

# **Organización, Ajuste y Difusión del Proyecto**

**Informe Final: Tomo I Año 2014**

**Formulación de Proyectos de Desarrollo Económico Productivo de Zapala**

**Municipalidad de Zapala**

Tauber Fernando Alfredo, Martino Horacio Marcelo

## **Resumen**

Se presenta el trabajo, Formulación de Proyectos de Desarrollo Económico Productivo de la Ciudad de Zapala, elaborado por la Universidad Nacional de La Plata, financiado por el Consejo Federal de Inversiones (CFI) para el Ministerio de Desarrollo Territorial del Gobierno de la Provincia Del Neuquén y la Municipalidad de Zapala, como entidades beneficiarias.

El Tomo I contiene el informe de las actividades de la Fase 1, Organización y Ajuste del Proyecto, la Fase 2, Sensibilización, difusión y comunicación del Proyecto y Fase 3, Diagnóstico Consensuado por Cadenas de Valor.

## **Instituciones participantes**

Consejo Federal de Inversiones (CFI)

Ministerio de Desarrollo Territorial del Gobierno de la Provincia Del Neuquén

Municipalidad de Zapala

Universidad Nacional de La Plata

## **Palabras Clave**

Cadenas de valor, Proyectos, Minería, Ganadería, Logística, Turismo, Economía social

# **FORMULACION DE PROYECTOS DE DESARROLLO ECONOMICO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD DE ZAPALA**

## **EQUIPO DE TRABAJO**

### **EXPERTO COORDINADOR DEL PROYECTO**

Horacio Marcelo Martino

### **COLABORADORES**

Heriberto Ameri

Rafael Agustín Barbero

Florencia Elissetche

Natalia Lavalle

Oswaldo Preiss

Itati Anabél Rossi

María B. Sánchez

Irma Edith Tosi

### **CONTRAPARTE TECNICA CFI**

Dra. María Soledad Martínez

Intendenta Municipalidad de Zapala

Martin Jesús González,

Subsecretario Unidad de Desarrollo Industria y Minería



**CONSEJO FEDERAL  
DE INVERSIONES**

**SECRETARIO GENERAL DEL CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**ING. JUAN JOSÉ CIÁCERA**



**PROVINCIA DEL NEUQUEN**

**GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DEL NEUQUEN**

**DR. JORGE AUGUSTO SAPAG**



**GOBIERNO DE LA PROVINCIA DEL NEUQUÉN**

*Ministerio de Desarrollo Territorial*

**MINISTRO DE DESARROLLO TERRITORIAL**

**PROF. EL SO LEANDRO BERTOYA**

**COORDINADORA GENERAL**

**CRA. YOLANDA MAIOLO**

**DIRECTOR GENERAL DE COOPERACIÓN TÉCNICA**

**Y FINANCIAMIENTO PRODUCTIVO**

**ING. AGR. MARCELO SORIA NETTO**

**CONTRAPARTE PROVINCIAL TÉCNICA**

**DRA. MARIA SOLEDAD MARTINEZ**

**INTENDENTA MUNICIPALIDAD DE ZAPALA**

# Índice

## **Tomo I**

Extracto	5
Introducción	7
Fase 1: Organización y Ajuste del Proyecto	8
Fase 2: Sensibilización, difusión y comunicación del Proyecto	12
Fase 3: Diagnóstico Consensuado por Cadenas de Valor	20
Anexo Tomo I	44
Bibliografía Tomo I	97

## **Extracto**

El presente Informe Final, que se presenta al Consejo Federal de Inversiones (CFI), elaborado por la Universidad Nacional de La Plata, contiene la totalidad del estudio, Formulación de Proyectos de Desarrollo Económico Productivo de la Ciudad de Zapala, elaborado para la Municipalidad de Zapala – Subsecretaría de Industria y Minería y el Ministerio de Desarrollo Territorial del Gobierno de la Provincia Del Neuquén.

Durante el desarrollo del presente proyecto, se trabajó de manera conjunta con la gestión municipal en la definición de las cadenas de valor prioritarias para su análisis y posterior formulación de proyectos, quedando definidos los sectores de Minería, Ganadería, Logística, Turismo y Economía Social, y se incorpora la temática del Emprendedorismo, que atraviesa a las cinco cadenas seleccionadas.

A partir del análisis de cada una de las cadenas de valor, se inició un proceso participativo que contó con el apoyo de la gestión municipal y de actores sociales, que a través de entrevistas y talleres de trabajo, permitieron consensuar y priorizar el diagnóstico y la formulación de estrategias e ideas proyectos presentados.

A modo de conclusión del estudio, se presentan los proyectos formulados para cada una de las cadenas de valor:

Minería:

- Institucionalización del Parque Industrial

Ganadería:

- Matadero Municipal Unidad de Negocios

Logística:

- Seminario Internacional de Logística

Turismo:

- Sistema de Relevamiento y Procesamiento de Datos para la Definición de la Demanda Turística de Zapala
- Diagnóstico Estratégico de la Oferta Turística de Zapala

Economía Social:

- Análisis de Nuevos Mercados y Oportunidades de Nuevos Emprendimientos

Emprendedorismo:

- Agencia de Desarrollo Zapala

Los proyectos consignados integran un portafolio de proyectos de interés para Zapala y la región, representando un aporte importante para su desarrollo económico y social, por lo que resulta necesario gestionar su ejecución ante los organismos internacionales, nacionales y provinciales que puedan brindar apoyo financiero para poder llevar a feliz término su concreción en el corto y mediano plazo.

## **Introducción**

El presente Informe Final, quedó organizado en tres tomos, el primero contiene el informe de las actividades de la Fase 1, Organización y Ajuste del Proyecto:

- Ajuste del proyecto con representantes del municipio (Unidad de Desarrollo Industria y Minería) y la UNLP, a los efectos de ajustar los detalles metodológicos y operativos del proceso, a partir del Plan de Tareas presentado al CFI.
- Definición por parte de las autoridades locales de las cadenas prioritarias para su análisis.
- Elaboración del Plan de Tareas definitivo.

Seguidamente, se presentan las tareas desarrolladas en la Fase 2, Sensibilización, difusión y comunicación del Proyecto:

- Reconocimiento de los actores sociales involucrados en el estudio.
- Jornadas de sensibilización de actores sociales, a partir del mapa de actores elaborado.
- Elaboración del Plan de comunicación del estudio.

Finalmente, se presenta el avance de las actividades de la Fase 3, Diagnóstico Consensuado por Cadenas de Valor:

- Recopilación y análisis de información secundaria para las cadenas productivas seleccionadas y de programas y organismos, nacionales, provinciales y municipales e internacionales, de apoyo al desarrollo PyME potencialmente aplicables en la región.
- Diseño de guía de encuesta a informantes clave, para actualización de datos en las cadenas de valor identificadas.
- Realización de entrevistas a informantes calificados, análisis y sistematización de los resultados.

La recopilación y análisis de las fuentes de información secundaria permitieron una primera aproximación a los niveles de desarrollo de cada cadena de valor, así como las entrevistas con informantes calificados permitieron comprobar e incorporar información valiosa para el estudio, Formulación de Proyectos de Desarrollo Económico Productivo de la Ciudad de Zapala.

El Tomo II contiene el informe del resto de las actividades de la Fase 3 y el Tomo III las actividades de la Fase 4, Formulación de Proyectos Prioritarios por Cadenas de Valor.

## **Fase 1: Organización y Ajuste del Proyecto**

## **Fase 1: Organización y Ajuste del Proyecto**

Esta fase tiene por objetivos ajustar con la Municipalidad de Zapala los detalles metodológicos y operativos del proceso, definir las cadenas prioritarias para su análisis y elaborar el Plan de Tareas definitivo.

Con ese fin, entre los días 19 y 21 de febrero se llevaron a cabo reuniones de trabajo con el funcionario a cargo del estudio por la Municipalidad de Zapala, Martín Jesús González, Subsecretario Unidad de Desarrollo Industria y Minería, la Intendente Municipal, Dra. María Soledad Martínez y otros funcionarios del gobierno municipal.

Respecto del plan de tareas presentado, la Municipalidad marca la necesidad de avanzar más progresivamente en el proceso de participación y sensibilización de los actores sociales involucrados en el estudio, dando prioridad en esta primera instancia a los actores del gobierno local.

Al mismo tiempo, se señala la prioridad de definir, a través del estudio, las principales estrategias de mediano y largo plazo para el desarrollo económico productivo de la ciudad de Zapala, como marco de referencia para la formulación de proyectos concretos, capaces de promover el desarrollo de las cadenas de valor priorizadas y de constituirse en alternativa al sector público y el empleo municipal como principal motor de la economía local.

Del trabajo en conjunto se definen las cadenas de valor para el estudio y se elabora el Plan de Tareas definitivo.

Cadenas de valor seleccionadas:

- **Minería**
- **Ganadería**
- **Logística**
- **Turismo**
- **Economía Social**

Para el tema **Economía Social** se identificarán emprendimientos que puedan conformar cadenas productivas. Por otra parte, se incorpora para la instancia de formulación de proyectos la temática del **Emprendedorismo**, que atraviesa a las cinco cadenas priorizadas.

Plan de Tareas definitivo:

### **Fase 1: Organización y Ajuste del Proyecto**

- 1.1 Ajuste del proyecto con representantes del municipio (Unidad de Desarrollo Industria y Minería) y la UNLP, a los efectos de ajustar los detalles metodológicos y operativos del proceso, a partir del Plan de Trabajo presentado.
- 1.2 Definición por parte de las autoridades locales de las cadenas prioritarias para su análisis.
- 1.3 Elaboración del Plan de Trabajo definitivo.

### **Fase 2: Sensibilización, difusión y comunicación del Proyecto**

- 2.1 Reconocimiento de los actores sociales involucrados en el estudio.
- 2.2 Jornadas de sensibilización de actores sociales, a partir del mapa de actores elaborado.
- 2.2 Elaboración del Plan de comunicación del estudio.

### **Fase 3: Diagnóstico Consensuado por Cadenas de Valor**

- 3.1 Recopilación y análisis de información secundaria para las cadenas productivas seleccionadas. Descripción básica y primera aproximación a cada cadena.
- 3.2 Diseño de guía de encuesta a informantes clave, para actualización de datos en las cadenas de valor identificadas.
- 3.3 Realización de entrevistas a informantes clave, análisis y sistematización de los resultados. (17 al 21 de marzo)  
*Entrega Informe de Avance: 29 de marzo*
- 3.4 Caracterización de las cadenas de valor, incluyendo una referencia básica al contexto nacional e internacional, en especial aspectos de la demanda de los principales mercados. Fortalezas y debilidades.
- 3.5 Recopilación de programas y organismos, nacionales, provinciales y municipales e internacionales, de apoyo al desarrollo PyME potencialmente aplicables en la región.
- 3.6 Elaboración de un resumen ejecutivo de diagnóstico por cadena productiva para que sea utilizado como documento de discusión en los talleres participativos.

3.7 Realización de un taller de trabajo con la gestión municipal y los actores sociales involucrados, por cadena productiva seleccionada, para la validación del diagnóstico y la presentación de ideas proyectos. (12 al 16 de mayo)

*Entrega Informe Parcial: 29 de mayo*

#### **Fase 4: Formulación de Proyectos Prioritarios por Cadenas de Valor**

4.1 Formulación de ideas proyectos por cadenas de valor priorizadas.

4.2 Realización de un taller de trabajo con la gestión municipal y los actores sociales involucrados, por cadena productiva seleccionada, para definir los proyectos prioritarios a desarrollar por cada cadena. (16 al 20 de junio)

4.3 Configuración de los perfiles de al menos seis proyectos priorizados, preferentemente uno por cada cadena de valor. Incluyendo la estimación de los costos de los proyectos seleccionados, la identificación de fuentes de financiamiento y de instrumentos promocionales existentes para su desarrollo y el diseño de las acciones inmediatas para la implementación de los mismos.

*Entrega Informe Final: 29 de julio*

## **Fase 2: Sensibilización, difusión y comunicación del Proyecto**

## **Fase 2: Sensibilización, difusión y comunicación del Proyecto**

Esta fase tiene por objetivos el reconocimiento de los actores sociales involucrados en el estudio, la sensibilización de dichos actores sociales y la elaboración del Plan de comunicación.

Según Carlos Matus<sup>1</sup> por actores sociales se entienden “una agrupación humana o una organización que, en forma transitoria o estable, tiene capacidad de acumular recursos de distinta índole, desarrollar intereses propios y compartidos, definir y satisfacer necesidades e intervenir en una situación determinada produciendo hechos”.

Los actores son “sociales” en tanto construyen poder, alianzas, coaliciones, marginalizaciones y exclusiones (es decir, relaciones sociales). Al mismo tiempo, son también el resultado dinámico de esas mismas construcciones.

Para el caso de estudio se considera que los actores sociales actúan desde cuatro lógicas básicas:

- Lógica económica
- Lógica política
- Lógica de reproducción social
- Lógica del conocimiento científico, técnico

Lógica económica: actores vinculados con los procesos de producción de espacio urbano y de circulación (de bienes, servicios y dinero). Operan en el mercado en búsqueda de lucro.

Lógica política: Actores vinculados a la orientación de los procesos de gestión de la ciudad en sus diferentes escalas. Se desempeñan en el plano estatal, privado y del tercer sector.

Lógica de reproducción social: Actores vinculados con los procesos de consumo privado y colectivo. Orientados al acceso y uso de bienes (suelo, viviendas, servicios, equipamientos) y de servicios (educación, salud, espacio público, abastecimiento, recreación, movilidad) necesarios para su reproducción social (simple o ampliada).

---

<sup>1</sup> C. Matus. 1998, Política, Planificación y Gobierno. Pág. 744. Fundación Altadir Caracas Venezuela

Lógica del conocimiento científico, técnico: Es una lógica subordinada, no genera procesos autónomos de toma de decisiones y de acciones sobre la ciudad, pero introduce perspectivas que fundamentan las decisiones de las otras tres. Surgen actores en tres polos sociales: académico, gubernamental y técnico – privado.

### Reconocimiento de los actores sociales involucrados por cadenas de valor

#### ACTORES SOCIALES MINERIA

Lógica económica	Lógica política	Lógica de reproducción social	Lógica del conocimiento científico, técnico
Empresa minera PINRO	Director Provincial de Minería: Lic. Carlos Portilla		Director de la Universidad del Comahue, asentamiento Zapala: Luis Muldon
Empresa minera AMBAR: Santiago Sapag	Unidad de Desarrollo Industria y Minería de la Municipalidad de Zapala: Martín González		
Empresa minera CEFAS: Ing. Héctor Acevedo			

#### ACTORES SOCIALES GANADERIA

Lógica económica	Lógica política	Lógica de reproducción social	Lógica del conocimiento científico, técnico
Productor ganadero: Leonidas Robert	Director de Economía Social	Responsable del matadero	Referente del INTA: Rodrigo Navedo

	de la Municipalidad de Zapala: Téc. Fabio Luna	Municipal: Med. Vet. Rubén Passini	
Referente producción ganadera: Julio Berardi		Referente de AFR: Rodolfo Moyano	
Distribuidor mayorista y minorista productos cárnicos: Héctor Aguilera			

#### **ACTORES SOCIALES LOGISTICA**

<b>Lógica económica</b>	<b>Lógica política</b>	<b>Lógica de reproducción social</b>	<b>Lógica del conocimiento científico, técnico</b>
Operador Zona primaria Aduanera David F. Cuenca	Representante Parque Industrial: Martín González		
Visermin SRL Servicios Mineros Mario Villanueva	Funcionario Provincial a cargo del Parque Industrial: Secretario Parques Industriales Provinciales Gustavo Barraza Ivana Rivero		
Transporte de carga nacional VITRANSER: Mario Villanueva			

Empresa minera GRET HNOS. Carlos Luis Gret			
Empresa minera PINRO			
Empresa CEFAS: Jefe de Planta Ing. Héctor Acevedo			
Empresa minera LOMA NEGRA Matías Bálsamo			

### ACTORES SOCIALES TURISMO

<b>Lógica económica</b>	<b>Lógica política</b>	<b>Lógica de reproducción social</b>	<b>Lógica del conocimiento científico, técnico</b>
Representantes de servicios de alojamiento hotelero	Administración de Turismo local (Unidad de Desarrollo Turístico)	Representantes de Trabun Ruka	Representantes Facultad de Turismo Universidad Nacional del Comahue
Representantes de servicios gastronómicos	Representantes de Centros de Informes Turísticos	Grupo El Chachil	
Parque Recreativo Primeros Pinos	Intendente Parque Nacional Laguna Blanca		
Empresa de Viajes y Turismo Andesmar	Director del Museo Provincial de Ciencias Naturales "Dr. Prof. Juan A. Olsacher"		

## ACTORES SOCIALES ECONOMIA SOCIAL

Lógica económica	Lógica política	Lógica de reproducción social	Lógica del conocimiento científico, técnico
Emprendedor textil: Ma. Virginia Antipan	Unidad de Promoción del Empleo y Formación para el Trabajo: Prof. Laura Pencherz	Representante de Asociación Civil TRABUN RUKA y AFR: Rodolfo Moyano	Supervisora Centros de Formación Profesional: Miriam Azua
Emprendedor fitocosméticos y cerámica: Griselda Ojeda	Dirección de Economía Social: Téc. Fabio Luna		Referentes FINES y capacitaciones Plan Territorial: Dirección de Formación para el Trabajo
Cooperativa de Energía Eléctrica Zapala: Eduardo Ramos			

Considerando la proposición de la Municipalidad de avanzar más progresivamente en el proceso de participación y sensibilización de los actores sociales involucrados en el estudio, se priorizó en esta instancia la sensibilización de los actores sociales que se enmarcan en la lógica política, en particular del gobierno local.

En ese sentido, entre los días 19 y 21 de febrero se llevaron a cabo reuniones con las distintas áreas municipales, donde se explicó en forma clara y dinámica los objetivos del estudio y las distintas fases a desarrollar hasta la formulación de Proyectos por Cadenas de Valor, con el propósito de propiciar una rápida apropiación de la gestión municipal, que garantice su máxima participación en todo su desarrollo.

Participaron por la gestión municipal las siguientes áreas:

- Intendente Municipal, Dra. María Soledad Martínez.
- Secretario de Gobierno, Lic. Daniel Gastón Calabro.
- Unidad de Desarrollo Industria y Minería, Téc. Martín González.

- Área Políticas Industriales, Lic. Itatí Rossi.
- Unidad de Desarrollo de Promoción y Formación para el Trabajo, Prof. Laura Pencherz.
- Dirección de Economía Social, Téc. Fabio Luna.
- Dirección de Formación para el Trabajo, Lic. María del Rosario Amarilla.
- Unidad de Desarrollo Comercio Internacional, Lic. Martín Neira.
- Área de Comercio Internacional, Téc. Julio Berardi, Lic. Yanina Contini.
- Unidad de Desarrollo Turístico, Lic. Martín Neira.
- Área Turismo, Lic. Patricia Acuña, Lic. Verónica Parra.

En relación a la elaboración del Plan de comunicación, atendiendo a la recomendación de avanzar más progresivamente en el proceso de participación, se orienta la estrategia comunicacional del estudio hacia la Comunicación Interna.

La labor institucional es la combinación de las prácticas, procesos y discursos desarrollados por quienes la conforman. Por ello es importante incorporar la participación del personal en los procesos de cambio que se produzcan, informándolos acerca del estudio que el Municipio de Zapala se encuentra desarrollando, es decir, del trabajo del que formarán parte.

El desarrollo de un estudio de este tipo y su implementación requiere la apropiación y compromiso por parte de los funcionarios y trabajadores, a fin de ser coherentes con la imagen institucional que se transmite.

Asimismo, es importante generar una estrategia de penetración de esta nueva herramienta de desarrollo institucional, a fin de no suscitar sensaciones de imposición.

El objetivo general del plan es fortalecer la comunicación interna institucional para una óptima implementación del estudio.

La estrategia para llevarlo a cabo se basa en desarrollar canales de diálogo, participación y pertenencia a la institución que permitan fortalecer la implementación del estudio, donde se pueda establecer una relación laboral más comprometida con la tarea que se lleva adelante.

Con ese objetivo, se propone diseñar y gestionar nuevos dispositivos de comunicación interna que difundan y legitimen este estudio, así como el camino que el Municipio de Zapala está emprendiendo. Creando vínculos de articulación entre las instancias que lo componen.

- Eventos de fomento e implementación del Estudio

- Generación de Carteleras informativas
- Creación y difusión de newsletter interno.

Los Eventos de fomento e implementación del Estudio, propone la promoción de eventos de encuentro para conocer los avances e implementación del estudio (encuentros de sensibilización, talleres de trabajo con la gestión municipal y los actores sociales involucrados, etc.). Este tipo de eventos permiten consolidar prácticas que posibiliten alcanzar los objetivos del mismo.

Las carteleras informativas son un canal de información para comunicar mensajes sintéticos y sencillos. El objetivo de las carteleras es el de mantener informado al personal.

Las carteleras se ubican en un lugar central, de circulación del personal, de manera que todos/as tengan acceso a ellas y las incorporen como un canal de comunicación propio.

Así mismo, se recomienda la colocación de carteleras por área, para que cada sector tenga un espacio propio en el cual pueda publicar su cronograma de actividades, avisos y novedades.

Los newsletter interno constituyen una herramienta virtual que se envía por correo electrónico con una periodicidad semanal a los/as funcionarios y trabajadores Municipales. Este dispositivo se propone aportar al vínculo interno de la gestión municipal.

Puede estar dividido en secciones o apartados para informar sobre los avances que se van produciendo en el estudio, principalmente los que puedan ser de importancia para la gestión municipal y generar una mejor cultura organizacional.

### **Fase 3: Diagnóstico Consensuado por Cadenas de Valor**

### **Fase 3: Diagnóstico Consensuado por Cadenas de Valor**

Esta fase tiene por objetivos el análisis de información secundaria para las cadenas seleccionadas, el diseño de encuestas a informantes clave y la realización de entrevistas a informantes calificados, para su posterior análisis y sistematización de los resultados.

Los siguientes objetivos de esta fase, caracterización de las cadenas de valor, elaboración de un resumen ejecutivo de diagnóstico para los talleres participativos y realización de un taller de trabajo con la gestión municipal y los actores sociales involucrados, se corresponden con la entrega del Informe Parcial.

El estudio desarrollado buscó, en esta etapa preliminar, tener una primera aproximación a las cadenas de valor. La metodología empleada se basó en la recopilación y el análisis de la información secundaria disponible (estudios antecedentes, datos estadísticos, etc.), posibilitando una descripción básica de cada una de las cadenas de valor, así como de la temática de la promoción del emprendedorismo.

### **Minería**

La minería es una actividad económica que consiste en la explotación de recursos naturales no renovables de alguno de los siguientes 4 grupos: Minerales metalíferos, Minerales industriales, Sustancias combustibles y minerales energéticos y Rocas de aplicación y materiales de construcción

La cadena productiva que se genera en el desarrollo de la actividad minera (que incluye desde la explotación de la mina hasta la utilización final del producto, pero cuyo análisis puede ampliarse en la medida que se incorporen las actividades conexas y de soporte), cuenta con importantes encadenamientos en los que participan empresas de variado tamaño.

Los encadenamientos productivos hacia atrás están conformados por las empresas proveedoras de insumos y servicios especializados para la minería, y las universidades y centros de investigación dedicados a este sector.

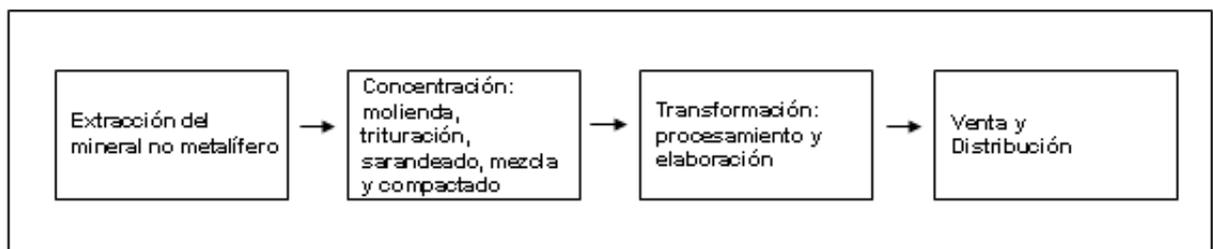
Los encadenamientos productivos hacia adelante se componen de las empresas manufactureras y de empresas de otros sectores productivos que utilizan los productos de la minería como insumo para la producción de sus propios productos.

El grado de eslabonamientos “hacia adelante” o “hacia atrás” de la actividad minera que se localizan en un área geográfica determinada varía significativamente de

acuerdo al tipo de mineral que se considere, y a las consideraciones relativas al desarrollo histórico de la región y de las características de las actividades que en ella se desarrollan.

En términos de volumen físico producido, el total global de la minería neuquina en 2012 fue de 1.421.684 tn.; Zapala es el departamento que registra mayor producción con 548.769 tn., de los cuales los minerales no metalíferos representan el 92%.

### Esquema de la Cadena Minería



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al Catastro de empresas mineras del gobierno neuquino, en la ciudad de Zapala se registran 21 empresas productoras. Caracteriza el sector las producciones minerales de: áridos, arcillas, caliza, bentonita, piedra laja.

Algunos de estos productores extraen el mineral y realizan las tareas del segundo eslabón (Concentración/Beneficio), y otros integran el material extraído a un proceso industrial: cemento, cal, enmiendas agrícolas (inclusive peletizadas), entre otros, que se desarrolla en plantas fabriles de la localidad o extra-locales. De tal modo que su dimensión es heterogénea, desde la empresa familiar/individual hasta la empresa integrada.

Para la mayoría de los minerales que se comercializan en el ámbito local o regional, sobre todo los de uso industrial, los actores predominantes pueden pertenecer a grupos económicos o ser sociedades individuales que sólo actúan en el lugar de radicación. Entre las empresas manufactureras emplazadas en la localidad se destacan: Loma Negra (cemento), Ámbar (cal para construcción, industrial y agricultura), Cefas S.A. (producen minerales para enmiendas de suelo y fertilizantes para el agro argentino y chileno), Pinro S.R.L. (planta de molienda y embolsado de minerales para uso agrícola).

La producción se completa con molineras de otros minerales, extracción y aserraderos de lajas y rocas ornamentales.

Un eslabón no desarrollado en la localidad está dado por la ausencia de un “polo cerámico”. El departamento Zapala posee importantes reservas de arcillas de variadas características, pero cuya producción es llevada a otras localidades donde se encuentran las plantas cerámicas, sin procesamiento a nivel local. Ha surgido la iniciativa de impulsar la instalación de una industria de cerámica plana y/o de cerámica blanca que pueda aprovechar la potencialidad del recurso natural.

Un sector local que ha ganado protagonismo en los últimos años es el dedicado a las mezclas reconocidas como agrominerales, utilizados para enmiendas y correctores de suelos agrícolas. Dichos productos, entre los que se incluye la cal agrícola y el carbonato de calcio para alcalinización de suelos ácidos, tienen un importante mercado de exportación a Chile.

En lo que respecta a la comercialización, los productores locales abastecen el mercado interno y de exportación. La exportación dominante es hacia Chile y se exportan los siguientes productos: Cal Agrícola, Carbonato de Calcio, Yeso, Dolomita, Bentonita (Brasil) y Cemento.

El proyecto de Parque Industrial Minero de Zapala, ubicado cerca de la Ruta Nacional 22, que dispone de un predio inicial de 12 has. para radicación de industrias mineras, cuenta con los servicios de agua y energía eléctrica, pero para su plena utilización es necesaria la provisión del servicio de gas natural. Actualmente se encuentra radicada una empresa que exporta el 100% de su producción a Chile.

Entre las instituciones del sistema educativo, se destaca el Asentamiento Universitario Zapala de la Universidad Nacional del Comahue, con las carreras de Técnico en Plantas y Análisis de Menas, Licenciatura en Tecnología Minera y Tecnicatura Universitaria en Topografía.

### **Ganadería**

Las cadenas productivas pecuarias involucran a diversos actores, que conforman los eslabones centrales de la cadena: productores, procesadores, comercializadores, distribuidores y consumidores finales. La cadena ampliada incluye a los proveedores de insumos, financiamiento, asesoramiento profesional, entre otros, incluyendo también las actividades de investigación, capacitación y asistencia técnica

La cadena bovina presenta una conformación diversificada de eslabonamientos, con actores de diverso tamaño y dimensión económica: productores (cabañeros, criadores, e invernadores); comercializadores (mercados de remates, ferias, consignatarios y matarifes abastecedores); procesadores (frigoríficos y matarifes); distribuidores (hipermercados, carnicerías, gastronomía, etc).

Los actores del sector primario están configurados por los diversos circuitos productivos que van desde la integración completa a la fragmentación del eslabón en las diversas actividades (reproducción, cría, engorde en invernada o en feed lot). La comercialización del ganado incluye diferentes agentes e instituciones: remates, venta directa a frigoríficos y supermercados, y comisionistas, dependiendo su conformación del tipo de cadena de abastecimiento que buscan delinear los compradores.

La Transformación Industrial está caracterizada por la presencia de establecimientos muy disímiles en costos y tecnología debido a la convivencia

de estándares sanitarios diferenciados en función del mercado al cual se destina la producción. Esto también impone restricciones a la circulación provincial y nacional del producto faenado. La comercialización final se realiza a través de las carnicerías, super e hipermercados, el mercado de la gastronomía, y el canal de la exportación.

En la cadena caprina la producción está sostenida por la actividad de pequeños productores, que suelen identificarse con prácticas tradicionales y localizaciones en áreas agroecológicas áridas y, frecuentemente, con signos de degradación por sobrepastoreo. En la Patagonia predomina la cabra Angora destinada a la producción de fibra mohair.

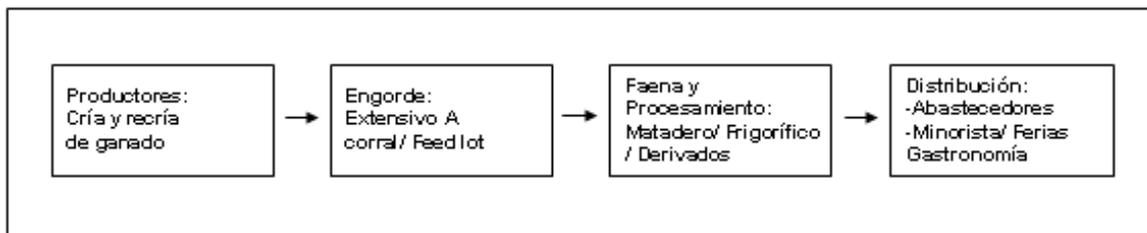
La comercialización de sus productos se realiza en canales formales e informales. La actividad industrial referente a la carne de cabra se realiza a través de la faena y el transporte del animal al frigorífico hasta su distribución a los centros de consumo. Los principales destinos de venta del cabrito están constituidos por los frigoríficos, los consumidores finales, el autoconsumo en el marco de los emprendimientos de los mismos productores, o bien la reposición de madres para continuar el proceso de producción.

En cuanto a la lana, la comercialización tradicional es a través de la venta al barraquero o al "mercachifle". En los últimos años se ha intentado, a través de políticas gubernamentales, incentivar el asociativismo, con mejora en la calidad de la fibra, su tipificación y el contacto con los compradores.

Se centra la atención en el sector ganadero, ya que la cadena agrícola tiene menor desarrollo, debido principalmente a condiciones ambientales.

En el departamento Zapala, se identifican 2 cadenas de valor para la ganadería: bovina y caprina

### Esquema de la Cadena Bovina



Fuente: elaboración propia.

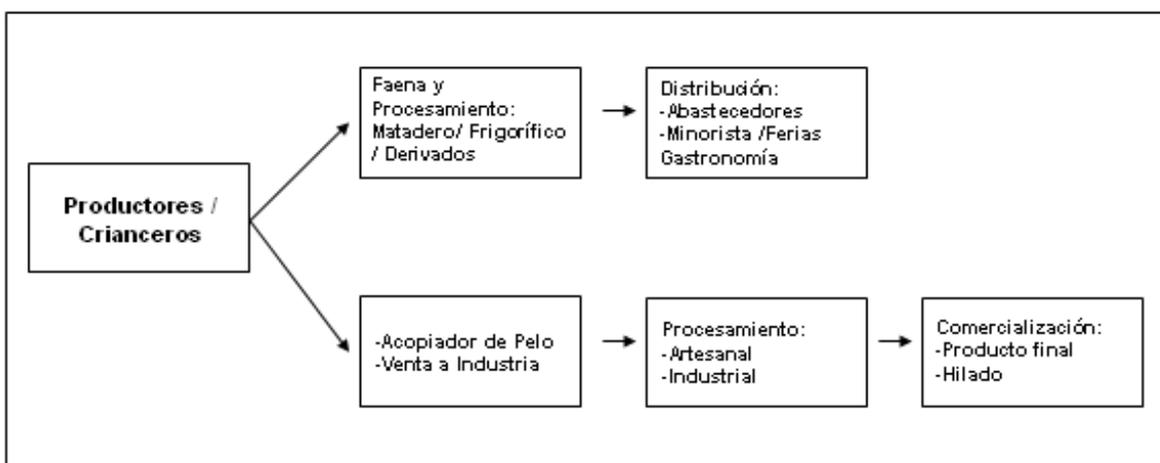
Producción Primaria: - productores ganaderos de cría.

- engorde, tanto a nivel intensivo como extensivo.

Industrialización: Faena, Desposte y Procesamiento: mataderos-frigoríficos, matarifes y fábricas de chacinados.

Distribución: abastecedores, supermercados mayoristas, supermercados e hipermercados minoristas, carnicerías, hoteles, restaurantes y catering.

### Esquema de la Cadena Caprina



Fuente: elaboración propia.

Producción Primaria: pequeños productores y crianceros.

Industrialización: 1) Carne: mataderos-frigoríficos, matarifes 2) Pelo: Acopiador, Taller de Hilado/Planta de Procesamiento (lavado, hilado).

Comercialización: 1) Carne: abastecedores, supermercados mayoristas, supermercados e hipermercados minoristas, carnicerías, hoteles, restaurantes y catering. 2) Hilado; Empresarios sector textil, Producto final: Artesano, Pequeño taller.

En relación a la Cadena Bovina, existe en Zapala y sus alrededores productores ganaderos que desarrollan su actividad en campos de baja receptividad, lo que pone un límite a la actividad, principalmente en la reproducción y cría de ganado.

En 2010 (último dato conocido), existían 88 unidades productivas que contaban con ganado bovino, 66 de las cuales tenían menos de 100 cabezas y solamente 1 se encontraba en el rango superior de 500 a 1000 cabezas.

De acuerdo a las estadísticas del Senasa, la existencias de cabezas de ganado bovino en el Departamento Zapala en 2012 ascendían a 3.350, un número reducido que sólo representa el 2% del total provincial, debido a que las condiciones de los campos hacen que sea un de los departamentos provinciales ganaderos con menor índice de número de cabezas por hectárea.

El envío de bovinos a faena con origen en el departamento ascendió a 5.637 cabezas (17% del total pcial.), que lo sitúa como principal departamento de origen, en lo que incide el proceso de consolidación de feed lot que incrementa la capacidad de engorde del departamento.

En 2010, sólo 7 establecimientos realizaban engorde a corral como alternativa al sistema tradicional lo que ha permitido a estos incrementar los rodeos, algunos con muy baja mejoras y soluciones "caseras". Siendo ésta una actividad que crece en la provincia, los productores actuales de Zapala no estarían en condiciones de reconvertir sus sistemas con la tecnología adecuada si no cuentan con financiamiento y disponibilidad de agua para consumo animal.

El Matadero de Zapala funciona como una cooperativa de empleados municipales que prestan el servicio de faena en una escala local y regional, contando con habilitación para tránsito provincial. Cuenta con capacidad para aumentar el número de animales faenados, pero parte de la comercialización para faena de la región se dirige a otras localidades: de los animales enviados a faena con origen en el Departamento Zapala, 2162 fueron a establecimientos de la provincia, 2833 a Río Negro y 642 a Chubut. Sin embargo, el contar con habilitación para tránsito

provincial hace que ganado proveniente de otros departamentos vecinos se faene en Zapala, lo que acrecienta la oferta.

Los matarifes / distribuidores locales que utilizan los servicios del matadero venden en el mercado local y regional.

En cuanto a la Cadena Caprina, la producción corresponde a pequeños productores / crianceros, con tradición en la actividad y pequeña/mediana dimensión de sus “piños”.

El rodeo caprino en la provincia de Neuquén se redujo en 215.000 cabezas en 2012 como producto de la sequía, los efectos de la ceniza y, en menor medida, la implementación de medidas de manejo técnico que minimiza la cantidad a favor de la calidad. En el año 2011 había unas 873.601 cabezas de ganado caprino en Neuquén, cifra que la ubica en los primeros lugares de las provincias con existencias de chivos, y el año pasado se redujo a 658.750 cabezas

El Inta Zapala realiza trabajos de extensión tendientes a mejorar los sistemas productivos y comerciales, incentivando la asociatividad

Actualmente a través del programa “Mohair”, la política provincial procura asociar a los productores para lograr una mejor comercialización de la fibra. Habitualmente, el productor individual vende su mohair al mercachifle ó bolichero local. Se considera que uno de los mayores impactos del Programa Mohair ha sido en la cadena de comercialización generada como alternativa a la tradicional.

La futura instalación de una planta con maquinaria “Mini-Mills”, posibilitará el lavado e hilado de la fibra, que a nivel industrial se realiza actualmente en otras provincias. Esta planta posibilitará la producción de tops, hilados y fieltros.

## **Logística**

La logística se vincula con la gestión del flujo de bienes y servicios, desde la adquisición de las materias primas, bienes de capital e insumos en su punto de origen, hasta la entrega de los productos terminados en los puntos de consumo.<sup>2</sup>

Los principales actores involucrados son: operadores logísticos, transportistas, almacenes.

Las principales actividades involucradas son: el abastecimiento de materias primas, materiales e insumos, gestión de compras, almacenamiento, administración de

---

<sup>2</sup> “El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento”, Monterroso, E, UnLu.

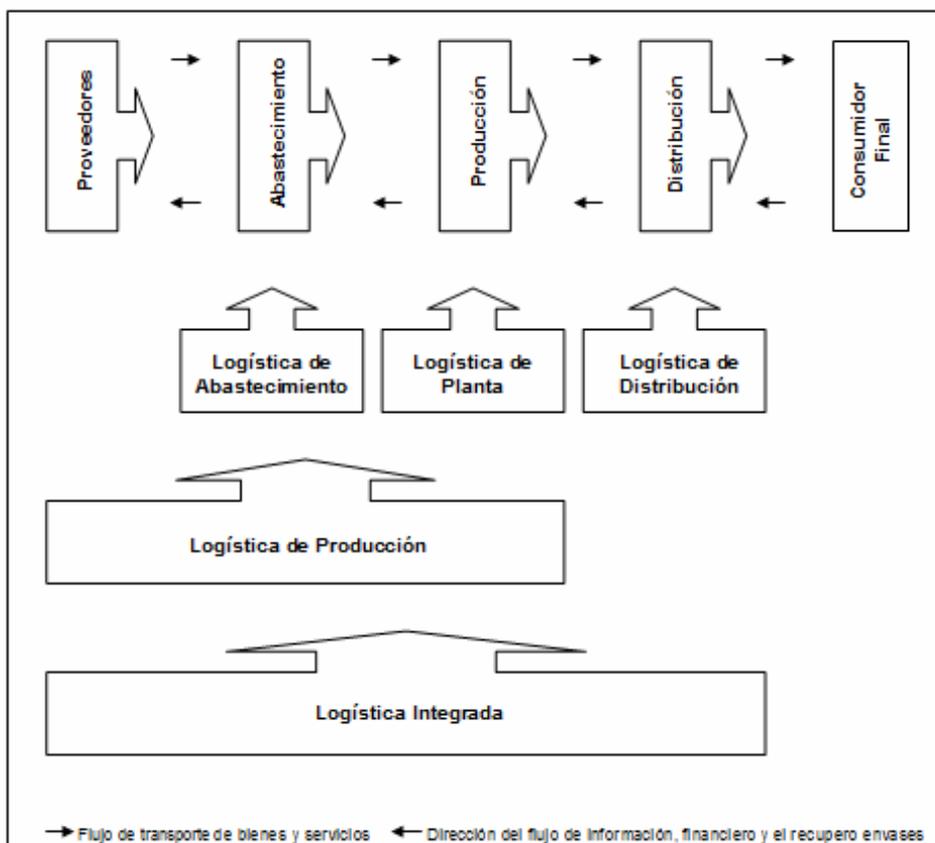
inventarios, servicios de mantenimiento de instalaciones y máquinas, servicios básicos de planta, transporte, distribución e inteligencia de información.

Como soporte de la actividad se encuentra la calidad de la infraestructura rutas, ferrocarriles, nodos de logística, zonas de actividades logísticas, zonas francas. Son intermediarios que interactúan con empresas productoras y comercializadoras para el logro, por ejemplo de los siguientes objetivos: entrega a tiempo, y garantizada, minimización de costos y tiempos, flexibilidad en el uso de distintos tipos de transporte.

El sector público interviene como regulador del transporte y del movimiento de mercancías y en la actualidad está asumiendo otras funciones del tipo promocionales para apoyar a las más pequeñas empresas y a algunos intermediarios logísticos que requiere el proceso de crecimiento del comercio.

La logística en la Argentina comenzó a desarrollarse más intensamente en los años '90, hoy es un sector eficiente con debilidades en la infraestructura, en determinadas regulaciones y en el acceso de las PyME a la logística integrada.

### Esquema de la Cadena Logística

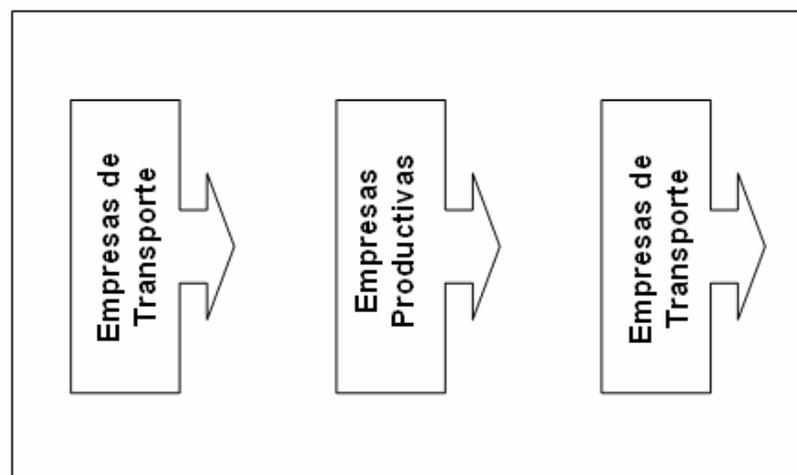


Fuente: elaboración propia.

En relación a la cadena logística en Zapala, la historia de la ciudad está unida desde los orígenes a la actividad logística, por su ubicación en el centro del territorio neuquino y por la llegada del Ferrocarril G. Roca era distribuidora mercaderías finales al interior del territorio y en sentido contrario se acopiaba en Zapala materias primas agropecuarias (pieles y cueros)

En la actualidad encuentra dificultades derivadas de la privatización del ferrocarril y por la postergación de obras de infraestructura que debería completar el Corredor Bioceánico que uniría los puertos de Bahía Blanca con el de Concepción en Chile, pasando por el puesto fronterizo de Pino Hachado.

Las empresas presentes en la localidad de logística son empresas de transporte de carga, luego existen empresas que tienen intensidad en el uso de la logística: como la empresa Loma Negra, titular de la concesión del FF.CC. general Roca, grandes distribuidores mayoristas y empresas mineras. El desarrollo del yacimiento de YPF Vaca Muerta en Añelo impactará sustantivamente en toda la estructura productiva zapalina y en particular en su desarrollo logístico.



Se encuentran ausentes como servicios logísticos los almacenes, excepto los correspondientes al almacenaje de cueros y fibras animales, y los operadores logísticos. En un contexto en el cual las obras de infraestructura faltantes y la imposibilidad del uso integral del FF.CC Roca para cargas generales genera barreras para un desarrollo más integrado, o para afrontar los nuevos desafíos del “shale” oil y gas.

Zapala cuenta con muy buena infraestructura de conectividad, dada por su ubicación, el cruce de rutas que la conectan con el Alto Valle, con el interior neuquino y con Chile a través del paso de Pino Hachado.

La infraestructura de apoyo también debe incluirse entre sus fortalezas cuenta con un predio ubicado en fuera del ejido urbano, camino al paso fronterizo en el cuál se ha instalado un Parque Industrial y Logístico, un Parque Minero, una Zona Franca y la Aduana este parque empresarial multipropósito estará llamado a ser actor central en el desarrollo logístico de la región.

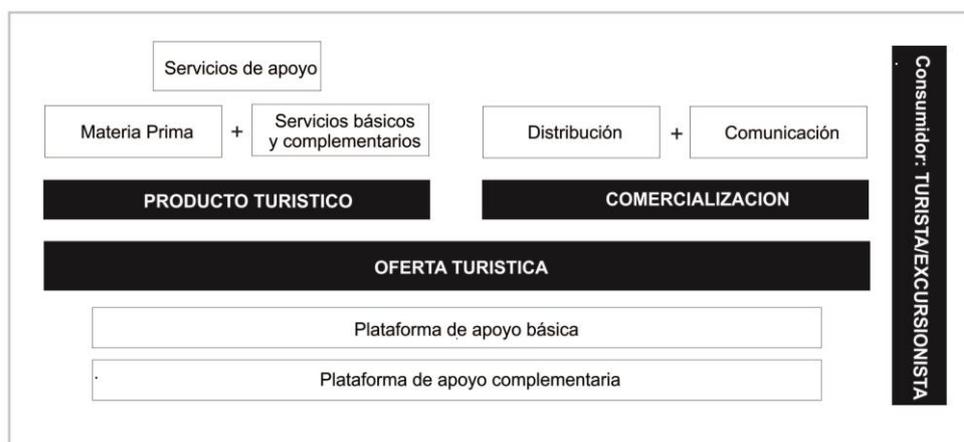
### Turismo

El turismo es un sector particular conformado por la prestación de servicios, por lo que debe ser ubicado dentro del tercer sector de la economía de un país. En este sentido, el turismo posee ciertas características que lo diferencian de otras actividades como podría ser la fabricación y venta de un producto.

Algunas de sus particularidades, como sucede en líneas generales con todos los servicios, son su carácter intangible y perecedero, su heterogeneidad y su simultaneidad de producción-consumo. De esta forma, el consumo del producto turístico –que más adelante se desarrolla- es por un lado, la suma de consumos sucesivos; y por otro, se efectiviza una vez que el cliente se desplaza al lugar de la prestación de los servicios que lo componen, esto es el lugar de destino.

Partiendo de esta caracterización, se presentan a continuación los componentes de la cadena de valor turística y los actores que en ella intervienen.

### Esquema de la Cadena Turismo



Fuente: elaboración propia.

La base sobre la cual parte la cadena de valor del turismo es la definición y diseño del producto turístico. El mismo resulta de las combinaciones de materia prima (recursos) y servicios básicos y complementarios, cuyo fin es satisfacer las motivaciones y expectativas de un segmento de mercado turístico determinado.

La materia de prima, base del producto turístico, se refiere a los atractivos vinculados con elementos de la naturaleza, la historia, la cultura viva, el equipamiento de ocio, etc.

Respecto a los servicios básicos (alojamiento, excursiones, alquiler de transporte sin tripulación, etc.) y complementarios (gastronomía, venta de artículos regionales y artesanías, etc.), estos son los que permiten que el visitante realice sus actividades en materia de turismo<sup>3</sup>.

En cuanto a los servicios de apoyo para la creación y desarrollo de productos turísticos, se destacan dentro del sector privado los referidos al comercio, los servicios de transporte de pasajeros hacia y dentro los centros receptores, entre otros. En lo que respecta al sector público, se encuentran los servicios específicamente turísticos como los centros de informes, sistemas de señalización, etc., y los servicios no específicos del sector como lo son los servicios públicos de limpieza, seguridad, etc., los servicios de transporte de pasajeros hacia y dentro del centro receptor, la infraestructura de comunicación, entre otros.

La segunda etapa de la cadena está conformada por la comercialización del producto turístico definida por su comunicación y distribución.

La distribución, como la forma de colocar el producto turístico en el mercado para acercarlo al consumidor, se puede dar a través de dos canales: el canal directo y el canal indirecto. El canal directo consiste en la no intervención de intermediarios mientras que el canal indirecto supone la intervención de intermediarios como agencias de viajes, wholesalers, sistemas globales de distribución, entre otros.

Por otro lado, la comunicación del producto tiene por objeto crear conocimiento de la oferta en el mercado e influir en el comportamiento de compra y se divide en dos categorías: comunicación de identidad; y comunicación al mercado.

---

<sup>3</sup> En este sentido se hace referencia a la Clasificación Internacional Uniforme de las Actividades Turísticas (CIUAT) de la Organización Mundial del Turismo (OMT), donde se identifican las actividades directa e indirectamente vinculadas al turismo.

La comunicación de identidad, y tomando como ejemplo nuestro país, se realiza mediante la Estrategia Marca País. En cuanto a la comunicación al mercado, los canales tradicionales son: ferias turísticas, viajes de familiarización (prensa y operadores), publicidad, relaciones públicas, workshops, sitios webs, etc.

De esta forma, el/los producto/s turístico/s y su comercialización definen la oferta turística de un determinado destino, cuyo consumidor es el turista y/o excursionista<sup>4</sup>.

Esta oferta se desarrolla sobre una plataforma de apoyo básica, conformada por las herramientas de la política pública del turismo (aplicada por la Administración de Turismo); y una plataforma de apoyo complementaria, conformada por actores académicos, restantes actores de políticas públicas, cámaras, asociaciones, etc.

Considerando los componentes de la cadena de valor turística específica de Zapala, se destacan entre sus principales atractivos: Parque de Nieve Primeros Pinos, Parque Nacional Laguna Blanca, Fiesta de la Tradición, Fiesta del Agua Pura, procesiones al Cristo Rey y a la Virgen del Manzano, Ferias Gastronómicas, Museo Histórico local, Museo Provincial de Ciencias Naturales, Cañadón de Santo Domingo, Cerro Michacheo, Laguna Del Toro, Laguna Escondida, Basalto, Volcán Cancino, entre otros.

En cuanto a los servicios básicos y complementarios, se destaca que el 85.03% de la oferta de alojamiento en Zapala corresponde a la categoría hoteles entre 1 y 4 estrellas, presentando las plazas de establecimientos turísticos habilitados<sup>5</sup> una variación interanual del 11.32% para el periodo 2012/2011. La oferta de alojamiento de Zapala representa el 2.18% del total de plazas del Neuquén (distribuidas en 21 localidades).<sup>6</sup> En lo que respecta a servicios gastronómicos, Zapala posee una alta concentración de la oferta en la categoría restaurantes y bares, representando el 3.7% de la oferta provincial (sobre una población de 16 localidades).<sup>7</sup>

En relación a los accesos se destaca la posición de Zapala como punto atravesado por las rutas nacionales N° 22 y N° 40 y las rutas provinciales N° 13 y N° 46.

---

<sup>4</sup> Unidades Básicas del Turismo (OMT), fuente para la construcción de la Cuenta Satélite de Turismo de los países.

<sup>5</sup> Según informes de la Subsecretaría de Turismo de la provincia del Neuquén, la oferta de alojamiento se encuentra reglamentada por el Decreto Provincial 2790/99. El mismo establece la clasificación y categorización de establecimientos según los criterios de establecimientos entre 1 a 5 estrellas (hotel, hostería, motel, cabañas, apart-hotel), establecimientos de categoría única (albergue turístico, residencial, alojamiento alternativo) y campamento turístico (agreste, organizado).

<sup>6</sup> Datos estadísticos de la Subsecretaría de Turismo de la provincia del Neuquén, año 2012.

<sup>7</sup> Datos estadísticos de la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén, año 2011.

Para el caso de la distribución turística, Zapala posee una baja participación en cuanto a la existencia de agencia de viajes dentro de la provincia del Neuquén, nula según datos estadísticos (año 2012) de la Subsecretaría de Turismo con una reciente incorporación de Andesmar como empresa de viajes y turismo en Zapala, aunque no existen indicadores que demuestren el rol de distribuidor de productos turísticos específicos del municipio.

En cuanto a las plataformas de apoyo básicas de la cadena, se destaca la participación de Zapala mediante la Unidad de Desarrollo Turístico en el Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015.

### **Economía Social**

A inicios del Siglo XXI Argentina ha virado su “modelo económico” desde uno desregulado y financiero, hacia otro cuyas prioridades se basan en la producción de materias primas y productos industriales y en la inclusión social, a partir de la generación de empleo registrado, con mejora paulatina en los ingresos y la distribución de los mismos. Esta reconversión, entre otras transformaciones, ubica a los municipios ya no como prestadores de servicios sino como líderes y facilitadores del desarrollo con nuevas funciones y formas de encarar el gobierno de una ciudad. Es en estos procesos donde los ciudadanos, actores (económicos-empresariales, político-administrativos, socio-territoriales) y agentes asumen un rol activo en el desarrollo de una localidad.

En este contexto de cambios socioproductivos, la Economía Social se ubica como estrategia de desarrollo basada en la promoción y fomento de actividades de producción, distribución, circulación, financiamiento, consumo digno y responsable de bienes y/o servicios de los sujetos que operan según principios de solidaridad, cooperación y autonomía a fin de resolver las necesidades de los trabajadores, sus familias y comunidades.

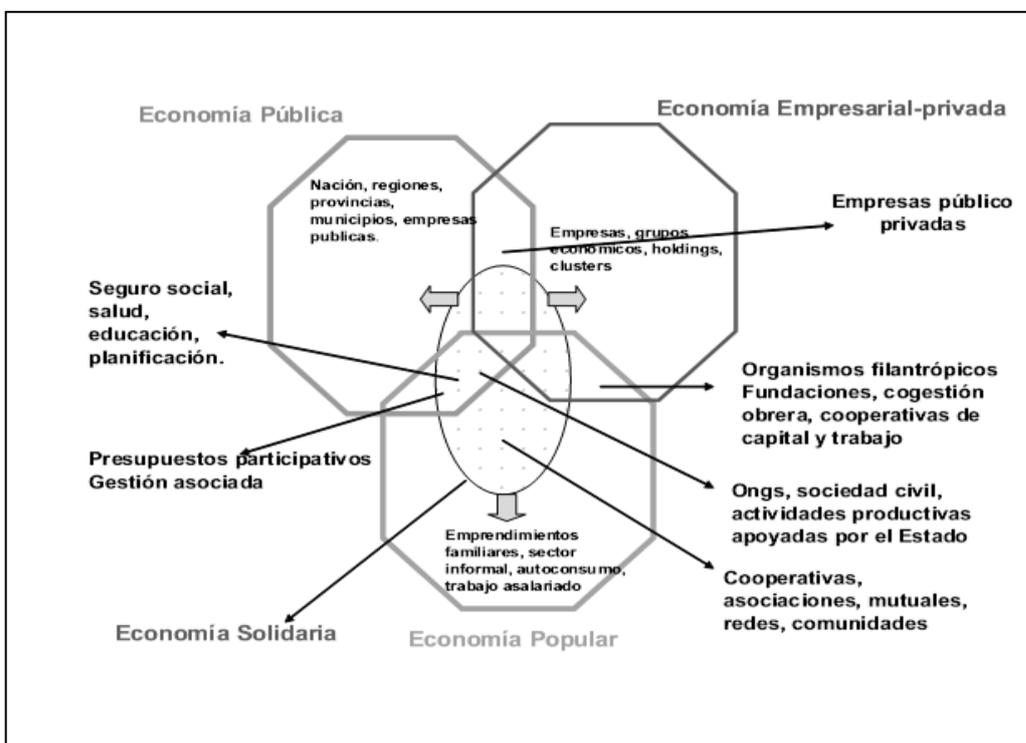
Compartiremos la perspectiva de análisis que presenta José Luis Coraggio<sup>8</sup>, quien considera que lejos de limitarse a la promoción de micro emprendimientos, microcréditos, etc. aislados, una política de economía social debe definirse y operar

---

<sup>8</sup> Coraggio José Luis, “ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA, El trabajo antes que el capital”, Quito-Ecuador, julio del 2011.

construyendo tramas en territorios, buscando la coherencia entre sistemas de necesidades y capacidades. Pero además, y como lo muestra el siguiente cuadro, su alcance es mucho más amplio: debe incidir en los entornos locales (la eficiencia y sostenibilidad de los emprendimientos puede depender mucho más de su entorno inmediato que de la gestión interna), en el sistema de precios, particularmente de los salarios, en el sistema fiscal y tributario, en la política de comercio exterior, en la composición y sentido de la inversión y el consumo, en el logro de la soberanía alimentaria y energética, valores colectivos que no pueden reducirse a la suma de preferencias individuales o locales.

### La Economía Solidaria en la Economía mixta



Fuente: elaboración propia.

Las formas de asociación que han adquirido los emprendimientos mercantiles de la economía social podrían clasificarse en: Pequeñas Unidades de Subsistencia; Emprendimientos Familiares; Pequeños emprendimientos asociativos; Cooperativas; Redes de comercio e intercambio justo, Ferias, Redes de producción solidaria.

El propósito de este estudio será reconocer las condiciones necesarias para el desarrollo de micro-emprendimientos en la localidad de Zapala, vinculados a una

cadena de agregación de valor, reconociendo de qué manera y bajo qué condiciones habrán de vincularse las actividades de los micro emprendedores para integrar una red productiva junto a otros agentes –económicos, sociales, institucionales- públicos o privados.

Identificar a las cadenas productivas bajo un enfoque de cadena de valor implica un marco de análisis integral (desde la provisión de insumos hasta la comercialización) orientado a mejorar la competitividad y equidad en las cadenas productivas. Esto implica analizar el contexto, los actores (el rol que juegan y sus relaciones), los puntos críticos así como las principales barreras de participación, acceso a servicios de apoyo y recursos; diseñando una estrategia o plan de acción con el que se busca añadir un valor económico y social sostenible para las personas más pobres que forman parte de la cadena y lograr un impacto más sostenible.

En relación a la legislación de la Economía Social en Argentina, existen distintas organizaciones que proponen la creación de una Ley Nacional de Economía Social y Solidaria que exprese intereses generales en relación al sujeto, a la comercialización, a la financiación, al rol del Estado, a la educación entre otros aspectos. En algunas provincias ya se declaró un conjunto de leyes que legislan la actividad<sup>9</sup> y promueven el emprendedorismo enmarcado en la Economía Social.

En la provincia de Neuquén se presentó en el año 2013 un proyecto de Ley con el objeto establecer el Régimen de Promoción de la Economía Social y Solidaria de la Provincia, con la finalidad de lograr el desenvolvimiento, promoción y desarrollo de los sujetos y de las actividades alcanzadas por la Economía Social en todo el territorio provincial.

Por otro lado, existen un conjunto de políticas y programas nacionales destinados a la promoción de la Economía Social impulsados especialmente desde el Ministerio de Industria, el Ministerio de Economía y desde el Ministerio de Desarrollo Social de la nación. En el marco del Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social "Manos a la Obra", en el año 2009 la Provincia de Neuquén adhirió a la misma por medio de la Ley Provincial N° 2619 "Promoción y Regulación de Microcrédito", programa destinado a financiar la iniciación o continuidad de actividades de

---

<sup>9</sup> En la provincia de Río Negro: Ley Provincial 4499 de Río Negro - "Mercados Productivos Asociativos"; Decreto Reglamentación Ley 4499 de Río Negro; en la provincia de Mendoza: Ley Economía Social de Mendoza; en la provincia de Misiones: Ley de Ferias Francas de Misiones y en la provincia de Entre Ríos: Ley Provincial 10151 de Entre Ríos.

emprendimientos individuales o asociativos de la economía social, productivos, comerciales o de servicios, en vista al logro de economías de escala progresivas para hacer sustentables esos proyectos en el tiempo.

Otra política impulsada para el desarrollo de la Economía Social contempla la comercialización a través de Ferias Permanentes en distintas localidades del país. En Zapala existen actualmente dos ferias (Trabum Ruka y Feria Itinerante) donde emprendedores y emprendedoras de la economía social puedan comercializar sus productos de calidad a un precio justo.

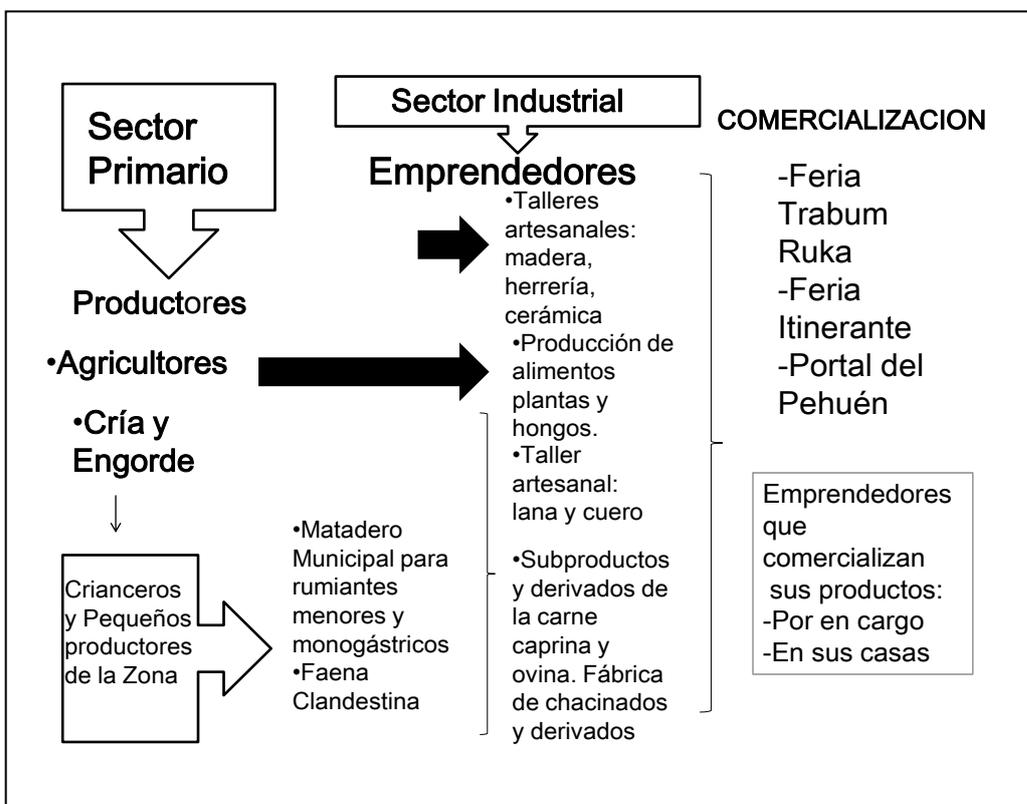


Fotos Feria Trabum Ruka. Itatí Rossi.

En los últimos años y a través de la implementación de políticas de promoción en Zapala se han desarrollado un conjunto de micro emprendimientos orientados a la herrería; la carpintería; producción de artesanías en madera, cerámica, cuero, etc.; producción textil; producción agropecuaria (alimentos, plantas y hongos); emprendimientos que prestan servicios, entre otros.

Los emprendimientos que se han impulsado en la localidad de Zapala cuentan en general con un bajo nivel de asociativismo por esto es necesario fomentar un acercamiento cooperativo y entre estructuras competitivas entre sí, para establecer objetivos comunes. Se ha avanzado mucho en la oferta de créditos para Pymes y micro emprendimientos lo cual facilita la creación permanente de los mismos pero falta todavía potenciar su desarrollo y crecimiento incorporando estrategias de agregación de valor y comercialización.

### Esquema de las Cadenas que Abarcan Emprendimientos de la Economía Social



Fuente: elaboración propia.

La propuesta de capacitación y formación es muy amplia tanto desde el sector público (Centros de Formación Profesional, Escuela de Cerámica, Universidad Nacional del Comahue, etc.) como privado (Instituto Panamericano, IUCE ofrece la tecnicatura en Economía Social y Desarrollo Local, etc.). En este sentido, desde la municipalidad se han promovido distintos convenios con Universidades, Empresas y Escuelas Secundarias, para la articulación con proyectos productivos que surgen de las capacitaciones dictadas especialmente en los Centros de Formación Profesional.

A partir de un diagnóstico más profundo, se buscará potenciar la asociatividad de los emprendedores en actividad, promoviendo la comercialización justa y responsable de la producción a través de la revalorización e identificación de la población con la producción local.

### **Emprendedorismo**

Los procesos de promoción del emprendedorismo comprenden: en primer lugar que los principales actores sociales de la localidad contribuyan en la medida de sus posibilidades a recibir a las nuevas empresas, colaborar en su fortalecimiento, participar en el proceso de creación, en segundo lugar se ubica el subprograma de formación de formadores en emprendedorismo cuyo objetivo es aumentar la cantidad de voces para que el joven tenga un horizonte que no esté dominado por el deseo de ser empleado sino pensar su propia empresa , luego el proceso emprendedor en sí que debe transmitir los contenidos que contribuyan al fortalecimiento de la personalidad emprendedora como la asunción del riesgo, el liderazgo o a la temática del emprendimiento como la planificación de acciones, la delegación de responsabilidades, el análisis de mercado, la gestión empresarial.

El objetivo central de estas políticas es crear nuevo tejido empresarial más adecuado a interactuar en las corrientes globales, mediante la innovación y la actuación en redes.

La República Argentina ha tenido un proceso económico de apertura y desregulación que ha provocado una serie de consecuencias y problemáticas que aún estamos transitando: por ejemplo y entre otras consideraciones nos interesa: que el tejido empresarial siempre fue débil y el proceso de apertura económica lo incrementó con una alta tasa de mortalidad empresarial (beneficiando a los productos importados), otro efecto es la transmisión de una cultura económica dominada por el individualismo y las reglas del libre mercado, otra consecuencia destacable es la desaparición en varias generaciones del ejemplo familiar de la “cultura” del trabajo (niños que crecen en hogares de padres desempleados)

En ese contexto de alto desempleo y altos índices de indigencia y pobreza. A esa situación se le agrega el uso en actividades productivas de las indemnizaciones por despidos, producto de las privatizaciones de empresas estatales y despidos en las privadas se logran altas tasas de creación y también de mortalidad temprana de empresas. Estas se han destacado por ser emprendimientos originados por necesidad, esta consideración es central dado que si bien es cierto que el País

necesitaba disminuir la tasa de desempleo como la forma más rápida de reducir la pobreza y el desempleo. El cambio el desarrollo económico-social, más integral con mayor inclusión social y empleos sustentables, con remuneraciones dignas y con producciones de alto valor agregado, solo es posible con la promoción de emprendedores por oportunidad, emprendedores innovadores que salgan al mercado con una contención de la sociedad, pero con emprendimientos que sean fuertes, innovadores y con alto valor agregado. Emprendedores que estén acostumbrados a vivir en un mundo con incertidumbre.

La ventaja de la modernidad, con la incorporación y difusión de las tecnologías de información y de las comunicaciones, nos permite cambiar nuestras formas de aprender, de comunicar, trabajar y de producir.

Luego del nuevo marco macroeconómico a partir del año 2003 genera un nuevo contexto más favorable a la creación y desarrollo de empresas, sustentado por una política pública nacional de industrialización por sustitución de importaciones (ISI). La problemática en este caso está dada por la vulnerabilidad de estas nuevas empresas del proceso de ISI, dado que los sectores con mayor creación de empresas, son de tecnología madura y con uso intensivo en mano de obra, y que en su gran mayoría provienen de países que son grandes socios estratégicos de La Argentina tales como Brasil y China y que tienen y tendrán una mano de obra mucho más barata que la de La Argentina y por ende una competitividad sostenida por la masividad y bajos salarios.

En varias provincias se han desarrollado con variado éxito programas de promoción del emprendedorismo (y particularmente el universitario) y de la incubación de empresas<sup>10</sup>. También en la región hay un desarrollo muy exitoso como el que se dio en el Brasil desde fines de la década del '80<sup>11</sup>.

El emprendedor con actitudes pro-activas está más preparado para encontrar en el sistema científico-tecnológico y en la construcción de redes, las necesidades que su desarrollo requiere. Busca formas asociativas (con instituciones y otras empresas) como forma de fortalecer su empresa y está más comprometido con valores solidarios.

---

<sup>10</sup> Ver página web de la Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos de la Argentina. [www.aipypt.org.ar](http://www.aipypt.org.ar).

<sup>11</sup> Ver página web de la Asociación Nacional de Emprendimiento Tecnológicos (ANPROTEC). [www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br)

Este tipo de política de creación de empresas requiere que la sociedad comprenda la centralidad que tendría este fenómeno, entre otras cosas por: la creación de puestos de trabajo, la densificación empresarial, la radicación de jóvenes en la localidad, el completamiento de estructuras productivas.

No es un tipo de política en la que se ve el resultado a corto plazo, exige continuidad por largos períodos y esfuerzo especialmente cuando se ha creado la empresa, dado que a los tres primeros años de una nueva empresa se lo conoce como el “valle de la muerte” que es donde se verifica la mayor mortalidad empresarial. Es por este motivo que las políticas de emprendedorismo se complementen con los procesos de incubación de las empresas porque estas son muy vulnerables en los primeros tres años de vida.

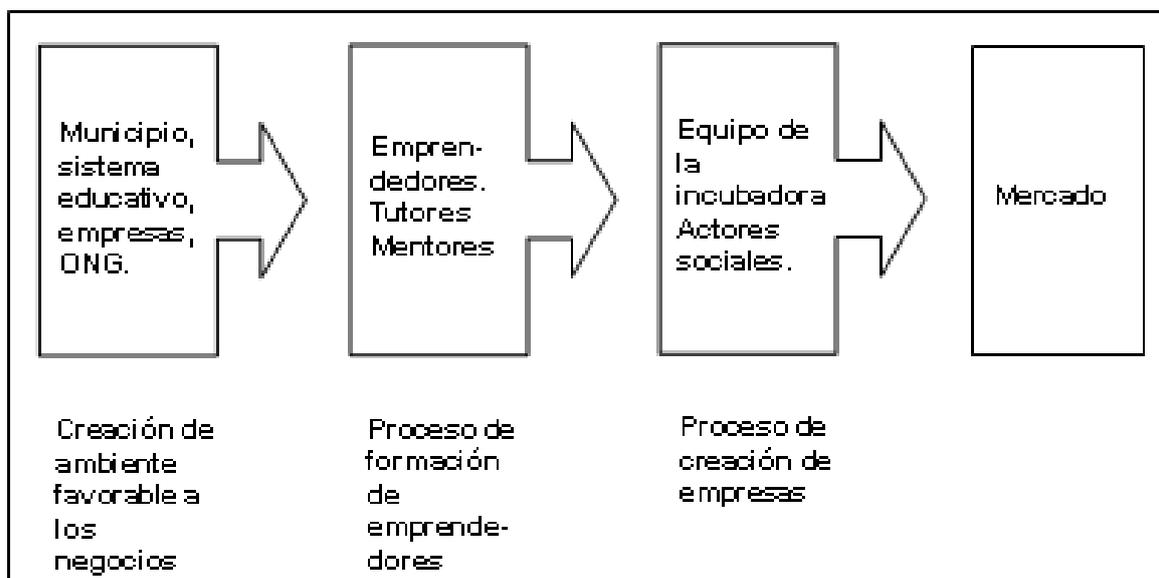
Estas dos políticas comentadas están muy difundidas en todo el territorio nacional y la mayoría implementadas por universidades, municipios y algunas cámaras empresarias.

El panorama marco de desempleo en el Departamento de Zapala no escapa a lo acontecido en el resto del país. En la presente década se han aplicado mecanismos de creación de empresas de base social con el objetivo de generar nuevos puestos de trabajo, aplicando diversos financiamientos del gobierno nacional y provincial, particularmente los ofrecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. En la actualidad funcionan unos 15 microemprendimientos producto de esta política pública municipal.

También se ha implementado una capacitación a potenciales emprendedores con docentes de la Universidad Nacional del Comahue, actividad en la que participaron actores privados, como una gran empresa local, fabricante de cemento.

El Municipio dispone de un equipo de gestión calificado para la acción y con compromiso social. En conclusión, en Zapala están presentes las condiciones para iniciar este tipo de políticas (con algunas experiencias exitosas) y tiene potencialidades para continuar con el fortalecimiento y creación de los eslabones consecutivos del proceso de creación de empresas.

## Esquema de la “cadena” de actividades para generar nuevas empresas:



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al diseño de encuestas a informantes clave, se adjunta en el Anexo los instrumentos utilizados para cada cadena.

Para la cadena de Minería se entrevistó a los siguientes actores sociales:

- Referente empresa minera CEFAS: Ing. Héctor Acevedo
- Representante Unidad de Desarrollo Industria y Minería de la Municipalidad de Zapala: Martín González
- Director de la Universidad del Comahue, asentamiento Zapala: Luis Muldon

Para la cadena de Ganadería se entrevistó a los siguientes actores sociales:

- Productor ganadero: Leonidas Robert
- Director de Economía Social de la Municipalidad de Zapala: Téc. Fabio Luna
- Referente de AFR: Rodolfo Moyano
- Referente del INTA: Rodrigo Navedo
- Referente producción ganadera: Julio Berardi
- Distribuidor mayorista y minorista productos cárnicos: Héctor Aguilera

Para la cadena de Logística se entrevistó a los siguientes actores sociales:

- Referente transporte de carga nacional VITRANSER y VISERMIN: Mario Villanueva

- Representante zona franca: Martín Neira
- Balanza pública y Operador Zona Primaria Aduanera: David Cuenca
- Empresa minera Loma Negra: Matías Bálsamo
- Referente empresa minera GRET HNOS.: Carlos Gret
- Representante Parque Industrial: Martín González
- Funcionario Provincial a cargo del Parque Industrial: Secretario Parques Industriales Provinciales Gustavo Barraza
- Referente empresa minera LOMA NEGRA: Matías Bálsamo e Ivana Rivero

Para la cadena de Turismo se entrevistó a los siguientes actores sociales:

- Representante de servicios de alojamiento hotelero
- Administración de Turismo local (Unidad de Desarrollo Turístico)
- Representante de Trabun Ruka
- Representante Facultad de Turismo Universidad Nacional del Comahue
- Representante de servicios gastronómicos
- Representante de Centros de Informes Turísticos
- Grupo El Chachil
- Parque Recreativo Primeros Pinos
- Intendente Parque Nacional Laguna Blanca
- Empresa de Viajes y Turismo Andesmar
- Director del Museo Provincial de Ciencias Naturales "Dr. Prof. Juan A. Olsacher"

Para la cadena de Economía Social se entrevistó a los siguientes actores sociales:

- Emprendedor textil: Ma. Virginia Antipan
- Representante Unidad de Promoción del Empleo y Formación para el Trabajo: Prof. Laura Pencherz
- Representante de Asociación Civil TRABUN RUKA y AFR: Rodolfo Moyano
- Supervisora Centros de Formación Profesional: Miriam Azua
- Emprendedor fitocosméticos y cerámica: Griselda Ojeda
- Referente Dirección de Economía Social: Téc. Fabio Luna

- Referentes FINES y capacitaciones Plan Territorial: Dirección de Formación para el Trabajo
- Referente Cooperativa de Energía Eléctrica Zapala: Eduardo Ramos

## **Anexo Tomo I**

## Cadena Minería

### Entrevista a empresas

#### 1) Empresa - Razón Social:

.....

Domicilio:

.....

Localidad:

.....

Teléfono:

.....

E-mail:

.....

Nombre

Responsable/Cargo:.....

Antigüedad en la actividad:

#### 2) Característica de la Actividad

a) Rubro: .....

b) Producto principal:.....

c) Otros productos:.....

d) Productos en Cartera (a elaborar): .....¿ Tiene alguna dificultad para desarrollarlos, de qué características?:.....

e) Materias Primas o Insumos utilizados en el proceso:

.....

f) ¿Cuentan con algún régimen de promoción?.....

g) Cantidad de personal.....

#### 3) Sistema de producción y actualización tecnológica

#### 4) Volumen de Producción: .....

Producto primario (tn y \$)

Producto elaborado (tn y \$)

b1) ¿Esta en condiciones de ampliar la producción?  Si  No

b2) ¿tiene planes de ampliación?:  Si  No,

b3) ¿dispone de espacio?  Si  No

## 5) Mercados

a) ¿Dónde realiza sus ventas?

Mercado	Marque con una cruz y %
Local	
Regional	
Nacional	
Internacional	

b) En caso de realizar exportaciones: ¿A que país las realiza? .....

c) ¿Las realiza la misma empresa o terceriza el servicio? .....

d) ¿Cuenta con algún régimen de promoción de exportaciones?  Si  No

Comentarios:.....

## 6) Posibilidades de desarrollo local

a) ¿Cuál es su opinión sobre la posibilidad de desarrollar localmente algunos de los insumos/servicios comprados en otras regiones?

b) ¿Y respecto a agregarle valor a su producción?

c) ¿Considera que en general se cubren los requerimientos de empleo por parte de las empresas del sector? En caso negativo ¿por qué?

d) ¿En términos de capacitación, como observa la formación de la oferta de trabajo?

e) ¿En qué áreas utiliza asesoramiento profesional local ? Marque con una cruz

Marketing	
Economía	
Gestión Administrativa	

Ingeniería	
Comercio internacional	
Asesoramiento contable	

f) En caso de aumentar la demanda de empleo, en qué áreas incorporaría personal:

Profesionales

Operarios

Operarios calificados

Técnicos

Administrativos

g) ¿Tienen algún convenio firmado con:

otras Empresas:  Si  No, le interesaría:  Si  No

h) En caso de afirmativa ¿Que tipo de convenios tiene?

i) ¿Tuvo algún acercamiento a universidades o centros tecnológicos?

Si  No

Comentarios:.....

j) ¿Ha realizado acciones conjuntas con alguna otra institución local, provincial, nacional?

Si  No

¿Cuál?.....

Comentario:.....

- k) ¿Con cuales instituciones locales podría (y no ha realizado) acciones en conjunto? indique las razones
- l) ¿Qué interacción piensa que se puede hacer entre el sector y el municipio? (capacitación, búsqueda de empleo, posicionamiento de la localidad en el mercado regional, etc)
- m) ¿Considera que en otras provincias las empresas tienen algún tipo de ventaja relativa con respecto a las empresas locales? ¿Por qué?
- n) ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas que observa para la localización de empresas en Zapala?
- o)Cuál es su evaluación del potencial del parque industrial minero?

## Cadena Ganadería

### Entrevista a empresas cadena carnicera

#### 1) Empresa - Razón Social:

.....

Domicilio:

.....

Localidad:

.....

Teléfono:

.....

E-mail:

.....

Nombre

Responsable/Cargo:.....

Antigüedad en la actividad:

#### 2) Característica de la Actividad

a) Rubro: .....

b) Actividad principal:.....

c) Otras actividades:.....

d) ¿Tiene alguna dificultad para desarrollarlos, de qué características?

e) Materias Primas o Insumos utilizados en el proceso:

.....

.....

f) ¿Cuentan con algún régimen de promoción?.....

g) Cantidad de personal.....

#### 3) Sistema de producción y actualización tecnológica

#### 4) Volumen de Producción: .....

Producto primario (tn y \$)

Producto elaborado (tn y \$)

b1) ¿Esta en condiciones de ampliar la producción?  Si  No

b2) ¿tiene planes de ampliación?:  Si  No,

b3) ¿dispone de espacio?  Si  No

## 5) Mercados

a) ¿Dónde realiza sus ventas?

Mercado	Marque con una cruz y %
Local	
Regional	
Nacional	
Internacional	

b) ¿Cuenta con algún régimen de promoción?  Si  No

Comentarios

---

## 6) Posibilidades de desarrollo local

a) ¿Cuál es su opinión sobre la posibilidad de desarrollar localmente algunos de los insumos/servicios comprados en otras regiones?

b) ¿Y respecto a agregarle mayor valor a su producción?

c) ¿Considera que en general se cubren los requerimientos de empleo por parte de las empresas del sector? En caso negativo ¿por qué?

d) ¿En términos de capacitación, como observa la formación de la oferta de trabajo?

e) ¿En que áreas utiliza asesoramiento profesional local ? Marque con una cruz

Marketing	
Economía	
Gestión Administrativa	
Ingeniería	

Comercio internacional	
Asesoramiento contable	

f) En caso de aumentar la demanda de empleo, en qué áreas incorporaría personal:

- Profesionales
- Operarios
- Operarios calificados
- Técnicos
- Administrativos

g) ¿Tienen algún convenio firmado con:

Otras Empresas:  Si  No, le interesaría:  Si  No

h) En caso de afirmativa ¿Que tipo de convenios tiene?

i) ¿Tuvo algún acercamiento a universidades o centros tecnológicos?  Si  
 No

Comentarios:

j) ¿Ha realizado acciones conjuntas con alguna otra institución local, provincial, nacional?

Si  No

¿Cuál?.....

Comentario:.....

k) ¿Con cuales instituciones locales podría (y no ha realizado) acciones en conjunto? indique las razones

l) ¿Qué interacción piensa que se puede hacer entre el sector y el municipio? (capacitación, búsqueda de empleo, posicionamiento de la localidad en el mercado regional, etc).

## Cadena Logística

### Encuesta EMPRESA

#### Distribuidora Mayorista

Empresa - Razón Social:.....

Domicilio: .....Localidad:.....

Teléfono: ..... E-mail:

.....

Nombre

Responsable/Cargo:.....

Sitio web

#### Dimensionamiento

1. Personal Ocupado:..... Cantidad de empleados total:..... - Profesionales:

2. Superficie (m2):

3. Potencia Instalada (HP):

#### Característica de la Actividad

4. Rubro: .....

5. Productos principales:.....

Otros productos:.....

6. Grado de satisfacción de la Infraestructura de Servicios

(Marque con una cruz)

Servicios	Adecuados	Insuficientes	Carentes
Agua Corriente			
Energía eléctrica			
Gas Natural			
Cloacas			
Comunicación vial			

Comunicación aérea			
Comunicación marítima			
Internet (banda ancha)			
Telefonía			
Suelo industrial (parques industriales y otros)			
Recolección de residuos			
Tratamiento de residuos			
Logísticos			

7. Antigüedad de bienes de capital

- Entre 15 y 20 años       Entre 10 y 15 años  
 Entre 5 y 10 años       Menos de 5 años

8. Posee Equipamientos informáticos?  Si       No

Si posee ¿Donde los está aplicando?: en producción  en tareas administrativas.  otros

9. Grado de Utilización de las instalaciones

10. ¿Qué porcentaje de la capacidad instalada se utiliza? .....

- a) ¿Está en condiciones de ampliarla?  Si       No  
 b) ¿tiene planes de ampliación?:       Si       No,  
 c) ¿dispone de espacio?  Si       No  
 d) ¿estaría dispuesto a mudarse a un parque industrial logístico?  Si       No

11. ¿Cuales son las mayores dificultades a la hora de mejorar servicios?

- Dificultades tecnológicas       Otras       Dificultades financieras   
 equipamiento  RR. HH.       Dimensión del mercado

12. ¿Cuál es su opinión sobre la posibilidad de desarrollar localmente algunas actividades sobre los insumos/servicios comprados en otras regiones?

.....

13. ¿Y respecto a agragarle valor a su producción?

.....

14. En qué áreas incorporaría personal:

Profesionales  Operarios  Operarios calificados  Técnicos  Adm

Capacita al personal: si  no

En qué áreas capacita:.....

15. Utiliza asesoramiento profesional: si  no

En qué áreas utiliza asesoramiento:

Marketing  Comercialización  Gestión  Contable  Otras

¿cuáles?.....

16. ¿Utiliza el crédito?: Público  privado  promocional

17. Volumen de facturación mensual: ----- volumen (tn.)

18. ¿Dónde realiza sus operaciones en % del total?

Mercado	Ventas	lugar	Compras	lugar
Local /regional				
Provincial				
Nacional				
Internacional				

19. Cantidad de envíos (ej.: camiones x mes) .....

20. Modalidad

a granel: ....., carga general: ..... Líquidos: .....

21. Tipo de transporte: vial ..... FF.CC. ....

22. Volumen de las compras (Tn mens.)....., valor: .....  
cantidad de entradas mens.: .....

23. Modalidad en %a granel: ....., carga general: ..... Líquidos: .....  
Alimentos sin refrigerar..... alimentos refrigerados ..... gases: .....

**Financiamiento:**

24. ¿Recibe la Empresa algún tipo de crédito? :  Si  No

b) En caso de que la respuesta sea afirmativa ¿De dónde provienen los fondos?

.....

**Dinámica empresarial**

25. ¿Tienen algún convenio firmado con:

a) otras Empresas:  Si  No, le interesaría:  Si  No

b) y/o con Universidades?:  Si  No

En caso de afirmativa ¿Qué tipo de convenios tiene?.....

¿Tuvo algún acercamiento a universidades o centros tecnológicos?  Si  No

¿Ha realizado acciones conjuntas con alguna otra institución local, provincial,  
nacional?  Si  No

Comentario:.....

26. ¿Con cuáles instituciones locales ha realizado más acciones en conjunto?

.....

indique la cantidad de veces .....

27. ¿Qué estrategias utiliza para el conocimiento de su competencia?.....

¿Conoce a sus competidores?  Si  No,

¿sabe a qué precios vende?  Si  No

28. ¿Sabe de la trayectoria tecnológica usada por la competencia? ¿Cuál es su fuente de información? Medios gráficos?, , ferias y exposiciones , proveedores o clientes

29. ¿En que áreas utiliza asesoramiento profesional? Marketing ..... Economía ..... Gestión empresarial ....., asesoramiento contable..... otro

30. ¿Cree que su actividad ha crecido en estos últimos años?.  Si  No  estuvo estancada

¿Cómo fue la evolución de su empresa?:  creció  disminuyó  estuvo estancada

¿su empresa creció al mismo tiempo que su sector?

Comentarios .....

### **Información operativa**

31. ¿Usa algún tipo de indicador para evaluar su actividad?,

¿Qué tipo de indicadores utiliza?:

- a) Reclamaciones de clientes:
- b) Reducción de costes:
- c) Roturas de stocks:
- d) Entregas a tiempo:
- e) Errores en factura:
- f) Rotación de inventario:
- g) Errores y daños en envíos:
- h) Plazo de entrega:
- i) Calidad a la primera:
- j) Encuestas de satisfacción cliente:
- k) Niveles de existencias:
- l) Fidelización de clientes:
- m) No uso indicadores:
- n) Otros

32. ¿Cuántas referencias de producto comprado a proveedor tiene?
33. ¿Cuántos pedidos sirve al año?
34. ¿Qué porcentaje de pedidos servidos OK en calidad, cantidad y fecha de entrega tiene?
35. ¿Cuál es su plazo de entrega medio?
36. ¿Cuántos proveedores tiene?
37. ¿Cuántos de sus proveedores tiene algún tipo de certificación?
38. ¿Cuántos clientes tiene?
39. ¿Utiliza algún sistema informático de comunicación entre sus proveedores y clientes, Internet, Intranet...?
40. Indique su porcentaje de error entre existencias reales e inventario anual
41. ¿Cuáles de los siguientes costos logísticos son los más representativos en sus costes totales?
- a) Costos de transporte:
  - b) Costos de aprovisionamiento (pedidos:
  - c) Costos administrativos (gestión de la administración entre sus proveedores y clientes):
  - d) Costos de almacén (espacio, instalaciones, manipulación y stock):
42. ¿Emplea algún tipo de aplicación informática de gestión en alguno de sus procesos? .....
- ¿En qué procesos?.....
- ¿Qué tipo de aplicación?:

43. Previsión de ventas:..... b) Planificación de procesos y de capacidad: ..... c) Gestión de almacenes: ..... d) Gestión de transporte: ..... e) Gestión total (ERP): ....

44. ¿Se realiza toma de datos en sus almacenes? ..... ¿Qué sistema de captura de datos utiliza? .....

a) Lectura de código de barras: ..... b) Radiofrecuencia:..... c) Sistemas de detección de presencia: ..... d) Otros: .....

45. ¿Existe trazabilidad de los productos a lo largo de su cadena de suministro? ¿En qué puntos se contempla la trazabilidad en su empresa?

a) Desde el proveedor a mi planta: ..... b) Sólo en mi planta: ..... c) Desde mi planta al cliente:.....

46. Si hay algún tipo de trazabilidad, ¿mediante qué sistema se realiza?.....

47. ¿Comparte información, a parte de pedidos, entre agentes de su cadena de suministro? (planes conjuntos de previsión demanda, producción...)

¿Con qué agentes de la Cadena de Suministro?:

a) Con el proveedor: ..... b) Con el cliente: .....

48. ¿Tiene departamento de logística como tal en su empresa? a) Sí tiene: ..... b) No tiene:.....

### **Aspectos de la logística**

49. ¿Trabaja con sus proveedores mediante JIT (“just in time”) entregas justo a tiempo, sin stock en su compañía? En caso afirmativo, ¿en qué porcentaje?

a) Lo realizo entre 60%-100% de los proveedores: .....  
b) Lo realizo entre 30%-60% de los proveedores:.....  
c) Lo realizo con menos del 30%:

50. De las diversas modalidades de colaboración que se presentan a continuación, indique cuáles practica con sus distintos proveedores.

- a) El proveedor gestiona mi stock: .....
- b) Se realiza un plan conjunto de demanda, producción y aprovisionamiento:
- c) Se intercambia información sobre stocks, confirmación de pedidos, recursos disponibles: .....
- d) Los proveedores me confirman los pedidos: .....
- e) Recibo información detallada de los pedidos con antelación (referencias, cantidad, fecha...): .....
- f) Se acuerdan los requerimientos de entrega (embalajes, identificación, horarios de entrega...): .....
- g) Existe un sistema de trazabilidad de los pedidos (vía Internet, teléfono...):

51. ¿Ha desarrollado planes de contingencia en caso de fallo en el suministro de materiales estratégicos? En caso afirmativo, ¿en qué medida?

- a) Los tengo previstos para entre el 60%-100% de los proveedores:.....
- b) Los tengo previstos para entre el 30%-60% de los proveedores: .....
- c) Los tengo previstos para menos del 30% de los proveedores:

52. ¿Hace una previsión de ventas? En caso de que la realice, ¿qué método utiliza para realizar previsiones de ventas de sus artículos?:

- .....
- a ) Estimación cualitativa (históricos, estudio de mercado...) :
  - b) Cuantitativo (métodos matemáticos, modelos...): .....
  - c) Cuantitativo, mediante un software comercial: .....
  - d) Otros..métodos:.....

53. ¿Qué porcentaje de error tiene en la previsión de ventas?: .....

54. ¿Realiza algún tipo de control estadístico que analice su control de calidad? En caso afirmativo valore en porcentaje el grado de implantación de control estadístico de su proceso para el control de calidad

- a) Entre el 60%-100%:                      b) Entre el 30%-60%:                      c) Menor del 30%:

55. ¿En qué grado se practica el outsourcing, la contratación de operadores logísticos externos, para el almacenaje y transporte de sus productos?:

- a) Sólo para almacenaje:                      b) Sólo para transporte:      c) Almacén y transporte:  
d) Todos los servicios son propios de la compañía:

56. Entre las tareas de su actividad, ¿realiza picking en sus almacenes?

¿Qué tecnología usa para realizar el picking de materiales?

- a) Por luz indicadora o voz:                      b) Por radiofrecuencia:                      c) Mediante  
lista de picking                      d) Automático: producto va al operario:                      e) Otros

57. ¿Qué porcentaje de error tiene en sus tareas de picking?

58. ¿Qué criterio de clasificación de productos sigue en su almacén?

- a) Por rotación (clasificación ABC):  
b) Por familias de productos o de proveedores:  
c) Por tamaño o embalaje:  
d) Caótico:  
e) Otros:

59. ¿Se realiza o se ha planteado un método de optimización del transporte en la empresa?                      ¿De qué manera optimiza el transporte?

- a) Existe una zona asignada para la carga y descarga rápida.  
b) Aprovecho los retornos vacíos:  
c) Se cuenta con programas de optimización de rutas y GPS

60. ¿Emplea la práctica de crossdocking, como técnica de reducción de inventario y espacio de almacenamiento (intercambio de cargas sin necesidad de almacenar)?

¿En qué medida?

- a) Lo realizo entre 60%-100% de los pedidos y clientes:  
b) Lo realizo entre 30%-60% de los pedidos y clientes:  
c) Lo realizo en menos del 30%:

61. ¿Realiza logística inversa en su empresa?:

¿En que medida gestiona su compañía logística inversa?

- a) Recuperación de palets y embalajes:  
b) Gestiono todo el proceso de las devoluciones de cliente:

- c) Me responsabilizo del reciclado de los productos:
- d) Me encargo de la recogida y almacenamiento de las devoluciones:

62. ¿Tiene algún indicador de la satisfacción de su servicio de atención al cliente?  
 ..... ¿Qué herramientas utiliza?:

- a) Realización de encuestas de satisfacción de cliente:
- b) Mediante cliente fantasma
- c) Número de reclamaciones recibidas:
- d) Otros

63. De las diversas modalidades de colaboración que se presentan a continuación, indique cuáles practica con sus distintos clientes:

- a) Controlo el stock de mi cliente en su compañía:
- b) Realizamos un plan conjunto de demanda, producción y aprovisionamiento:
- c) Intercambiamos información de stocks, pedidos, recursos disponibles:
- d) Envío confirmación de los pedidos:
- e) Envío información de los pedidos con antelación (referencias, cantidad, fecha...):
- f) Acordamos los requerimientos de entrega (embalajes, identificación, horarios entrega...):
- g) Existe un sistema de trazabilidad de los pedidos (vía Internet, teléfono...)

**Encuesta EMPRESA**  
**Distribuidora Mayorista**

Empresa - Razón Social: .....  
 Domicilio: .....Localidad:.....  
 Teléfono: ..... E-mail: .....  
 Nombre Responsable/Cargo:.....  
 Sitio web

**Dimensionamiento**

- 1. Personal Ocupado:..... Cantidad de empleados total:..... - Profesionales:
- 2. Superficie (m2):
- 3. Potencia Instalada (HP):

### Característica de la Actividad

4. Rubro: .....

5. Productos

principales:.....

Otros productos:.....

6. Grado de satisfacción de la Infraestructura de Servicios

(Marque con una cruz)

Servicios	Adecuados	Insuficientes	Carentes
Agua Corriente			
Energía eléctrica			
Gas Natural			
Cloacas			
Comunicación vial			
Comunicación aérea			
Comunicación marítima			
Internet (banda ancha)			
Telefonía			
Suelo industrial (parques industriales y otros)			
Recolección de residuos			
Tratamiento de residuos			
Logísticos			

7. Antigüedad de bienes de capital

Entre 15 y 20 años

Entre 10 y 15 años

Entre 5 y 10 años

Menos de 5 años

8. Posee Equipamientos informáticos?  Si  No

Si posee ¿Donde los está aplicando?: en producción  en tareas administrativas.  otros

9. Grado de Utilización de las instalaciones

10. ¿Qué porcentaje de la capacidad instalada se utiliza? .....

a) ¿Está en condiciones de ampliarla?  Si  No

b) ¿tiene planes de ampliación?:  Si  No,

c) ¿dispone de espacio?  Si  No

d) ¿estaría dispuesto a mudarse a un parque industrial logístico?  Si  No

11. ¿Cuales son las mayores dificultades a la hora de mejorar servicios?

Dificultades tecnológicas  Otras  Dificultades financieras   
equipamiento  RR. HH.  dimension del mercado

12. ¿Cuál es su opinión sobre la posibilidad de desarrollar localmente algunas actividades sobre los insumos/servicios comprados en otras regiones?

.....

13. ¿Y respecto a agragarle valor a su producción?

.....

14. En qué áreas incorporaría personal:

Profesionales  Operarios  Operarios calificados  Técnicos  Adm

Capacita al personal: si  no

En qué áreas capacita:.....

15. Utiliza asesoramiento profesional: si  no

En qué áreas utiliza asesoramiento:

Marketing  Comercialización  Gestión  Contable  Otras

¿cuáles?.....

16. ¿Utiliza el crédito?: Público  privado  promocional

17. Volumen de facturación mensual: ----- volumen (tn.)

18. ¿Dónde realiza sus operaciones en % del total?

Mercado	Ventas	lugar	Compras	lugar
Local /regional				
Provincial				
Nacional				
Internacional				

19. Cantidad de envíos (ej.: camiones x mes) .....

20. Modalidad

a granel: ....., carga general: ..... líquidos: .....

21. Tipo de transporte: vial ..... FF.CC. ....

22. Volumen de las compras (Tn mens.)....., valor: .....  
cantidad de entradas mens.: .....

23. Modalidad en %

a granel: ....., carga general: ..... líquidos: .....

Alimentos sin refrigerar..... alimentos refrigerados .....gases: .....

**Financiamiento:**

24. ¿Recibe la Empresa algún tipo de crédito? :  Si  No

b) En caso de que la respuesta sea afirmativa ¿De dónde provienen los fondos?

.....

**Dinámica empresarial**

25. ¿Tienen algún convenio firmado con:

c) otras Empresas:  Si  No, le interesaría:  Si  No

d) y/o con Universidades?:  Si  No

En caso de afirmativa ¿Qué tipo de convenios tiene?.....

¿Tuvo algún acercamiento a universidades o centros tecnológicos?  Si  No

¿Ha realizado acciones conjuntas con alguna otra institución local, provincial, nacional?  Si  No

Comentario:.....

26. ¿Con cuáles instituciones locales ha realizado más acciones en conjunto?

.....

indique la cantidad de veces .....

27. ¿Qué estrategias utiliza para el conocimiento de su competencia?.....

¿Conoce a sus competidores?  Si  No,

¿sabe a qué precios vende?  Si  No

28. ¿Sabe de la trayectoria tecnológica usada por la competencia? ¿Cuál es su

fFuente de información? Medios gráficos?,  , ferias y exposiciones  ,

proveedores o clientes

29. ¿En que áreas utiliza asesoramiento profesional? Marketing ..... Economía

..... Gestión empresarial ....., asesoramiento contable.....

otro.....

30. ¿Cree que su actividad ha crecido en estos últimos años?.  Si  No

estuvo estancada

¿Cómo fue la evolución de su empresa?:  creció  disminuyó

estuvo estancada

¿su empresa creció al mismo tiempo que su sector?

Comentarios .....

## Información operativa

31. ¿Usa algún tipo de indicador para evaluar su actividad?,

¿Qué tipo de indicadores utiliza?:

a) Reclamaciones de clientes:

b) Reducción de costes:

c) Roturas de stocks:

d) Entregas a tiempo:

e) Errores en factura:

f) Rotación de inventario:

g) Errores y daños en envíos:

h) Plazo de entrega:

i) Calidad a la primera:

j) Encuestas de satisfacción cliente:

k) Niveles de existencias:

l) Fidelización de clientes:

m) No uso indicadores:

n) Otros

32. ¿Cuántas referencias de producto comprado a proveedor tiene?

33. ¿Cuántos pedidos sirve al año?

34. ¿Qué porcentaje de pedidos servidos OK en calidad, cantidad y fecha de entrega tiene?

35. ¿Cuál es su plazo de entrega medio?

36. ¿Cuántos proveedores tiene?

37. ¿Cuántos de sus proveedores tiene algún tipo de certificación?

38. ¿Cuántos clientes tiene?

39. ¿Utiliza algún sistema informático de comunicación entre sus proveedores y clientes, Internet, Intranet...?

40. Indique su porcentaje de error entre existencias reales e inventario anual

41. ¿Cuáles de los siguientes costos logísticos son los más representativos en sus costes totales?

a) Costos de transporte:

b) Costos de aprovisionamiento (pedidos:

c) Costos administrativos (gestión de la administración entre sus proveedores y clientes):

d) Costos de almacén (espacio, instalaciones, manipulación y stock):

42. ¿Emplea algún tipo de aplicación informática de gestión en alguno de sus procesos? .....

¿En qué procesos?.....

¿Qué tipo de aplicación?:

43. Previsión de ventas:..... b) Planificación de procesos y de capacidad: ..... c) Gestión de almacenes: ..... d) Gestión de transporte: ..... e) Gestión total (ERP): ....

44. ¿Se realiza toma de datos en sus almacenes? ..... ¿Qué sistema de captura de datos utiliza? .....

a) Lectura de código de barras: .....

b) Radiofrecuencia:.....

c) Sistemas de detección de presencia: .....

d) Otros: .....

45. ¿Existe trazabilidad de los productos a lo largo de su cadena de suministro? ¿En qué puntos se contempla la trazabilidad en su empresa?

a) Desde el proveedor a mi planta: .....

b) Sólo en mi planta: .....

c)

Desde mi planta al cliente:.....

46. Si hay algún tipo de trazabilidad, ¿mediante qué sistema se realiza?.....

47. ¿Comparte información, a parte de pedidos, entre agentes de su cadena de suministro? (planes conjuntos de previsión demanda, producción...)

¿Con qué agentes de la Cadena de Suministro?:

a) Con el proveedor: .....

b) Con el cliente: .....

48. ¿Tiene departamento de logística como tal en su empresa?

- a) Sí tiene: ..... b) No tiene:.....

### **Aspectos de la logística**

49. ¿Trabaja con sus proveedores mediante JIT (“just in time”) entregas justo a tiempo, sin stock en su compañía? En caso afirmativo, ¿en qué porcentaje?

- a) Lo realizo entre 60%-100% de los proveedores: .....  
b) Lo realizo entre 30%-60% de los proveedores:.....  
c) Lo realizo con menos del 30%:

50. De las diversas modalidades de colaboración que se presentan a continuación, indique cuáles practica con sus distintos proveedores.

- a) El proveedor gestiona mi stock: .....  
b) Se realiza un plan conjunto de demanda, producción y aprovisionamiento: .....  
c) Se intercambia información sobre stocks, confirmación de pedidos, recursos disponibles: .....  
d) Los proveedores me confirman los pedidos: .....  
e) Recibo información detallada de los pedidos con antelación (referencias, cantidad, fecha...): .....  
f) Se acuerdan los requerimientos de entrega (embalajes, identificación, horarios de entrega...): .....  
g) Existe un sistema de trazabilidad de los pedidos (vía Internet, teléfono...):

51. ¿Ha desarrollado planes de contingencia en caso de fallo en el suministro de materiales estratégicos? En caso afirmativo, ¿en qué medida?

- a) Los tengo previstos para entre el 60%-100% de los proveedores:.....  
b) Los tengo previstos para entre el 30%-60% de los proveedores: .....  
c) Los tengo previstos para menos del 30% de los proveedores: .....

52. ¿Hace una previsión de ventas? En caso de que la realice, ¿qué método utiliza para realizar previsiones de ventas de sus artículos?:

- a) Estimación cualitativa (históricos, estudio de mercado...) :  
b) Cuantitativo (métodos matemáticos, modelos...): .....  
c) Cuantitativo, mediante un software comercial: .....

d) Otros..métodos:.....

53. ¿Qué porcentaje de error tiene en la previsión de ventas?: .....

54. ¿Realiza algún tipo de control estadístico que analice su control de calidad? En caso afirmativo valore en porcentaje el grado de implantación de control estadístico de su proceso para el control de calidad

a) Entre el 60%-100%:                      b) Entre el 30%-60%:                      c) Menor del 30%:

55. ¿En qué grado se practica el outsourcing, la contratación de operadores logísticos externos, para el almacenaje y transporte de sus productos?:

a) Sólo para almacenaje:                      b) Sólo para transporte:                      c) Almacén y transporte:  
d) Todos los servicios son propios de la compañía:

56. Entre las tareas de su actividad, ¿realiza picking en sus almacenes?

¿Qué tecnología usa para realizar el picking de materiales?

a) Por luz indicadora o voz:                      b) Por radiofrecuencia:                      c) Mediante  
lista de picking                      d) Automático: producto va al operario:                      e) Otros

57. ¿Qué porcentaje de error tiene en sus tareas de picking?

58. ¿Qué criterio de clasificación de productos sigue en su almacén?

a) Por rotación (clasificación ABC):  
b) Por familias de productos o de proveedores:  
c) Por tamaño o embalaje:  
d) Caótico:  
e) Otros:

59. ¿Se realiza o se ha planteado un método de optimización del transporte en la empresa?

¿De qué manera optimiza el transporte?

a) Existe una zona asignada para la carga y descarga rápida.  
b) Aprovecho los retornos vacíos:  
c) Se cuenta con programas de optimización de rutas y GPS

60. ¿Emplea la práctica de crossdocking, como técnica de reducción de inventario y espacio de almacenamiento (intercambio de cargas sin necesidad de almacenar)?

¿En qué medida?

- a) Lo realizo entre 60%-100% de los pedidos y clientes:
- b) Lo realizo entre 30%-60% de los pedidos y clientes:
- c) Lo realizo en menos del 30%:

61. ¿Realiza logística inversa en su empresa?:

¿En que medida gestiona su compañía logística inversa?

- a) Recuperación de palets y embalajes:
- b) Gestiono todo el proceso de las devoluciones de cliente:
- c) Me responsabilizo del reciclado de los productos:
- d) Me encargo de la recogida y almacenamiento de las devoluciones:

62. ¿Tiene algún indicador de la satisfacción de su servicio de atención al cliente?

..... ¿Qué herramientas utiliza?:

- a) Realización de encuestas de satisfacción de cliente:
- b) Mediante cliente fantasma
- c) Número de reclamaciones recibidas:
- d) Otros

63. De las diversas modalidades de colaboración que se presentan a continuación, indique cuáles practica con sus distintos clientes:

- a) Controlo el stock de mi cliente en su compañía:
- b) Realizamos un plan conjunto de demanda, producción y aprovisionamiento:
- c) Intercambiamos información de stocks, pedidos, recursos disponibles:
- d) Envío confirmación de los pedidos:
- e) Envío información de los pedidos con antelación (referencias, cantidad, fecha...):
- f) Acordamos los requerimientos de entrega (embalajes, identificación, horarios entrega...):
- g) Existe un sistema de trazabilidad de los pedidos (vía Internet, teléfono...)

## Encuesta EMPRESA

### Transporte

Empresa - Razón Social: .....

Domicilio: .....Localidad:.....

Teléfono: ..... E-mail: .....

Nombre Responsable/Cargo:.....

Sitio web:

### Dimensionamiento

1. Personal Ocupado:.....- Cantidad de empleados total:.....

2. Superficie (m2):

3. Cantidad de vehículos de carga:                      capacidad de carga total:

### Característica de la Actividad

4. Tipo de carga      en %

alimentos : .....

alimentos refrigerados.....

a granel.....

paletizada.....

containers.....

líquidos.....

gases. ....

5. grado de satisfacción en la Infraestructura de Servicios

(Marque con una cruz)

Servicios	Adecuados	Insuficientes	Carentes
Agua Corriente			
Energía eléctrica			
Gas Natural			
Cloacas			
Comunicación vial			

Comunicación aérea			
Comunicación marítima			
Internet (banda ancha)			
Telefonía			
Suelo industrial (parques industriales y otros)			
Recolección de residuos			
Tratamiento de residuos			
Logísticos			

6. ¿es necesaria alguna infraestructura de apoyo a la actividad? .....  
 ¿cuál? .....

**Nivel de actividad**

7. ¿Qué porcentaje de la capacidad de carga máxima se utiliza?

8. Está en condiciones de ampliar la flota?  Si  No
- a) ¿tiene planes para su ampliación?:  Si  No, dificultades:.....
- b) ¿dispone de espacio?  Si  No
- c) ¿estaría dispuesto a mudarse al parque industrial logístico?  Si  No
- d) ¿necesita la instalación de un parador de camiones?  Si  No
- b5) Índice de rotación de vehíc (años): ....
- e) Antigüedad de la flota:  Entre 10 y 15 años  Entre 5 y 10 años

Menos de 5 años

- d) Posee Equipamientos informáticos?  Si  No
- f) Si posee ¿Donde los está aplicando?: en los vehículos (gps)  en tareas administrativas.  otros
- g) ¿tiene pensado planes de mejora del servicios?  cuáles?

9. ¿Cuales son las mayores dificultades a la hora de mejorar el servicio?

Dificultades tecnológicas       Otras       Dificultades financieras        
 antigüedad flota       RR. HH.       Mercado pequeño.        
 infraestructura       reglamentaciones       habilitaciones (indicar cuales)

**Ocupación**

10. Total:..... Choferes                                  Nivel gerencial  
 administrativos:

En qué áreas incorporaría personal: Profesionales  choferes Adm   
 Capacita al personal:                                  si  no En qué áreas capacita:

.....

11. Utiliza asesoramiento profesional:                  si no  
 En qué áreas utiliza asesoramiento: publicidad Gestión Contable Otras  
 ¿Utiliza el crédito?: Público       privado       promocional     

**Nivel de actividad**

a) ¿Dónde realiza sus viajes?

Mercado	Marque con una cruz	lugar
Local /regional		
Neuquén		
Nacional		
Internacional		

12. Cantidad de viajes mensuales: .....

Distancia más frecuente                                  distancia promedio                                  distancias máximas

13. Peso carga transportada por viaje                                  Tarifa por km y por  
 tonelada:.....

14. ¿Terceriza algunos viajes?-----

15. grado de retornos sin carga (en %)

---

16. Facturación: ....., Volumen (Tn mens). .....,

17. Los clientes con los cuales trabaja se encuentran:  mas de 200km.   
menos de 200km.

**Financiamiento:**

18. ¿Recibe la Empresa algún tipo de crédito? :  Si  No

En caso de que la respuesta sea afirmativa ¿De dónde provienen los fondos?

Marque con una cruz

Origen de los fondos	
Bancos Públicos	
Bancos Privados	
Créditos Promocionales	
Organismos Nacionales	
Organismos Provinciales	

**Dinámica empresarial**

19. ¿Tienen algún convenio firmado con:

e) otras Empresas:  Si  No, le interesaría:  Si  No

f) y/o con Universidades?:  Si  No

En caso de afirmativa ¿Qué tipo de convenios tiene?.....

20. ¿Tuvo algún acercamiento a universidades o centros tecnológicos?  Si

No

Comentarios:.....

21. ¿Ha realizado acciones conjuntas con alguna otra institución local, provincial, nacional?  Si  No

¿Cuál?.....

Comentario:.....

22. ¿Qué estrategias utiliza para el conocimiento de su competencia?.....

23. ¿Conoce a sus competidores?  Si  No, ¿sabe tarifas?  Si  No

24. ¿Tienen algún tipo de certificación de estas normas:  Si  No,

¿Que organismo certificó?:.....

25. ¿Cree que su actividad ha crecido en estos últimos años?.  Si  No  estuvo estancada

26. ¿Cómo fue la evolución de su empresa?:  creció  disminuyó  estuvo estancada

27. ¿su empresa creció al mismo tiempo que su sector?

Comentarios.....

## 9. información operativa

28. ¿Usa algún tipo de indicador para evaluar su actividad?, ¿Qué tipo de indicadores utiliza?:

a) Reclamaciones de clientes:

b) Reducción de costes:

c) Roturas de stocks:

d) Entregas a tiempo:

e) Errores en factura:

f) Rotación de inventario:

g) Errores y daños en envíos:

h) Plazo de entrega:

- i) Calidad a la primera:
- j) Encuestas de satisfacción cliente:
- k) Niveles de existencias:
- l) Fidelización de clientes:
- m) No uso indicadores:
- n) Otros

29. ¿Cuántos pedidos sirve al año?

30. ¿Qué porcentaje de pedidos servidos OK en calidad, cantidad y fecha de entrega tiene?

31. ¿Cuál es su plazo de entrega medio?

32. ¿Cuántos clientes tiene?

33. ¿Utiliza algún sistema informático de comunicación entre sus proveedores y clientes, Internet, Intranet...?

34. ¿Cuáles de los siguientes costos son los más representativos en sus costes totales?

a) combustible:                      b) mano de obra) :

35. ¿Emplea algún tipo de aplicación informática de gestión en alguno de sus procesos? .....

¿En qué procesos?.....¿Qué tipo de aplicación?:

a) Previsión de ventas:.....                      b) Planificación de viajes: .....                      c) Gestión de almacenes: .....                      d) Gestión de transporte: .....e) Gestión total (ERP):

36. ¿Se realiza revisión de vehículos? .....                      ¿con qué frecuencia? .....

37. ¿Existe trazabilidad de los productos a lo largo de su cadena de suministro? ¿En qué puntos se contempla la trazabilidad en su empresa?

38. Si hay algún tipo de trazabilidad, ¿mediante qué sistema se realiza?.....

### **Aspectos de la logística**

39. ¿Sus clientes trabajan con JIT (“just in time”) entregas justo a tiempo. En caso afirmativo, ¿en qué %?

40. ¿Ha desarrollado planes de contingencia en caso de fallo? En caso afirmativo, ¿en qué medida? .....

41. ¿Planifica los servicios de alguna manera? En caso afirmativo, valore el grado de cumplimiento de los planes de producción respecto a su producción real:

- a) Se cumplen entre el 60%-100%:
- b) Se cumplen entre el 30%-60%: .....
- c) Se cumplen en menos del 30%: .....

42. ¿Hace una previsión de ventas? En caso de que la realice, ¿qué método utiliza para realizar previsiones de ventas de sus artículos?:

- a ) Estimación cualitativa (históricos, estudio de mercado...) :
- b) Cuantitativo (métodos matemáticos, modelos...): .....
- c) Cuantitativo, mediante un software comercial: .....
- d) Otros métodos:

43. ¿Qué porcentaje de error tiene en la previsión de ventas?: .....

44. ¿Realiza algún tipo de control estadístico que analice su control de calidad? En caso afirmativo valore en porcentaje el grado de implantación de control estadístico de su proceso para el control de calidad

- a) Entre el 60%-100%:
- b) Entre el 30%-60%:
- c) Menor del 30%:

45. ¿Se realiza o se ha planteado un método de optimización del transporte?

46. ¿De qué manera optimiza el transporte?

- a )Existe una zona asignada para la carga y descarga rápida.
- b) Aprovecho los retornos vacíos:

c) Se cuenta con programas de optimización de rutas y GPS

47. ¿Realiza logística inversa en su empresa?:

¿En qué medida gestiona su compañía logística inversa?

- a) Recuperación de palets y embalajes:
- b) Gestiono todo el proceso de las devoluciones de cliente:
- c) Me responsabilizo del reciclado de los productos:
- d) Me encargo de la recogida y almacenamiento de las devoluciones:
- e) me encargo de listas de pedido.....
- f) me encargo de cobranzas.....

48. ¿Tiene algún indicador de la satisfacción de su servicio de atención al cliente?

¿Qué herramientas utiliza?:

- a) Realización de encuestas de satisfacción de cliente:
- b) Mediante cliente fantasma
- c) Número de reclamaciones recibidas:
- d) Otros

## Cadena Turismo

### MODELO ENTREVISTAS GUIADAS

#### SECTOR PÚBLICO

##### ADMINISTRACIÓN DE TURISMO LOCAL (AT local)

Administración de turismo local (área/unidad):.....

Entrevistado: .....

Cargo: .....

Contacto:.....

Fecha de la entrevista: .....

##### EVOLUCIÓN DEL MARCO INSTITUCIONAL Y DE LAS RESPONSABILIDADES

En el transcurso de los últimos 3 años, la AT:

- a. Su papel fue fortalecido en el seno del gobierno local?
- b. Ha obtenido mayor presupuesto?

**Respuesta negativa, indique:**

Se ha mantenido igual?

- c. Ha sido integrado a otros sectores o ramas de actividad? Cual/es?
- d. Se le ha quitado responsabilidades anteriores? Cual/es?

##### ATRATIVOS DE ZAPALA

- a. Recursos/atractivos con los que cuenta Zapala. Existe un inventario local?  
*Considera una dificultad la distancia de los atractivos respecto de la ciudad?*
- b. Existencia de regulación específica para la protección y conservación de los recursos  
¿Cuáles?
- c. A través de qué medios/herramientas la administración de turismo local comunica los productos/atractivos de la ciudad?  
*Sitio web propio / Publicidad / Workshops / Viajes de familiarización para prensa / viajes de familiarización para agentes de viajes / Ferias turísticas / relaciones publicas*

- d. Existe políticas activas en cuanto a la facilitación al acceso de los atractivos en cuanto a:
- Sistema de señalización. *Área encargada*
  - Accesos (infraestructura de comunicación). *Área encargada*
  - Carteles, mapas de interés turístico en la vía pública. *Área encargada*

### **CONECTIVIDAD**

- a. Conectividad entre Zapala y los principales centros turísticos cercanos en cuanto a:
- Infraestructura de comunicación:  en mal estado, sin mantenimiento (camino, rutas, accesos)  en buenas condiciones
  - Frecuencia de conexión (transporte público):  no existe este servicio  
 es baja  
 es optima

### **COMPETENCIAS**

- a. Implementación de sistemas de recolección de datos en relación a los visitantes de Zapala? *Metodología*
- b. Cuenta el área de turismo con puestos de trabajo ocupados por profesionales del sector? *Porcentaje en función de la cantidad de puestos*
- c. Cuál es el rol de la administración de turismo local en el Plan de Desarrollo Turístico provincial?
- d. Posee la AT local planes de desarrollo propios? *Cuáles?*
- e. Recibe el sector turismo algún tipo de asistencia de organismos provinciales/nacionales u otros? *De qué tipo?*
- f. Conoce facilidades/programas de incentivo para la realización de emprendimientos/iniciativas privadas dentro del sector?
- g. Brinda la AT local capacitación en materia de turismo para los actores privados del sector turismo de Zapala? *Acciones y/o programas.*
- h. Brinda la AT asesoramiento para el desarrollo de emprendimientos locales en turismo?  
*A cuales?*

### **OTROS INSTRUMENTOS DE INTERVENCIÓN**

- a. Cuenta Zapala con herramientas de reglamentación para servicios de alojamiento, guías de turismo, otros? *Cuáles (locales o provinciales)?*
- b. Existencia de registros de actores del sector privado (alojamientos, servicios de guías, etc.). *Cuáles?*

## **VISITANTES**

- a. Perfil del visitante de Zapala:  
Ciudad de origen, estadía promedio, gasto promedio, motivación principal, atractivos visitados.

## **COOPERACIÓN EN MATERIA DE TURISMO**

- a. Existe algún vínculo de cooperación con la Universidad Nacional del Comahue o otros organismos académicos? *En qué aspectos?*
- b. Existe algún vínculo formal o informal con otras áreas de gestión locales? *En qué aspectos?*
- c. Existe un vínculo formal o informal de cooperación con los actores del sector privado (hoteles, restaurantes, agencias de viajes, guías de turismo, otros)? *En qué aspectos?*
- d. Existe algún vínculo de cooperación con la administración de turismo provincial? *En qué aspectos?*

## **ROL DE LA AT LOCAL Y VISIÓN DEL SECTOR**

- a.Cuál es el actual perfil turístico de Zapala y hacia cual debería apuntar (visión de desarrollo a futuro)?
- b. Perfil de turista (o segmento de mercado) que Zapala busca atraer o considera que tiene mayores posibilidades de captar?
- c. Visión en cuanto a la participación de la comunidad local en la generación de emprendimientos propios vinculados al sector y nivel de interés
- d. Visión en cuanto al empresario local en materia de turismo?
- e. Principales problemáticas que enfrenta el sector de cara a un desarrollo turístico?
- f. Cuáles son los periodos de mayor estacionalidad del sector?
- g. Visión en cuanto a los servicios prestados por el sector privado (alojamiento, restauración, servicios de guías locales, etc.)? *Deficiencias observadas.*

## **CENTROS DE INFORMES**

Entrevistado: .....

Cargo: .....

Contacto: .....

Fecha de la entrevista: .....

- a. Cantidad y ubicación
- b. Días y horarios de atención
- c. Qué tipo de capacitación recibe el personal para la información que brindan en el centro de informes?
- d. Los informantes son bilingües?
- e. Tipo de consulta más frecuente que realizan los viajeros.
- f. En relación a Zapala (atractivos-servicios), que tipo de consultas reciben?
- g. Tienen estadísticas sobre origen/destino de los viajeros.
- h. Qué tipo de folletería es la más requerida por los viajeros?

## **MUSEO PROVINCIAL DE CS NATURALES “DR PROF JUAN OLSACHER”**

Entrevistado: .....

Cargo: .....

Contacto: .....

Fecha de la entrevista: .....

- a. Se encuentra abierto todo el año?
- b. Horarios y días de visita
- c. Horarios y días de mayor afluencia
- d. Perfil del visitante del museo
- e. Posee algún tipo de encuesta de satisfacción de los visitantes?
- f. Hay cooperación con la AT local o provincial en relación al uso turístico del museo? En qué aspectos?
- g. Poseen guías turísticas especializadas? Quienes las proveen?

## **PARQUE NACIONAL LAGUNA BLANCA**

Entrevistado: .....

Cargo: .....

Contacto:.....

Fecha de la entrevista: .....

- a. El parque se encuentra abierto todo el año?
- b. Horarios de visita
- c. Cuáles son las áreas de uso?
- d.Cuál es el principal atractivo turístico del mismo?
- e. Posee un centro de interpretación?
- f. Posee estadísticas de visitantes al Parque?
- g. Podría caracterizar el perfil de las personas que visitan el mismo?

## **FACULTAD DE TURISMO**

### **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE**

Entrevistado: .....

Cargo: .....

Contacto:.....

Fecha de la entrevista: .....

- a. Visión de la actividad turística en Zapala considerando el perfil del visitante actual, los servicios básicos y complementarios de la actividad y los atractivos del lugar (actuales y potenciales).
- b. Participación de la unidad académica en materia de investigación para el turismo en Zapala
- c. Posee un vínculo de la unidad con el área de turismo local? En qué aspectos?

## **MODELO ENTREVISTAS GUIADAS**

### **SECTOR PRIVADO**

#### **AGENCIAS DE VIAJES**

##### **Andesmar**

Entrevistado: .....

Cargo: .....

Contacto: .....

Fecha de la entrevista: .....

a. Tipo:

Empresa de Viajes y Turismo

Agencia de Turismo

Agencia de Pasajes

Minorista

Mayorista

Emisiva

Receptiva

b. Diseña y comercializa productos de Zapala? *Cuáles*

c. Se especializa en algún producto en particular? *En cuál/es?*

d. Posee su emprendimiento empleados profesionales en turismo? *Porcentaje en relación al total de puestos. Ocupan puestos de trabajo operativos y estratégicos?*

e. Visión en cuanto al empresario local en materia de turismo

f. Cuáles son las principales problemáticas del destino en materia de turismo

g.Cuál es el actual perfil turístico de Zapala y hacia cual debería apuntar (visión de desarrollo a futuro)?

h. Visión en cuanto a la participación de la comunidad local en la generación de emprendimientos propios vinculados al sector y nivel de interés

## **PRESTADORES DE SERVICIOS TURISTICOS DE RECREACION**

### **Parque Primeros Pinos**

Entrevistado: .....

Cargo: .....

Contacto: .....

Fecha de la entrevista: .....

- a) Cuáles son los principales servicios con los que cuenta el Parque?
- b)Cuál es la regulación específica que aplica a su actividad?
- c)Cuál es el perfil de visitante que atrae?
- d)Cuál es el factor diferencial que destaca de Zapala frente a otros Centros turísticos?
- e) Como comercializa/publicita los servicios del parque?
- f) Posee vinculación de cooperación/asociativismo con otros actores del sector privado en materia de turismo? *En qué aspectos?*
- g) Considera que existe una política proactiva por parte de la AT local? *En qué aspectos?*
- h) Visión en cuanto al empresario local en materia de turismo
- i) Cuáles son las principales problemáticas del destino en materia de turismo
- j)Cuál es el actual perfil turístico de Zapala y hacia cual debería apuntar (visión de desarrollo a futuro)?
- k) Visión en cuanto a la participación de la comunidad local en la generación de emprendimientos propios vinculados al sector y nivel de interés

## **GRUPOS DE ACTIVIDADES DE TURISMO AVENTURA**

### **Grupo El Chachil**

Entrevistado: .....

Cargo: .....

Contacto:.....

Fecha de la entrevista: .....

- a) Tipo de actividades que realizan en Zapala
- b) Duración de las actividades (en días)
- c) Participan personas de otras localidades? *De cuáles?*
- d) Zapala es punto de partida para la realización de actividades en otras localidades? Cuáles?
- e) El grupo realiza actividades específicas para visitantes de Zapala (grupales/individuales)? *Qué tipo de actividades?*
- f) Como comercializa/publicita sus servicios?

- g) Cuál es el factor diferencial que destaca de Zapala frente a otros Centros turísticos?
- h) Usted cree que estas actividades pueden ser de interés para comercializar a los turistas que visitan Zapala?
- i) Visión en cuanto al empresario local en materia de turismo
- j) Cuáles son las principales problemáticas del destino en materia de turismo
- k) Cuál es el actual perfil turístico de Zapala y hacia cual debería apuntar (visión de desarrollo a futuro)?
- l) Visión en cuanto a la participación de la comunidad local en la generación de emprendimientos propios vinculados al sector y nivel de interés

## REPRESENTANTES DE SERVICIOS DE ALOJAMIENTO

Entrevistado: .....

Cargo: .....

Contacto: .....

Fecha de la entrevista: .....

- a) Perfil del visitante que recibe: residencia, grupo de viaje, estadía promedio, etc.
- b) Regulaciones de la Administración de Turismo local en cuanto a los servicios de alojamiento
- c) Estacionalidad del destino
- d) Promedio de empleados que tiene? Contrata empleados en temporada alta? (si el destino presenta estacionalidad)
- e) Posee entre sus empleados profesionales en turismo? *Proporción en relación a la totalidad de empleados. Ocupan puestos de trabajo estratégicos u operativos?*
- f) Reciben sus empleados capacitación? Se la proporciona usted o algún organismo?
- g) Principales características del sector de alojamiento
- h) Principales deficiencias de la prestación de servicios de alojamiento en Zapala
- i) Cómo ha evolucionado la inversión en alojamiento en la ciudad de Zapala?
- j) Posee una oferta complementaria a su actividad principal? Cuál?
- k) Posee facilidades de pago?

- l) Se vincula con operadores turísticos para la reserva y venta de plazas?
- m) Se encuentra asociado a alguna entidad (asociación, cámara) referida a la hotelería de Zapala?
- n) Como comercializa/comunica los servicios? En relación a esto, recibe alguna ayuda de la AT local o provincial? De qué tipo?
- o) Posee vinculación de cooperación/asociativismo con otros actores del sector privado en materia de turismo? *En qué aspectos?*
- p) Estaría dispuesto a contratar servicios de asesoramiento en marketing para mejorar el posicionamiento y rentabilidad de su negocio?
- q) Considera que existe una política proactiva por parte de la AT local? *En qué aspectos?*
- r) Cuáles son las principales problemáticas del destino en materia de turismo
- s)Cuál es el actual perfil turístico de Zapala y hacia cual debería apuntar (visión de desarrollo a futuro)?
- t)Cuál es el factor diferencial que destaca de Zapala frente a otros Centros turísticos?
- u) Visión en cuanto al empresario local en materia de turismo
- v)Visión en cuanto a la participación de la comunidad local en la generación de emprendimientos propios vinculados al sector y nivel de interés

## **REPRESENTANTES DE SERVICIOS DE RESTAURACION**

Entrevistado: .....

Cargo: .....

Contacto: .....

Fecha de la entrevista: .....

- a) Utilización de servicios gastronómicos: cuál es su principal cliente, el residente o el turista?
- b) Posee facilidades de pago?
- c) Dentro de su carta ofrece comidas regionales? Cuáles?
- d) Utiliza productos de producción local para la elaboración de platos?
- e)Cuál es el mes/periodo de mayor trabajo?
- f) Reciben sus empleados capacitación? Se la proporciona usted o algún organismo?

- g) Estaría dispuesto a contratar servicios de asesoramiento en marketing para mejorar el posicionamiento y rentabilidad de su negocio?
- h) Visión en cuanto al empresario local en materia de turismo
- i) Cuáles son las principales problemáticas del destino en materia de turismo
- j)Cuál es el actual perfil turístico de Zapala y hacia cual debería apuntar (visión de desarrollo a futuro)?
- k) Visión en cuanto a la participación de la comunidad local en la generación de emprendimientos propios vinculados al sector y nivel de interés

## **GRUPOS DE PRODUCCION DE ARTICULOS REGIONALES**

### **Artesanos Trabun Ruca**

Entrevistado: .....

Cargo: .....

Contacto: .....

Fecha de la entrevista: .....

- a) Tipo de productos ofrecidos.
- b) Las artesanías son propias de la región?
- c) Participan en ferias de artesanos locales/regionales para la venta a turistas?  
Quien está a cargo de la organización? Si es regional, lugar donde se realiza.
- d) Representan a la localidad de Zapala en ferias provinciales/regionales/nacionales/internacionales? Cuáles?
- e) El área turismo local/provincial coopera con ustedes? En qué aspectos?
- f) Participa en campañas de promoción del área turismo a través de la venta de recuerdos fabricados por artesanos locales?
- g) Cuáles son las principales problemáticas del destino en materia de turismo
- h)Cuál es el actual perfil turístico de Zapala y hacia cual debería apuntar (visión de desarrollo a futuro)?
- i) Visión en cuanto a la participación de la comunidad local en la generación de emprendimientos propios vinculados al sector y nivel de interés

## Cadena Economía Social

Entrevista guiada a productores

Empresa - Razón Social:

.....

Domicilio:

.....

Localidad:

.....

Teléfono:

.....

E-mail:

.....

Nombre

Responsable/Cargo:.....

### 1) Dimensionamiento

a) Personal Ocupado

- Cantidad de empleados total:

- Profesionales:

- Operarios:

- Operarios calificados:

- Administrativos :

- ¿en caso de requerir, ahora o en un futuro personal adicional, qué características debería tener?.....

b) Superficie (m2):

c) Potencia Instalada (HP):

### 2) Característica de la Actividad

h) Rubro: .....

i) Producto principal:.....

j) Otros productos:.....

k) Productos en Cartera (a elaborar): .....¿Tiene alguna dificultad para desarrollarlos, de qué características?:.....

l) Materias Primas o Insumos utilizados en el proceso:

.....  
 .....

m) Los proveedores con los cuales trabaja se encuentran :

mas de 30km.

menos de 30km.

n) ¿Utilizan insumos importados?

Si       No

¿De donde provienen?-----

¿Cuentan con algún régimen de promoción?-----

### 3) Infraestructura de Servicios

Marque con una cruz

Servicios	Adecuados	Insuficientes	Carentes
Agua Corriente			
Energía eléctrica			
Gas Natural			
Cloacas			
Comunicación vial			
Comunicación aérea			
Comunicación marítima			
Internet (banda ancha)			
Telefonía			
Suelo industrial			

(parques industriales y otros)			
Recolección de residuos			
Tratamiento de residuos			
Logísticos			

c) Antigüedad de la maquinaria

- Entre 15 y 20 años       Entre 10 y 15 años  
 Entre 5 y 10 años       Menos de 5 años

d) Posee Equipamientos informáticos?  Si       No

e) Si posee ¿Donde los esta aplicando?: en producción   
 en tareas administrativas.   
 otros

#### 4) Grado de Utilización de la Planta

a) ¿Qué porcentaje de la capacidad instalada se utiliza? Marque con una cruz

Menos de 25%	
hasta 50%	
hasta 75%	
Superior a 75%	
Utiliza el 100%	

b) ¿Esta en condiciones de ampliar la producción?  Si       No

b1) ¿tiene planes de ampliación de la planta?:  Si       No,

b2) ¿dispone de espacio?  Si       No

b3) ¿estaría dispuesto a mudarse a un parque industrial?  Si       No

c) ¿Cuales son las mayores dificultades a la hora de desarrollar productos nuevos?

- Dificultades tecnológicas       Otras       Dificultades financieras   
equipamiento    RR. HH.       escala de producción,       Mercado  
consumidor pequeño.

¿Cuál es su opinión sobre la posibilidad de desarrollar localmente algunos de los insumos/servicios comprados en otras regiones?

.....  
.....

¿Y respecto a agregarle valor a su producción?

.....  
.....

Cantidad de profesionales en la empresa:

Cantidad de ingenieros:                      cantidad de técnicos:

En qué áreas incorporaría personal:

- Profesionales                        
Operarios                                
Operarios calificados                
Técnicos                                  
Administrativos

Capacita al personal:                      si       no

En qué áreas

capacita:.....  
.....  
.....  
.....

Utiliza asesoramiento profesional:      si       no

En qué áreas utiliza asesoramiento:

- Marketing
- Comercialización
- Gestión
- Ingeniería
- Contable
- Otras

¿Qué instrumentos de promoción conoce?

.....

.....

.....

¿Utiliza el crédito?: Público  privado  promocional

5) Volumen de Producción por mes: -----

a) ¿Dónde realiza sus ventas?

Mercado	Marque con una cruz
Local	
Regional	
Nacional	
Internacional	

b) En caso de realizar exportaciones: ¿A que país las realiza?-----

c) ¿Las realiza la misma empresa o terceriza el servicio?-----

d) ¿Cuenta con algún régimen de promoción de exportaciones?  Si  No

Comentarios:.....

**6) Financiamiento:**

a) ¿Recibe la Empresa algún tipo de crédito? :  Si       No

---

b) En caso de que la respuesta sea afirmativa ¿De dónde provienen los fondos?

Marque con una cruz

Origen de los fondos	
Bancos Públicos	
Bancos Privados	
Créditos Promocionales	
Organismos Nacionales	
Organismos Provinciales	
Fundaciones y/u Organizaciones Internacionales (BID, BM,...)	
Agencias de desarrollo	

**7) Información general**

Proactividad empresaria

¿Tienen algún convenio firmado con:

g) otras Empresas:     Si       No,      le interesaría:  Si     No

h) y/o con Universidades?:     Si       No

En caso de afirmativa ¿Que tipo de convenios tiene?

.....

¿Tuvo algún acercamiento a universidades o centros tecnológicos?  Si  No  
Comentarios:.....

¿Ha realizado acciones conjuntas con alguna otra institución local, provincial, nacional?  Si  No  
¿Cuál?.....  
Comentario:.....

¿Con cuales instituciones locales ha realizado más acciones en conjunto?  
.....  
indique la cantidad de veces .....

¿Con cuales instituciones locales no ha realizado acciones en conjunto, indique las razones?  
.....  
.....

i) ¿Qué estrategias utiliza para el conocimiento de su competencia?.....  
¿Conoce a sus competidores?  Si  No,  
¿sabe a qué precios vende?  Si  No  
¿Sabe de la trayectoria tecnológica usada por la competencia?  
¿Cuál es su fuente de información? Medios gráficos?,  ,  
ferias y exposiciones  ,  
proveedores o clientes

j) ¿En que áreas utiliza asesoramiento profesional? Marque con una cruz

Marketing	
Economía	
Gestión Administrativa	
Ingeniería	
Comercio	

internacional	
Asesoramiento contable	

d) Siguen algún tipo de Normas Estándar de calidad?  Si  No

En caso de afirmativa especifique cuales

---

¿Tienen algún tipo de certificación de estas normas:  Si  No,

¿Que organismo certificó?:

.....

Tiene manual de calidad: si , no

k) ¿Cree que su actividad ha crecido en estos últimos años?.

Si  No  estuvo estancada

¿Cómo fue la evolución de su empresa?:  creció  disminuyó

estuvo estancada

¿su empresa creció al mismo tiempo que su sector?

Comentarios

.....

## **Bibliografía Tomo I**

## Bibliografía

- 1.- Ainchil, J., Preiss, O., Ameri, H. y otros. "Caracterización del Territorio y del Sistema de Actividades en el Área de Influencia del Paso Pehuenche". BID – CEPAL – IIRSA, Ministerio de Infraestructura Federal, 2007.
- 2.- Amalia Sapag, Ing. Ag. Jorge Arrigo Med. Vet.. "Programa mohair neuquen: una experiencia de desarrollo articulada entre productores minifundistas organizados e instituciones del estado" s/f
- 3.- Aon, P. "De Emprendimientos, empresas y emprendedores" Universidad Nacional de Luján . 2011.
- 4.- Arango Serna, M. y otros. "Logística Esbelta Aplicada al Transporte en el Sector Minero". Boletín de CIENCIAS DE LA Tierra N° 25, junio 2009.
- 5.- Campero, E. "El emprendedor Profesional", (presentación), 2012.
- 6.- Coraggio José Luis, "Economía Social y Solidaria, El trabajo antes que el capital", Quito-Ecuador, julio del 2011.
- 7.- Consejo Federal de Inversiones. "Estudio de competitividad del sistema de ganados y carnes bovino en la Provincia de Neuquén". 2010.
- 8.- COPADE. "Corredor Bioceánico – Ferrocarril Trasandino Sur". Banco Mundial, inf. 30606, junio 2006.
- 9.- CREBBA. Oportunidades de Intercambio en el Corredor Trasandino Sur", Centro Regional de Estudios Económicos Bahía Blanca Argentina, 2011.
- 10.- CREBBA. "Corredor Trasandino Sur. Situación y posibilidades de Desarrollo. Centro Regional de Estudios Económicos Bahía Blanca Argentina, 2013.
- 11.- Dirección de Estudios de Mercado y Estadística. Subsecretaría de Desarrollo Turístico, Ministerio de Turismo de la Nación. *Anuario Estadístico de Turismo 2012*. En <http://desarrolloturistico.gob.ar/estadistica/anuarios-estadisticos>, visitado el 22/03/2014.
- 12.- De la Arena, G. "El caso de los Jóvenes Emprendedores Rurales". Programa Emprendedores Rurales, M. de Agricultura, G, P y Alimentación, 2001.
- 13.- Dirección de Estudios de Mercado y Estadística. Subsecretaría de Desarrollo Turístico, Ministerio de Turismo de la Nación. *Oferta de alojamiento en la Argentina 2010*. En <http://desarrolloturistico.gob.ar/estadistica/oferta-de-alojamiento-hoteleroy-parahotelero>, visitado el 22/03/2014.
- 14.- Dirección Provincial de Estadística y Censos. Provincia del Neuquén. *Informe Sectorial Turismo. Años 2009/2012*. En

- <http://www.estadisticaneuquen.gob.ar/informes/Turismo/informeTurismo2009-2012.pdf>, visitado el 22/03/2014.
- 15.- Dirección Provincial de Estadística y Censos. Provincia del Neuquén. “Plazas hoteleras por año según departamento de la Provincia del Neuquén. Periodo 1989/2011”. En [http://www.estadisticaneuquen.gob.ar/sectoresEconomicos\\_turismo\\_hoteles.html](http://www.estadisticaneuquen.gob.ar/sectoresEconomicos_turismo_hoteles.html), visitado el 22/03/2014.
  - 16.- Dirección Provincial de Estadística y Censos. Provincia del Neuquén. “Locales dedicados al expendio de comidas y bebidas con servicio de mesa y/o mostrador en el rubro restaurantes y bares; pizzerías; rotiserías y elaboración de viandas, según departamentos de la Provincia del Neuquén. Periodo 2005/2011”. En [http://www.estadisticaneuquen.gob.ar/sectoresEconomicos\\_turismo\\_restaurantes.html](http://www.estadisticaneuquen.gob.ar/sectoresEconomicos_turismo_restaurantes.html), visitado el 22/03/2014.
  - 17.- Dirección Provincial de Minería de Neuquén: Estadística Provincial Minera 2012.
  - 18.- Dirección Provincial de Minería de Neuquén: “MINERALES DEL NEUQUÉN” s/f.
  - 19.- Dirección Provincial de Minería de Neuquén: PROCEDIMIENTO LEGAL MINERO s/f.
  - 20.- Dirección General de Estadísticas y Censos de Neuquén: estadísticas del sector.
  - 21.- Fundación CODESPA. Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor., 2011.
  - 22.- Federico, J. “Programa de Desarrollo Emprendedor, PRODEM”, Universidad Nacional de G. sarmiento, 2011.
  - 23.- Giordano, M. “Taller de entrenamiento de Emprendedores, Universidad Nacional de Lanús, 2012.
  - 24.- Ghezan, G., Iglesias, D., Acuña, A., “Guía Metodológica para el Estudio de las Cadenas Agroalimentarias y Agroindustriales”. Proyecto 2742: Economía de las Cadenas Agroalimentarias y Agroindustriales. Marzo 2007.
  - 25.- Higueta, Mauro. “Comunidad Emprendedora Argentina”, (presentación), 2011.
  - 26.- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la Republica Argentina INDEC. Encuesta de Ocupación Hotelera 2013. En [http://www.indec.mecon.ar/principal.asp?id\\_tema=5165](http://www.indec.mecon.ar/principal.asp?id_tema=5165), visitado el 22/03/2014.
  - 27.- Korman Dib, S. “Recomendaciones o Aumento de los Nuevos Mapas”, (presentación) Universidad Federal de Río de Janeiro. 2010
  - 28.- Korman Dib, S. “Factores Críticos y Barreras de los Nuevos Proyectos. 2010

- 29.- Korman Dib, S. "Énfasis Comunicación y Cultura", (presentación) UFRJ, 2010.
- 30.- Ley N°2414. Ley provincial de turismo. Provincia del Neuquén, Republica Argentina. En <http://www.neuquentur.gob.ar/es/leyes-y-reglamentaciones/>, visitado el 22/03/2014.
- 31.- Madoery, O. Comunidades Emprendedoras e Innovadoras, (presentación), 2011.
- 32.- Ministerio de Industria y Comercio, España. "Logística y Competitividad de las PyME", 2007.
- 33.- Ministerio de Desarrollo Territorial Provincia del Neuquén: Ganadería Ovina y Caprina. Documento Sectorial Integral. s/f.
- 34.- Monterroso, E. "El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento", Universidad Nacional de Luján.
- 35.- Moran Esparza, J.L.: "*La Economía Social Solidaria: Redes Productivas*" en Contribuciones a la Economía, enero 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008a/>
- 36.- Nadina G. Mezza: Cadena de Producción de Carne Bovina. Enfoque Económico de fijación de precios por eslabón. Inti. Julio 2008
- 37.- Planet finance: Caracterización del sector caprino en la Argentina. Junio de 2011
- 38.- Programa Formación de Formadores de la Subsecretaria de Economía Social dependiente del Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de la Provincia de Santa Fe.
- 39.- Pojmaevich Irene, Medeot Hugo: "Estudio de factibilidad técnica y demanda productiva para la instalación de una planta de fabricación de Cerámica Plana utilizando como materia prima recursos mineros industriales no-metalíferos de la región". CFI. 2008.
- 40.- Senasa (Ctro. Reg. Patagonia Norte): Anuario Estadístico 2012.
- 41.- Serebrisky T. y otros, "Logística, Análisis y Opciones para Resolver Sus Desafíos Estratégicos", Banco Mundial, Inf. 54342, oct. 2010.
- 42.- Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública. Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. 1816 -2016 Argentina del Bicentenario. Plan Estratégico Territorial. Avance 2008. Buenos Aires. 2008.
- 43.- Subsecretaria de Turismo de la provincia del Neuquén. *Plan de desarrollo turístico provincial 2011-2015*. En <http://www.neuquentur.gob.ar/lineamientos-de-la-gestion/>, visitado el 22/03/2014.
- 44.- Subsecretaria de Turismo de la provincia del Neuquén. "Centro Turístico Zapala". *Anuario Estadístico en Turismo 2012*. En

- <http://www.neuquentur.gob.ar/es/estadisticas/7094/centros-turisticos>, visitado el 22/03/2014.
- 45.- Subsecretaria de Turismo de la provincia del Neuquén. “Demanda turística real provincial”. *Anuario Estadístico en Turismo 2012*. En <http://www.neuquentur.gob.ar/es/estadisticas/5425/demanda-turistica>, visitado el 22/03/2014.
  - 46.- Subsecretaria de Turismo de la provincia del Neuquén. “Prestadores de actividades turísticas”. *Anuario Estadístico en Turismo 2011*. En <http://www.neuquentur.gob.ar/es/estadisticas/5424/oferta-turistica>, visitado el 22/03/2014.
  - 47.- Subsecretaria de Turismo de la provincia del Neuquén. “Oferta de alojamiento turístico”. *Anuario Estadístico en Turismo 2012*. En <http://www.neuquentur.gob.ar/es/estadisticas/5424/oferta-turistica>, visitado el 22/03/2014.
  - 48.- Subsecretaria de Turismo de la provincia del Neuquén. “Empresa de Viajes y Turismo”. *Anuario Estadístico en Turismo 2012*. En <http://www.neuquentur.gob.ar/es/estadisticas/5424/oferta-turistica>, visitado el 22/03/2014.
  - 49.- Subsecretaria de Turismo de la provincia del Neuquén. “Movimiento en terminales aéreas”. *Anuario Estadístico en Turismo 2012*. En <http://www.neuquentur.gob.ar/es/estadisticas/5426/movimiento-en-aeropuertos-aerodromos-y-pasos-internacionales>, visitado el 22/03/2014.
  - 50.- Unidad de Promoción y Formación para el Trabajo, Municipalidad de Zapala. Estudios de cadenas de valor de la Localidad de Zapala. 2013.
  - 51.- Unión Industrial Argentina. “Estudio de Cadenas de Valor. 2014.
  - 52.- Universidad Nacional de La Plata DAM. Promoción del Desarrollo Local – Plan Estratégico Zapala. Contratante: Consejo Federal de Inversiones, Argentina. 2008/2009.

## **BIBLIOGRAFÍA GENERAL**

(Principales antecedentes y enfoques conceptuales)

- 1.- Tauber, F., Hanlon, M., & Zoppi R. (1984). Intervención urbana en La Plata.
- 2.- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Bognanni, L. (1992). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Municipalidad de Chascomús.
- 3.- Tauber, F., Bognanni, L., & Delucchi, D. (1992). Partido de La Plata, estructura barrial: barrio de La Cumbre.
- 4.- Tauber, F. (1992). La Plata: Reflexiones y Datos Para una Estrategia de Desarrollo.
- 5.- Tauber, F. (1993). Chascomús: Reflexiones y Datos para una Estrategia de Desarrollo.
- 6.- Tauber, F. (1994). Chascomús: Pautas Para Una Estrategia de Desarrollo de Desarrollo.
- 7.- Tauber, F. (1994). Desarrollo de experiencias en la escala municipal: Pautas para una estrategia de desarrollo I.
- 8.- Tauber, F., Saccone, E., & Echave, ME. (1995). Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo de los municipios del Foro Intermunicipal de Promoción de Empleo.
- 9.- Tauber, F., Delucchi, D., & Guardia HP., L. (1995). Metodologías y estrategias para el desarrollo de proyectos de reconversión productiva en la actividad agropecuaria de la zona de crecimiento común.
- 10.- Tauber, F., & Grisolfá, L. (1996). Plan de desarrollo integral para la microregión Zavaleta-Arroyito: ejidos urbanos de Plottier y Senillosa.
- 11.- Tauber, F. (1996). Saladillo: Reflexiones y Datos para una Estrategia de Desarrollo.
- 12.- Tauber, F. (1996). Estrategias de desarrollo en relación con el municipio.
- 13.- Tauber, F. (1997). Proyectos de Planificación Estratégica.
- 14.- Tauber, F. (1997). Junín: Reflexiones y Datos para una Estrategia de Desarrollo.
- 15.- Tauber, F. (1998). Enfoque sistémico del desarrollo municipal.

- 16.- Tauber, F. (1998). Ideas para una agenda de política municipal.
- 17.- Tauber, F., Bognanni, L. & Delucchi, D. (1998). Navarro: reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 18.- Tauber, F., Sánchez Arrabal, M. (1998). Programa Observatorio de Calidad de Vida. La Plata.
- 19.- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Bognanni, L. (1999). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Municipalidad de Suipacha.
- 20.- Tauber, F. (1999). Comentarios sobre el paradigma Neuquén 2020.
- 21.- Tauber, F. (1999). El rol del municipio y las estrategias del desarrollo local.
- 22.- Tauber, F. (1999). Autonomía, descentralización y regionalización: un desafío institucional para el municipio.
- 23.- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Bognanni, L. (1999). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Municipalidad de Tres Arroyos.
- 24.- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Bognanni, L. (1999). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Municipalidad de Benito Juárez.
- 25.- Tauber, F. (2001). Metodologías para la implementación de un plan estratégico.
- 26.- Tauber, F., Bognanni, L., Delucchi, D. (1997). La Mortalidad Infantil en el partido de La Plata.
- 27.- Tauber, F., Delucchi, D., Bognanni, L. (1995). La Plata: Propuestas Para un futuro de Progreso.
- 28.- Tauber, F., Delucchi, D., Camarda, D., Sánchez Arrabal, M., Tosi, I. (1999). Rojas: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 29.- Tauber, F., Delucchi, D., Longo, J., & Bognanni, L. (2000). Lincoln: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 30.- Tauber, F., & Delucchi, D. (2000). Metodología para la planificación y gestión de los sistemas de transporte público de pasajeros de la ciudad de Neuquén (1997 2000).
- 31.- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Bognanni, L. (2000). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Municipalidad de Chacabuco.
- 32.- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Bognanni, L. (2000). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Municipalidad de Rojas.

- 33.- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Bognanni, L. (2000). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Municipalidad de General Pinto.
- 34.- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Bognanni, L. (2000). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Municipalidad de Azul.
- 35.- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., Pintos, P. (2001). Mercedes: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 36.- Tauber, F., Martino, H., Delucchi, D. (2001). El Programa de Apoyo a los Municipios.
- 37.- Tauber, F. (2001). Metodologías para la implementación de un plan estratégico.
- 38.- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Bognanni, L. (2001). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Municipalidad de San Pedro.
- 39.- Tauber, F., Delucchi, D., & Longo, J. (2002). Plan Estratégico Villa Gesell.
- 40.- Tauber, F., Delucchi, D., & Longo, J. (2002). Plan Estratégico Tres Arroyos. Modelo de desarrollo: ejes estratégicos, programas, medidas, acciones.
- 41.- Tauber, F., Delucchi, D., & Martino, H. (2003). Plan Estratégico Chivilcoy.
- 42.- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Bognanni, L. (2003). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Municipalidad de Dolores.
- 43.- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Bognanni, L. (2003). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Dolores.
- 44.- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Bognanni, L. (2004). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Municipalidad de Pehuajó.
- 45.- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Bognanni, L. (2004). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Municipalidad de Laprida.
- 46.- Tauber, F., Delucchi, D., Sánchez Arrabal MB., & Frediani, J. (2004). La gestión del patrimonio natural y cultural del partido de Gral Belgrano como estrategia de desarrollo municipal.
- 47.- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Sánchez Arrabal MB. (2005). Plan Estratégico General Belgrano.
- 48.- Tauber, F., & Sánchez Arrabal MB. (2006). Los planes estratégicos y el gobierno local.
- 49.- Tauber, F. (2007). La gestión del desarrollo.

- 50.- Tauber, F., & Ravella OR. (2008). Modelos de transporte orientados a la mitigación de emisiones contaminantes en ciudades medias grandes de la provincia de Buenos Aires.
- 51.- Tauber, F.; Delucchi, D. (2007). Construcción metodológica para el plan estratégico participativo del CODENOBA.
- 52.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M.; Martino, H.; Delucchi, D. (2011). Plan Estratégico La Plata 2010.
- 53.- Tauber, F. (2011). El desarrollo y su planificación: Evolución del concepto y su influencia en procesos urbanos endógenos, sustentables y participativos.
- 54.- Tauber, F; Sánchez Arrabal, M. (1999). El medio ambiente en relación con el desarrollo, la economía, el derecho y la política. Subtema: Sociedad y medio ambiente. Evento: II Jornadas Académicas del Centro Universitario Regional Junín (UBA-UNLP) (Junín, 1999).
- 55.- Tauber, F., Martino, H., Lavecchia, E., & Seimandi, M. (2020). Políticas Integrales de Seguridad Vial en Municipios de la Región Pampeana - Guía Metodológica.
- 56.- Tauber, F., Delucchi, D., Longo, J., Bognanni, L., Martino, H., & Pintos P. (2001). Rauch: Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.
- 57.- Tauber, F., Delucchi, D., Martino, H., & Bognanni, L. (2020). Sistema Integral de Información Geográfica Municipal: Municipalidad de Carlos Tejedor.
- 58.- Tauber, F., & Martino, H. (2014). Municipalidad de Zapala. Formulación de Proyectos de Desarrollo Económico Productivo de la Ciudad de Zapala. Informe Final: Tomo II Año 2014.
- 59.- Tauber, F., & Martino, H. (2014). Municipalidad de Zapala. Formulación de Proyectos de Desarrollo Económico Productivo de la Ciudad de Zapala. Informe Final: Tomo III Año 2014.
- 60.- Tauber, F., Sánchez Arrabal, M.B., Martino, H., Delucchi, D., Rodríguez, C., Lafalce, N., Cremaschi, M.E., Maqueda, L., & Guilarte, M.J. (2013). Sistema de indicadores para municipios de la provincia de Buenos Aires. Indicadores ambientales.