, considero importante que el gobierno debe trabajar en la elaboración de políticas gubernamentales de promoción, entre las que se encuentran: incentivos a la actividad emprendedora y exportadora, educación de calidad y evaluada, facilidades en la tramitología y desregulación, diseño y difusión de proyectos, infraestructura, salud, seguridad pública e información.

Propongo tres áreas básicas sobre las que se debe trabajar para lograr el desarrollo económico sostenido de la ciudad:

- a. Incremento de la productividad
- b. Fomento a la competencia y competitividad.

a) Incremento de la productividad

En el mediano y largo plazo se deberá incrementar la calidad del capital humano en la Ciudad y con ello tener un Municipio con mayores oportunidades para los residentes, con la capacidad para adaptarse a los cambios que actualmente se presentan producto de la globalización.

•Capital humano (educación)

Para encontrar un desarrollo equilibrado dentro de la Ciudad será necesario incrementar y homogeneizar los niveles de escolaridad. Avanzar en materia de educación y capacitación será un principio fundamental para el desarrollo de la Ciudad. Elevar el potencial productivo en la fuerza de trabajo y propiciar su desarrollo sostenido es uno de los objetivos de mayor importancia para alcanzar el crecimiento en productividad, producción y salarios. En síntesis, el invertir en educación permitirá incrementar la producción, la inversión, salarios y empleo.

Actividades:

- Ampliar y diversificar la oferta educativa.
- Consolidar la infraestructura educativa.
- Eficientar el uso de los recursos educativos.
- Evaluar la educación.
- Mejorar la calidad de los servicios educativos en todos los niveles.
- Instrumentar un modelo educativo dinámico y flexible.
- Elevar la eficacia y relevancia de la educación.
- Promover la calidad educativa.
- Reducir disparidades educativas entre localidades.
- Vincular la educación superior y media superior con el sector productivo.
- Avanzar en la consolidación del federalismo educativo.

b) Fomento a la competencia y competitividad

Para la atracción de nuevos inversionistas, éstos evaluarán las características en las industrias, dentro de las cuales se mencionan:

- Economías de escala
 - a) Diferenciación del producto
 - b) Requisitos de capital
 - c) Acceso a canales de distribución

- d) Desventaja en costo
- e) Políticas gubernamentales
- f) Reacción de los competidores existentes

Actividades:

- Incentivar a la actividad emprendedora.
- Incentivar a la actividad exportadora.
- Mejorar los niveles educativos.
- Incrementar el apoyo y la presencia de la Dirección de Fomento Económico del municipio de León y de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable del Estado de Guanajuato.
- Difundir las estrategias de crecimiento del Municipio y del Estado.
- Crear reglamentaciones amigables para la inversión.
- Presentar esquemas de financiamiento existentes.
- Invertir en infraestructura adecuada para las inversiones, tales como parques industriales, plantas eléctricas e infraestructura hidráulica.
- Identificar las obras de infraestructura que son requeridas en la Ciudad.
- Mantener, incrementar y modernizar la infraestructura necesaria para el desarrollo económico. Esto implica la creación y disponibilidad de infraestructura industrial con servicios como: gas natural, ferrocarriles, fibra óptica y ancho de banda para internet.

- Disminuir el gasto corriente municipal, para estar en posibilidades de aumentar el gasto de inversión.
- Desarrollo del Puerto Interior de Guanajuato (proyecto regional).

6.2.4. Estrategia: Generar las condiciones necesarias para la apertura, y desarrollo de nuevos negocios.

Al promover la apertura de nuevos negocios, los estrategas del lugar trabajan con el mercado para apoyar el uso de nuevas tecnologías, mejorar el entrenamiento y la educación de empleados. Este enfoque constituye una fase nueva en el desarrollo de las ciudades, construida no sobre la abundancia de incentivos, sino alrededor de las escuelas y universidades de calidad, trabajadores de calidad. aeropuertos, telecomunicaciones e infraestructura y gobierno de calidad.

Las actividades que propongo realizarse son:

a) Financiamiento

Incrementar los recursos destinados a fortalecer los sectores productivos, que sean factibles de pago por los contratantes. Establecer una serie de opciones para el financiamiento de proyectos económicos sería importante para maximizar el beneficio de las potencialidades con las que cuenta la Ciudad.

Actividades:

- Presentar esquemas de financiamiento existentes.
- Crear fideicomisos que sean promotores y facilitadores de la actividad económica para productores locales (a tasas de interés preferenciales).

b) Desregulación económica

La falta de información junto con los excesivos trámites para establecer nuevas inversiones provocan que sea ineficiente la instalación de unidades económicas en la Ciudad. Esto conlleva a que las actividades que tienen potencialidad y únicamente necesitan de apoyo en cuanto a trámites no puedan instalarse. Se requiere de desregulación administrativa para que se dé un mayor número de inversiones en la Ciudad. Los tramites son complicados y tardados provocando que los industriales elijan a otras Ciudades como destino de sus inversiones.

Actividades:

- Desregular y simplificar trámites, reduciendo tiempos de respuesta en las actividades empresariales y en la obtención de servicios municipales.
- Dar rápida respuesta, que en un clima de confianza y corresponsabilidad se realicen los trámites con tecnología de punta.

6.2.5. Estrategia: Impulsar la cultura de comercio exterior en las empresas leonesas, para generar un incremento de las exportaciones en el Municipio.

Por medio de una vinculación más intensa con la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato (COFOCE) se pretende profundizar en el conocimiento de los posibles mercados que puedan importar los productos de la ciudad de León y al mismo tiempo que se dé asesoría en cuestión de requerimientos y reglamentos para exportar. Además solicitar a COFOCE un documento que condense esta información, enfocada en las actividades preponderantes de la Ciudad, y al mismo tiempo que se distribuya entre los productores locales.

Las ciudades pueden mejorar su economía al atraer turistas y negocios, pero éstas también pueden crecer al alentar sus negocios hacia la exportación. La promoción de la exportación ha surgido como una estrategia importante del desarrollo de lugares y es probable que logre una posición todavía más importante en el futuro.

Las exportaciones son la cantidad y el valor de artículos y servicios producidos en un sitio, que son vendidos y embarcados en otro. Un sitio sin exportaciones es casi inimaginable, porque sería un lugar que consume todo lo que produce. El beneficio que una ciudad obtiene con el comercio exterior depende principalmente de si sus industrias están orientadas hacia la exportación o hacia la importación.

Los sitios fuertes en industrias orientadas hacia la exportación se benefician directamente y mediante los efectos ondulantes de estas exportaciones sobre el empleo local y el poder de compra.

Los gobiernos y agencias de promoción de exportaciones enfrentan una tarea difícil al convertir a las compañías no exportadoras en exportadoras y al conseguir que los exportadores actuales expandan sus actividades. Las agencias de promoción de exportaciones juegan, al menos, nueve papeles al asistir y estimular las exportaciones. Son informadoras, corredoras, coordinadoras, entrenadoras, consejeras, financieras, anfitrionas, seleccionadoras, promotoras y urbanizadoras de instalaciones.

Promover el comercio exterior y la inversión local, nacional e internacional han surgido como una importante estrategia de mercadotecnia de ciudades para León, establecida de igual manera que las estrategias de atracción de negocios, y turismo de negocios.

Con base en lo anterior, propongo las siguientes actividades para esta estrategia:

Actividades:

- Detectar las empresas exportadoras de la localidad (creación de un directorio actualizado de exportadores).
- Trabajar intensamente con las empresas exportadoras.

- Otorgar apoyos directos de promoción, desarrollo y vinculación, para las actividades relacionadas con el comercio exterior.
- Impulsar la creación del Centro Empresarial Municipal de capacitación para el comercio exterior.
- Impulsar las exportaciones de los sectores productivos del Municipio.

CONCLUSIONES

Las “estrategias de mercadotecnia de ciudades para León en el 2025”, atenderán los cambios que la Ciudad presentará en la vocación de sus sectores en los próximos años, mediante la promoción de León en mercados nacionales e internacionales, como una ciudad de Turismo de Negocios; reorientación de la política económica para fomentar el desarrollo de la cultura empresarial sostenida en la micro, pequeña y mediana empresa; fomento y promoción de la inversión local, nacional e internacional de acuerdo con la vocación de la Ciudad y de la Región; generar las condiciones necesarias para la apertura y desarrollo de nuevos negocios; e impulsar la cultura de comercio exterior en las empresas leonesas, para generar un incremento de las exportaciones del Municipio, contribuirán directamente al desarrollo de la competitividad de la Ciudad.

León actualmente es la ciudad más importante del Estado de Guanajuato, contando con el mayor número de población, concentración de unidades económicas, excelentes vías de comunicación terrestres, ferroviarias y aéreas, y con ventajas competitivas, tales como: población, educación, salud, recursos naturales, infraestructura, servicios, gobierno, y desarrollo económico, lo que hace diferente a León de las ciudades y estados circunvecinos, ofreciendo así un valor agregado.

Como se puede observar en este trabajo, el gobierno local ha realizado diferentes esfuerzos para posicionar a la Ciudad como un lugar propicio para la atracción de inversiones, instalación de nuevos negocios, turismo de negocios, calidad y cobertura educativa, y con un clima de confianza y corresponsabilidad. Se ha desarrollado como una Ciudad competitiva en su industria, infraestructura, capital humano y localización geográfica.

Los servicios educativos, de investigación, médicos, de asistencia social y asociaciones civiles y religiosas; el sector de restaurantes y hoteles; la industria del calzado, cuero y pieles impulsan la economía local, de igual forma lo empieza a hacer el Poliforum León y el Puerto Interior de Guanajuato.

El escenario medio o tendencial para la ciudad de León en el 2025 es el siguiente: la actividad económica gira alrededor del Poliforum León con más del 50% del PIB local; la industria de calzado es mediana y grande; las micro y pequeñas empresas desaparecen; se realizan alianzas en marcas y capital con empresas extranjeras; y se desarrollan empresas proveedoras nuevas.

A continuación se puede apreciar que las “cinco estrategias de mercadotecnia de ciudades para León en el 2025”, atienden las características que tendrá la Ciudad en el año 2025:

Escenario medio o tendencial (escenario 1)	Mi propuesta de Estrategias de Mercadotecnia de Ciudades León 2025
La actividad económica de León gira alrededor del Poliforum (con más del 50% del PIB local)	Promoción de la Ciudad de León en mercados nacionales e internacionales, como una ciudad de Turismo de Negocios.
<ul style="list-style-type: none"> • La industria de calzado es mediana y grande • Las micro y pequeñas empresas desaparecen 	Reorientación de la política económica para fomentar el desarrollo de la cultura empresarial sostenida en la micro, pequeña y mediana empresa.
Alianzas en marcas y capital con extranjeros	Fomento y promoción de la inversión local, nacional e internacional de acuerdo con la vocación de la Ciudad y la Región.
Desarrollo de empresas proveedoras nuevas	Generar las condiciones necesarias para la apertura, y desarrollo de nuevos negocios.
	Impulsar la cultura de comercio exterior en las empresas leonesas, para generar un incremento de las exportaciones en el Municipio.

Por tal motivo, las “estrategias de mercadotecnia de ciudades” propuestas en este trabajo, presentan un conjunto de actividades que entregan valor agregado, y marcan una diferencia con las estrategias propuestas por el gobierno local, que de aplicarse contribuirán a posicionar las ventajas competitivas de la Ciudad de León.

Dichas estrategias contribuyen a la visión 2025 de la Ciudad: contar con Centros de Investigación y Educación con alta calidad, con carreras vinculadas al desarrollo estratégico de la Ciudad; con un entorno empresarial competitivo, basado en sistemas de calidad que fomentan alianzas estratégicas, la integración de cadenas productivas, el desarrollo de productos y tecnología, así como capital

humano competente; imagen e infraestructura planeada, suficiente e integrada regionalmente que ofrece bienestar y desarrollo sustentable; y clusters articulados, que generan productos y servicios de alto valor agregado que se comercializan mundialmente.

El reto es llegar al año 2025 con un posicionamiento como Ciudad con éstas características, lo cual sin duda se logrará con el esfuerzo y trabajo conjunto de la sociedad-gobierno-universidades-empresarios, y una propuesta clara y definida de “Estrategias de Mercadotecnia de Ciudades” que incluya un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que entreguen valor agregado; tales como las que propongo en este trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Comisión de Planeación del Estado de Guanajuato, COPLADEG. "Plan Estatal de Desarrollo 2025." Dónde estamos y a dónde queremos llegar. Guanajuato, año 2000.

Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE), Gobierno del Estado de Guanajuato, Estudios de exportación e importación, 2002-2004.

Gobierno de Estado de Guanajuato; Secretaría de Desarrollo Económico, Estudios Prospectivos de la Actividad Económica, 2003-2004.

IMPLAN (Instituto Municipal de Planeación). León Hacia el Futuro, Plan Estratégico Urbanístico Municipal: Medio Físico Natural del Municipio. Presidencia Municipal de León. León, Gto., 1997.

IMPLAN (Instituto Municipal de Planeación). León Hacia el Futuro, Plan Estratégico Urbanístico Municipal: Población. Presidencia Municipal de León. León, Gto., 1997.

IMPLAN (Instituto Municipal de Planeación). León Hacia el Futuro, Plan Estratégico Urbanístico Municipal: Asentamientos Humanos. Presidencia Municipal de León. León, Gto., 1997.

IMPLAN (Instituto Municipal de Planeación). León Hacia el Futuro, Plan Estratégico de Ordenamiento Territorial y Urbano: Documento Base. Presidencia Municipal de León. León, Gto., 1997.

INEGI 1997. Perspectiva Estadística de Guanajuato, México: INEGI.

INEGI 2000. XII Censo General de Población y Vivienda 2000.

INEGI 2004. Censos Económicos 2004.

INEGI 2005. II Conteo de Población y Vivienda 2005.

Instituto Municipal de Planeación, Planes de Desarrollo Municipal, 2000-2004. León, Guanajuato.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI. "Censo General de Población y vivienda, 2000". México, 2000.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI. "Anuario Estadístico del Estado de Guanajuato, 2002".

Kennedy, Pool. Futurología, Planeta, México, 2001

Kotler Philip, Donald H. Haider e Irving Rein, Mercadotecnia de Localidades, Planeta, México, 1992.

Later León, Nysbick. Megatendencias 2000; Megatendencias 2020, Grijalbo, México, 2001.

Congreso Constitucional del Estado Libre y Soberano del Estado de Guanajuato, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Guanajuato, H. Quincuagésima Octava Legislatura del Estado, 15 de diciembre de 2000.

Municipio de León. Dirección General de Fomento Económico, boletín informativo, 2000-2004.

Periódico A.M.; Noticias Sobre Evolución de Actividad Económica, 2002-2004.

Porter E. Michael, Estrategia Competitiva, Técnicas de Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, C.E.C.S.A, 2002.

Resultados finales del “Foro León Rumbo Económico” revista León Rumbo Económico. Fomento Económico Municipal. León, 2003.

Sectores Productivos: calzado, curtiduría, construcción, comercio, químico, hule, plástico, turismo, revista Sueldos y Salarios 2004, Fomento Económico Municipal, CEESP, León, 2004.

Secretaría de Desarrollo Social y Humano. Consejo de Desarrollo Regional, Visión 2025 de la Región III Centro y Occidente. Guanajuato, 2004.