



**CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES**

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

PROVINCIA DEL NEUQUÉN

INFORME FINAL

TOMO I

FECHA 29-07-2014



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DEL NEUQUÉN
Ministerio de Desarrollo Territorial



MUNICIPALIDAD DE ZAPALA

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

EQUIPO DE TRABAJO

EXPERTO O 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

Tomo II

Introducción	5
Cadena de valor Minería	6
Cadena de valor Ganadería	48
Cadena de valor Logística	116
Cadena de valor Turismo	171
Cadena de valor Economía Social	211
Emprendedorismo	233
Anexo Tomo II	260
Bibliografía Tomo II	276

Tomo III

Introducción	5
Cadena de valor Minería	6
Cadena de valor Ganadería	23
Cadena de valor Logística	41
Cadena de valor Turismo	71
Cadena de valor Economía Social	94
Emprendedorismo	112
Bibliografía Tomo III	136

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 Intendencia 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 Matus¹ 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).

¹ 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

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

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

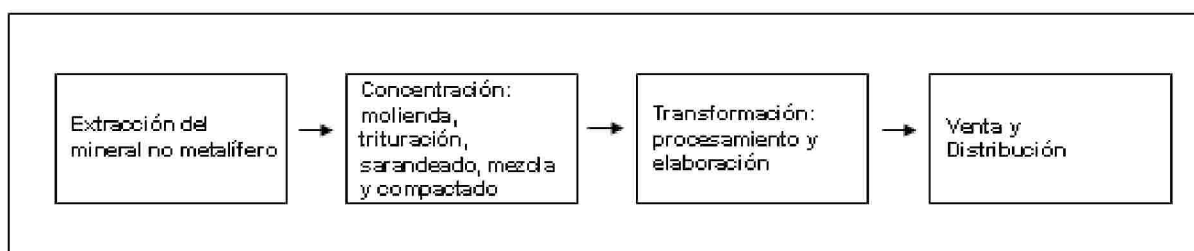
Los encadenamientos productivos hacia adelante se componen de las empresas manufactureras y de empresas de otros sectores productivos que utilizan los productos de la minería como insumo para la producción de sus propios productos.

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.

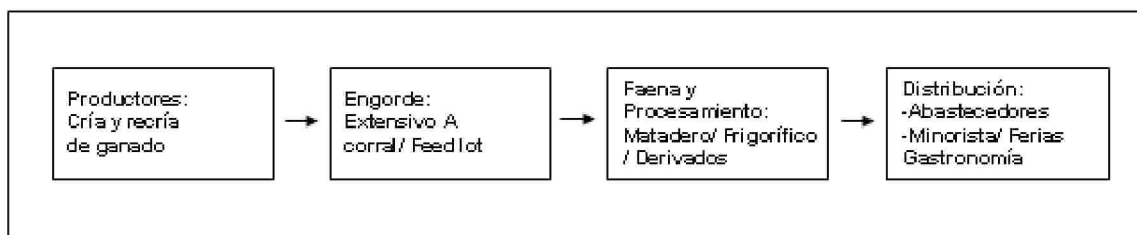
La comercialización de sus productos se realiza en canales formales e informales. La actividad industrial referente a la carne de cabra se realiza a través de la faena y el transporte del animal al frigorífico hasta su distribución a los centros de consumo. Los principales destinos de venta del cabrito 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.²

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

² "El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento", Monterroso, E, UnLu.

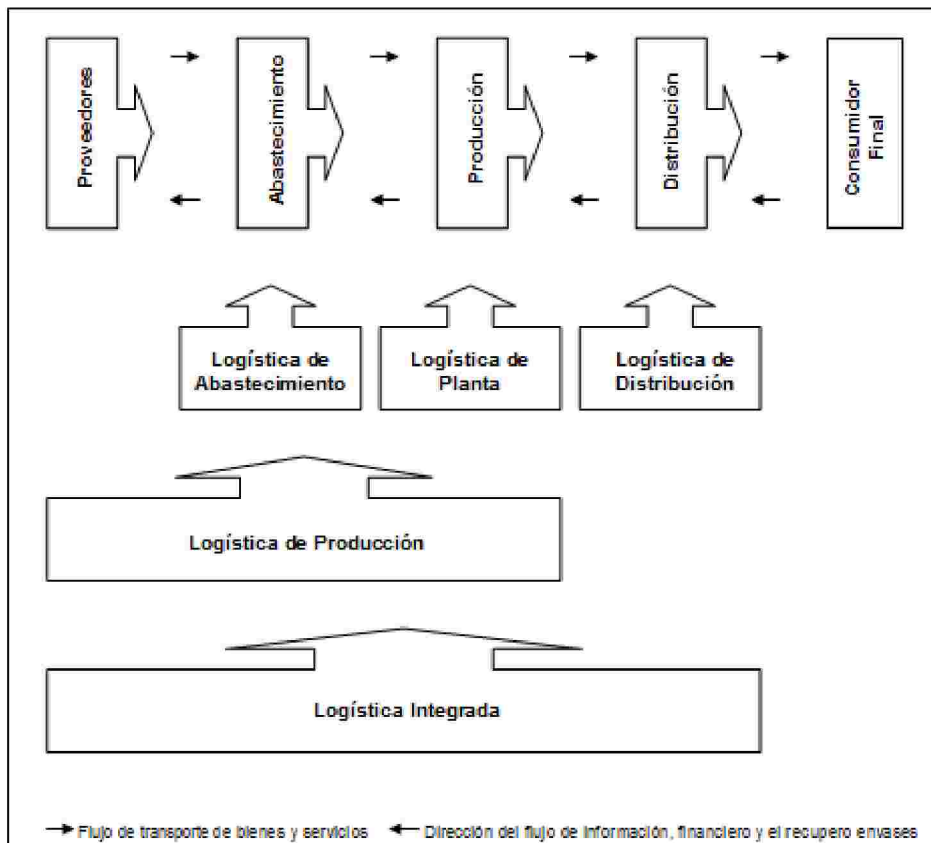
inventarios, servicios de mantenimiento de instalaciones y máquinas, servicios básicos de planta, transporte, distribución e inteligencia de información.

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

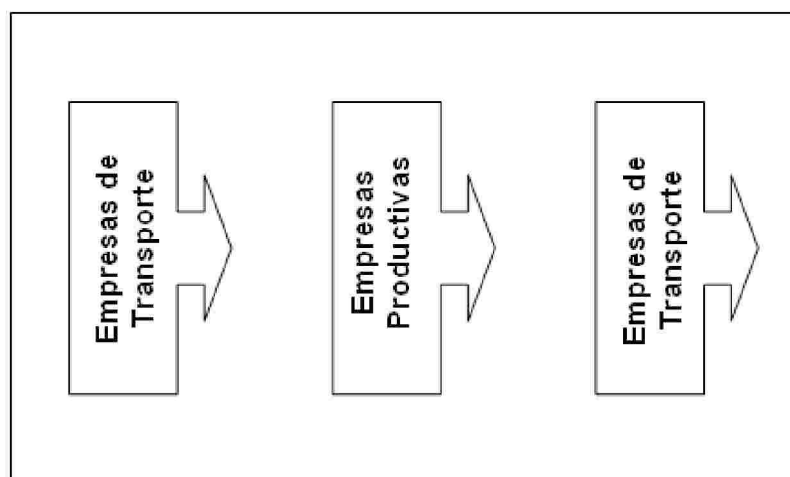


Fuente: elaboración propia.

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.

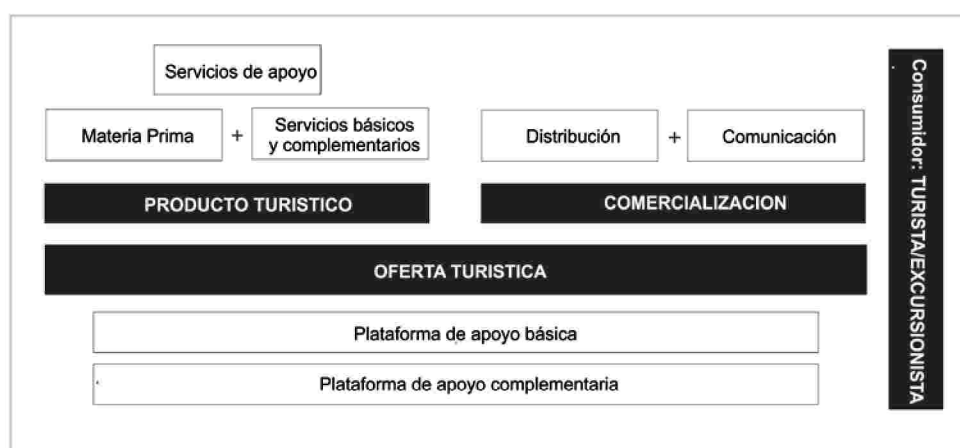
Turismo

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 turismo³.

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.

³ 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 excursionista⁴.

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 habilitados⁵ 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).⁶ 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).⁷

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.

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

⁵ 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).

⁶ Datos estadísticos de la Subsecretaría de Turismo de la provincia del Neuquén, año 2012.

⁷ 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.

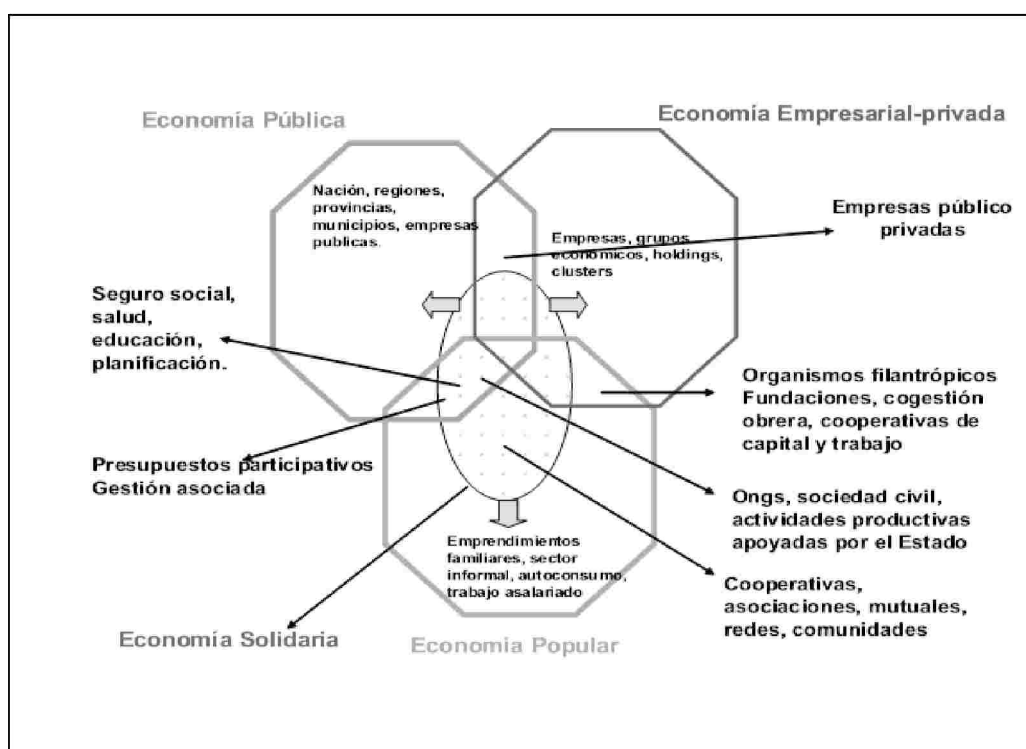
En este contexto de cambios socioproductivos, la Economía Social se ubica como estrategia de desarrollo basada en la promoción y fomento de actividades de producción, distribución, circulación, financiamiento, consumo digno y responsable de bienes y/o servicios de los sujetos que operan según principios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

Compartiremos la perspectiva de análisis⁸ que presenta José Luis Coraggio⁸, quien considera que lejos de limitarse a la promoción de micro emprendimientos, microcréditos, etc. aislados, una política de economía social debe definirse y operar

⁸ 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 actividad⁹ 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

⁹ 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.

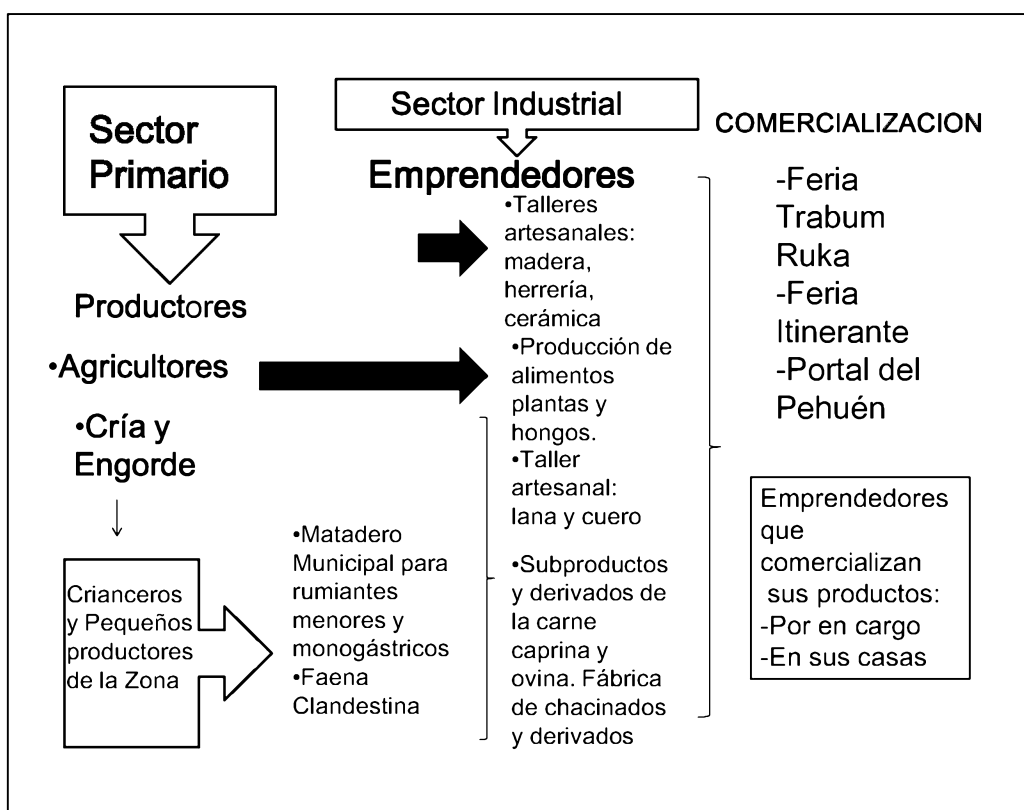


Fotos Feria Trabum Ruka. Itatí Rossi.

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 empresas¹⁰. También en la región hay un desarrollo muy exitoso como el que se dio en el Brasil desde fines de la década del '80¹¹.

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.

¹⁰ Ver página web de la Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos de la Argentina. www.aipypt.org.ar.

¹¹ Ver página web de la Asociación Nacional de Emprendimiento Tecnológicos (ANPROTEC). 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 empresaria, 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 empresaria. 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.

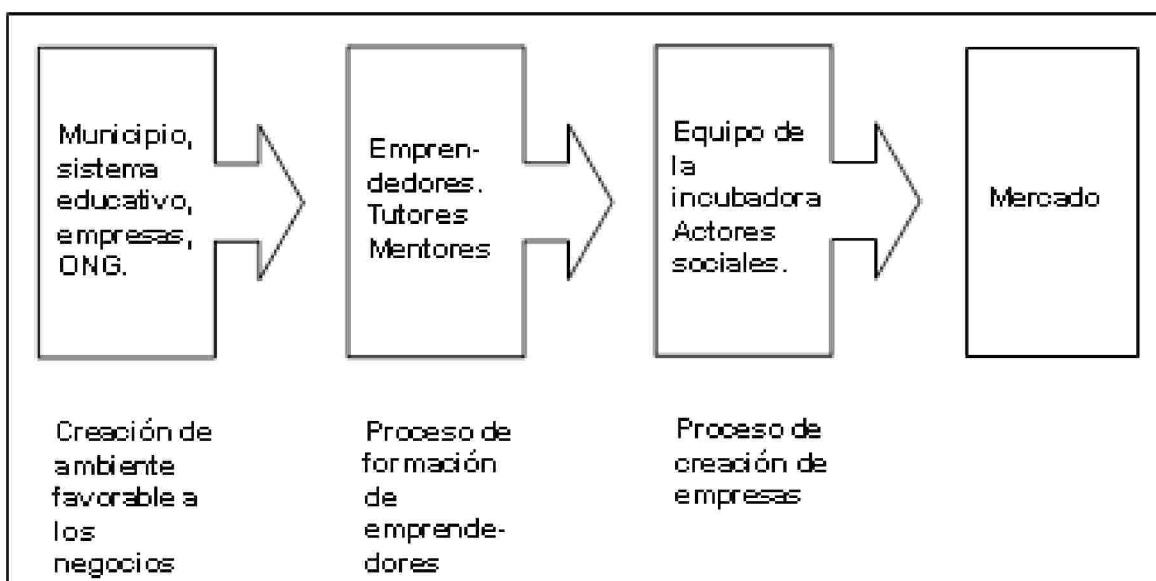
Estas dos políticas comentadas están muy difundidas en todo el territorio nacional y la mayoría implementadas por universidades, municipios y algunas cámaras empresarias.

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 carnica

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? (capacitacion, busqueda 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 agregarle 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:
lista de picking
- b) Por radiofrecuencia:
- c) Mediante
- 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 refrigeradosgases:

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 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

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?

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	<input type="checkbox"/>
Regional	<input type="checkbox"/>
Nacional	<input type="checkbox"/>
Internacional	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

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. (2007). Caracterización del Territorio y del Sistema de Actividades en el Área de Influencia del Paso Pehuenche. BID – CEPAL – IIRSA, Ministerio de Infraestructura Federal.
- 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. (2011). De Emprendimientos, empresas y emprendedores” Universidad Nacional de Luján.
- 4.- Arango Serna, M. y otros. (2009). Logística Esbelta Aplicada al Transporte en el Sector Minero. Boletín de CIENCIAS DE LA Tierra N° 25.
- 5.- Campero, E. (2012). El emprendedor Profesional”, (presentación), 2012.
- 6.- Coraggio J. (2011). Economía Social y Solidaria, El trabajo antes que el capital, Quito-Ecuador.
- 7.- Consejo Federal de Inversiones (2010). Estudio de competitividad del sistema de ganados y carnes bovino en la Provincia de Neuquén”. 2010.
- 8.- COPADE. (2006). Corredor Bioceánico – Ferrocarril Trasandino Sur. Banco Mundial, inf. 30606, junio 2006.
- 9.- CREBBA (2011). Oportunidades de Intercambio en el Corredor Trasandino Sur, Centro Regional de Estudios Económicos Bahía Blanca Argentina, 2011.
- 10.- CREBBA (2013). 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. (2001). 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-dealojamiento-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, 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, 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 (2011). Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor.
- 22.- Federico, J. (2011). Programa de Desarrollo Emprendedor, PRODEM", Universidad Nacional de G. sarmiento.
- 23.- Giordano, M. (2012). Taller de entrenamiento de Emprendedores, Universidad Nacional de Lanús.
- 24.- Ghezan, G., Iglesias, D., Acuña, A.(2007). Guia Metodologica para el Estudio de las Cadenas Agroalimentarias y Agroindustriales". Proyecto 2742: Economía de las Cadenas Agroalimentarias y Agroindustriales. Marzo 2007.
- 25.- Higueta, M. (2011). 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, visitado el 22/03/2014.
- 27.- Korman Dib, S. (2010). Recomendaciones o Aumento de los Nuevos Mapas, (presentación) Universidad Federal de Río de Janeiro. 2010
- 28.- Korman Dib, S. (2010). Factores Críticos y Barreras de los Nuevos Proyectos. 2010
- 29.- Korman Dib, S. (2010). 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-reqlamenciones/>, visitado el 22/03/2014.
- 31.- Madoery, O. (2011). Comunidades Emprendedoras e Innovadoras, (presentación), 2011.
- 32.- Ministerio de Industria y Comercio, España (2007). 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 I. 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. (2010). 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-dela-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-aeropuertosaerodromos-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.
- 53.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sánchez, M.; Vásquez, V.; Resa, S. (2009). Plan Estratégico Zapala.
- 54.- Tauber, F.; Martino, H.; Sánchez Arrabal, M. (2011). PECH Plan Estratégico Chacabuco.
- 55.- Tauber, F.; Martino, H.; Sánchez, B., Ressa, S. (2011). Bases para el ordenamiento urbano y territorial y regulación de los usos del suelo: plan estratégico de Chacabuco.

- 56.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sanchez, M. (2010). Plan estratégico de seguridad vial de la Región Capital, provincia de Buenos Aires, en el marco de un plan estratégico para el desarrollo regional.
- 57.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sánchez, M.; Frediani, J.; Tosi, I. (2009). Plan Estratégico Aluminé.
- 58.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sánchez, M.; Vásquez, V.; Resa, S. (2009). Plan Estratégico Zapala.
- 59.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sánchez Arrabal, M.; Frediani, J.; Tosi, I. (2007). Plan Estratégico Carlos Tejedor.
- 60.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sánchez, M.; Gregori, M. (2006). Plan Estratégico General Acha.
- 61.- Tauber, F.; Martino, H.; Bognani, L.; Bognani, A.; Rossi, M.; Moreno, J.; Caviglioni, J.; Lafosse, L. (2005). Plan Estratégico Carlos Casares.
- 62.- Tauber, F.; Martino, H.; Bognanni, L. (2005). Plan Estratégico General La Madrid
- 63.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P.; Sánchez, B.; Tosi, I. (2002). Plan Estratégico de Cañuelas.
- 64.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P.; Longo, J.; Sánchez, B.; Frediani, J.; Tosi, I. (2002). Plan Estratégico de Coronel Dorrego.
- 65.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J. (2002). Plan Estratégico Tres Arroyos.



**CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES**

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

PROVINCIA DEL NEUQUÉN

INFORME FINAL

TOMO II

FECHA 29-07-2014



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DEL NEUQUÉN
Ministerio de Desarrollo Territorial



MUNICIPALIDAD DE ZAPALA

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

EQUIPO DE TRABAJO

EXPERTO O 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 II

Introducción	5
Cadena de valor Minería	6
Cadena de valor Ganadería	48
Cadena de valor Logística	116
Cadena de valor Turismo	171
Cadena de valor Economía Social	211
Emprendedorismo	233
Anexo Tomo II	260
Bibliografía Tomo II	276

Introducción

El presente Tomo II del Informe Final del estudio, Formulación de Proyectos de Desarrollo Económico Productivo de la Ciudad de Zapala, contiene el informe de las restantes actividades de la Fase 3 “Diagnóstico Consensuado por Cadenas de Valor”, desarrollado para cada una de las cadenas de valor seleccionadas (Minería, Ganadería, Logística, Turismo, Economía Social y Emprendedorismo):

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.

Matriz FODA.

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.

A partir de la caracterización de cada una de las cadenas de valor y de la recopilación de programas de financiamiento, se desarrolló un taller participativo que posibilitó consensuar y priorizar el diagnóstico y la formulación de estrategias e ideas proyectos preliminares.

Cadena de Valor Minería

Fase 3: Diagnóstico Consensuado para la Cadena de Valor Minería

Esta fase tiene por objetivo elaborar el diagnóstico de la cadena de valor Minería y consensuarlo con la gestión municipal y los actores sociales involucrados, a través de la realización de un taller de trabajo.

3.4 Caracterización de la cadena de valor Minería, incluyendo una referencia básica al contexto nacional e internacional, en especial aspectos de la demanda de los principales mercados. Fortalezas y debilidades

Introducción

La actividad minera en Zapala cuenta con una larga tradición, formando parte de la identidad local, ya que sus inicios se remontan a las primeras décadas del siglo 20 y constituye el principal Departamento provincial en cuanto a volumen y magnitud de la actividad minera, con centro en dicha localidad.

La historia minera de la ciudad puede resumirse en los siguientes hechos destacables¹:

La explotación de caliza y piedra lajas en el Departamento Zapala comenzó en la década del '30, destinada a la fabricación de cal. Dos pequeños hornos trabajaron hasta comienzos de la década del '50; uno de ellos, instalado en la localidad de Zapala, y el restante en la zona del Ministerio, unos 20 km al NW de ésta.

A partir del año 1967 comenzó a trabajar la Calera Barda Negra, al sur de Zapala, con tres hornos a fuego continuo y llama corta, manteniendo su producción hasta mediados del '75. En Julio de 1968 se inició una explotación de calizas en el paraje Los Catutos, con una producción destinada a la fabricación de cal hidráulica. La planta funcionó hasta fines de 1980. Desde 1978 se elaboran cales para construcción, cales industriales y minerales industriales en una planta instalada en la localidad, explotando canteras en este Departamento y en Picunches.

Las arcillas se explotan en el Departamento Zapala, en el área de la meseta de la Barda Negra, aproximadamente desde el año 1942. A comienzos de la década del '70 se inicia la explotación de otros yacimientos, en el sector sudoeste de la Barda Negra, cuyas arcillas se han destinado a la fabricación de ladrillos refractarios y

¹ Minerales de la Ciudad de Zapala.
<http://www.oni.escuelas.edu.ar/2002/neuquen/zapala/Paginas/Zapala/Minerale/General.htm>

aisladores. A partir de los '70, la instalación de plantas de elaboración de revestimientos cerámicos en la ciudad de Neuquén dio auge a las arcillas plásticas rojas.

En el año 1970 se abrió una cantera en la zona del Salitral, unos 5 km al NO de Zapala, destinada a la elaboración de cemento portland, cuya fábrica se encuentra radicada en la ciudad de Zapala desde esa época.

La producción de bentonitas en el área se inició en el año 1943 manteniendo un ritmo reducido y esporádico hasta 1970, en que se intensifica la explotación. En cuanto a dolomita, dentro del Departamento estas rocas se explotan desde 1960 en las canteras de Estancia de La Patria, unos 40 km al norte de Zapala, siendo su principal destino la elaboración de materiales de ornamentación.

Contexto provincial, nacional e internacional

Durante las últimas décadas, se han evidenciado en el orden internacional una serie de cambios estructurales, donde los grandes países emergentes han mostrado tasas de crecimiento de sus economías superiores a las naciones avanzadas. Los procesos de desarrollo económico de estos países –particularmente China e India– elevaron la demanda de materias primas minerales, necesarias para sostener la expansión de la industria manufacturera y de la construcción y las grandes inversiones en infraestructura (CAEM, 2012).

El proceso de expansión de la actividad minera en el orden internacional se ha reflejado en el desenvolvimiento del sector en Argentina en estos últimos años. Impulsada por la importancia que ha cobrado la minería metalífera, actualmente el sector de la minería genera el 3,2% del PBI constante, el 6% de la Ocupación y el 7,4% de las Exportaciones del País².

Si bien estos indicadores nos aproximan a la importancia de la minería en la economía nacional, la consideración de la relevancia de la actividad minera no se circunscribe solamente a los indicadores de desempeño directos de la actividad (valor agregado, empleo, exportaciones), sino que hay que considerar los efectos encadenantes de los minerales, que varían según el tipo de mineral que se considere.

² Resumen de Minería, 2003-2013. Secretaría de Minería.

En general, los minerales industriales (tema que nos ocupará en este informe dado su relación con la actividad minera de Zapala) presentan amplios encadenamientos hacia adelante, ya que constituyen insumos clave para la industria de la construcción y sus actividades relacionadas (como la producción de cemento y de productos minerales no metálicos, entre otros), la industria química y otras, lo que potencia su importancia, tanto por la posibilidad de crecimiento industrial que brinda el contar con los recursos necesarios de origen mineral, como por la capacidad de generación de empleo en sectores relacionados.

Esta consideración lleva a adoptar la perspectiva de que el sector de los minerales industriales “Es un sector en plena expansión, ya que cada vez se van encontrando más aplicaciones para estos minerales. La amplia gama de actividades y el hecho de que se empleen en campos como el de la conservación de la energía, la protección de la salud y del medio ambiente, la alimentación, los nuevos materiales, etc., hace pensar que su consumo seguirá aumentando de forma muy importante” (DGIEM, 2007).

Esto se refleja en que los mercados consumidores de Minerales Industriales fabrican una amplia gama de bienes duraderos y no-duraderos de consumo, lo cual permite definir 9 grandes mercados para estos minerales: construcción, metalúrgico, químico, farmacéutico, agropecuario, vidrio y cerámica, ambiental, energético y cargas minerales y pigmentos.

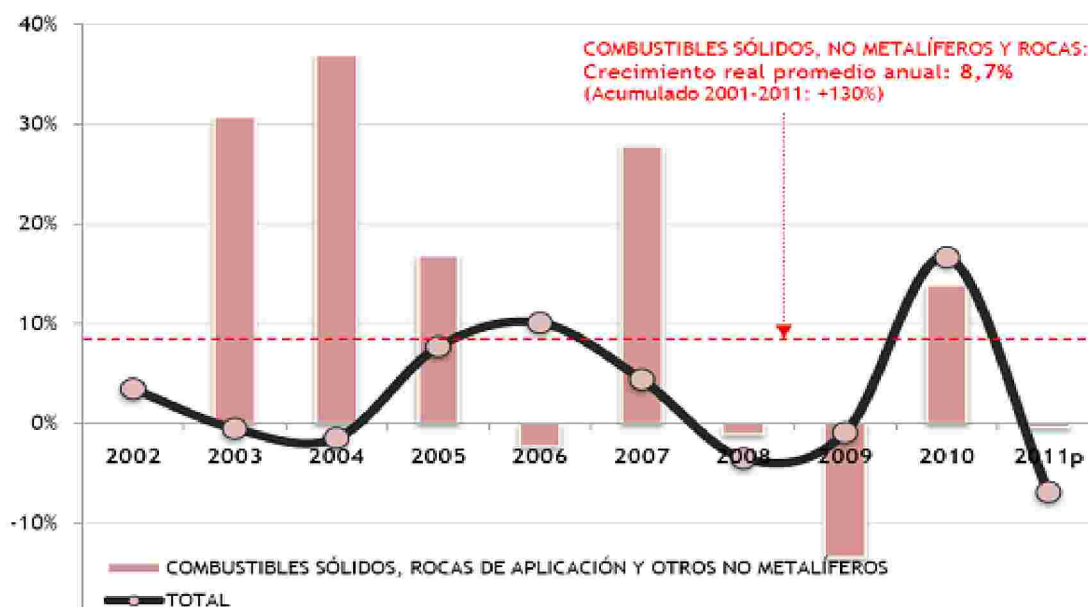
Al contrario de los minerales metálicos donde los precios se determinan en los mercados de metales internacionales, el valor de los Minerales Industriales lo determina la especificación físico-química deseada, la ubicación geográfica de los productores respecto a los mercados, la demanda de volumen, capacidad de extracción y procesamiento, y la competitividad en costos de producción, energía y mano de obra entre los productores. Las especificaciones y la ubicación geográfica son los factores que inciden mayormente en la determinación del precio en los mercados (Ramírez, 2007): dada la importancia de los costos de transporte en relación a la cotización del producto, el mercado para estos minerales estará acotado a una escala local, regional o internacional, lo que dependerá de las distancias para llegar al cliente y los costos de transporte.

En Argentina, la importancia de los minerales industriales no puede medirse sólo por su participación en la producción del sector minero global. Si bien del valor bruto de

producción del sector minero nacional, los minerales metalíferos representaron el 75%, mientras que las rocas de aplicación el 14%, los minerales no metalíferos el 10% y el resto de los minerales el 1%, en lo que respecta a la ocupación, el 56% del empleo en el sector minero es generado por las actividades relacionadas con minerales no metalíferos y rocas de aplicación. El impacto de las actividades basadas en estos minerales se acrecienta en la economía y el empleo dado sus efectos encadenantes en las industrias de la construcción de base minera (cal, cemento, yeso, entre las principales).

A nivel nacional, la actividad minera no metalífera ha crecido en el período 2003-2011 a una tasa del 8,7% anual. Dentro de esta tendencia positiva, se pueden observar dos ciclos: hasta 2007 (con excepción de 2006), la actividad creció favorecida por el ciclo expansivo de la economía nacional y del sector construcción en particular; a partir de 2008 las variaciones anuales marcan un comportamiento cíclico de la actividad.

Tasas de variación anual del valor agregado por segmento no metalífero y rocas de aplicación



Fuente: abeceb.com

En la Provincia del Neuquén, la incidencia de la actividad minera es menor al 1% del PBG neuquino. Si se proyectan sus efectos encadenantes, se destaca que la

industria de materiales de construcción (que utilizan como insumos los minerales industriales) participa con el 10% del PBG industrial neuquino (DGEyC, 2010).³

Una idea del rol que ocupa este sector en la economía provincial lo expresa el Director Provincial de Minería (2011) "Para la provincia es muy importante sostener y acompañar la producción tanto de los minerales industriales, como caliza, yeso, dolomita, arcillas y bentonitas entre otros, como así también el único proceso productivo polimetálico, ubicado en las localidades de Andacollo y Huinganco. Los empleos vinculados a la actividad, en los procesos que involucran la extracción del mineral, su transporte, industrialización y comercialización, como así también las tareas de exploración, involucran 1.850 puestos laborales directos y 5.550 indirectos. Alrededor del 75% de estos empleos son ocupados por la extracción de minerales industriales, los que predominan en la zona centro de Neuquén".

Se deduce entonces que la importancia del sector en el orden provincial no puede medirse sólo por su participación en la economía neuquina, sino especialmente por la localización espacial de la actividad, que genera empleos y valor agregado en zonas alejadas del núcleo económico de la capital provincial, y los efectos encadenantes que genera en la industria de materiales para la construcción provincial.

La producción total de minerales en la provincia durante el año 2012, alcanzó valores de \$ 174.261.281, tomando como base los precios promedio del mercado local y considerando cada producto mineral puesto sobre camión en cantera o mina (Estadística Minera Provincial, 2012).

En volúmenes físicos, la producción en 2012 fue de 1.356.913 tn, de las cuales 1.209.816 tn (89%) correspondieron a Rocas de Aplicación. Para los No Metalíferos, la producción alcanzó un total de 147.096 tn. (11%) y para los metalíferos (plata y oro) 1,03 tn.

Ello implica un panorama contrastante, ya que si bien se incrementó el valor de producción en 58% comparativamente con el año 2011, la evolución de los volúmenes físicos en 2012 decayó 65% con respecto a 2011, lo que demuestra que

³ Según datos del INDEC (2005) la Provincia de Neuquén participaba en el total del valor de la producción del país de minerales no metalíferos con el 1,7% y respecto de las rocas de aplicación con el 2%³ (no se cuenta con datos posteriores).

fue beneficiada por un aumento de precios, pero con importante reducción del nivel de actividad productiva.

Extracción de minerales no metálicos por especie según año (tn)

Provincia del Neuquén. Años 1991/2012

Año	Total	Arcilla	Baritina	Bentonita	Celestina
1991	229.008,6	187.816,0	11.884,6	28.019,0	1.289,0
1992	163.668,0	134.902,0	8.741,0	18.975,0	1.050,0
1993	184.176,0	159.171,0	6.478,0	15.593,0	2.934,0
1994	190.766,0	143.151,0	12.264,0	26.867,0	8.484,0
1995	121.479,0	84.261,0	7.649,0	24.964,0	4.605,0
1996	147.166,0	102.508,0	5.404,0	35.479,0	3.775,0
1997	147.664,0	131.854,0	3.939,0	9.366,0	2.505,0
1998	257.980,0	247.377,0	981,0	7.206,0	2.416,0
1999	135.152,0	104.033,0	3.477,0	25.400,0	2.242,0
2000	71.222,0	54.744,0	4.537,0	7.285,0	4.656,0
2001	70.557,0	41.230,0	5.820,0	19.852,0	3.655,0
2002	47.312,0	21.691,0	2.336,0	20.690,0	2.595,0
2003	119.204,0	85.035,0	6.209,0	23.660,0	4.300,0
2004	145.010,0	113.804,0	1.835,0	22.644,0	6.727,0
2005	107.113,0	70.645,0	2.904,0	26.331,0	7.233,0
2006	195.125,0	126.915,0	5.758,0	42.630,0	19.822,0
2007	230.693,0	158.583,0	37.624,0	29.577,0	4.909,0
2008	135.107,0	68.700,0	3.087,0	48.410,0	14.910,0
2009	120.441,0	86.461,0	3.326,0	22.485,0	8.169,0
2010	147.217,0	109.507,0	2.858,0	26.340,0	8.512,0
2011	192.104,0	162.134,0	4.980,0	23.430,0	1.560,0
2012	147.096,0	92.174,0	9.932,0	22.240,0	22.750,0

Fuente: Elaboración propia, sobre datos que publica la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén, originados en la Dirección Provincial de Minería.

Los volúmenes anuales de extracción de minerales no metálicos a nivel agregado fluctúan en forma acentuada, influidos fuertemente por las arcillas, cuyo volumen supera ampliamente el de los restantes minerales no metálicos, si bien puede decirse que luego de la caída que sufrió en 2000/2002 (con un mínimo histórico en 2002), ha visto recuperar su actividad, dentro de las marcadas oscilaciones que caracterizan el nivel de producción agregado de la actividad.

Dentro de esta tendencia agregada, los no metalíferos en 2012 presentaron una caída de 23,4% con respecto al año anterior, con caída notoria en arcillas y aumentos de importancia en baritina y celestina.

En cuanto a Rocas de aplicación, la producción en 2012 disminuyó 45%; se destaca en esta evolución negativa, la caída de Áridos, que en 2011 había alcanzado un pico máximo de producción que se revirtió bruscamente en 2012. En cuanto a las de uso industrial, Caliza muestra una tendencia creciente a partir de 2003 con sostenido nivel de producción.

Extracción de rocas de aplicación, por especie (tn)

Provincia del Neuquén. Años 1991/2012

Año	Total	Caliza	Dolomita	Ornamentales ⁽¹⁾	Material Volcánico ⁽²⁾	Áridos ⁽³⁾	Yeso
1991	501.288,0	299.827,0	-	2.309,0	504,0	198.648,0	
1992	647.089,5	341.881,0	-	2.046,0	22.641,0	271.215,5	9.306,0
1993	807.735,0	228.259,0	-	1.575,0	7.282,0	565.262,0	5.357,0
1994	1.110.129,0	271.293,0	-	1.220,0	50.391,0	779.343,0	7.882,0
1995	1.149.710,2	277.775,0	-	1.590,0	5.764,0	859.217,2	5.364,0
1996	976.177,0	302.031,0	-	852,0	7.240,0	661.418,0	4.636,0
1997	871.048,4	380.451,0	-	4.348,0	4.542,0	475.353,4	6.354,0
1998	815.065,0	416.730,0	-	1.127,0	11.486,0	379.591,0	6.131,0
1999	845.087,0	343.814,0	-	1.557,0	12.975,0	478.712,0	8.029,0
2000	857.416,0	392.225,0	-	5.140,0	7.370,0	445.085,0	7.596,0
2001	1.356.681,0	376.514,0	-	14.358,0	6.330,0	955.450,0	4.029,0
2002	533.470,0	280.210,0	-	2.536,0	4.280,0	239.444,0	7.000,0
2003	950.899,0	412.172,0	-	1.450,0	7.365,0	520.593,0	9.319,0
2004	1.334.140,0	413.663,0	-	2.030,0	5.806,0	898.858,0	13.783,0
2005	1.386.206,0	487.494,0	878,0	5.905,0	13.471,0	858.699,0	19.759,0
2006	1.203.411,0	491.022,0	383,0	4.023,0	36.296,0	655.820,0	15.867,0
2007	1.051.687,0	544.168,0	11.782,0	8.333,0	33.245,0	435.754,0	18.405,0
2008	1.283.758,0	517.446,0	21.990,0	9.653,0	22.421,0	687.122,0	25.126,0
2009	1.138.755,0	497.424,0	26.514,0	7.123,0	15.735,0	561.064,0	30.895,0
2010	1.536.441,0	492.967,0	58.189,0	4.205,0	20.671,0	930.261,0	30.148,0
2011	2.178.038,0	506.372,0	33.245,0	4.239,0	18.621,0	1.584.375,0	31.186,0
2012	1.209.816,0	520.534,0	30.467,0	7.057,0	5.461,0	604.850,0	41.447,0

⁽¹⁾ Incluye Piedra Laja y Mármol

⁽²⁾ Incluye Toba y Puzzolana

⁽³⁾ No incluye la extracción realizada por las Municipalidades y la D.P.V.

Fuente: Elaboración propia, sobre datos que publica la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén, originados en la Dirección Provincial de Minería.

En 2012, se registraban a nivel provincial 150 yacimientos en explotación, de los cuales 89 (60% de los yacimientos en explotación de la provincia) correspondían al rubro Áridos.

Yacimientos en Explotación

Bentonita	6
Caliza	8
Celestina	5
Dolomita	5
Halita	2
Piedra Laja	10
Pirofilita	1
Puzzolana	2
Oro y Plata	2
Toba	2
Travertino	1
Yeso	4
TOTAL	150

Fuente. Estadística provincial minera, 2012.

La distribución geográfica de la actividad indica que el departamento Zapala fue el que registró mayor producción en el orden provincial en 2012 con 543.908 tn, seguido en orden de importancia por Pehuénches 317.150 tn, Picunches 204.074 tn, Confluencia 129.523 tn, Añelo 75.647 tn, Los Lagos 26.150 tn, Loncopué 11.169 tn, Ñorquin 7.896 tn, Lacar 7.805 tn, Picún Leufú 4.574 tn, Aluminé 738 tn, y Chos Malal 294 tn.

La cadena de valor minera en Zapala

La actividad minera en la región de Zapala se caracteriza por la explotación de minerales industriales y rocas de aplicación.

“La región minera del Departamento Zapala y el departamento Picunches ha sido históricamente la de mayor relevancia provincial en la explotación de calizas, arcillas,

bentonita, baritina, celestina, yeso, carbonatos de calcio y magnesio, entre otros minerales.

La producción mineral se completa en Zapala con molindas de minerales, aserraderos de lascas y rocas ornamentales, elaboración de cemento y cal, y una creciente producción de agrominerales cuyo objeto es la recuperación y adecuación de suelos sometidos a cultivos (cal agrícola, carbonato de calcio, y otros)⁴

El nivel de actividad en el Departamento Zapala ha mostrado las oscilaciones ya mencionadas en el orden provincial, dado su participación protagónica en la extracción de arcillas y calizas. Mientras que los volúmenes de caliza crecen y se sostienen, la producción de arcilla se recupera a partir de 2003 pero mostrando fuertes variaciones interanuales.

Extracción de minerales no metálicos y rocas de aplicación en tn s/ año

Departamento Zapala. Años 1991 / 2012

Año	Total	Arcilla	Bentonita	Material volcánico	Caliza	Piedra laja	Áridos ⁽¹⁾	Yeso	Toba
1991	538.417	167.792	27.319	504	259.627	2.091	81.084	-	-
1992	467.933	95.258	18.295	22.641	271.963	1.819	57.957	-	-
1993	351.052	112.565	15.593	7.120	156.931	1.195	57.648	-	-
1994	398.086	94.192	26.867	50.391	173.428	459	52.749	-	-
1995	320.849	69.267	24.964	5.624	214.842	985	946	4.221	-
1996	311.353	71.836	35.479	4.942	193.806	852	4.438	-	-
1997	418.594	87.385	9.366	4.542	272.983	275	44.043	-	-
1998	576.007	178.816	7.206	11.578	299.990	483	77.934	-	-
1999	401.489	64.125	25.400	10.975	255.765	1.120	43.404	700	-
2000	320.140	36.785	4.686	6.376	255.775	1.158	12.500	2.860	-
2001	292.523	30.848	18.000	4.910	231.618	1.200	1.918	4.029	-
2002	265.269	21.691	20.690	4.000	216.758	250	1.880	-	-
2003	423.840	69.582	23.650	6.545	320.000	1.085	2.978	-	-
2004	451.317	94.753	22.644	-	322.664	1.484	4.214	2	5.556
2005	510.460	61.315	26.331	130	382.186	2.960	11.549	14.519	11.470
2006	575.957	126.615	42.630	1.541	367.583	1.847	3.439	-	32.302
2007	624.397	158.583	29.577	2.074	374.697	6.249	24.179	-	29.038
2008	509.544	68.700	48.410	5.839	353.042	6.122	10.849	-	16.582
2009	497.352	86.431	22.485	1.288	364.194	2.471	10.177	-	10.306
2010	503.682	109.507	26.340	-	346.006	2.048	5.577	523	13.681
2011	563.654	162.134	23.285	-	341.913	3.930	17.526	-	14.866
2012	543.908	92.174	22.240	-	388.673	6.723	32.598	-	1.500

Fuente: Elaboración propia, sobre datos que publica la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén, originados en la Dirección Provincial de Minería.

⁴Copade. http://www3.neuquen.gov.ar/copade/contenido.aspx?Id=Recursos_Mineros

Se destaca la participación del departamento Zapala en la producción provincial de minerales no metálicos: caliza (75%), arcilla (100%), y bentonita (100%), y en rocas de aplicación: piedra laja y toba.

Minerales del Departamento Zapala⁵

- Arcillas.

Las arcillas se explotan en el Departamento Zapala, en el área de la meseta de la Barda Negra, aproximadamente desde el año 1942. En este sector se localizan los principales yacimientos de arcillas plásticas refractarias de la Provincia, entre los cuales las minas Beatriz, Beatriz II y Chita producen desde entonces distintas variedades de materiales refractarios destinados predominantemente a la industria de la cerámica blanca.

A comienzos de la década del '70 se inicia la explotación de otros yacimientos, en el sector sudoeste de la Barda Negra, destacándose entre las más conocidas las Minas María Rosa, Tatacha y Verdacho, cuyas arcillas se han destinado a la fabricación de ladrillos refractarios y aisladores.

De más reciente data son las explotaciones de arcillas plásticas rojas algunas de las cuales se localizan en el flanco oriental de la Sierra del Portezuela. Estos materiales son utilizados para la elaboración de cerámicos, en las plantas instaladas en Neuquén Capital y en Cutral Có (Departamento Confluencia).

La radicación de plantas industriales para la fabricación de pisos y revestimientos cerámicos en la Provincia (localizadas en el Departamento Confluencia) incorporaron al mercado las arcillas plásticas rojas del Grupo Neuquén. Con ello se produjo un notable incremento en la producción de materiales arcillosos a nivel provincial desde mediados de la década del 70, a partir de la cual la explotación de arcillas rojas llega a triplicar la producción de las tradicionales arcillas refractarias.

En arcillas, se cuenta con reservas del orden de las 30 millones de tn. para las refractarias y de 12,5 millones de tn. para las plásticas rojas.

⁵ Minerales de la Ciudad de Zapala:
(www.oni.escuelas.edu.ar/2002/neuquen/zapala/Paginas/Zapala/Minerale/General.htm);
y Copade. http://www3.neuquen.gov.ar/copade/contenido.aspx?Id=Recursos_Mineros

La evolución de la extracción de arcillas en el período 1985-2011 se puede ver a en el gráfico: Extracción de arcilla y bentonita.

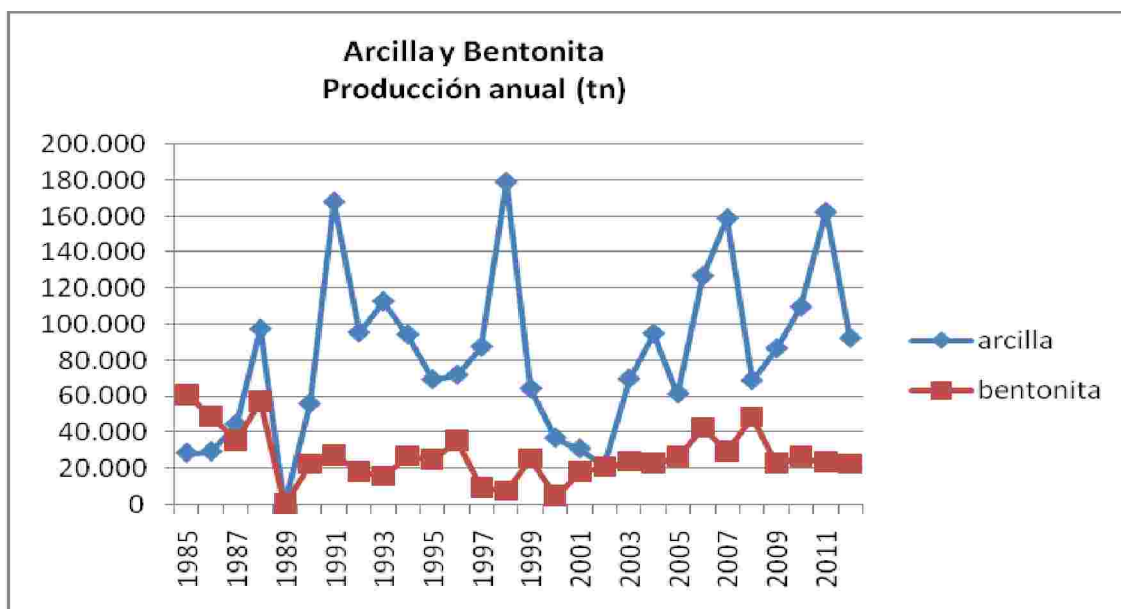
- Bentonita.

La producción de bentonitas en el área se inició en el año 1943 manteniendo un ritmo reducido y esporádico hasta 1970, en que se intensifica la explotación.

Las variaciones anuales en la producción reflejan las tendencias de su consumo, principalmente asociado a la actividad exploratoria petrolera, ubicándose en los últimos años en el orden de las 22.000 tn.

Las reservas inferidas para bentonitas en el área de la Barda Negra y cerro de la Bandera alcanzan las 10,5 millones de tn.

Extracción de arcilla y bentonita



Fuente: DGEyC. 1989. s/d.

- Carbonato de calcio.

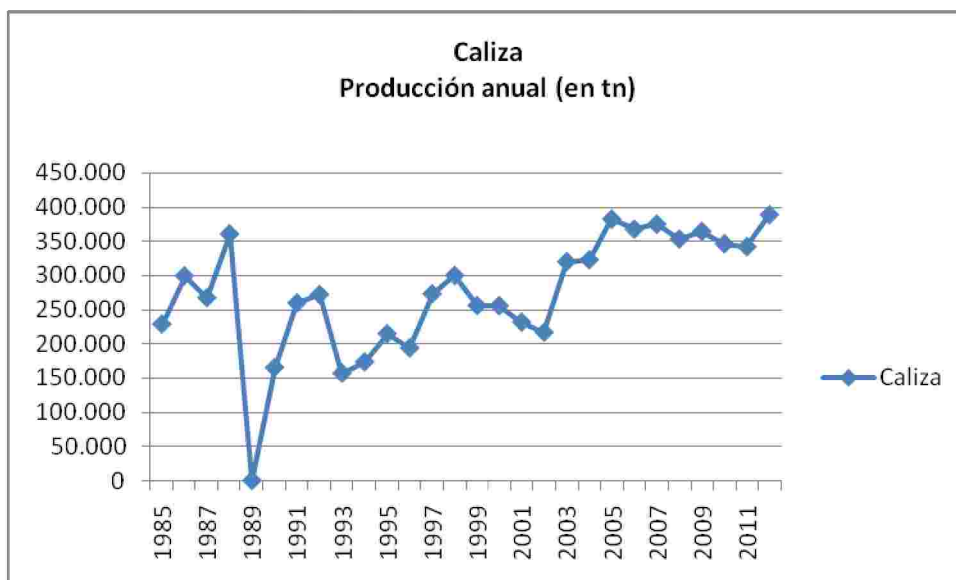
Calcita, aragonita y dolomita son los principales formadores de las rocas carbonáticas. Dependiendo de las proporciones de los mismos, dichas rocas se denominan calizas (cuando predomina calcita o aragonita) o dolomías, cuando la dolomita es el mineral mayoritarios.

- Caliza.

Entre los recursos identificados, sólo en el departamento Zapala las calizas rondan las 80 millones de tn., en las áreas de explotación cercanas a la ciudad.

La producción anual ha mostrado un sostenido crecimiento a partir del año 2003.

Extracción de caliza



Fuente: DGEyC. 1989. s/d.

- Dolomita.

La totalidad de la producción de calizas dolomíticas del Departamento es utilizada como Rocas de Aplicación para usos ornamentales.

El material es procesado en una cortadora ubicada en la ciudad de Zapala y utilizado para revestimiento de interior, pisos y mesadas.

- Carbonatos para uso agrícola.

La agricultura emplea tanto calizas como dolomías en procesos de encalado y enmiendas con la finalidad de reducir la acidez de los suelos o bien para incrementar el contenido de calcio y magnesio, considerados como nutrientes.

En los últimos años está teniendo una importante demanda su aplicación en la corrección de la acidez de suelos destinados a cultivos. En este último caso se emplean calizas organógenas, clásicas, dolomías y eventualmente travertinos.

Las reservas de Zapala y Picunches tienen excelente potencial agrícola.

• Áridos.

Se incorporan en este rubro las acumulaciones de arenas, gravas y canto rodado depositados por ríos y arroyos, y arenas finas acumuladas por acción del viento en bajos o llanos.

Tradicionalmente estos materiales se utilizan en la construcción de mampostería (hormigones, revoques, etc.), para consolidación de caminos enripiados y en menor proporción para la elaboración de ladrillos cerámicos.

Dentro del Departamento Zapala, los principales centros de acumulación de áridos se distribuyen en los cauces de los arroyos Covunco, en el norte, y Picún Leufú, hacia el sur.

- Celestina baritina.

Algunas manifestaciones de celestina-baritina y un grupo reducido de depósitos de escaso desarrollo se localizan al norte del Cerro Mesa, en el extremo noroeste del Departamento.

- Toba.

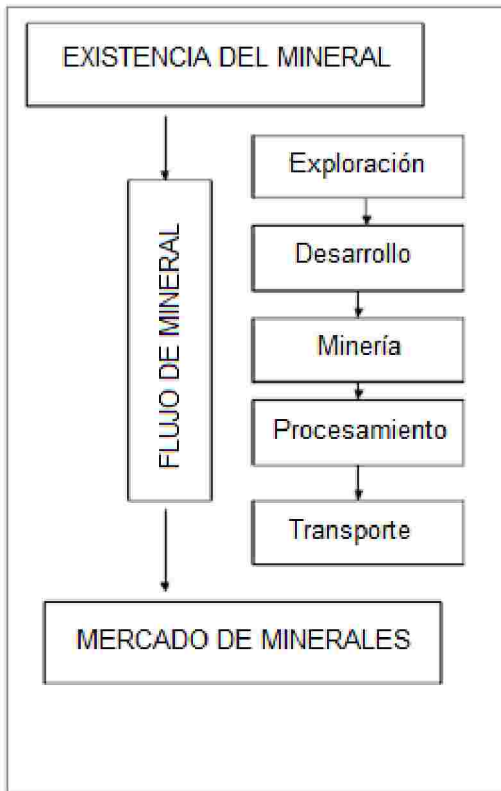
Actualmente la producción de tobas del Departamento es utilizada en la fabricación del cemento puzzolánico, para lo cual se incorpora en una proporción junto al resto de las material primas.

- Reservas en departamento Picunches.

Las reservas identificadas de calizas dolomíticas en el departamento Picunches ascienden a las 50 millones de tn., mientras que las de yeso triplican holgadamente esta cifra. Las inferidas de diatomitas se sitúan en las 800.000 tn. Por su parte las identificadas para celestinas de alta pureza rondan las 10.000 tn., mientras que las identificadas remanentes de baritina para uso petrolero se ubican en las 40.000 tn.

Descripción de la cadena Minería

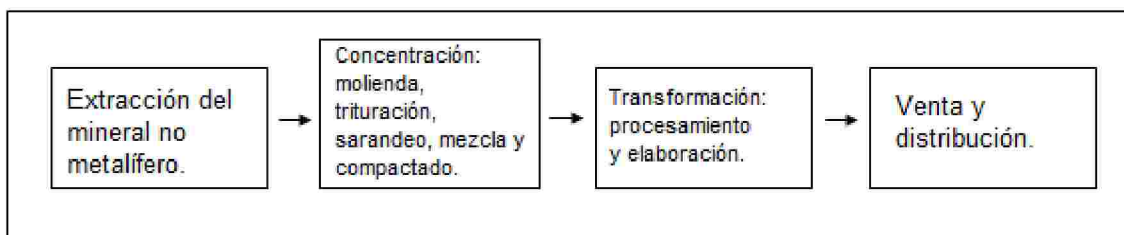
La minería puede visualizarse como un proceso de suministro, por el cual los minerales se convierten desde recursos geológicos en productos negociables o vendibles.



Fuente: elaboración propia.

El flujo del mineral conforma una cadena de actividades. La cadena productiva que se genera en el desarrollo de la actividad minera incluye la exploración, el desarrollo, la explotación, el procesamiento del mineral y su transporte hasta el usuario/demandante del mismo.

Cadena Minería



Fuente: elaboración propia.

Los minerales industriales y rocas de aplicación se caracterizan por ser, en general, de alto volumen y bajo precio unitario. Sus características exigen gran complejidad logística en el transporte y altos costos de fletes, lo que lleva a buscar agregar valor

en cantera y en establecimientos cercanos a las mismas. Los minerales no metálicos extraídos y comercializados directamente, generalmente son de bajo valor monetario con alta incidencia de fletes, lo que limita el comercio a un ámbito local o regional.

En los minerales industriales, los procesos se adaptan a la aplicación final del producto, y por ello son muy numerosos los procesos de transformación; incluso, para un mismo mineral, se pueden dar varios procesos diferentes adaptados a su uso final. Estos procesos de transformación de los minerales permiten preparar la materia prima extraída en la explotación y obtener el producto final.

Los procesos de beneficio que más valor (costo-beneficio) agrega a los Minerales Industriales naturales son los de molienda y clasificación, desde minerales simplemente triturados y clasificación de tamaño por cribado hasta los minerales micronizados y clasificados con aire. En general, los procesos suelen ser combinaciones de tecnología difundida.

El grado de eslabonamientos “hacia adelante” o “hacia atrás” de la actividad minera que se localiza 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.

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.

En lo que respecta a la configuración que adquieren estas actividades en Zapala, y como rasgo general, una vez realizada la extracción del mineral a cielo abierto, las canteras tienen una planta de tratamiento adyacente al lugar de extracción, donde se realiza un primer proceso; posteriormente, trasladan el mineral para darle mayor valor en plantas de molienda y beneficio que se encuentran emplazadas en la localidad de Zapala o en localidades vecinas.

Otros productores integran como insumo el material extraído a un proceso industrial (cemento, cal, entre otros), que se desarrolla en plantas fabriles de la localidad o extra-locales. Las empresas grandes, que producen cales y cemento, cubren todo el

proceso que esquemáticamente se resume como: comienzo en la cantera > tratamiento de la piedra > plantas elaboradoras, fraccionamiento y embolsado.

El valor agregado por la cadena minera gracias a estos procesos que utilizan los minerales para generar productos procesados o elaborados, cambia fundamentalmente el impacto de la actividad sobre la economía local.

A modo de ejemplo: Una tonelada de caliza extraída y puesta sobre camión en su cantera de origen alcanza un valor de \$35. Si a esa misma sustancia se la muele y embolsa, entonces ese valor se dispara a \$150; y si a esa tonelada de caliza se la industrializa transformándola en cal o se la introduce como parte integrante del cemento, el incremento de valor es del 1.300%. De aquí se desprende la enorme importancia que reviste la expresión “valor agregado”. Si estos minerales no se industrializaran en su mayoría localmente se perderían 2/3 de los empleos, 2/3 de consumo de energía, de insumos, combustibles, librería, repuestos, etc. (Carlos Portilla, Dirección de Minería Provincial, datos para 2011).

Podemos mencionar también la diferencia de cotización, que expresa el agregado de valor, en la exportación de una enmienda (u\$s 60/tn) a un peletizado (u\$s 120/tn) para uso agrícola.

Actores de la cadena

En Argentina, la producción no metalífera y de rocas de aplicación tiene alta presencia de pymes, especialmente locales, con baja integración vertical (UIA, Cadena minera argentina). De todos modos, las características de una región particular presentan ciertas variantes de acuerdo a las industrias que se radiquen y a los mercados que se destinen los minerales.

De acuerdo al Catastro de empresas mineras del gobierno neuquino, en la ciudad de Zapala se registran 21 empresas con *producción mineral* de: áridos, arcillas, caliza, bentonita, piedra laja. Su dimensión es heterogénea, desde la empresa familiar/individual que explota canteras hasta la empresa integrada que utiliza el mineral como insumo de un proceso industrial.

Las Empresas con domicilio en Zapala⁶, que operan yacimientos son:

- Ambar Compañía Minera; áridos, caliza, piedra laja, dolomita, granito.

⁶ Fuente: Catastro Minero Provincial.

- Arranz Rodolfo; áridos, arena y ripio, dolomita, yeso.
- Bordenave Muchada Leontina: áridos.
- Cefas S.A.: yeso, dolomita, caliza.
- CN Sapag S.A.: piedra granítica, áridos, basalto.
- Di Pietro José: caliza, dolomita.
- Di Pietro Salvador: mármol.
- Freire Silvana: piedra laja.
- Fuentes Alejandro: áridos.
- Gonzalez Oscar: caliza, yeso y dolomita.
- Gret Felix; s/d.
- Gret Luis: caliza, toba, baritina, celestina.
- Gret Carlos: áridos.
- Lago Matilde: caliza.
- Loma Negra CIASA: caliza, yeso, toba.
- Milla Griselda: dolomita.
- Pavia Graciela: arena y ripio.
- Piedra Grande S.A.: rodado silíceo.
- Rojo Miguel Ángel; s/d.
- Salinas José: áridos.
- Sapag Georgina.

Otras empresas con actividad minera operan en cercanías de la ciudad de Zapala, en yacimientos de Barda Negra y Mallin Quemado (Servicios Mineros Lozano, Molienda Tandilia, Jose Cholino, Minmarco, Alyal Minera SRL, entre otras), teniendo plantas de molienda o tratamiento en las adyacencias de la explotación, en otros parajes, o en ciudades cercanas.

Molienda y Tratamiento

Las principales empresas que realizan procesos de molienda y tratamiento en la ciudad de Zapala son:

- CEFAS S.A.:

Producción de Yeso Agrícola Peletizado, para ser aplicado en forma pura o mezclado con otros fertilizantes.

Opera con yacimientos propios, tercerizados en su explotación a una empresa local. La molienda y peletizado de yeso para uso agrícola representa el 99% de su producción total, el 66% de la cual se destina a la exportación (Chile). Según la visión empresaria, en ese país existe aún una demanda insatisfecha por dicho producto.

Interactúa con la Universidad Nacional del Comahue en análisis de laboratorio y visitas de los estudiantes a la planta. También instrumentó un régimen de pasantías con el Cepaho N°8.

Emplea 30 personas.

- **PINRO:**

Molienda y embolsado de carbonato de calcio, dolomita y yeso.

Fue la primera empresa en instalarse dentro del Parque Industrial Minero de Zapala.

Exporta el 100% de su producción a Chile.

Ocupa aproximadamente 15 personas.

- **LUIS GRET:**

Su actividad principal es la explotación y la molienda de baritina; proveedor de este mineral al “cluster” petrolero de Neuquén.

Un proyecto a encarar en el futuro es la explotación de un material distinto, como la baritina 4.2, más apropiada para la operatoria del petróleo no convencional.

Tiene un tamaño empresario basado en la ocupación de alrededor de 26 personas.

Fabricantes y elaboradores de materiales para la industria de la construcción

- **AMBAR CÍA MINERA:**

Es la continuación de una empresa que desde el año 1978 produce cales para construcción de alta calidad, cales industriales, para la industria de la construcción y Cal Agrícola destinada a la aplicación en el agro, como corrector de suelos.

Opera yacimientos propios. Comercializa sus productos en el mercado interno, y realiza exportaciones a Chile.

Ocupa 87 personas en planta, y 13 en servicios externos.

- **LOMA NEGRA:**

El producto principal es el cemento portland, en las calidades: normal (CPN 40) para el mercado comercial, filler (CPF 40) y puzolánico (CPP 40), este último cuenta con ventajas comparativas por la calidad del puzolana de origen local.

Despachos: 300.000 tn anuales de cemento portland. Las ventas tienen un alcance regional, nacional y también exporta a Chile. Las exportaciones a Chile van por Pino Hachado con destino a Temuco. La carga se consolida en la Zona Aduanera Primaria de Zapala.

Las materias primas (caliza, yeso, toba) son extraídas de canteras explotadas a cielo abierto pertenecientes a la empresa.

Tiene convenios firmados con universidades bajo la forma de RSE y con otras empresas, por ejemplo con CN Sapag para colaborar en la creación de empresas de base social (buena experiencia en etapa diagnóstica y en cursos: existe un grupo de jóvenes capacitados) y convenio con la facultad de Ingeniería de la UNICen.

- **JALIL:**

Se dedica a la Manufactura de Piedras Laja y Caliza, para la utilización de este producto como revestimiento y pisos en la industria de la Construcción.

Calificaciones laborales en la industria

Se ha podido realizar un análisis en base a información de 5 empresas localizadas en Zapala que procesan minerales extraídos en la zona, lo que resulta útil para caracterizar la demanda de mano de obra y las calificaciones laborales requeridas.

- **CEFAS:**

Plantel: 30 personas.

Profesionales (Jefe de planta. Jefe Administración)	2
Laboratoristas	2
Auxiliar administrativo	1
Pañolero, Mecánico	2
Operarios en Planta	23

Servicios externos: Despachante de Aduana, Abogado, Informático, Higiene y Seguridad.

- **PINRO:**

13 personas en total (x turno).

Administrativos (Administrativo contable. Técnico contable.)	2
Supervisor General de Planta. (Ingeniero Industrial. Técnico Minero idóneo)	1
Maquinistas. Calificados con Carnet de conducir categorizado habilitante.	1
Sector Molienda (Operadores de Planta. Técnicos mecánicos o electromecánicos, Demás operarios. Ayudantes idóneos.)	9

- **AMBAR:**

Personal permanente ocupado en planta: 87.

Hornos	16	Laboratorio	4
Despacho	8	Mantenimiento	16
Hidratación	7	Electricidad	3
Molienda Gruesa	4	Portería	3
Molino	5	Administración	12
Maquinistas	4	Seguridad e Hig.	3
Laboratorio	4	Maestranza	2

Personal contratado para prestación de servicios externos permanentes: 13 (Medicina Laboral, Asesoramiento Legal, Medio Ambiente, Mantenimiento informático, Publicidad y Marketing, Mantenimiento de forestación).

- **LOMA NEGRA:**

Personal Propio: 117.

Gerente	1
Lideres	6
Coordinadores y analistas	33
Operadores	77

De contratistas: 71 (Vigilancia, transporte personal, médico laboral, enfermería, mantenimiento mecánico y eléctrico, transporte de materias primas, limpieza industrial y edilicia, servicios de carga a granel, abogado, jardinería, mantenimiento planta de gas).

- **LUIS GRET:**

17 operarios y un equipo gerencial de 5 personas.

Servicios Tercerizados por las empresas mineras

- Explotación de yacimientos.
- Voladura en Canteras.
- Carga y transporte de materia prima.
- Mantenimiento mecánico y Mantenimiento eléctrico.
- Transporte de personal.
- Asesoramiento Contable, Asesoramiento Legal, Asesoramiento Minero.
- Vigilancia.
- Medicina laboral y enfermería.
- Limpieza industrial y edilicia.
- Jardinería.
- Mantenimiento planta de gas.

Formación Profesional

Universidad Nacional del Comahue:

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

Cuenta con 140 alumnos, más 90 que se han inscripto en Topografía, carrera de reciente incorporación.

Más del 70% de los egresados se van a trabajar a otras localidades o provincias.

La visión de la Universidad sobre la actividad minera en Zapala afirma la necesidad de generar mayor valor agregado en la actividad minera e industrial local, lo que permitirá expandir el parque mineral.

Respecto de la posibilidad de incorporar servicios de mayor valor (laboratorios y otros), considera que el mercado es limitado y por lo tanto no se pueden sostener.

En términos de capacitación al sector, la mayor demanda proviene del sector público (Dirección de Minería). Con empresas, tienen convenios firmados para pasantías.

Principales usos de los minerales extraídos y actividades demandantes

- Arcillas rojas:

Usos: fabricación de ladrillos, ladrillo portante, baldosas cerámicas y revestimiento cerámico.

Principales demandantes: empresas cerámicas radicadas en Cutral Có y Neuquén.

- Arcilla refractaria:

Usos: Industria de la cerámica blanca y cerámica refractaria en general.

Principales demandantes: mercado nacional de cerámica refractaria.

- Bentonita:

Usos: según la estadística minera de 2003-2005, la demanda de bentonita por usos es la siguiente: Petróleo: 53%, Fundición: 23%, Alimentos balanceados: 7%, Bentonita activada: 5,4%, Peletizaciones: 5,2%, Clarificantes: 2,4%, Cerámica: 2%, Obras públicas: 1%, Otros: 1% (bentonita. Inti).

Principales demandantes: sector petrolero nacional e internacional.

- Carbonato de calcio:

Usos: la producción de calizas en el Departamento Zapala se utiliza para la fabricación de Cemento y Cales, en las plantas instaladas en Zapala. A la piedra caliza cuando se la calcina se transforma en cal, que tiene como usos industriales la fabricación de cemento portland, materiales refractarios, industria siderúrgica, etc.

Usos: como fertilizante agrícola.

Principales demandantes: Industrias locales, mercado nacional y mercado externo (agrícola).

- Yeso (Dpto. Picunches):

Usos: cemento portland, uso agrícola.

Principales demandantes: industrias locales, mercado internacional.

- Celetina baritina (Dpto. Picunches):

Usos: Se utiliza para fabricar pinturas, elementos de fricción, vidrios y especialmente en perforaciones petroleras.

Principales demandantes: mercado petrolero local.

- Toba:

Uso: producción de cemento.

Principales demandantes: industrias locales.

- Piedras lajas:

Uso: construcción.

Principales demandante: mercado local y regional de la construcción.

Principales usos de los minerales extraídos y actividades demandantes

	Arcillas Rojas	Arcilla Refractaria	Bentonita	Carbonato de calcio	Yeso	Baritina	Aridos
Industrias que demandan	Fabricación de ladrillos Revestimientos y baldosas cerámicas	Cerámica blanca Cerámica refractaria	Petróleo Fundición Alimentos Balanceados	Cemento Cal Piedra laja Uso Agrícola	Cemento portland Uso agrícola	Petróleo Pinturas Vidrios	
Sectores económicos de consumo	Construcción	Construcción Artesanía Química Siderometalúrgico	Petróleo Metalurgia Alimentación animal	Construcción Agricultura	Construcción Agricultura	Petróleo Química	Construcción
Mercado	Provincial	Nacional	Provincial, Internacional	Local, Regional, Nacional, Internacional	Local	Provincial	Local

Fuente: Elaboración propia

Mercado externo

En 2012, las exportaciones de productos minerales no metalíferos de la provincia del Neuquén alcanzaron u\$s 8.987.732,21 (165.318.990,90 tn).

Exportaciones de Productos Minerales No Metalíferos

Exportaciones egresadas por aduanas de la Provincia según nomenclador y país de destino
Provincia del Neuquén. Año 2012

Nomenclatura	Descripción	País	Valor FOB	Peso
			dólares	kgs
25081000	Bentonita	Brasil	227.621,50	851.250,00
25081000	Bentonita	Colombia	17.760,00	40.000,00
25081000	Bentonita	Chile	186.748,51	865.400,00
25081000	Bentonita	Paraguay	34.040,20	203.000,00
25081000	Bentonita	Uruguay	76.105,60	299.200,00
25111000	Sulfato de bario natural(baritina)	Bolivia	733,25	2.925,00
25152000	"Ecaussines", otras piedras calizas de talla o construcción, alabastro	Chile	75.213,92	5.364.120,00
25169000	Otras piedras de talla o construcción ncop.	China	74.005,09	103.870,00
25174900	Gránulos, tasquiles y polvo de piedras excluido mármol	Chile	2.518.077,10	65.707.401,00
25181000	Dolomita s/calcinar ni sinterizar, llamada "cruda"	Chile	2.857.850,04	59.691.377,00
25201011	Yeso natural en trozos irregulares(piedras)	Chile	18.385,20	1.225.680,00
25201019	Yeso natural excluido en trozos irregulares	Chile	1.090.144,80	12.088.618,00
25221000	Cal viva	Chile	510.925,00	4.489.004,00
25232910	Cemento normal	Chile	1.296.637,05	14.385.066,00
25309090	Materias minerales ncop.	Francia	3.484,95	2.079,90
TOTAL			8.987.732,21	165.318.990,90

Fuente: Elaboración propia, sobre datos que publica la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén.

Entre 2009 y 2012, las exportaciones neuquinas de minerales no metálicos han aumentado 40%, con importante crecimiento en enmiendas y fertilizantes, y sostenida participación de cemento (14%) y gránulos, tasquiles y polvo de piedras excluido mármol (28%), que si bien han caído en términos de participación en las exportaciones totales, registran valores similares a 2009.

Evolución exportaciones minerales no metálicos (valor Fob, variación 2009/2012 y % de participación). Provincia del Neuquén

NCM	Partida	2009	2010	2011	2012	2012/ 2009	2009 (%)	2012 (%)
25051000	Arenas silíceas y cuarzosas	30		1.235			0%	0%
25059000	Arenas excluidas silíceas y cuarzosas	5					0%	0%
25081000	Bentonita	365.715	540.109,	769.237	542.275	48%	6%	6%
25084090	Arcillas ncop.			80			0%	0%
25111000	Sulfato de bario natural(baritina)	2.828	412	50.211	733		0%	0%
25120000	Harinas y tierras silíceas	52.085	7.135				1%	0%
25152000	Ecaussines, otras piedras calizas de talla o construcción, alabastro	426.625,	201.400	281.787	75.213		7%	1%
25169000	Otras piedras de talla o construcción ncop.			24.992	74.005		0%	1%
25171000	Cantos, grava, piedras machacadas, utilizados p/hormigonado o construcción	333		100			0%	0%
25174900	Gránulos, tasquiles y polvo de piedras excluido mármol	2.499.954	1.915.664	2.279.062	2.518.077	1%	39%	28%
25181000	Dolomita s/calcinar ni sinterizar, llamada "cruda"	720.538	1.538.086	1.873.715	2.857.850	297%	11%	32%
25201011	Yeso natural en trozos irregulares (piedras)	48.687	153.470	55.844	18.385	-62%	1%	0%
25201019	Yeso natural excluido en trozos irregulares	498.975	448.693	505.567	1.090.144	118%	8%	12%
25221000	Cal viva		86.250	469.134	510.925		0%	6%
25232910	Cemento normal	1.783.111	2.224.624,	2.346.850,	1.296.637	-27%	28%	14%
25309090	Materias minerales ncop.	0,9	175	3.168	3.484		0%	0%
	Total Cap 25	6.398.891	7.116.021	8.660.988,18	8.987.732	40%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, sobre datos que publica la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén.

El comercio internacional de minerales no metálicos y rocas de aplicación se produce, generalmente, entre países limítrofes, dado el relativo bajo precio de los minerales, con excepción de minerales cuyos yacimientos resultan escasos a nivel de la demanda y constituyen insumos necesarios para productos que pueden justificar elevados costos de transporte.

Esto se verifica en las estadísticas neuquinas, que muestran que las exportaciones a Chile representan el 95% de las exportaciones totales del rubro.

Exportaciones a Chile 2012

Exportaciones a Chile 2012	Dólares	kgs	u\$/tn	% total
Bentonita	186.748,51	865.400,00	215,794	2,2%
"Ecaussines", otras piedras calizas de talla o construcción, alabastro	75.213,92	5.364.120,00	14,022	0,9%
Gránulos, tasquiles y polvo de piedras excluido mármol	2.518.077,10	65.707.401,00	38,323	29,4%
Dolomita s/calcinar ni sinterizar, llamada "cruda"	2.857.850,04	59.691.377,00	47,877	33,4%
Yeso natural en trozos irregulares (piedras)	18.385,20	1.225.680,00	15,000	0,2%
Yeso natural excluido en trozos irregulares	1.090.144,80	12.088.618,00	90,179	12,7%
Cal viva	510.925,00	4.489.004,00	113,817	6,0%
Cemento normal	1.296.637,05	14.385.066,00	90,138	15,2%
Total	8.553.981,62	163.816.666,00		100%

Fuente: Elaboración propia, sobre datos que publica la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén.

De las empresas radicadas en Zapala dedicadas a la producción de enmiendas y fertilizantes, se vinculan comercialmente con Chile: Ambar, Cefas y Pinro.

En el año 2011 (último año en que se ha podido disponer de estadísticas desagregadas por empresa) se observa que Ambar y Cefas (localizadas en Zapala) representaron más del 50% de las exportaciones de fertilizantes (actualmente habría que sumar a Pinro, que exporta toda su producción a Chile).

Exportaciones fertilizantes 2011 (U\$S Y Tn)

	TN	C_FOB	C_FLETE	C_CIF	fob/tn	Cif/tn	flete/tn	flete/fob
Ambar	60.940,30	2.147.400,00	1.583.312,28	3.746.829,68	35,24	61,4	26	74%
Cefas	7.790,00	590.229,00	363.150,00	953.179,00	75,77	122,3	47	62%
Indimet	12.691,36	628.442,00	396.897,00	1.041.438,00	49,52	82,0	31	63%
S.M. Lozano	44.790,00	1.727.970,00	1.113.080,00	2.843.680,00	38,58	63,4	25	64%
		5.094.041,00	3.456.439,28	8.585.126,68				

Fuente: Senasa.

Como se ve en el cuadro anterior, la alta incidencia del flete sobre el valor Fob determina que el factor distancia se transforme en una barrera al comercio.

Dinámica de la cadena minera en Zapala y factores que condicionan su desarrollo

El complejo minero en Zapala muestra una dilatada trayectoria histórica, con actores que conocen profundamente la actividad minera. La ubicación estratégica de la ciudad en el centro de la Provincia de Neuquén, donde se desarrollan la mayoría de las actividades mineras dada las reservas existentes en el Departamento Zapala y Picunches, ha resultado en la conformación de una cultura minera, tanto en términos de actividad empresarial, como de la red de servicios de la actividad, el conocimiento adquirido, la radicación en la ciudad de organismos gubernamentales y la institución universitaria nacional.

Los productores mineros son personas conocidas en la comunidad por su actividad, que toman la minería de un modo profesional, proyectándose hacia horizontes de mejoramiento de la calidad y aprovechamiento de las oportunidades de negocios. Han sabido adaptarse a los diferentes ciclos económicos nacionales y regionales, los que han impactado en la actividad tanto en términos de producción como de rentabilidad.

Los yacimientos en producción y en reservas muestran un horizonte de explotación que permite pensar en la continuidad de la actividad por largos años. Existe gran cantidad de desarrollos de campo (campañas).

Los yacimientos cuentan con la documentación al día para poder explorar, explotar y comercializar, y los empresarios mineros pueden pensar en inversiones en el sector minero contando con la propiedad de yacimientos como reserva para extracción de minerales. Esto posibilita una proyección de inversiones en el mediano y largo plazo, ya que se puede contar con la extracción en términos de factibilidad tanto técnica como económica. Todos los productores mineros están legalmente inscriptos en el Registro Provincial del Neuquén y poseen su documentación obligatoria, tanto en sus yacimientos, minas y plantas de beneficio de mineral, lo que permite pensar en la transparencia del proceso y en la preservación del recurso⁷.

Las plantas de beneficio de mineral habilitadas procesan en la localidad o en la campaña parte del mineral extraído. Algunas de estas plantas cuentan con capacidad disponible para una posible expansión de la actividad. Otra parte se

⁷ Centro Pyme Adeneu, 2010 (relevamiento de empresas que se utilizó como referencia en otros puntos de estas conclusiones).

procesa en localidades aledañas, como Plaza Huincul o Neuquén (fundamentalmente en arcillas).

En el plano comercial, la historia del sector y la tradición minera de los actores posibilita el conocimiento del producto y del mercado. Ser el principal productor de minerales de la Provincia del Neuquén en un tipo de mineral donde pesan acentuadamente los costos de transporte y se privilegia, por lo tanto, la cercanía al cliente, permite diluir los efectos de la competencia de productores extra-regionales.

El ciclo expansivo de la economía nacional a partir de 2003 ha permitido cierta estabilidad en las ventas, como también el nivel de actividad de la industria de materiales para construcción (cemento y yeso) instalada en la localidad. A ello se ha sumado la apertura del mercado de enmiendas y fertilizantes agrícolas en el sur de Chile. Sin embargo, una mayor proyección hacia mercados internacionales encuentra potencialidades en la demanda y límites en los costos de transporte pese a estar reducidos con el servicio de aduana en Zapala.

Existe también una política de tercerización por parte de las empresas que ha resultado en el surgimiento de empresas y profesionales especializados en servicios mineros en la ciudad. Esto abarca también labores especializadas en servicios profesionales a las empresas mineras.

Todo lo descripto anteriormente representa factores que favorecen el desarrollo de la actividad en la ciudad. Sin embargo, se evidencian algunos problemas que inciden en las consideraciones anteriores.

La evolución de la actividad se ve condicionada por los ciclos de las actividades productivas demandantes de minerales. Por ejemplo, si bien la instalación de plantas cerámicas en Neuquén constituyó una oportunidad de crecimiento para la extracción de un nuevo tipo de arcillas, los ciclos de la construcción y la situación que enfrentaron las empresas demandantes (crisis empresarias) afectó gravemente una actividad que no contaba con mercados alternativos.

Otro caso similar sucede con la actividad petrolera, en donde se presenta una oportunidad para aumentar el nivel de ventas de insumos, pero condicionada a alcanzar estándares de calidad y costos que permitan hacer frente a la competencia internacional.

En ciertos minerales, el ciclo de aprovechamiento de los minerales locales se localiza en otras ciudades, y ello limita los efectos encadenantes del recurso mineral

sobre la industria y el empleo de la ciudad. Por ejemplo, no ha podido concretarse aún la instalación de plantas que industrialicen las arcillas para cerámica, una de las potencialidades mineras de la localidad.

Es importante acentuar en este punto, que los minerales industriales pueden fortalecer el desarrollo local en la medida que encadenen procesos de desarrollo industrial basados en su utilización como materia prima para la elaboración de productos con mayor valor agregado.

El ciclo industrial minero también encuentra sus limitaciones en la inexistencia de una industria de bienes de capital y/o ingeniería, aunque si se desarrollan labores de montaje y otras actividades de construcción de infraestructura y equipamiento.

Muchas de las plantas industriales en funcionamiento se encuentran emplazadas dentro del antiguo parque industrial de la localidad, el que se ha desvirtuado como localización fabril debido a su difícil convivencia con zonas residenciales próximas. Se han entregado lotes cercanos a la planta para asentamientos urbanos, centros comunitarios, lo cual produce un rechazo sobre la convivencia de la firma en el sector por la actividad industrial (ruido, polución).

Si bien esto se ha solucionado en parte con la apertura de un nuevo "Parque Minero" alejado de las zonas urbanas, subsiste el problema del funcionamiento de las plantas hoy localizadas en el viejo Parque Industrial, y las dificultades que implica su traslado. Esto limita que la capacidad productiva de las empresas radicadas pueda ampliarse.

Asimismo, el nuevo "Parque Minero" carece del servicio de Gas, imprescindible para los procesos de beneficio e industrialización de minerales. El proceso productivo cuenta como principales materias primas el Gas Natural, Energía Eléctrica y Agua, además del mineral, lo cual limita tanto el traslado al nuevo parque industrial como la instalación de nuevas empresas. Lograr la instalación del servicio de Gas Natural en el nuevo parque industrial, posibilitaría que se pueda dar mayor valor agregado a los productos que se procesen.

Otra dificultad para la actividad es que no llegan los servicios (agua, electricidad, gas) a muchos de los Yacimientos que se encuentran en zonas alejadas de los centros urbanos.

En cuanto al equipamiento, se observan en ciertos casos:

- Equipamiento de perforación de tecnología casi obsoleto para algunos sectores industriales.
- Equipamiento con altos tiempos de trabajo por su principio de funcionamiento.
- Equipamiento Industrial de mucha antigüedad que requiere un alto costo de mantenimiento.

Invertir en equipamiento con un cambio tecnológico, posibilitaría aumentar tiempos de respuesta y la productividad de las firmas. Ello permitiría también renovar la tecnología de equipamiento instalado en los yacimientos, otra oportunidad de aumentar la capacidad productiva y disminuir los costos de mantenimiento.

Ampliar a mayor escala la exploración, explotación y procesamiento de los minerales no sólo enfrenta problemas técnicos y de mercados, sino la falta de financiamiento de mediano y largo plazo, acorde con los horizontes de inversión.

La falta de financiamiento para la concreción de mejoras en planta se constituye en un obstáculo para superar esta situación, como así también para la ampliación de las facilidades productivas de las empresas que funcionan en condiciones de eficiencia tecnológica.

Los actores han mencionado la necesidad de pensar en una minería con mayor valor agregado, que potencie el recurso minero local. Esto implica la investigación de productos y mercados, la atracción de nuevas empresas, la superación de los costos de logística y transporte, y el incentivo para la radicación en la localidad. Todos estos factores (y otros que podrían agregarse) no están presentes y articulados en una estrategia local y provincial.

Asimismo, otro factor de costo que incide en el funcionamiento de las empresas es el precio de la energía, superior al de otras localidades.

Otras acciones que potenciarían la performance empresaria serían:

- Implementación de sistemas de gestión en seguridad, calidad y medio ambiente.
- Implementación de Responsabilidad Social Empresaria hacia la comunidad.

Algunas empresas mencionan la falta de mano de obra calificada como uno de los factores limitantes para el desarrollo de los proyectos empresarios y la operación de las empresas existentes. Debería existir una política específica público privada, con participación de las instituciones de formación destinada a brindar capacitaciones específicas al personal en aspectos de formación profesional, seguridad, calidad y medio ambiente.

En cuanto a las capacidades requeridas del personal, la demandas de las empresas dependen del proceso industrial (tecnologías conocidas y no complejas que limitan la demanda profesional), del tipo de empresa (si depende funcionalmente de un grupo empresario ajeno a la localidad o desarrolla labores gerenciales y administrativas en la planta local), y del tamaño de la empresa. Como expresó uno de los entrevistados, en la medida que las nuevas empresas que se instalan en la ciudad dependen de grupos empresarios externos, las demandas profesionales se concentran mayormente en labores operativas.

En cuanto al “ambiente minero” que supuestamente debería rodear una actividad con larga tradición local y provincial, los actores mencionan que no existen contactos entre los participantes de la actividad que superen las relaciones comerciales entre empresas.

Como conjunto industrial, se debe destacar que no existe un laboratorio químico con todos los implementos y patrones para certificar calidad de sus productos, al igual que equipamiento de monitoreo ambiental de la industria en la localidad. Este tipo de servicios y certificaciones podría estar instalado en la Universidad del Comahue en el Asentamiento Zapala, ya que cuenta con carreras afines a la minería y daría un impacto positivo para la industria y para los alumnos que estudian en dicha institución.

Lograr la participación de las empresas en función de las ventajas conjuntas del conglomerado minero permitiría tener en la Zona Centro equipamientos de análisis de laboratorio para determinar y avalar calidad, monitorear parámetros ambientales, etc., disponibles y a un costo menor.

Resulta importante superar este aislamiento en que operan las empresa, dado que las relaciones que potencian un complejo productivo son las correspondientes a un ambiente empresario que no solo se organice en torno a las relaciones de mercado, sino que también permita una sinergia local a través de proyectos institucionales comunes, intercambio de experiencias productivas, promoción del emprendedorismo y posicionamiento de la localidad.

Fortalezas y debilidades de la cadena de valor Minería

Fortalezas

- Existencia de importantes yacimientos.

- Parque minero instalado en la localidad.
- Sector empresario con formación y conocimiento del sector.
- Actividad industrial de base minera.
- Dotación de empresas de servicios mineros y profesionales especializados.
- Recurso minero como generador de empleo.
- Nuevo parque industrial minero.
- Ciclo favorable de la industria de materiales de construcción.
- Exportaciones a Chile.
- Localización geográfica de Zapala, centro geográfico provincial y corredor vial hacia Chile y el Pacífico.
- Existencia del Centro de Actividades Logísticas y la Zona Primaria Aduanera de Zapala.
- Universidad Nacional del Comahue, con carreras universitarias y laboratorios relacionados con la minería.
- Radicación de instituciones oficiales relacionadas con la actividad.
- La minería como actividad más representativa del territorio.

Debilidades

- Falta de valor agregado local en algunos minerales.
- Falta de iniciativas asociativas en las cadenas de valor.
- Crecimiento de la población en lugares de usos industriales.
- Ausencia de tarifa de servicios de energía eléctrica y de gas competitivos para industrias.
- Inestabilidad de la demanda de arcillas rojas.
- Exportaciones con bajo valor agregado.
- Alta incidencia de fletes en relación al precio del producto.
- Necesidad de mayor capacitación en mano de obra.
- Emigración de los profesionales mineros universitarios.
- Falta de infraestructura para el desarrollo de yacimientos de campo.
- Ausencia de políticas públicas para la pequeña minería no metalífera.
- Superposición de roles entre gobierno provincial y municipal en el parque minero.
- Necesidad de actualización de equipamiento minero.

- Falta de apoyo financiero para las pymes.
- Falta de un ambiente minero.
- Baja oportunidad de empleo para los profesionales egresados de la Universidad.

3.5. Recopilación de programas y organismos

Minería – Ley Provincial N°2028

Neuquén adhiere en todos sus términos al Régimen de Inversiones para la actividad Minera establecida por la Ley nacional N°24.196. Esta ley promueve la inversión de riesgo en el sector minero. Establece principios de: estabilidad fiscal, exenciones en la importación de bienes de capital, deducciones especiales en el impuesto a las Ganancias, financiamiento y devolución del IVA, amortizaciones especiales, porcentaje máximo de regalías y otros importantes efectos jurídicos económicos.

Principales incentivos que ofrece Neuquén al inversor promoción económica

- *Ley Provincial N°378: Resolución N°664- Texto Ordenado con las modificaciones introducidas por Ley Provincial N° 2266.*

Se promueve la instalación de nuevas industrias para la extracción, elaboración y/o aprovechamiento integral de productos minerales, agropecuarios, forestales, los emprendimientos hidroeléctricos, el desarrollo del turismo, así como la creación de nuevas fuentes de trabajo. Los siguientes son algunos de los beneficios que otorga esta legislación:

- Exención de impuestos provinciales, ordinarios, de emergencia o especiales.
- Venta a precio preferencial de tierra pública.
- Asesoramiento técnico y gestiones ante municipalidades y el gobierno nacional.
- Facilitación de obras de infraestructura y servicios básicos para el desarrollo de la industria.

- *Régimen Transitorio para la Atracción de Inversiones - Ley Provincial N°2672– Decreto Reglamentario N°771/10.*

Se impulsa la inversión privada en la Provincia del Neuquén, con el propósito de lograr un mantenimiento de las tasas de empleo y el cambio en la matriz productiva.

Beneficios:

- Exención de tributos provinciales existentes o a crearse, por un plazo de hasta diez (10) años, y en forma total o escalonada, según lo que disponga la reglamentación.
- Facilidades para la compra, locación o comodato con opción de compra dentro del plazo de los cinco (5) años y leasing, de bienes muebles e inmuebles del estado provincial, de acuerdo a la normativa vigente.
- Asistencia y asesoramiento técnico por parte de los organismos del Estado, tanto en el aspecto administrativo como tecnológico y financiero.
- Apoyo y participación estatal en la gestión de exenciones y reducciones impositivas, tarifarias, medidas de promoción o amparo y otras franquicias en el orden nacional o municipal.
- Subsidios de hasta el cincuenta por ciento (50%) a la tasa de interés de la línea crediticia para las empresas promocionadas.
- Se crea una ventanilla única de entrada, en la AGENCIA PARA LA PROMOCION Y DESARROLLO DE INVERSIONES (ADI-NQN S.E.P.), apuntando a desarrollar un régimen de promoción más dinámico y atractivo. Se priorizará el otorgamiento de estos beneficios a los inversores locales. Los beneficios tendrán una escala dependiente de las características propias del proyecto (mano de obra a emplear, inserción comercial externa, etc.), de la localización donde se establezca el mismo (departamento donde se instale) y si se encuentra comprendido en los sectores priorizados por la provincia para lograr el cambio de la matriz productiva.

3.6. Elaboración de un resumen ejecutivo de diagnóstico por cadena productiva para que sea utilizado como documento de discusión en los talleres participativos. Matriz FODA

La actividad minera en Zapala cuenta con larga tradición, empresarios con trayectoria en la actividad, un parque minero que resulta el más importante en el orden provincial, y empresas que agregan valor en la cadena con la utilización de los minerales como insumo de procesos industriales que elaboran materiales para la construcción.

Las reservas minerales son importantes y brindan un horizonte de largo plazo. El nivel de actividad depende de la dinámica de los mercados demandantes, los que en

los últimos años han mostrado un comportamiento dinámico, excepto el sector de arcillas que muestra fuertes variaciones en su producción.

La proyección del sector debe estar orientada hacia productos de mayor valor que permitan integrar el parque minero, para lo cual debe fomentarse una mayor vinculación con otros sectores (petróleo, química) y la interacción con el asentamiento universitario local, que dicta carreras relacionadas con la minería.

Asimismo, se debe generar una dinámica endógena local que contribuya al fortalecimiento de la cadena y de la economía local. Para ello es necesario generar espacios de interacción entre empresas, municipio y universidad.

Primer Nivel de Análisis FODA

Fortalezas

- Existencia de importantes yacimientos.
- Parque minero instalado en la localidad.
- Sector empresario con formación y conocimiento del sector.
- Actividad industrial de base minera.
- Dotación de empresas de servicios mineros y profesionales especializados.
- Recurso minero como generador de empleo.
- Nuevo parque industrial minero.
- Ciclo favorable de la industria de materiales de construcción.
- Exportaciones a Chile.
- Localización geográfica de Zapala, centro geográfico provincial y corredor vial hacia Chile y el Pacífico.
- Existencia del Centro de Actividades Logísticas y la Zona Primaria Aduanera de Zapala.
- Universidad Nacional del Comahue, con carreras universitarias y laboratorios relacionados con la minería.
- Radicación de instituciones oficiales relacionadas con la actividad.
- La minería como actividad más representativa del territorio.

Debilidades

- Falta de valor agregado local en algunos minerales.

- Falta de iniciativas asociativas en las cadenas de valor.
- Crecimiento de la población en lugares de usos industriales.
- Ausencia de tarifa de servicios de energía eléctrica y de gas competitivos para industrias.
- Inestabilidad de la demanda de arcillas rojas.
- Exportaciones con bajo valor agregado.
- Alta incidencia de fletes en relación al precio del producto.
- Necesidad de mayor capacitación en mano de obra.
- Emigración de los profesionales mineros universitarios.
- Falta de infraestructura para el desarrollo de yacimientos de campo.
- Ausencia de políticas públicas para la pequeña minería no metalífera.
- Superposición de roles entre gobierno provincial y municipal en el parque minero.
- Necesidad de actualización de equipamiento minero.
- Falta de apoyo financiero para las PYMES.
- Falta de un ambiente minero.
- Baja oportunidad de empleo para los profesionales egresados de la Universidad.

Oportunidades

- Argentina y el MERCOSUR: mercados en expansión para productos con valor agregado derivados de la minería no metalífera.
- Posibilidad de derivar demanda de insumos hacia el mercado local.
- Instalación de nuevas industrias que amplíen el encadenamiento industrial.
- Expansión del sector agrícola argentino.
- Invertir en equipamiento con un cambio tecnológico posibilitaría aumentar tiempos de respuesta y la productividad de las firmas.
- Implementación de sistemas de gestión en seguridad, calidad y medio ambiente para la mejora de la operatividad de las empresas.
- Demanda insatisfecha en Chile.
- Posicionamiento de Pino Hachado como corredor para transporte de cargas.
- Desarrollo de hidrocarburos (no convencionales).
- Demanda del sector petrolero.
- Gobierno municipal con visión de apoyar el desarrollo del sector.

- Participación de los actores en procesos colectivos de búsqueda de proyectos.
- Mayor conexión entre Universidad y empresas.
- Gobierno provincial a favor del desarrollo minero.

Amenazas

- Insuficiente infraestructura y equipamiento para la atracción de inversores.
- Costos de traslado al nuevo parque minero.
- Competencia internacional en insumos para el petróleo.
- Impacto ambiental por actividades extractivas, pérdida de la cobertura vegetal, movimiento de suelos y la fragmentación del área por la apertura de caminos.
- Restricción de uso de gas y energía para las industrias.
- Falta de crédito e instrumentos financieros adecuados para la minería.
- Restricción para incorporación de tecnología por las dificultades de acceso al crédito bancario.
- Conflictos ambientales por efectos de la actividad minera y de la industria de base minera.
- Ciclo económico (recesión).
- Compleja regulación para la instalación de empresas, con superposición de jurisdicciones municipales y provinciales.
- Situación de las empresas de productos cerámicos.
- Empresas sin arraigo local, que no cuenta con autonomía en la decisión.

Segundo Nivel de Análisis FODA con Estrategias

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Lista de Fortalezas</p> <p>Existencia de importantes yacimientos</p> <p>Parque minero</p> <p>Actividad industrial de base minera</p>	<p>Lista de Debilidades</p> <p>Eslabones sin valor agregado local</p> <p>Falta de iniciativas asociativas</p> <p>Ausencia de acceso al financiamiento</p>
<p>Lista de Oportunidades</p> <p>Interés gubernamental e institucional en fortalecer la cadena minera.</p> <p>Demanda de minerales</p> <p>Posibilidad de derivar demanda de insumos hacia el mercado local</p>	<p>Estrategia maximización de fortalezas y oportunidades</p> <p>Incentivar el agregado de valor en la localidad</p> <p>Políticas de apoyo a las empresas mineras</p>	<p>Estrategias maximización oportunidades y minimización debilidades</p> <p>Aumentar la demanda de bienes y servicios locales</p> <p>Promoción de la inversión para instalación de empresas</p> <p>Búsqueda de mecanismos de financiamiento público-privados (SGR)</p>
<p>Lista de Amenazas</p> <p>Restricciones para incorporar tecnología</p> <p>Generación de contaminación ambiental</p> <p>Baja oportunidad de empleo para profesionales</p>	<p>Estrategia respaldo fortalezas y minimización amenazas</p> <p>Fomentar el desarrollo de nuevos proyectos y orientaciones desde la Universidad</p> <p>Ajuste de costos en la cadena para aumentar la competitividad</p>	<p>Estrategia minimizar debilidades y amenazas</p> <p>Fortalecimiento del nuevo parque industrial</p> <p>Políticas gubernamentales de largo plazo</p> <p>Mayor conexión universidad – empresas - gobierno</p>

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 proyecto

El día 14 de mayo en el Club de Leones de la ciudad de Zapala se llevó a cabo el taller correspondiente a la cadena de valor Minería.

Estuvieron presentes los siguientes actores de la cadena de valor: el Director de Industria y Minería de la Municipalidad de Zapala, el Director del Asentamiento Universitario Zapala de la Universidad Nacional del Comahue, un gerente de empresa minera radicada en la ciudad y otros representantes del sector.

El taller de trabajo consistió en:

Presentación de los resultados del diagnóstico

- Caracterización del contexto nacional y provincial del sector minero.
- Caracterización de la cadena de valor minera de Zapala.
- Análisis de FODA.
- Presentación de las estrategias e ideas proyectos resultantes.

Debate e intercambio de aportes referidos al diagnóstico (análisis FODA), estrategias e ideas proyecto

Presentado el diagnóstico, se procedió a intercambiar opiniones con los presentes respecto a las conclusiones extraídas. En general, hubo acuerdo sobre la caracterización del sector, la dinámica actual y los desafíos que se enfrentan a futuro para consolidar el sector en base a mayor nivel de actividad y agregado de valor.

Los presentes brindaron elementos que amplían el diagnóstico, en especial relacionados con la profesionalización de los niveles gerenciales y la necesidad de generar proyectos innovadores orientados al agregado de valor y a la retención de los profesionales que egresan de la carrera de Minería que se dicta en la localidad.

El debate se generó a partir de la consideración de las posibilidades de generar una dinámica local entre los sectores productivo, institucional y del conocimiento. Sobre este punto, existe acuerdo en la necesidad de impulsar un proyecto de tal naturaleza; sin embargo, la falta de experiencia previa en procesos similares y la

característica de aislamiento en que operan las empresas abren interrogantes respecto de la forma de implementarlo.

Pese a ello, lo presentes acordaron que se debe priorizar un proyecto que abarque a todos los sectores, y que logre el compromiso de los actores locales y provinciales en tal sentido.

Otro punto que se resaltó fue la necesidad de encontrar formas de colaboración entre las empresas mineras y potenciales proveedores locales de insumos.

A su vez, como punto central los asistentes consideraron que el diagnóstico y las propuestas que se presentaron resultan de interés para el sector minero local, y debe difundirse entre los actores ya que resulta el punto de partida para la formulación de una estrategia sectorial más amplia.

Entre las propuestas presentadas, se priorizaron las siguientes ideas proyectos:

Idea-Proyecto Implementación de un sistema de interacción entre los distintos actores de la actividad minera para la elaboración de programas y proyectos que potencien al sector minero local
Estrategia Conformación de la mesa minera de Zapala
Actividades implicadas <ol style="list-style-type: none">1. Convocatoria a los diferentes actores2. Presentación del diagnóstico y matriz foda3. Conformación de la mesa minera4. Trabajo en comisiones5. Elaboración de los programas y acciones
Justificación El sector minero de la localidad de Zapala se presenta con una baja dinámica de interacción entre la municipalidad y las empresas, entre las empresas, y entre empresas y universidad. Surge la necesidad de una mayor interacción, que potencie una minería con mayor valor agregado. Es necesario para ello la conformación de un espacio de intercambio de opiniones y experiencias, que derive en una estrategia común para el desarrollo del sector

<p>Actor de implementación</p> <p>Unidad de Industria y Minería</p>
<p>Asistencia técnica y de capacitación:</p> <p>Universidad Nacional de La Plata, Dirección de Asuntos Municipales</p> <p>Universidad Nacional del Comahue, Carrera de Minería del Asentamiento Universitario Zapala</p> <p>Centro de la pequeña y mediana empresa - Agencia de Desarrollo Económico del Neuquén</p> <p>Asistencia financiera:</p> <p>Consejo Federal de Inversiones CFI, Otros</p>

<p>Idea-Proyecto</p> <p>Generar una mayor demanda hacia pymes de la localidad</p> <p>Desarrollo de ideas innovadoras que potencien el parque minero</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar lazos de cooperación con universidades y empresas para: <ol style="list-style-type: none"> 1. Derivar demanda de insumos de las empresas mineras hacia pymes y minipymes de la localidad 2. Detección de necesidades de capacitación, asesoramiento, etc. de actores de la cadena por parte de la Universidad 3. Vinculación de los estudiantes universitarios con el sistema minero local, a través de proyectos de innovación en la actividad
<p>Estrategia</p> <p>Desarrollo de eslabonamientos en la cadena de valor minera</p>
<p>Actividades implicadas</p> <p>PRIMERA ETAPA: Sensibilización. Presentación de la idea a los actores locales, definición de los mecanismos de vinculación entre empresas y entre universidad y empresas</p> <p>SEGUNDA ETAPA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación de rondas de negocios entre las empresas mineras y empresas locales que se identifiquen como potenciales proveedores - Presentación de ideas innovadoras por parte de estudiantes universitarios
<p>Justificación</p>

Necesidad de un mayor desarrollo comercial de la actividad en la localidad. Generación de ideas innovadoras que permitan la diversificación del parque minero
Actor de implementación Unidad de Industria y Minería
Asistencia técnica: Universidad Nacional de La Plata, Dirección de Asuntos Municipales Universidad Nacional del Comahue, Asentamiento Universitario Zapala

A modo de cierre se convino en seguir trabajando en la Fase 4 "Formulación de Proyectos Prioritarios de la Cadena de Valor Minera, para el desarrollo definitivo de las ideas proyecto.

Cadena de Valor Ganadería

Fase 3: Diagnóstico Consensuado para la Cadena de Valor Ganadería

Esta fase tiene por objetivo elaborar el diagnóstico de la cadena de valor Ganadería (Bovina y Caprina) y consensuarlo con la gestión municipal y los actores sociales involucrados, a través de la realización de un taller de trabajo.

Cadena de Valor Bovina

3.4 Caracterización de la cadena de valor Bovina, incluyendo una referencia básica al contexto nacional e internacional, en especial aspectos de la demanda de los principales mercados. Fortalezas y debilidades

Introducción

La historia neuquina está íntimamente vinculada a la actividad ganadera⁸. Los caciques de estas tierras tenían un control absoluto de los pasos cordilleranos, de las rutas de arreo y de los valles fértiles y abrigados, que servían como campo de engorde para el ganado que, proveniente de la llanura pampeana se colocaba en Chile. Se generó así un activo comercio fronterizo, en el que Huiliches y Pehuenches actuaron como intermediarios.

A través de tres siglos, los pobladores de la región – mapuches, chilenos y criollos – fueron modelando una vida trashumante, en la que la actividad ganadera tenía un rol preponderante. Con el transcurso del tiempo, este proceso derivó en la constitución de unidades domésticas de producción ganadera.

La ocupación militar de la zona noroeste, la instalación del gobierno territorialiano en ese lugar y el reparto originario de tierras provocaron la ruptura de la antigua organización socioeconómica. En este período, la ganadería y la extracción de oro fueron las determinantes en la organización social del Noroeste neuquino. El consumo de su prácticamente única actividad productiva de la época, la ganadería extensiva, continuaba muy vinculado a la demanda chilena.

La zona norte, orientada a la ganadería y a la agricultura de subsistencia, concentró la mayoría de la población. La zona sur y centro, dedicada a la ganadería intensiva,

⁸ En la Bibliografía de este documento, se mencionan los textos utilizados como referencia para esta sección.

se convirtió en la primera región dinámica del territorio con inserción en el mercado chileno.

Esta situación de permanentes contactos con Chile se mantuvo inalterable hasta 1930 en directa relación con la presencia de franquicias comerciales derivadas de la aplicación de la fórmula de "cordillera libre" al comercio fronterizo, coincidiendo con el período de mayor auge de la ganadería regional.

La dinámica histórica se vio profundamente alterada cuando, sobre inicios de la década de 1930, se produjo la supresión de las franquicias comerciales debido a la aplicación de medidas económicas de ambos países que afectaron seriamente el desenvolvimiento de la actividad ganadera, así como el funcionamiento espacial del área de frontera en su conjunto. Fue así como las unidades productoras más pequeñas, vinculadas a la práctica de la ganadería trashumante, habituadas a comercializar libremente sus animales en pie en el área de frontera, pasaron a depender, por efectos de la reorientación comercial obligada, de la sucesiva intermediación de comerciantes y acopiadores.

La situación tuvo un corte definitivo en la década de 1940, cuando la fase de industrialización de las economías nacionales supuso para el área mayores barreras aduaneras, hecho con el cual se terminó de descomponer el mercado específico de la producción ganadera regional y obligada a insertarse en el mercado nacional.

A partir de allí, la actividad ganadera provincial fue retrocediendo a través de las décadas y su participación en el Producto Bruto Provincial fue decayendo: en 1960 la participación era 14%; en 1970 pasó al 6% y en 1980 solo alcanzaba el 4%. Mientras que la Población Económicamente Activa (PEA) de la actividad ganadera, que era del 25% en 1960, disminuyó al 12% en 1980.

En los años de la década del '40, '50 y '60 del siglo pasado, las existencias bovinas mostraron una franca disminución, hecho que se revirtió en los '70. A partir de allí, la actividad muestra períodos de aumento y de disminución del stock, pero no deja de llamar la atención el aumento en el número de cabezas que se ha producido en los últimos años, superando por primera vez las 200.000 cabezas (hecho que se revirtió por la sequía de 2012, como veremos más adelante).

Provincia del Neuquén. Existencias Bovinas. Evolución Histórica

AÑO	BOVINOS
1895	173.700
1908	193.700
1914	152.300
1922	141.300
1930	156.600
1937	152.400
1947	132.100
1952	137.200
1960	131.300
1969	124.300
1974	154.500
1977	185.900
1988	173.466
1993	148.174
1997	157.958
1999	149.600
2000	157.900
2002	146.337
2006	160.000
2008	200.824

Fuente: Elaboración propia (fuentes: Gobierno Provincial y Senasa).

Contexto provincial y nacional

En los últimos años, las existencias bovinas en Argentina han mostrado una tendencia declinante, ciclo que se inició en 2009 y que en 2013 mostró una reversión de dicha evolución, registrando el stock ganadero 51.000.000 de cabezas (estimaciones provisionales).

También la faena del año 2013 mostró una recuperación, alcanzando las 12.926.762 cabezas, luego de la acentuada caída sufrida en 2010. El consumo interno per cápita fue de 63,83 kg./hab. (2,64 millones de toneladas).

Las exportaciones, que disminuyeron abruptamente en 2010, continuaron reduciéndose hasta sólo alcanzar 275.000 toneladas en 2013, volumen muy inferior a las de 2009, año en el cual se exportaron 721.000 toneladas.

Ganadería Bovina – Indicadores

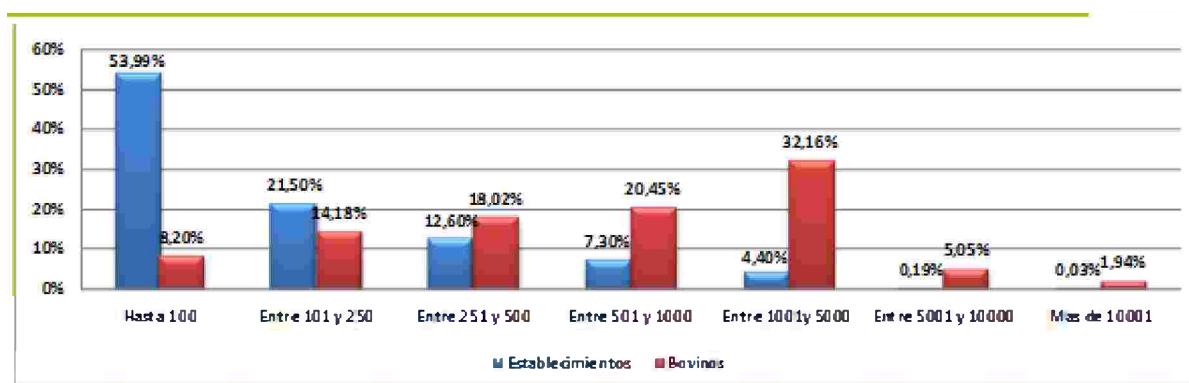
Serie de Indicadores. Años 2009 al 2013							
Año	Existencias	Faena	Produccion (TN)	KG Gancho	Exportaciones (TN)	Consumo Aparente	Consumo Kg/hab/año
2009	54.429.911,00	16.053.007,00	3.376.389,00	210,33	721.050,47	2.655.338,53	68,69
2010	48.949.743,00	11.882.714,00	2.508.654,00	221,36	327.851,09	2.180.802,91	58,19
2011	47.959.980,00	11.057.891,00	2.516.793,00	227,60	282.844,68	2.233.948,32	56,60
2012	49.850.995,00	11.605.720,00	2.607.894,00	224,71	242.687,15	2.365.206,85	59,28
2013	51.000.000,00	12.926.762,00	2.842.933,00	219,93	275.628,89	2.567.304,12	63,83

Fuente: IPCVA.

Según estimaciones del IPCVA, las existencias bovinas totales de Argentina han fluctuado en torno a un promedio de 52,9 millones de cabezas durante los últimos 35 años. La población argentina pasó de 30 a 40 millones durante ese período. Puede deducirse entonces que la dotación de hacienda por habitante se ha reducido: de ser 2 cabezas per cápita a fines de la década de los '70 ha pasado, luego del marcado ciclo de liquidación de vientres del período 2007/2010, a una relación de 1,2 cabezas por habitante en 2012 (Garzon y Torre, 2013).

En cuanto a la configuración de la cadena bovina nacional, el sector primario está compuesto por 206.548 establecimientos productores ganaderos bovinos, con la siguiente estratificación:

Distribución de establecimientos por estratos de existencias bovinas



Fuente: Senasa.

En 2012 la distribución geográfica fue la siguiente: el 61,6% de los establecimientos está localizado en la región central del país (Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos, Buenos Aires y La Pampa), el 21,7% se concentra en el NEA (Corrientes, Misiones, Chaco y Formosa), el 8% en el NOA (Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca y Santiago del Estero), en Cuyo el 5,1% (La Rioja, San Juan, Mendoza y San Luis) y en la Patagonia (Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego) el 3,5%. En lo que respecta a existencias bovinas, de los 49,9 millones de cabezas totales en 2012, el 68,3% de la hacienda se concentra en las provincias centrales, mientras que el NEA acumula el 19,7%, NOA el 5,7%, Cuyo el 4,2% y Patagonia el 2,1%.

La fase industrial, registró 405 establecimientos frigoríficos activos con habilitación para matanza de ganado bovino (establecimientos tipo Ciclo 1 o Ciclo Completo). El subgrupo de establecimientos "Clase A" (con habilitación para tránsito federal, bajo inspección sanitaria de SENASA) fue de 169 plantas (estadísticas del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, 2011).

La región patagónica cuenta con 7.280 establecimientos ganaderos y un stock bovino de 1.016.100 cabezas (2% del total nacional). A pesar de esta baja participación, "tiene gran relevancia por la cantidad de productores involucrados, la importancia de la industria frigorífica, el potencial de crecimiento que tiene la región y su emblemático estatus sanitario, factores que hacen un importante aporte a la cadena de valor de la carne" (INTA, 2013).

La Provincia del Neuquén registra 1440 establecimientos, 2093 unidades productivas⁹ y 185.402 bovinos. (Senasa, marzo 2013), con la siguiente estratificación:

⁹ Se define como establecimiento la superficie de tierra contigua, aunque fuese atravesada por algún accidente geográfico como arroyos, ríos u obras de infraestructura (camino, rutas, ferrocarril, etc.); donde se realice cualquier tipo de producción agropecuaria.

El concepto de unidad productiva (UP) se utiliza para individualizar e identificar a cada uno de los titulares – persona física o jurídica – que poseen ganado dentro de un mismo establecimiento agropecuario.

Estratificación de los productores bovinos de la Provincia del Neuquén

Hasta 100 Cabezas			Entre 101 y 250 Cabezas			Entre 251 y 500 Cabezas			Entre 501 y 1.000 Cabezas			Entre 1.001 y 5.000 Cabezas		
Estab.	UP	Bovi-nos	Estab.	UP	Bovi-nos	Estab.	UP	Bovi-nos	Estab.	UP	Bovi-nos	Estab.	UP	Bovi-nos
1.094	1.224	34.038	193	379	30.968	74	234	26.018	46	149	30.854	33	107	63.524

Fuente: Senasa, (2013).

Las estadísticas anteriores muestran la heterogeneidad del sector, y la diferenciación económica que se verifica: el 76% de los productores con existencias de hasta 100 cabezas tiene el 18,4% del stock, mientras que el estrato de más de 1000 cabezas representa el 2,3% de los productores y 34,2% del stock. Esto marca claras diferencias entre los diferentes actores, que se vinculan a lo económico, social y ambiental, entre otros factores.

La evolución de las existencias provinciales de cabezas de ganado bovino muestran una disminución en 2012, hecho vinculado a la sequía que se produjo en la región del norte de la Patagonia en dicho año, y que revirtió el logro alcanzado en 2008 cuando, como ya se mencionó anteriormente, las existencias superaron las 200.000 cabezas.

Comparativo de existencias de cabezas de ganado bovino, evolución Neuquén – 2008-2012

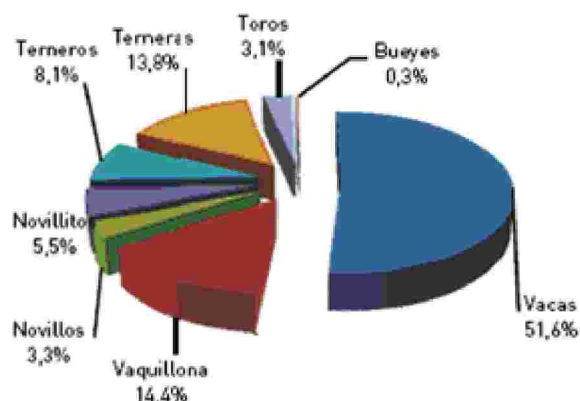
Categoría	2008	2009	2010	2011	2012	Variación 2011-2012
Vacas	95.386	100.664	106.771	105.059	93.716	-10,8%
Vaquillonas	32.675	31.777	33.685	33.432	26.095	-21,9%
Novillos	9.596	9.988	9.320	7.880	5.935	-24,7%
Novillitos	13.593	13.151	14.582	13.880	9.943	-28,4%
Terneros	19.476	17.739	19.197	16.514	14.738	-10,8%
Terneritas	23.518	24.435	24.198	23.246	25.137	8,1%
Toros	6.172	6.449	6.626	6.414	5.665	-11,7%
Bueyes	408	462	563	575	547	-4,9%
Total	200.824	204.665	214.942	207.000	181.776	-12,2%

Fuente: Senasa. Sistema de Gestión Sanitaria - SIGSA - 2012. #

Fuente: Senasa. Sistema de Gestión Sanitaria – SIGSA. 2012.

En cuanto a la composición del stock ganadero, las vacas representan el 51,6 % de las existencias totales, vaquillonas el 14,4%, novillos y novillitos el 8,8% y terneros el 21,9%.

Composición del stock ganadero de la Provincia del Neuquén



Fuente: Senasa (2013).

Del total provincial, las mayores existencias se concentran en los campos del sur y centro norte de la Provincia.

Los Sistemas de producción (2011) de los establecimientos neuquinos muestran una fuerte incidencia de la actividad de cría (pura o predominante), que representan el 65% de los establecimientos y el 57% del stock, lo que marca la importancia de esta actividad en la configuración provincial de la actividad.

Los establecimientos dedicados a actividades de invernada representan el 35% de los establecimientos y el 42% del stock. Los feed lot representan el 1% de los establecimientos y del stock.

Sistemas de Producción

Sistemas de producción	Establecimientos	%	Stock	%	Relación ternero/vaca
Cría pura	903	42%	43.565	21%	34%
Predominantemente cría	493	23%	76.034	36%	31%
Cría + invernada	335	15%	45.565	22%	24%
Invernada + cría	217	10%	22.841	11%	-
Predominantemente invernada	125	6%	12.417	6%	-
Invernada pura	83	4%	6.039	3%	-
Feed lot	13	1%	1.347	1%	-

Fuente: SENASA – Elaboración DGB – MAGyP.

• **Metodología de clasificación de sistemas de producción**

A. **Cría pura:** Productores con vacas y sin novillos + novillitos.

• **Productores con vacas y con novillos + novillitos**

La variable elegida para subdividir este estrato fue la relación novillo + novillito/total de vacas:

B. **Predominantemente cría:** cuando la relación es inferior a 0,2, se infiere que la actividad predominante es la cría (cría e invernada de parte de su propia producción).

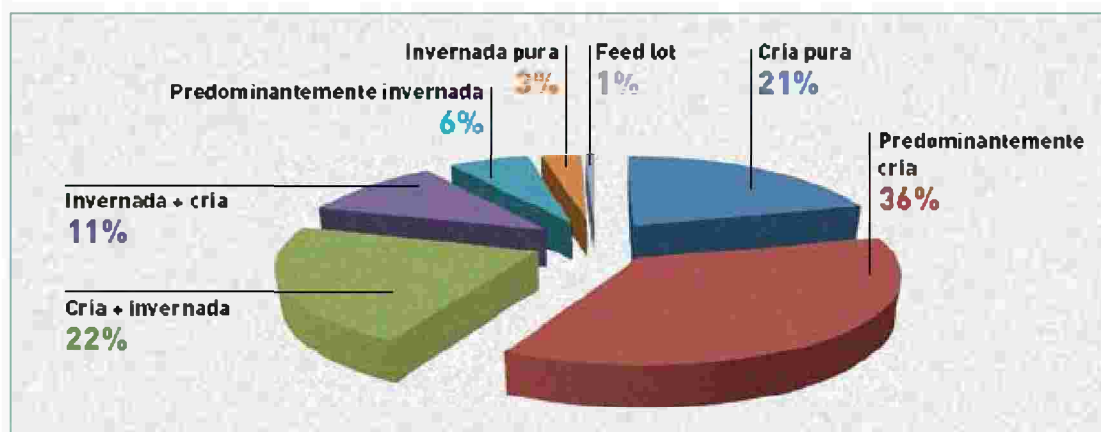
C. **Cría + invernada:** cuando la relación da entre 0,2 y 0,4, se infiere que la actividad predominante es el ciclo completo (cría e invernada de toda o gran parte de su propia producción).

D. **Invernada + cría:** cuando la relación da entre 0,4 y 0,8, se infiere que las actividades predominantes son la invernada y la cría (cría e invernada de su propia producción y de compra).

E. **Predominantemente invernada:** cuando la relación es superior a 0,8, se infiere que la actividad predominante es la invernada (cría e invernada de su propia producción y de compra en mayor magnitud).

F. **Invernada pura:** Productores sin vacas y con novillos + novillitos.

Distribución de las Cabezas por Sistemas de Producción



Fuente: SENASA – Elaboración DGB – MAGyP.

En los últimos 12 años, la región Patagónica Norte estuvo protegida por un sistema cuarentenario (Barrera Zoofitosanitaria) dentro del cual la Patagonia tenía tres estatus sanitarios definidos: en la zona norte la llamada zona “buffer”, establecida sanitariamente como Zona libre con vacunación (Patagonia Norte A); una Zona libre sin vacunación (Patagonia Norte B) y desde el paralelo 42° S la Zona libre sin vacunación con reconocimiento de los organismos internacionales (Patagonia Sur).

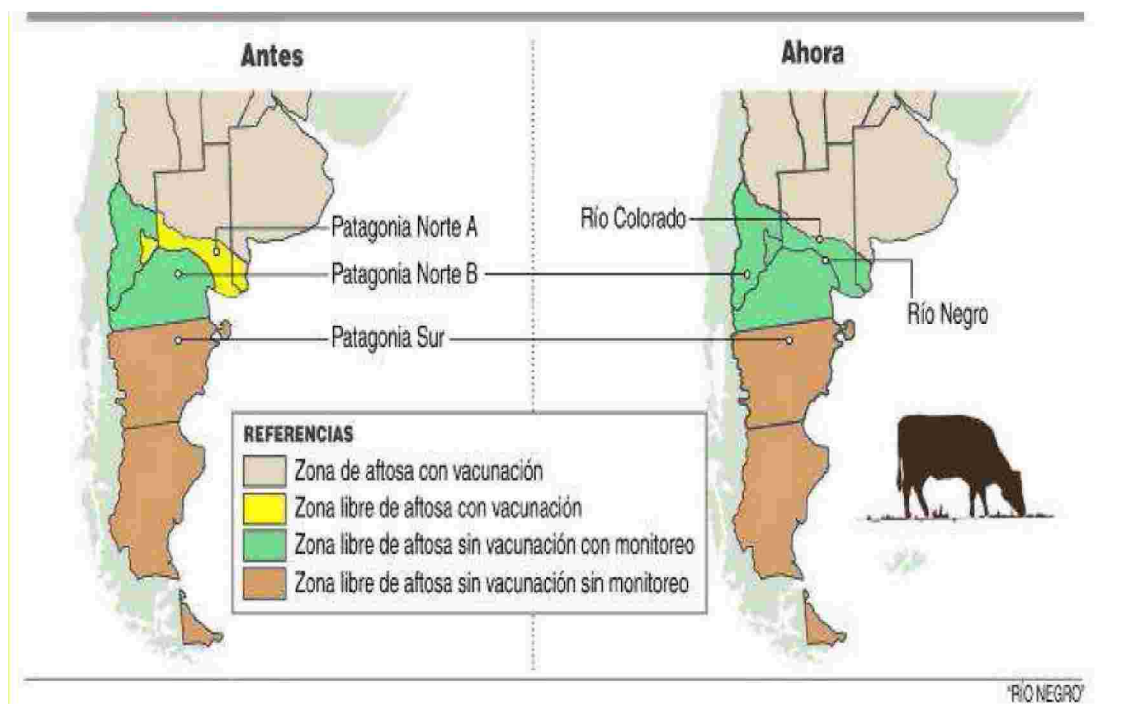
En Neuquén, la región Patagonia Norte A comprende la totalidad del departamento Confluencia más la localidad de Picún Leufú. El resto del territorio provincial se denomina región Patagonia Norte B, y se encuentra bajo el status “libre de aftosa sin vacunación”. Los distintos status determinan que el traslado de hacienda y carne con hueso es posible solamente de la región Patagonia Norte B hacia la región

Patagonia Norte A. Por otra parte, sólo está permitido el ingreso a la región Patagonia Norte B de carne vacuna sin hueso proveniente del territorio nacional con el status “libre de aftosa con vacunación”.

Este escenario cambió significativamente con la Resolución 141/2013 del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca del 28 de febrero próximo pasado que menciona en sus considerandos que como consecuencia del Plan de Erradicación de la Fiebre Aftosa, al que estuvo sometida la Patagonia Norte A durante doce (12) años, y la evolución del citado plan, es aconsejable avanzar en la incorporación de zonas libres sin vacunación al territorio nacional.

Las principales consecuencias de esta medida para la Patagonia Norte A son: la imposibilidad de “importar” del norte de la Barrera Zoofitosanitaria carne con hueso o animales en pié con destino a faena; la imposibilidad de “importar” animales de pedigree para la mejora de los rodeos, y la necesidad de lograr el pleno abastecimiento de los frigoríficos y mataderos establecidos en la región protegida con animales de la región patagónica.

Barrera de Aftosa



Fuente: Diario Río Negro.

Esto ha producido un cambio determinante en las corrientes de comercio del sector bovino en la región. Anualmente, egresaban al norte de la Barrera Zoofitosanitaria una gran cantidad de animales de distintas categorías para ser invernados y en menor medida animales gordos para faena. De esta manera se perdía una gran riqueza regional de animales en crecimiento que podrían ser engordados localmente. El promedio regional de la TE¹⁰ para el período 2007-2011 fue de 13% ubicándose muy por debajo del promedio nacional (24%).

Ganado Bovino. Egresos de Hacienda en Pie. Ingresos de Hacienda en Pie, Carnes, Productos, Subproductos Y Derivados

Neuquén

	Egresos hacienda en pie	Ingresos hacienda en pie (P. N. A)	Ingresos Carne con hueso (Patag Norte A) kg	Carne sin hueso	
				Patag Norte A kg	Patag Norte B kg
2010	12.451	16.020	5.417.502,64	5.953.678,54	3.735.302,23
2011	12.168	13.707	6.962.416,76	6.467.129,19	1.444.660,25
2012	8.948	12.180	8.291.928,70	7.367.417,74	1.707.137,88
2013	3.411	2.297*	1.347.264,80	12.187.977,60	2.448.080,02

*prohibida a partir del mes de Marzo

Fuente: Elaboración propia en base a Funbapa (egresos e ingresos a la región protegida patagónica).

Como muestran las estadísticas anteriores, el ingreso de hacienda en pie destinado a la faena en la región Patagonia Norte A (que no se permitió a partir de Marzo de 2013) restringió la oferta en forma sustancial, como también se puso en vigencia la prohibición de ingreso de carne con hueso a la región Patagonia Norte A. Siendo ésta la región sanitaria donde se realiza la mayor parte de la faena neuquina, los mataderos vieron disminuir sensiblemente la oferta de ganado (se estimaba que el 66% de los animales para faena provenían de otras provincias).

¹⁰ La TE refleja la eficiencia productiva del rodeo y se obtiene como la relación entre la faena y el stock de la región. Para el cálculo se tuvieron en cuenta los animales faenados con origen en la propia región, independientemente de cuál fue el destino donde finalmente se realizó la industrialización.

Pero este cambio significó que se retuviera mayor cantidad de animales para engorde y faena en la Provincia (y en la región), disminuyendo acentuadamente la salida de animales, dada la demanda de los mataderos de la Patagonia Norte A, que se proveen también de animales en pie de Río Negro.

De este modo, se va produciendo una gradual recuperación de la faena en la zona protegida. Según fuentes del sector, la explicación es que los engordes a corral comenzaron a vender los animales terminados a los frigoríficos locales y no de Chubut, porque el precio resultaba más tentador y además hubo un incremento en la oferta de gordos a partir del mes de setiembre de 2013.

Sin embargo, en Octubre de 2013 el matadero municipal de Centenario, concesionado a la Cooperativa Agropecuaria Centenario, se encontraba procesando unos 600 animales, lejos de las 1.800 cabezas de ganado que faenaba antes del cierre de la barrera.

En tanto, los controles al interior de la región patagónica entre ambas zonas se mantienen tal como se venían ejecutando hasta el momento. El “corrimiento” o “levantamiento” de la barrera, no suspende los controles al interior de la región. De lo que se trata es del inicio de un proceso de ampliación que consta de varios pasos y etapas hasta la incorporación de nuevas zonas geográficas al Área Libre de Fiebre Aftosa sin vacunación.

Esta ampliación del área libre de fiebre aftosa sin vacunación implica una serie de medidas que ya comenzaron a implementarse en cuanto al movimiento dentro del Área Protegida, tales como la suspensión de la vacunación antiaftosa o la prohibición del ingreso de hacienda o carne con hueso proveniente del norte de los ríos Colorado y Barrancas.

La Cadena de Valor Bovina en Zapala

De acuerdo al estudio de zonas agroecológicas homogéneas (ZAH) realizado por el Inta (2009), la ciudad de Zapala está localizada en la ZAH MONTE AUSTRAL, cuya denominación local es “monte pobre”, ocupando dos tercios del departamento Zapala.

Dominan los suelos pobres, con síntomas de erosión hídrica y eólica. La vegetación es de tipo estepa: vegetación abierta, achaparrada y espinosa, de hojas reducidas

como coirón, neneo, paico, molle y jarilla; en general predomina la vegetación de tipo xerófila estepa patagónica.

Se presenta bajo un clima árido, con precipitaciones por lo general menores a 200 mm. distribuidas a lo largo del año. Se caracteriza por tener un régimen de precipitaciones que es muy variable tanto inter-anualmente como estacionalmente, generando en determinados años sequías importantes que comprometen la productividad de los sistemas ganaderos.

La disponibilidad de recursos hídricos para la producción es una de las principales limitantes en esta zona ecológica.

En lo que respecta a la actividad ganadera, estos factores ambientales se reflejan en que Zapala es el departamento que muestra las menores existencias de ganado bovino de la provincia, en torno al 2% del total provincial.

Existencias de cabezas de ganado bovino por departamento

Neuquén año 2012

Categoría	Alumine	Añoelo	Catan Lit	Chos Malal	Collon Cura	Confluencia	Huiliches	Lacar	Loncopue	Los Lagos	Minas	Norquín	Pehuenches	Picun Leufu	Picunches	Zapala	Total
Vacas	9.174	2.415	8.637	3.652	5.387	2.796	7.871	4.568	4.777	1.762	14.917	12.378	2.965	2.233	8.691	1.493	93.716
Vaquillonas	2.339	1.313	2.218	1.014	1.988	851	2.436	1.498	1.382	387	3.331	2.886	688	497	2.921	346	26.095
Novillos	1.318	298	154	174	524	169	393	218	486	134	351	542	166	292	529	187	5.935
Novillitos	1.460	393	793	363	327	283	1.050	358	637	325	939	1.238	321	582	572	302	9.943
Terneros	1.789	673	973	383	704	437	1.335	665	968	206	1.312	3.057	406	490	966	374	14.738
Terneras	2.333	812	2.284	1.055	1.950	383	3.000	1.746	1.272	396	2.639	3.488	535	662	2.033	549	25.137
Toros	613	141	544	185	381	160	517	269	292	109	743	818	147	140	510	96	5.665
Bueyes	279		51	1	2		70	62	7	22	26	17	2		5	3	547
Total	19.305	6.045	15.654	6.827	11.263	5.079	16.672	9.384	9.821	3.341	24.258	24.424	5.230	4.896	16.227	3.350	181.776

Fuente: Senasa, Sistema de Gestión Sanitaria - SIGSA - 2012.

Fuente: Senasa. Sistema de Gestión Sanitaria. SIGSA. 2012.

A pesar de este bajo stock, es el Departamento que envía la mayor cantidad de bovinos a faena, lo que muestra la importancia que adquiere la fase final de engorde en esta zona, una actividad que ha crecido de la mano de los sistemas de engorde intensivos, en sistema de feedlot o por suplementación de los productores ganaderos que realizan el ciclo completo.

Envíos de bovinos a faena por categoría y departamento de origen

Neuquén año 2012

Categoría	Alumine	Añelo	Catan Lil	Chos Malal	Collon Cura	Confluencia	Huiliches	Lacar	Loncopue	Los Lagos	Minas	Norquín	Pehuenches	Picun Leufu	Picunches	Zapala	Total
Vacas	431	123	379	402	266	1.306	639	566	307	57	27	793		970	421	283	6.950
Vaquillonas	298	1.389	286	264	175	1.255	362	14	180		33	579	50	1.294	883	1.335	8.397
Novillos	462	380	156	164	218	600	259	43	162	62	15	513		113	762	2.199	6.108
Novillitos	383	1.323	482	444	92	996	1.524	158	333	30	65	658		1.780	1232	1.811	11.313
Terneros	5		66	36			1				6					1	115
Terneras	44		3	29								4					80
Toros	33	79	69	63	4	4	94	82	43	4	13	124		16	26	29	683
Bueyes	4	1		6			3			1				2			17
Total	1.660	3.295	1.441	1.410	755	4.161	2.882	863	1.025	154	159	2.671	50	4.175	3.325	5.637	33.663

Fuente: Senasa. Sistema de Gestión Sanitaria. SIGSA. 2012.

Sin embargo, y a pesar de contar con un matadero local, del total originado en el Departamento Zapala que se destinó a faena en 2012, se faenaron dentro de la provincia el 38,3% (lo que comprende animales faenados en la localidad y en otras ciudades neuquinas), y el porcentaje restante fue a faena en mataderos de otras provincias patagónicas (Río Negro 50,3% y Chubut 11,4%).

Envíos de bovinos a faena por provincia de destino y departamento de origen

Neuquén año 2012

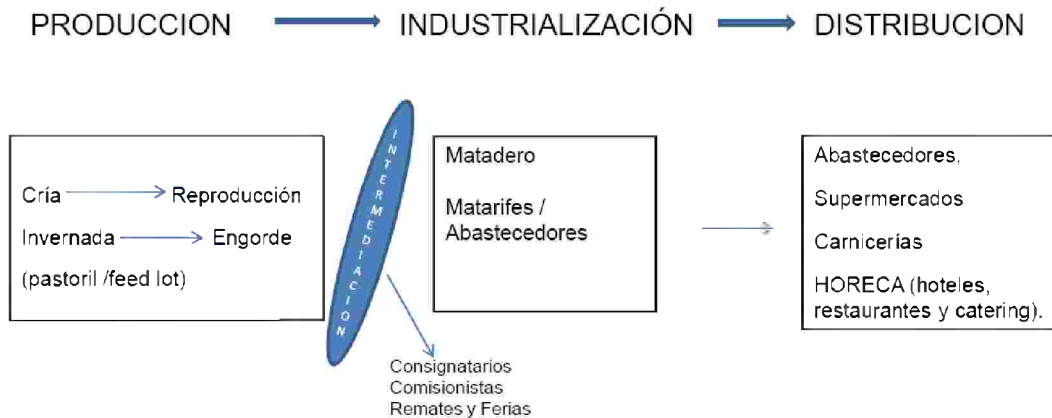
Provincia de Destino	Alumine	Añelo	Catan Lil	Chos Malal	Collon Cura	Confluencia	Huiliches	Lacar	Loncopue	Los Lagos	Minas	Norquín	Pehuenches	Picun Leufu	Picunches	Zapala	Total
Rs. Aires							37					72					109
Chubut	219	834	128		91		609	166				83		98	387	642	3.257
La Pampa	110		124			317	31					105					687
Neuquén	915	1.984	737	1.410	550	1.008	1.327	383	744		159	1.880	50	2.355	1.257	2.162	16.921
Río Negro	416	477	452		114	2.834	878	314	281	154		521		1.722	1.673	2.833	12.681
San Luis																8	8
Santa Fe																	
Total	1.660	3.295	1.441	1.410	755	4.161	2.882	863	1.025	154	159	2.671	50	4.175	3.325	5.637	33.663

Fuente: Senasa. Sistema de Gestión Sanitaria. SIGSA. 2012.

Esto marca que la demanda proveniente tanto de los matarifes como de los frigoríficos extra locales ejerce una gran influencia en la demanda de animales para faena. Esto se debe, entre otras razones, al precio superior al del mercado local que ofrecen los operadores de la zona ubicada al sur del paralelo 42, a la falta de habilitación para tránsito federal del matadero local, y a la demanda de los mataderos de la zona Patagonia A.

Actores de la cadena bovina

Cadena Bovina - Eslabones y Actores



Fuente: elaboración propia.

Producción Primaria

La cría es considerada como la primera actividad de la cadena y tiene como objetivo principal la producción de terneros, los cuales son vendidos para su engorde a otros productores (invernadores), o son engordados por el mismo criador para su posterior envío a faena; en este último caso se dice que la actividad realizada es de ciclo completo.

La invernada consiste en engordar los terneros destetados en la etapa de cría hasta su terminación y posterior envío a faena. Se utilizan suelos de aptitud agrícola-ganadera, capaces de ofrecer pasturas en cantidad y con alto valor energético.

El feedlot es una alternativa de engorde a corral. La actividad de los feedlot consiste en engordar animales en confinamiento, suministrando una dieta alimentaria balanceada. Al feedlot ingresan terneros de cría para engordarse y terminarse, o animales que han sido engordados a pasto y se terminan en confinamiento. Los titulares del establecimiento pueden utilizar sus instalaciones para ofrecer servicio de hotelería, en este caso reciben un pago por engordar hacienda que pertenece a otro titular.

Los agentes locales identificados en esta etapa son los productores ganaderos de cría y engorde, tanto a nivel intensivo como extensivo.

En 2009 (último dato difundido), Zapala registraba 88 unidades productivas ganaderas (5,7% del total provincial), los que contaban con 4.774 animales (2,6% del stock neuquino).

El 69,3% de los productores contaba con menos de 100 cabezas de ganado, representando el 22,9% del stock. Generalmente, son pequeños productores (muchos de ellos crianceros) que practican una ganadería mixta. Los productores entre 0 y 250 cabezas constituyen el 94,3% del total y reúnen el 56,5% de las existencias.

Productores de ganado bovino, según número de cabezas 2009

Departamento Zapala

0 a 100		101 a 250		251-500		501 a 1000		1001 - 5000		Total	
UP	Stock	UP	Stock	UP	Stock	UP	Stock	UP	Stock	UP	Stock
61	1092	22	1603	4	1085	1	994	-	-	88	4774
% sobre el total del Departamento Zapala											
69,3%	22,9%	25%	33,6%	4,5%	22,7%	1,1%	20,8%			100%	100%
% del total provincial											
7%	4,5%	9,5%	7,1%	3,5%	5,5%	0,4%	2,7%	-	-	5,7%	2,6%

Fuente: Elaboración propia en base a CFI, 2010.

Si bien no se cuenta con información actualizada, existirían actualmente establecimientos con cantidades de cabezas superiores a los 1.000 vacunos, dado que se conoce la instalación en el Departamento de engordes a corral que permitieron incrementar el número de animales por establecimiento.

En Zapala se registraban 7 establecimientos con engorde a corral. Dentro de estos establecimientos, hay productores que realizan engorde a corral de una manera “muy casera”, con muy pocas mejoras, y con un bajo número de animales en engorde; otros encaran la actividad en mayor escala, comprando animales para engordar (CFI, 2010).

Industrialización: Faena, Desposte y Procesamiento

La etapa de transformación recibe como materia prima el ganado en pie para su desintegración y obtención de la media res y subproductos.

Los actores locales identificados a esta etapa son el matadero municipal y los matarifes abastecedores.

- Matadero municipal Zapala: funciona como una cooperativa de empleados municipales que prestan el servicio de faena. Tiene habilitación para tránsito provincial.

Se trata de un matadero frigorífico de reciente remodelación. En 2009 se incorporó un noqueador, un equipo para acondicionamiento y tratamiento de líquidos rojos y materia orgánica. Se realizaron obras para el mejoramiento del edificio y se puso en marcha el lavadero de camiones. Según informe emitido por SENASA, las adecuaciones para certificar el matadero y obtener el tránsito federal se encuentran en curso.

En estos últimos años, a pesar de las mejoras mencionadas, la faena en el matadero municipal ha disminuido.

Ganado bovino faenado en mataderos municipales por especie según año

Departamento Zapala. Provincia del Neuquén. Años 2001 / 2011

2001	3.866
2002	3.308
2003	4.295
2004	6.098
2005	6.526
2006	5.949
2007	8.881
2008	9.838
2009	9.388
2010	8.749
2011	6.531
2012	6.028

Fuente: DGEyC de Neuquén y Matadero Municipal.

Actualmente, faena un promedio de 500 bovinos por mes. Los operadores y técnicos locales expresan que el número de animales faenados en el matadero local podría aumentar, pero como se mencionó anteriormente, bajo la condición de que se logre retener parte de los animales que se venden para ser faenados en otras localidades, y que se obtenga la certificación para tránsito federal.

- Matarifes / abastecedores locales: compran hacienda en el mercado local y regional; su ámbito de comercialización se extiende a las Provincias de Neuquén y

Río Negro. Resultan actores claves en el orden local, dado que utilizan los servicios del matadero, establecen un circuito de aprovisionamiento que les permite conocer la realidad comercial en su contacto con los productores, y cuentan con una importante red de distribución y comercialización.

Se relacionan en forma directa con el matadero municipal mediante la contratación de sus servicios de faena.

Matarifes Abastecedores Bovino en Zapala:

- Contreras Rodriguez, Carlos Neri.
- Carnicerías Quillen s.a.
- Contreras, Roman.
- Maulonas Estancias s. c. a
- Finkelstein, Milton Onasis.

Distribución

En la distribución mayorista y la venta minorista de carne y derivados, los actores locales que se identifican son: abastecedores, supermercados, carnicerías y el canal HORECA (hoteles, restaurantes y catering).

Dinámica de la cadena bovina en Zapala y factores que condicionan su desarrollo

Si bien Zapala ha tenido históricamente una fuerte relación con la ganadería, las condiciones agroecológicas que se imponen en el Departamento limitan las posibilidades del desarrollo de la cadena bovina.

Las entrevistas realizadas ponen ello de manifiesto: *“Zapala tiene una limitante natural”*; *“es una zona de baja receptividad y altos costos”*; *“no hay ganadería vacuna de dimensión importante, lo relevante son los crianceros”*; *“en Zapala no existe un ambiente ganadero”*.

Este factor natural limita, fundamentalmente, las actividades de cría e invernada, dada la baja receptividad que muestran los campos del Departamento. Pese a estas desventajas desde lo productivo, Zapala registra una interesante actividad en ciertas fases de la cadena: engorde, faena y distribución.

Parcialmente, la actividad de engorde se ve incrementada en los últimos años por la introducción del engorde a corral, ya sea en fase de terminación en los propios

establecimientos ganaderos que adecuan sus métodos y dimensión al plantel de terneros con que cuenta el productor individual, o en una modalidad de feed lot empresarial que compra a productores de la región el ternero.

Como muestran las estadísticas que se expusieron anteriormente, la actividad de engorde ha cobrado importancia, resultando en uno de los Departamentos de la Provincia que tiene menor stock, pero que envía mayor cantidad de cabezas a faena, lo que refiere a la función que está adquiriendo en cuanto a la conclusión del ciclo final del engorde y las perspectivas positivas que se plantean: *“la cría se produce en los campos de la región Centro, hay que encadenar el engorde en la localidad”*; *“hay una visión de que el engorde es una posibilidad”*.

El mayor porcentaje de los animales enviados a faena provienen de un reducido número de actores: *“el engorde a corral del Sr. tiene una producción de 3.000 novillos/año”*; *“en Covunco hay un engorde con 1.000 animales”*.

Parte de las ventas de animales en pie para faena se procesan en el matadero municipal, y otra parte de los animales se faenan en distintas localidades (por ejemplo, en Bariloche, Frigorífico Arroyo).

Sin embargo, estos sistemas de engorde a corral también enfrentan algunas restricciones:

- Desde lo ambiental, deben estar regulados y supervisados para que cumplan con las reglamentaciones.
- Desde lo económico/productivo, deben sustentarse en un plan de negocios que contemple factores de costo (*“traer un equipo de maíz cuesta \$40.000 pesos en mercadería y 33% más en flete”*; *“lo único que se compra en la zona es pasto en los alrededores”*) y comerciales (*“si hay demasiados novillos gordos empieza a haber cuellos de botella en la comercialización”*).
- Desde lo empresarial, se necesita una inyección de capitales para crecer en número de animales: *“no hay crédito, no hay apoyo al pequeño y mediano productor”*; *“pondría un engorde, pero no tengo capital suficiente”*.

Los matarifes-abastecedores de la localidad compran ganado en pie local y también se proveen de otras localidades o parajes regionales (El Huecu, Las Lajas, Loncopué, Hualcupen).

El matadero de la ciudad es el único con habilitación para tránsito provincial de la región. Faena ganado de Zapala y animales provenientes de los departamentos de

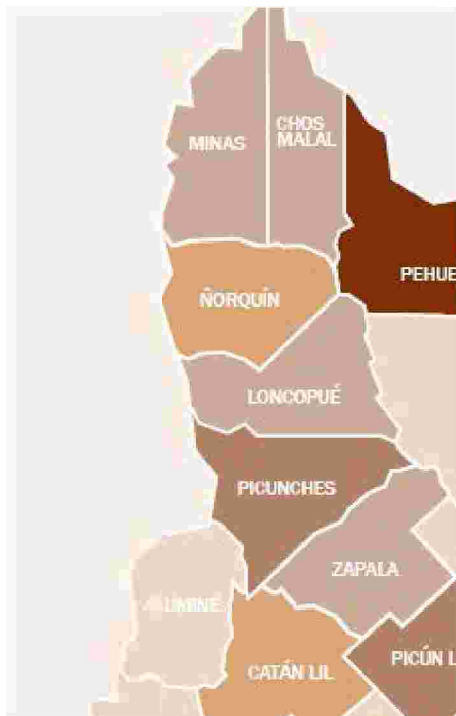
Ñorquin, Loncopue, Picunches, Aluminé y Catan Lil, brindando servicio a los matarifes-abastecedores locales que distribuyen a los comercios locales y de otras localidades de la región. La distribución abarca un área que va desde San Martín de los Andes a Rincón de los Sauces.

La mayor parte de los actores entrevistados confía en que se pueden fortalecer e incrementar las actividades de engorde, faena y comercialización en la localidad. Para ello, ubican a Zapala en su histórico rol de centro comercial y de servicios de la zona centro de Neuquén, y a partir de esta tradición hacen mención a los factores objetivos que podrían potenciar la actividad: el entorno ganadero regional, las potencialidades del matadero local en cuanto a su capacidad de faena y la obtención de la habilitación para tránsito federal, y las posibilidades de establecer una red comercial de abastecimiento en una amplia zona de influencia.

Factores del entorno ganadero regional

La región ganadera central (Loncopue, Ñorquin, Picunches, Alumine) es reconocida como la que posee mayor desarrollo de la ganadería en Neuquén.

Departamentos de la región centro-oeste



Fuente: Provincia del Neuquén.

Concentra el 28% de los establecimientos bovinos, registra el 39% del stock provincial, y la relación ternero/vaca es superior al promedio provincial (Senasa, 2011).

Región Centro. Indicadores Ganadería Bovina

	Ñorquín	Aluminé	Picunches	Loncopue
Establecimientos	212	220	96	94
% del total pcial	10%	10%	4%	4%
Stock	28.201	20.423	17.913	14.361
% del total pcial	13%	10%	9%	7%
Relación ternero/vaca	28%	48%	48%	37%
Diferencia con el promedio pcial	- 7%	13%	13%	3%

Fuente: Senasa, 2011.

En términos de carga animal, el nivel es superior al promedio provincial, en particular en los Departamentos Aluminé y Ñorquin.

La producción fundamental es la de terneros para engorde y animales de faena para el mercado regional. En algunos establecimientos se han implantado pasturas o mejorado mallines a partir de la posibilidad de regar y canalizar ríos y arroyos. Existe una tendencia hacia la expansión en la producción ganadera, aumentando la cantidad de cabezas que manejan.

Los rodeos poseen buena calidad genética. El indicador vaca/stock muestra que la actividad de cría tiene buena incorporación de tecnología. Esta situación puede explicarse por el perfil productivo de los productores más propensos a innovar tecnológicamente.

La relación novillo/vaca muestra que se trata de una región donde se realiza el engorde y terminación de los animales. Hay productores que recrían los terneros para ser vendidos como gordos con 20 meses o bien para ser vendidos como novillos livianos para feed lot. (CFI, 2010)

Indicadores ganaderos. Región Centro. Datos para 2009

Departamento	Stock	Hectáreas	Has/cab	Vaca/ stock	Ternero/ Vaca	Novillito/ stock	Novillo/ vaca
ZAPALA	4.772	520.000,00	108,97	0,41	0,54	0,04	0,33
LONCOPIE	17.234	550.600,00	31,95	0,49	0,43	0,01	0,21
NORQUIN	26470	554.500,00	20,95	0,43	0,58	0,06	0,13
PICUNCHES	18.914	591.300,00	31,26	0,49	0,44	0,03	0,06
ALUMINÉ	16.382	466000	28,45	0,38	0,65	0,14	0,17
Total	83.772	2.682.400	32,02	0,45	0,52	0,06	0,12

Fuente: CFI. 2010.

Esta región es donde más se han instalado feed lots (21 sobre 45 totales en la provincia). En general, compran terneros en las épocas de mayor oferta, engordándolos hasta los 300 kg. (novillo liviano y vaquillona), cuentan con media-alta tecnología y son relativamente recientes en la provincia.

Para tomar una dimensión de la importancia que va adquiriendo este sistema en la provincia, podemos mencionar que en 2012 la faena de hacienda originada en Neuquén provenía entre el 70 y el 80% de engordes intensivos a corral utilizando concentrados.

El titular de un establecimiento de la región centro que está cerca de la zona de producción de terneros, de un frigorífico, y de los centros de demanda, sostiene que: "Se puede crecer pero el escollo es de dónde se sacan los terneros, balancear el costo que implica encerrar un animal y paralizar la inversión durante tres o cuatro meses y equilibrar el costo de los fletes para ingresar maíz que equivale al 36% del producto".

Los datos anteriores reflejan que Zapala cuenta en los departamentos de la región con una importante actividad ganadera, de la que se provee hoy para engorde y faena, pero que puede dar origen a un mayor nivel de actividad local en la medida que la ciudad pueda convertirse paulatinamente en el centro de la comercialización regional y fortalecer el eslabón del engorde en su etapa final.

Como ya se mencionó, existen condicionantes ambientales y reglamentarios para la actividad de engorde, pero también factores de orden estrictamente económico (costo del alimento, incidencia del flete) y también logísticos (asegurar el abastecimiento y el lugar de acopio).

En cuanto a las limitaciones de capital, se debe contar con crédito o con instrumentos financieros (fideicomisos), los cuales favorecen la actividad; sin embargo, como han expresado referentes de la misma *“la gran duda sigue siendo de donde se sacan los animales para engorde”*.

Posibilidades del matadero local

El posicionamiento que tendrá el centro de faena zapalino en función de convertirse en el único dentro de la región con habilitación para tránsito federal podría, según la apreciación de un comercializador entrevistado, *“doblar la cantidad de animales faenados, ya que se podría acceder a Bariloche, Trelew y otras localidades de la Patagonia”*; igual opinión se tiene en otros actores *“con tránsito federal se duplicaría la faena de bovinos”*. Ello se complementa con la visión del gobierno provincial, quien ha fijado como una de sus prioridades el fortalecimiento de los mataderos locales.

Esto también es considerado en forma positiva por los productores locales, para quienes esta posibilidad *“se va a traducir en un mayor retorno para el productor”*.

Para ello, *“el matadero tiene que ser una empresa de servicios. Le conviene a los matarifes por los costos que haya un mayor nivel de faena”*. Sin embargo, esta posibilidad que visualizan los actores entrevistados, que cuentan con una amplia experiencia en el sector, también es acompañada por la visión del modelo de negocios necesario para alcanzar este objetivo: *“le falta al matadero un plan de negocios; el municipio tiene que gerenciarlo como una empresa, tiene que salir a buscar clientes”*.

Hay aquí un aspecto que resulta clave para el desarrollo local y para que estas perspectivas positivas puedan concretarse: es necesario fortalecer a los actores locales. Como ejemplo de ello, puede citarse lo expresado por un especialista provincial: *“hay que fortalecer a los matarifes abastecedores locales, ellos son los primeros interesados en generar volumen de negocios, y serían los usuarios directos del matadero local”*.

Esta posibilidad de convertir a Zapala en un centro regional ganadero podría encadenar otras actividades: transporte, sanidad, mayor empleo de mano de obra, instalación en el parque industrial de una fábrica de chacinados, ampliación de la capacidad frigorífica.

Sin embargo, quizás no sea un proceso que se dé naturalmente sin una estrategia en tal sentido en que se vean comprometidos los distintos actores, privados y públicos, locales y provinciales.

Fortalezas y debilidades de la cadena de valor Bovina

Fortalezas

- Mataderos que cumplen los requisitos para funcionamiento adecuado y sacrificio higiénico.
- Capacidad instalada para faenamiento.
- Status sanitario de la región.
- Engorde a corral.
- Matarifes abastecedores con redes regionales.

Debilidades

- Falta de aprovechamiento de la capacidad instalada en faenamiento.
- Reducido stock bovino.
- Falta de terneros para engorde.
- Disponibilidad de alimento para engorde.
- Bajo nivel de manejo empresarial de la actividad ganadera en algunos estratos.
- Débil articulación entre los diferentes eslabones de la cadena.
- Limitante ambiental.

3.5. Recopilación de programas y organismos

Plan Productivo Provincial 2009-2018 - Ley 2669 (Septiembre 2009)

Plan de Desarrollo Competitivo de la Ganadería Bovina Neuquina

Objetivo general

Incrementar la productividad del rodeo provincial, contribuyendo a la sostenibilidad económica del sector, optimizando la calidad, mejorando la competitividad de la cadena y preservando el medio ambiente, para lograr un adecuado abastecimiento de carnes en el mercado interno y externo, generando una dinámica productiva de crecimiento sostenido en el largo plazo.

Líneas de acción

Programa “Más Producción Primaria”

Objetivo específico

Incrementar la producción primaria en la Provincia del Neuquén a través del enmallamiento, la fertilización, el riego, las pasturas implantadas y la producción de forraje en pequeños valles.

- Inversión predial: se proponen créditos a tasas subsidiadas y subsidios parciales o totales, para pequeños y medianos productores y organizaciones, destinados a incrementar la producción primaria en sus campos, a través de obras e inversiones para el enmallamiento, la fertilización y riego.
- Producción de forrajes y cereales en valles irrigados: se proponen créditos a tasas subsidiadas y subsidios parciales o totales, para personas físicas, empresas u organizaciones que presenten proyectos para la producción de forrajes y cereales en los valles irrigados de la Provincia del Neuquén. Los proyectos podrán financiar la contratación de servicios, pequeñas obras e inversiones, así como gastos operativos iniciales.
- Desarrollo de prestadores de servicios a la producción: se proponen créditos a tasas subsidiadas y subsidios parciales o totales, para emprendedores, empresas, u organizaciones, para cubrir necesidades de inversión en equipamiento y maquinarias para la prestación de servicios a la producción primaria.
- Actualización profesional y capacitación en producción primaria: se financiará la realización de capacitaciones permanentes a profesionales y trabajadores rurales para incrementar la producción primaria.
- Asistencia técnica y seguimiento: se financiará mediante subsidios parciales de honorarios, la contratación de técnicos registrados para la asistencia técnica permanente a productores, grupos de productores u organizaciones que desarrollen actividades de producción primaria.

Programa “Más Carne”

Objetivo específico

Incrementar la producción de carne vacuna en la Provincia del Neuquén a través del incremento de índices de productividad.

- Inversión productiva: se proponen créditos a tasas subsidiadas y subsidio parciales o totales, para pequeños y medianos productores y organizaciones, orientados al incremento en la producción de carne. El destino de los fondos puede ser genética, inversión predial, compra de reproductores, compra de forraje, etc.
- Actualización profesional y capacitación en manejo productivo: se financiará la realización de capacitaciones permanentes a profesionales y trabajadores rurales para mejorar el manejo productivo.
- Asistencia técnica y seguimiento: se financiará mediante subsidios parciales de honorarios, la contratación de técnicos registrados para la asistencia técnica permanente a productores, grupos de productores u organizaciones que desarrollen proyectos productivos.

Programa “Infraestructura”

Objetivo específico

Construir, mejorar y ampliar la infraestructura de riego y de mataderos y frigoríficos en la Provincia del Neuquén, para adecuarla al desarrollo y las necesidades del sector.

- Infraestructura de riego: la Provincia financiará a través de diferentes instrumentos, las obras de riego y drenaje que contribuyan directa y sustancialmente al desarrollo de la producción de forrajes y cereales.
- Mataderos y frigoríficos: la Provincia financiará a través de diferentes instrumentos, inversiones para la construcción, remodelación y/o ampliación de la infraestructura de mataderos y frigoríficos existentes en la Provincia y el equipamiento necesario para adecuarlos a las necesidades del sector y su proyección.

Programa “Comercialización”

Objetivo específico

Promover y facilitar las iniciativas privadas, principalmente asociativas, para desarrollar mercados actuales, abrir nuevos mercados y posicionar la carne vacuna de Neuquén.

- Desarrollo comercial: se proponen créditos a tasas subsidiadas y subsidio parciales o totales, para productores, empresas y organizaciones, destinados al desarrollo de actividades comerciales.

Programa “Diferenciación de Producto”

Objetivo específico

Desarrollar iniciativas para la diferenciación productiva y comercial sustentable de la carne producida en la Provincia del Neuquén.

- Investigación y desarrollo de una propuesta para la Denominación de Origen de la carne vacuna de Neuquén: se propone el financiamiento parcial de las actividades a desarrollar por un equipo de profesionales, productores y operadores comerciales en conjunto con instituciones de ciencia y tecnología de la región para investigar acerca de la posibilidad de construir una diferenciación a través de la Denominación de Origen, y proponer un plan para su desarrollo e implementación.

Programa “Valor Agregado Local”

Objetivo específico

Promover y facilitar las iniciativas privadas para incorporar valor a la carne vacuna de Neuquén a través de su procesamiento y el desarrollo comercial de nuevos productos.

- Carne con valor agregado local: se proponen créditos a tasas subsidiadas y subsidio parciales o totales, para productores, empresas y organizaciones, destinados al desarrollo de iniciativas que impliquen la incorporación de valor en la Provincia, priorizando aquellos emprendimientos que permitan comercializar nuevos productos o incrementar los precios recibidos por los productores, así como aquellos que incorporen conocimiento y tecnologías en el proceso y en los productos.

Programa “Incentivo Ganadero”

Objetivo específico

Incentivar la producción ganadera en la Provincia del Neuquén a través de la asignación de recursos monetarios diferenciales según los esfuerzos y resultados en términos de productividad de cada productor.

- Incentivo ganadero neuquino: se propone un incentivo que premie el esfuerzo de los productores ganaderos bovinos y los resultados que obtienen en términos de productividad y mejoras, medidos en función de un conjunto de indicadores a determinar (índice de retención de hembras, porcentaje de destete, tasa de

extracción, recurso forrajero obtenido, incorporación de genética, mejoras prediales en infraestructura, alambrados, aguadas, etc., entre otros).

Programa “Manejo Sustentable y Recuperación de Cuencas Degradadas”

Objetivo específico

Recuperar la red de drenaje de las altas cuencas donde nacen los arroyos y ríos que surcan la Provincia, incrementando la cobertura vegetal (tanto de la cuenca que lo alimenta de agua como del propio mallín) disminuyendo los flujos de escorrentía, para recuperar la capacidad productiva de los mismos, y asegurar la función de regulación hidrológica.

Se proponen créditos a tasas subsidiadas y subsidios parciales o totales, para pequeños y medianos productores y organizaciones. Deberán presentarse proyectos describiendo las necesidades de inversión.

Incentivo Ganadero - Ley 2768

Crea dentro del Plan Productivo Provincial (Ley 2669) -y en orden a lo establecido en el artículo 2° de la Ley 2247 (TO Resolución 680)- el “Programa de Incentivo para la Producción Ganadera - Fase III”, destinado a incentivar la producción ganadera bovina, camélidos y ovino-caprina en la Provincia del Neuquén a través de la asignación de recursos diferenciales, según los esfuerzos y resultados en términos de productividad de cada productor.

Este Programa comprende los siguientes Subprogramas, los cuales se detallan en los Anexos I y II de la presente Ley:

- a) Subprograma Incentivo Ganadero para Pequeños Productores.
- b) Subprograma Incentivo Ganadero para Medianos y Grandes Productores.

Herramientas de financiación¹¹

- Centro PyME – ADENEU
- Línea “Producción ganadera y su cadena de valor”.
- Línea “Pequeños productores bovinos”.
- Línea al hoc – Remates / Ferias.

¹¹ Centro PyME ADENEU, Agencia de Desarrollo Económico de Neuquén.

- Consejo Federal de Inversiones (CFI)
 - Línea “Créditos para la reactivación productiva”.
 - Fideicomiso – Leasing. Necesidades del sector.
- Banco Provincia del Neuquén (BPN)
 - Línea “BPN Hacienda Bovina”.
 - Línea “Créditos para la Inversión Productiva”.
 - Leasing.
- Ministerio Desarrollo Territorial MDT: Ley 2.621 “Reconversión Productiva Nqn”.
- PROSAP – Aportes no Reembolsables.

3.6. Elaboración de un resumen ejecutivo de diagnóstico por cadena productiva para que sea utilizado como documento de discusión en los talleres participativos. Matriz FODA

La ganadería bovina en Zapala enfrenta restricciones ambientales (suelo, clima, agua) que limitan la producción, especialmente en lo referido a la posibilidad de cría y recría a campo, evidenciado en los indicadores de existencias de cabezas por hectárea que resultan inferiores a los restantes departamentos neuquinos.

El engorde en sistema de feed lot ha resultado en la introducción de una nueva posibilidad para el desarrollo ganadero de Zapala, lo que se evidencia en la importancia que adquiere el envío a faena de animales que han sido engordados en el Departamento Zapala.

Entre las potencialidades que se verifican en la localidad para favorecer la cadena se encuentran:

- la existencia de un matadero con habilitación provincial, y que ha realizado las inversiones necesarias para ser habilitado para tránsito federal, trámite que se encuentra en proceso de efectivización;
- un entorno ganadero en los departamentos vecinos con mayor desarrollo de la cadena productiva, que puede constituirse en proveedor de terneros para engorde y animales para faena en Zapala:
- matarifes abastecedores locales que utilizan los servicios del matadero y cuentan con una amplia red regional de distribución;
- y una política provincial de incentivos a la actividad.

Primer Nivel de Análisis FODA

Fortalezas

- Mataderos que cumplen los requisitos para funcionamiento adecuado y sacrificio higiénico.
- Capacidad instalada para faenamiento.
- Status sanitario de la región.
- Engorde a corral.
- Matarifes abastecedores con redes regionales.

Debilidades

- Falta de aprovechamiento de la capacidad instalada en faenamiento.
- Reducido stock bovino.
- Falta de terneros para engorde.
- Disponibilidad de alimento para engorde.
- Bajo nivel de manejo empresarial de la actividad ganadera en algunos estratos.
- Débil articulación entre los diferentes eslabones de la cadena.
- Limitante ambiental.

Oportunidades

- Interés gubernamental e institucional en fortalecer la cadena cárnica bovina.
- Zona libre de aftosa con reconocimiento internacional.
- Imposibilidad de introducir ganado en pie y carne con hueso en Patagonia.
- Política crediticia.
- Región ganadera en los departamentos vecinos.
- Aprovechamiento de la capacidad instalada subutilizada en plantas.
- Posibilidad de industrialización de subproductos.
- Demanda sostenida por carne vacuna en la Patagonia.
- Matadero con tránsito federal.

Amenazas

- Diferencial de precios de la carne en el consumidor final.
- Generación de contaminación ambiental en sistemas de engorde.

- Competencia por compra de terneros de otras regiones.
- Costos de transporte para forraje y suplementación.
- Demanda extra local de ganado para faena.

Segundo Nivel de Análisis FODA con Estrategias

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Lista de Fortalezas</p> <p>Matadero que cumple los requisitos para funcionamiento adecuado y sacrificio higiénico.</p> <p>Red de comercialización.</p> <p>Oferta de animales para faena.</p>	<p>Lista de Debilidades</p> <p>Falta de aprovechamiento de la capacidad instalada en planta.</p> <p>Reducido stock bovino.</p> <p>Falta de terneros para engorde.</p> <p>Limitante ambiental.</p>
<p>Lista de Oportunidades</p> <p>Interés gubernamental e institucional en fortalecer la cadena cárnica bovina.</p> <p>Región ganadera.</p> <p>Matadero con transito federal, con subutilización actual de capacidad.</p>	<p>Estrategia maximización de fortalezas y oportunidades</p> <p>Incentivar la faena local</p> <p>Fortalecer a los matarifes/distribuidores locales</p>	<p>Estrategias maximización oportunidades y minimización debilidades</p> <p>Aumentar la actividad ganadera local, a través del engorde y faena</p> <p>Incentivar el agrupamiento asociativo de los pequeños productores</p>
<p>Lista de Amenazas</p> <p>Diferencial de precios de la carne en el consumidor final.</p> <p>Generación de contaminación ambiental en sistemas de engorde.</p> <p>Costos de transporte para forraje y suplementación.</p>	<p>Estrategia respaldo fortalezas y minimización amenazas</p> <p>Ajuste de costos en la cadena para aumentar la competitividad</p> <p>Mejora de la logística</p>	<p>Estrategia minimizar debilidades y amenazas</p> <p>Plan de negocios para el matadero</p> <p>Control de las condiciones ambientales</p>

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 proyecto

Los resultados del taller de trabajo con la gestión municipal y los actores sociales involucrados en la cadena de valor Bovina, se desarrollan en forma conjunta con la cadena de valor Caprina.

Cadena de Valor Caprina

3.4 Caracterización de la cadena de valor, incluyendo una referencia básica al contexto nacional e internacional, en especial aspectos de la demanda de los principales mercados. Fortalezas y debilidades

Introducción

Con 4 millones de cabezas, 40 mil establecimientos y 60.000 unidades productivas, Argentina es el tercer productor sudamericano de caprinos. Debido a sus ventajas productivas, como la adaptación a un amplio rango de zonas agroecológicas, alta eficiencia digestiva para consumir forraje de baja calidad y su eficiencia reproductiva, este rumiante se adapta perfectamente a las zonas semiáridas, que representan una parte importante de la superficie del país.

Gran parte de la producción nacional caprina se localiza en la región geográfica comprendida desde el sur de la provincia de Mendoza hasta el centro de la provincia de Chubut, con la mayor densidad en las provincias del Neuquén y de Río Negro.

Los actores sociales principales en los ámbitos andinos y de meseta en el norte de la Patagonia son los crianceros. A nivel local, la palabra criancero denomina a un amplio conjunto de productores familiares en el que predominan productores con rasgos campesinos y que se dedican fundamentalmente a la cría de ovinos y caprinos.

Según Bendini et al (2005), "Se pueden identificar tres modalidades básicas de estos crianceros que, presentados según la cantidad de productores involucrados, son: (a) Los crianceros trashumantes que desplazan sus animales desde los campos bajos y áridos de "invernada" a los valles altos de las "veranadas" cordilleranas. (b) Los

crianceros sedentarios de los campos áridos de meseta. (c) Los crianceros agricultores ubicados alrededor de pequeños arroyos y mallines donde la ganadería se complementa con algunos cultivos precarios (pastos, cereales, hortalizas).

En las tres modalidades aparece el pastoreo común como un indicador, entre otros, del tipo de organización social existente en las comunidades locales. Existen comunidades indígenas (con o sin reconocimiento legal y con diversos grados de formalización de ese reconocimiento) y existen comunidades locales de criollos, o de criollos e indígenas cuyas actividades ganaderas son realizadas mediante usos y costumbres vinculadas a lazos sociales tradicionales.”

Su sistema productivo asume características particulares. En la región, “El sistema se enraíza en los pueblos originarios de la Patagonia y presenta actualmente restricciones como consecuencia de múltiples factores: reducción de las áreas de pastoreo por el uso competitivo del suelo por la actividad forestal y petrolera; la clausura y apropiación privada de las rutas de arreo; migración de jóvenes en búsqueda de empleo y escolarización; envejecimiento de los productores; dificultad para defender su producto en el mercado y escasa organización de los productores entre otros problemas, que son comunes a otras comunidades pastorales. Estas dificultades se suman a las condiciones estructurales que el sistema presenta por la fragilidad agroecológica, la tenencia precaria de la tierra, la dispersión geográfica, la distancia a los mercados y una oferta atomizada.” (Perez Centeno, 2007)

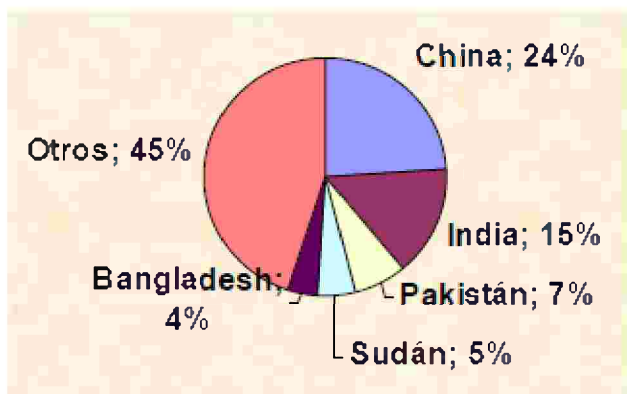
Zapala y la región Centro tienen una larga tradición en la producción caprina, basada en éstos pequeños productores que desarrollan una ganadería mixta, en condiciones socio ambientales complejas, y con pautas culturales que conforman un rasgo distintivo de la actividad, dentro de la heterogeneidad que se va descubriendo a medida que se profundiza el análisis de los actores.

Contexto provincial, nacional e internacional

En el mundo se calcula que existen alrededor de 780 millones de cabezas de caprinos cuya producción se concentra en países que presentan altos niveles de pobreza y condiciones poco propicias para el desarrollo de otras actividades generadoras de ingresos referentes a la utilización de rumiantes, tales como las áreas tropicales o muy áridas (Caracterización del sector caprino, 2011).

China es el país con mayores existencias caprinas, con un total de 183 millones de cabezas. Le siguen India (120 mill. de cab.), Pakistán (55 mill. de cab.), Sudán (42 mill. de cab.) y Bangladesh (35 mill. de cab.).

Distribución Existencias Caprinas en el Mundo



Fuente: FAO STAT.2004.

La cría y explotación del ganado caprino es una actividad protagonizada por los pequeños productores por dos motivos fundamentales (Caracterización, 2011):

- el ganado caprino se adapta a cualquier terreno, permitiendo actividades generadoras de ingreso en ambientes hostiles al surgimiento de otras actividades económicas,
- la cría y explotación del ganado caprino es agresiva hacia el medio ambiente, por lo que generalmente no se realiza esta actividad en los buenos campos.

En general, se asocia al ganado caprino a la actividad de subsistencia de muchas familias de productores en suelos que no permiten generar otra actividad económica rentable (a veces en un sistema de pequeña ganadería mixta), por lo que la explotación de ganado caprino muchas veces se realiza en regiones agroecológicas áridas y susceptibles a la degradación por sobrepastoreo.

En Argentina, donde las existencias de caprinos (Minagri, 2013) alcanzaron las 4,2 millones de cabezas, el rol protagónico en la actividad está dado por los pequeños productores; los establecimientos hasta 250 cabezas representan el 92% del total, el 78% de las unidades productivas y el 45% del total de animales. Suelen combinar esta actividad con una pequeña ganadería mixta y actividades agrícolas, en reducidas extensiones.

Argentina: Estratificación del Sector Caprino

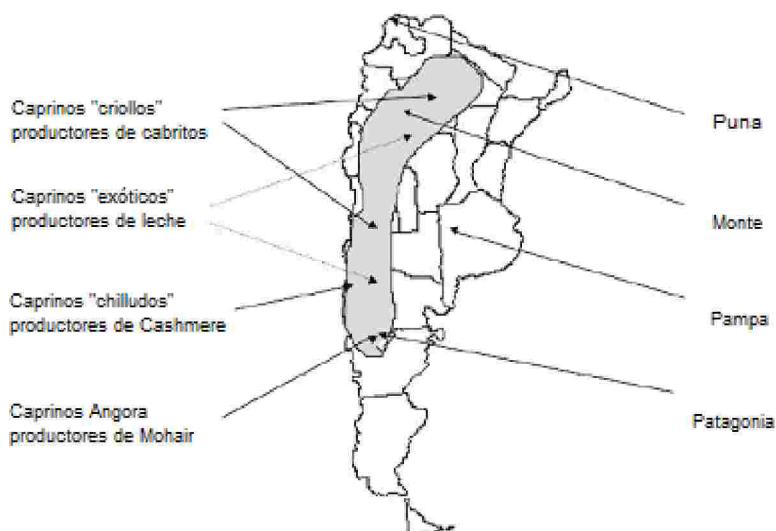
Caprinos	Establecimientos		Cantidad de UP		Total Caprinos	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Hasta 100	31.231	78%	37.313	60%	1.010.340	24%
Entre 101 y 250	5.552	14%	11.207	18%	871.614	21%
Entre 251 y 500	1.942	5%	5.367	9%	669.563	16%
Entre 501 y 1000	899	2%	3.573	6%	612.623	14%
Mas de 1000	379	1%	4.476	7%	1.074.230	25%
Total	40.003	100%	61.936	100%	4.238.370	100%

Fuente: Senasa, 2013.

Las razas predominantes en el territorio argentino son:

- Principales razas carniceras: Criolla, Anglo-Nubian, Boer.
- Principales razas lecheras: Criolla, Saanen, Anglo-Nubian, Pardo Alpina, Toggenburgo.
- Principales razas para utilización de fibras: Angora, Cashmere.

Razas predominantes en el País



Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. 2011.

En cuanto a la actividad de faena, según estadísticas del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, en 2011 se registraron operativos en el país 21 plantas con actividad de faena, 38 mataderos frigoríficos, y 22 mataderos municipales. La faena en 2011 ascendió a 166.181 animales, la menor cantidad desde 2002.

Actividad de Faena. 2002 - 2011

Año	Cabezas
2002	178.217
2003	191.655
2004	192.729
2005	207.349
2006	196.831
2007	227.145
2008	193.994
2009	181.793
2010	212.935
2011	166.181
PROMEDIO	194.883

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. 2011.

El principal destino de la carne caprina es el mercado interno y constituye un producto de consumo esporádico u ocasional, siendo los centros turísticos, restaurantes y fiestas de fin de año los principales lugares de consumo (Carne caprina, 2008). La comercialización no está suficientemente desarrollada y articulada entre los productores y los comercios minoristas/consumidores.

Un subproducto importante de la faena caprina es el cuero, que llega a las industrias curtidoras a través de los frigoríficos o a través de los productores que faenan sus propios animales. Estos cueros son utilizados para la confección de productos de alta calidad (vestimenta, calzados, marroquería). Otro producto de importancia en la Patagonia, donde predomina la cabra Angora, es la producción de fibra mohair.

La región Patagonia concentra el 22,8% de las existencias caprinas nacionales, registrando Neuquén el 68% del stock regional.

La Provincia del Neuquén registra 1212 establecimientos, con existencias caprinas de 658.750 cabezas (15% del stock nacional, que lo ubica en 2do lugar en el orden nacional). (Senasa, marzo 2013), con la siguiente composición:

Composición de los establecimientos caprinos

Chivos	175.250
Cabras	336.262
Cabritos	28.600
Capones	3.309
Chivitos/as	115.329

Fuente: Senasa, marzo 2013.

En el año 2011, en la Provincia del Neuquén había 873.601 cabezas de ganado caprino; como se mencionó, en 2012 se redujo a 658.750 cabezas. En los últimos cinco años que se relevan estadísticas oficiales, se observa que el 2012 fue el año con menor existencia en Neuquén y el 2010 fue el que más animales censó: 921.574 cabezas. En la reducción que se observa en 2012 incidió fuertemente la sequía que se produjo en el territorio provincial.

La ganadería caprina neuquina se caracteriza por constituir un sistema socio-productivo mixto, que concentra el 50 % de los bovinos, el 85% de los ovinos y el 100% de los caprinos que forman parte del stock provincial (DSI caprino ovino).

El sistema ganadero mixto es netamente extensivo con pastoreo del monte o vegetación natural. La actividad se distribuye en las regiones más áridas de la provincia y presentan un alto grado de degradación y erosión por el sobrepastoreo. Una de sus características es la transhumancia, que se realiza por corredores entre los lugares de veranada e invernada.

El criancero ocupa un lugar central en la actividad: “A nivel local, la palabra criancero denomina a un amplio conjunto de productores familiares (mapuches y criollos) en el que predominan productores campesinos o con rasgos campesinos, y que se dedican fundamentalmente a la cría de ovinos y caprinos en condiciones de aguda escasez de recursos naturales.” (Bendini y Steimbregger, 2013)

Este sistema ganadero extensivo mixto es desarrollado por crianceros en unidades de producción minifundistas; en 2013, los establecimientos con hasta 500 cabezas caprinas representaban el 66,8% del total y el 23,5% del número total de animales en la provincia.

Neuquén. Estratificación del rodeo provincial caprino

Estratos (en cantidad de cabezas)	Establecimientos	% Establecimientos	Cantidad cabezas	% cabezas
1 a 200	456	37,6%	37.877	5,7%
201 a 500	354	29,2%	117.089	17,8%
501 a 1.000	254	21,0%	177.109	26,9%
1.001 a 5.000	137	11,2%	251.666	38,2%
> 5.001	11	1,0%	75.009	11,4%
Total	1.212	100,0%	658.750	100,0%

Fuente: Senasa, 2013.

Los índices productivos de la actividad son bajos, considerando el índice de preñez, parición y señalada, con elevadas tasas de mortandad y bajos rendimientos por unidad. La producción de carne y fibras es netamente estacional, y su comercialización presenta un alto grado de precariedad, con gran heterogeneidad en el producto ofrecido a la venta, sin tipificación (excepto algunas iniciativas que cuentan con experiencia) y escasa valoración de calidad. El sistema produce principalmente carne y fibras, pero también otros productos que se encuentran en etapas incipientes de desarrollo productivo y comercial, como el cashemere, cueros y animales de refugio. (DSI, s/f)

La cadena de valor de estos productos presenta un escaso desarrollo, y para poder captar el valor generado para el consumidor, se están desarrollando experiencias asociativas en la producción y comercialización.

En la provincia de Neuquén existen diferentes sistemas de producción: el del norte, basado en la raza criolla neuquina, se especializa en la producción de carne; y el del centro basado en la raza "angora", se destaca por la producción de fibra "mohair" (Pérez Centeno, Marcelo, 2007).

- Sistema Zona Norte:

Comprende la totalidad de los departamentos Minas y Chos Malal y parte de los departamentos Pehuenches, Ñorquín, Añelo y Loncopue.

Departamentos Zona Norte



Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. 2011.

Concentra la mayor proporción de caprinos de la provincia.

Existencias por departamento:

- Minas: 243.831
- Chos Malal. 120.047
- Norquin: 55.508
- Pehuenches: 62.632
- Añelo: 41.046

Total: 523.064 (79,4% del stock provincial)

El área está integrada por todas las unidades de producción que hacen trashumancia a los campos de veranada ubicados en los departamentos Minas, Chos Malal, Pehuenches o Ñorquín, comprendidas dentro de la cuenca del río Neuquén y Barrancas – Colorado.

El desplazamiento cíclico de los rodeos es la respuesta aportada a las difíciles condiciones agroecológicas. Los arreas de primavera se hacen entre los meses de noviembre o diciembre y el regreso entre los meses de marzo y mayo en función de las condiciones climáticas y la ubicación y distancia de los campos.

Representan aproximadamente 1500 familias crianceras que habitan la zona Norte de la provincia de Neuquén, cuya principal actividad productiva es la ganadería caprina trashumante. Los chivos son su principal fuente de ingresos, así como la

venta de sus cueros. Los productores trashumantes utilizan casi en forma exclusiva mano de obra familiar en pequeñas superficies.

La raza ampliamente predominante es la denominada Cabras Criollas Neuquinas. Esta raza tiene un área de distribución específica y los animales son manejados por los crianceros mediante la forma tradicional de ganadería trashumante. Desde el punto de vista cultural, esta población caprina tiene su propia identidad. Los crianceros reconocen y aprecian su rusticidad y capacidad de soportar los rigores climáticos y la escasa oferta forrajera.

- Sistema Zona Centro:

La principal zona productora de mohair es la denominada zona Centro – Sudoeste, comprendida por los departamentos de Zapala, Catan Lil, Alumine, Picunches, Picún Leufú y Collón Cura.

Departamentos Zona Centro



Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. 2011.

Existencias caprinas por departamento:

- Pincunches: 19.187
- Alumine: 13.874
- Zapala: 14.380
- Catan Lil : 30.658
- Picun Leufu : 12.239
- Collon Cura: 13.718

Total: 104.056 (16% del stock provincial)

La producción de caprinos es netamente familiar y en la mayoría de los casos con economías de subsistencia, en un sistema ganadero mixto, dedicado a la cría extensiva de diferentes especies animales, principalmente caprinos, ovinos, bovinos y equinos.

La actividad principal se sustenta en la cría de cabras y ovejas, de allí la denominación genérica de *crianceros*. El pequeño productor posee entre 200 y 1000 unidades ganaderas menores, practicando una trashumancia estacional que implica el traslado del grupo familiar entre los meses de noviembre y enero hacia las veranadas (campos altos de cordillera) y el regreso en marzo – abril hacia las invernadas (campos bajos de travesía).

La tenencia de la tierra es principalmente fiscal, exceptuando algunas comunidades indígenas, las cuales han obtenido el título de propiedad de la tierra y hacen un uso comunitario de la misma. En ambos casos son explotaciones extensivas y carecen de alambrados perimetrales, como así también de apotramiento. (Plan Ganadero Provincial, 2009)

Los campos de pastoreo presentan distintos grados de erosión originados por diversas causas, principalmente climáticas y/o de manejo, con la consecuente pérdida de capacidad productiva y un número elevado de campos sobrepastoreados. La cría de caprinos es la principal producción, siendo la raza Angora y sus cruza las predominantes.

Las principales formas de comercialización se realizan con comerciantes que visitan los puestos para intercambiar productos por mercadería, por venta de chivitos y/o corderos directamente al consumidor en las ciudades cercanas, y a través de venta de pelo y lana en barracas de las ciudades, principalmente Zapala.

La cadena de valor caprina en Zapala

En el Departamento Zapala, las existencias caprinas registran 14.380 cabezas, con predominancia de cabras de angora.

La producción caprina la realizan pequeños productores de condición minifundista. Según Mare (2011) “ante su falta de escala, desorganización y escasa disponibilidad de capital, etc.; surgieron estrategias de adaptación y de subsistencia. Ello se concretó en la reconversión a un tipo de ganado más rústico, con menores

requerimientos en cuanto a calidad del forraje, equipamiento rural y tratamientos sanitarios, menor demanda de mano de obra y la posibilidad de una utilización multipropósito (fibra, cuero, carne y leche) con mayor facilidad para colocar la producción en el mercado, ya sea por la venta directa para faena o a través de intermediarios: mercachifles, barracas y consignatarios, carnicerías y talleres.”

Un diagnóstico integral del productor caprino de la región centro, se resume en las siguientes características:

Región Centro: Diagnóstico Integral

DIAGNOSTICO SOCIOORGANIZATIVO
Productores Aislados
Con problemas organizativos
Sin participación en los ámbitos de toma de decisiones
Crítica situación económica dificultando la creación de espacios propios

DIAGNOSTICO PRODUCTIVO	DIAGNOSTICO COMERCIAL
Baja producción por animal y de regular calidad.	Venta individual y en bajo volumen.
Esquila contaminante.	Posición débil para negociar adecuadamente.
Deficiente acondicionamiento.	Productor aislado sin información de mercado.
Inexistencia de clasificación y enfardado.	Necesidad de venta o producto comprometido a mercachifles.
Imposibilidad de análisis objetivos del lote.	Mercado Monopólico.

Fuente: Extraído de: Sapag y Arrigo. 2009.

Por ejemplo, en un relevamiento realizado en una Comunidad Mapuche asentada en el paraje la Amarga (Prosap, 2013), situado a 40 kms al este de la ciudad de Zapala, que cuenta con un total de 18 familias y 72 habitantes, se obtuvo que:

- La comunidad no posee títulos de propiedad de las tierras que ocupa ni de carácter individual ni colectivo.
- El ganado menor está compuesto por rodeos de 300 – 400 ovejas y de 200- 300 cabras aproximadamente por familia, este dato no es preciso por unidad familiar

pero si se conoce que todas las familias cuentan con un piño de animales. Con respecto al ganado bovino, son pocas las familias que tienen vacas por la escasez de forraje y la cantidad varía entre 10 y 30 animales.

- La venta de los productos lana, pelo y carne se realiza en Zapala: la lana en Barracas locales y los corderos y chivos a vecinos directamente. Algunas mujeres hilan y venden lana hilada o productos elaborados en telar.

- La producción de carne en su mayoría es destinada al consumo de las familias, dado los obstáculos en la faena, traslado y ubicación del producto desde la comunidad hasta el lugar de venta; otro factor es el bajo precio que han obtenido en los últimos años.

- Los pobladores no forman parte de organizaciones de productores por lo cual comercializan su producción de manera aislada obteniendo bajos precios.

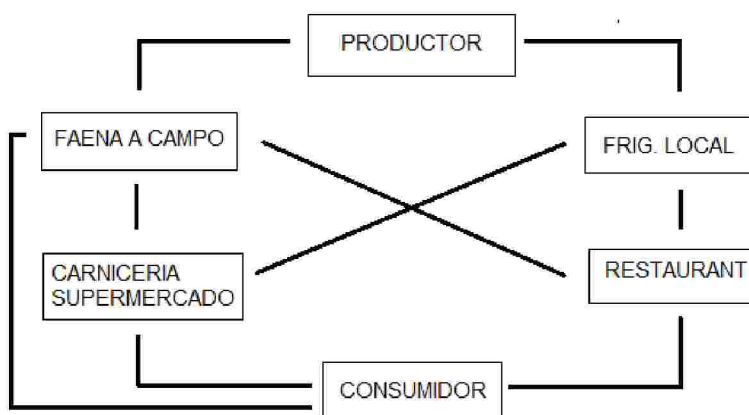
- Con respecto a la actividad hortícola está poco desarrollada debido a la insuficiente cantidad de agua, tres familias tienen pequeñas huertas donde cultivan verduras en época estival.

En un relevamiento alternativo, realizado a una Asociación de Fomento Rural asentada en un área rural del Departamento, conformada legalmente y que cuenta con alrededor de 44 socios representantes de familias que, en su gran mayoría son crianceras de ganado caprino, que trabaja desde hace varios años con el Programa Mohair, manifiestan que casi las $\frac{3}{4}$ partes de la producción de pelo es comercializada a través de este Programa, y que esta actividad representa una buena parte de los ingresos para sus socios. Asimismo, reciben asistencia técnica tanto del Programa Mohair, como también de la AER (Agencia de Extensión Rural) INTA Zapala (APN, 2012).

Comercialización en la cadena caprina

La comercialización de animales para faena y carne puede describirse mediante el siguiente circuito:

Circuito de comercialización de animales para faena y carne



Fuente: elaboración propia.

La dinámica local sugiere, de acuerdo a los comentarios de los técnicos de instituciones locales, que “*el productor resuelve el tema de la carne en forma individual*”. Ello significa que las actividades de faena o las transacciones de animales para tal fin las realiza individualmente, sin avanzar en una conexión estable con las actividades de faena en el matadero local ni tratar de establecer redes de comercialización asociadas.

Un porcentaje menor es llevado al matadero/frigorífico local, donde luego de faenado continúa por el canal de distribución: carnicerías, supermercados, y Horeca.

Ganado caprino faenado en mataderos municipales

Departamento Zapala. Pcia. del Neuquén

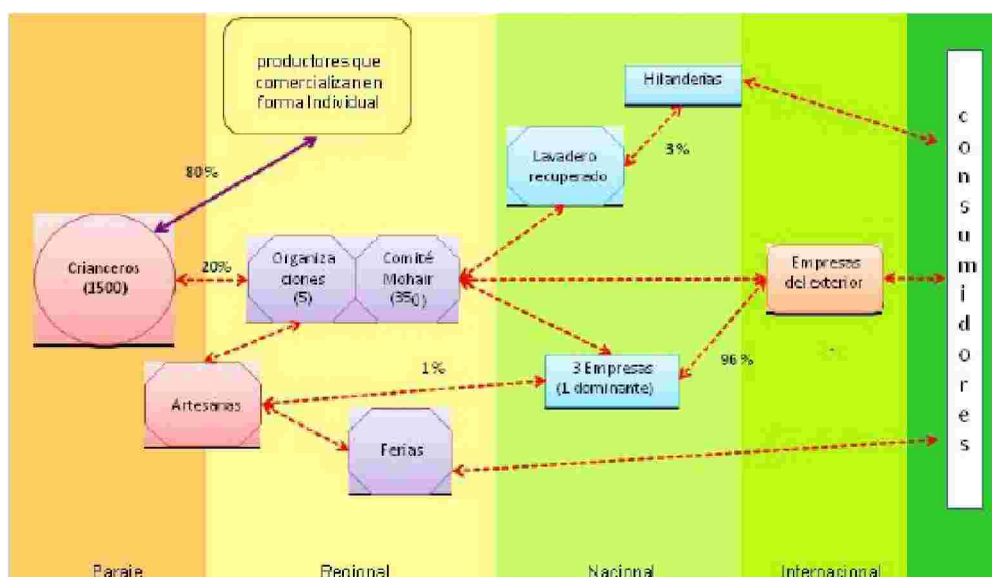
Año	res
2000	-
2001	-
2002	340
2003	1.453
2004	1.198
2005	843
2006	371
2007	1.002
2008	917
2009	1.574
2010	927
2011	3285
2012	324

Fuente: Municipalidad de Zapala. 2002 / 2001.

En cuanto a la cadena de fibra mohair, la de mayor importancia a nivel regional, la mayoría de los productores la comercializan en forma individual (representando aproximadamente el 80% de los mismos), a través de transacciones con barracas y mercachifles. (Inta, 2007) Estos son acopiadores intermediarios que, previa clasificación, venden la fibra a la industria, la cual se encuentra localizada fuera de la provincia.

Los productores restantes (un 20% del total) comercializan la fibra en forma conjunta, en lo que tiene una gran relevancia la articulación con sus pares, con los comercializadores y con la industria, a través del programa Mohair.

Cadena de Comercialización en el Programa Mohair



Fuente: Elaboración propia en Grafico de Sapag, J., Sapag, A., 2009.

Frente a esta oferta mayormente dispersa por el lado de los productores, la demanda de fibra mohair es un mercado de altísima concentración de las empresas que compran la fibra sucia, las que a su vez venden al exterior la fibra lavada y peinada. En Argentina hay tres empresas nacionales que trabajan con mohair y lana, una de ellas capta más del 95% de la producción de mohair del país. El polo de Trelew es el principal centro industrial lanero del país, concentrando el 90% de la capacidad instalada y en funcionamiento.

Casi toda la producción de mohair se exporta; en un pequeño porcentaje (3%) los tops se destinan a las hilanderías del gran Buenos Aires y un 1% se distribuye en el interior del país a artesanas o laneras que realizan ventas a minoristas.

Las artesanas locales también tienen un rol importante en cuanto a la actividad social y económica de las familias rurales, aún cuando no es muy importante la cantidad de mohair que transforman en hilado o prendas. Hay un grupo de artesanas de Neuquén que es parte de las organizaciones del Programa Mohair. En general las artesanas comercializan en ferias regionales o provinciales sus productos (hilados y prendas).

Programa Mohair

La producción de mohair en la provincia comenzó en 1930 a unos 50 kilómetros al oeste de Zapala, con una composición original que rondaba las 500 cabezas de caprinos angora y cruce-angora. En poco tiempo, la localidad se convirtió en el primer centro difusor de la raza por su ubicación geográfica estratégica dentro de Neuquén.

Características de la raza Angora: animales de talla mediana, con pesos adultos variables, en hembras entre 35 y 45 kg y en los machos entre 60 y 70 kg. Poseen la cabeza cubierta de mohair, la cara con pelo corto y fino, orejas rectas y pequeñas, cubiertas con pelo muy corto y suave.

La producción total de esta fibra en el país alcanza unos 900.000 kg, lo que coloca al país en el cuarto lugar en el mundo, detrás de Sudáfrica, Estados Unidos y Lesotho (Lanari, 2008), las que se exportan en su mayor proporción. Si bien en países productores de avanzada como Australia y Sudáfrica, el promedio de producción de pelo por animal supera los 3 kg, en la región los valores reportados rondan desde los 1.2 kg a los 2 kg (Inta, 2007).

El mohair es una fibra de uso textil altamente apreciada por sus características de suavidad, brillo, baja retención de humedad y alto poder de abrigo. Aunque Argentina es el cuarto productor mundial de fibra Mohair, la cantidad y calidad obtenidos están lejos de los que potencialmente ofrece la raza Angora. Los países de avanzada en este ámbito son Sudáfrica, Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda. La raza productora de este tipo de fibra a nivel mundial es la Angora, pero en Argentina la misma no se encuentra en estado de pureza, sino que se encuentra con distintos grados de cruzamiento con la raza criolla. El objeto de estos cruzamientos fue darle más rusticidad y adaptación al medio argentino. Por esta razón, la fibra producida en Argentina posee algunos defectos (presencia de fibras

meduladas, fibras coloreadas), que determinan que su calidad sea menor a la de otros países.

A nivel internacional, hacia fines de los '90, la fibra producida en Argentina no se consideraba como mohair, sino que era calificada como “pelo cruza”, debido al alto porcentaje de fibra medulada que desmerece la calidad de los vellones. Estos aspectos hacían que el mohair argentino se cotizara a valores inferiores que los obtenidos internacionalmente.

A través de estudios realizados entre 1996 y 1997, se conoció la necesidad de trabajar en forma conjunta y organizada para poder mejorar la calidad del mohair y, consecuentemente, lograr mejores precios y mayor rentabilidad para quienes componen el primer eslabón de la cadena productiva. Un año después, a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, se consiguió el financiamiento para el Programa Mohair.

El Programa Mohair se lleva adelante en la Provincia de Neuquén desde el año 1998 para mejorar la calidad de vida de los productores minifundistas mediante la construcción de una red social de sus Organizaciones, junto con la mayor eficiencia en la producción y comercialización de la fibra mohair de uso textil, producida por la cabra de Angora (Sapag y Arrigo, s/f).

Como alternativa de inserción en el sistema de comercialización del productor que actúa en forma individual obteniendo un bajo retorno de su actividad, el Programa procura agrupar a los productores para poder comercializar el pelo de cabra en forma conjunta, en el marco de un programa integral que abarca desde la genética animal hasta la industrialización de la fibra mohair.

El Programa reúne en Neuquén a cinco organizaciones de minifundistas que nuclean a más de 350 productores: Asociación de Criadores de Cabras de Angora de Neuquén, Cooperativa Quiñé Raquizum, ACU (Asociación de Crianceros Unidos), AFR Macho Negro, Comunidad Gelay Co.

Aborda la producción en forma integral, desarrollando líneas de mejoramiento genético, esquila, acondicionamiento y clasificación del mohair, mejoramiento de infraestructura, fortalecimiento de las organizaciones de productores, aporta mejores opciones de comercialización y financiamiento, así como la capacitación en aspectos generales de manejo productivo, administrativo y contable.

A nivel comercial la concentración de mohair, en volúmenes importantes en los galpones de acopios de las organizaciones con la calidad certificada por productores especializados en certificación de mohair, permite identificar al mohair en diferentes categorías (hasta 16) según ciertos parámetros como lo son la finura, longitud y el contenido de kemp, entre otros. Por otra parte al tener mayor cantidad de mohair se puede realizar ventas directas y lograr mejores precios, según la calidad ofertada. Estas características le otorgan un valor especial al mohair, que hace que se obtengan precios superiores (hasta un 40% más) del productor que vende en forma individual.

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 cadena del programa Mohair ha logrado acopiar, en promedio y dependiendo de la producción anual, el 20 % del total de mohair producido en la provincia de Neuquén. Si bien es un porcentaje bajo respecto al que se comercializa por la otra cadena (65000 kg), el mohair en este caso, se encuentra acondicionado, clasificado y con la calidad testeada y certificada por laboratorios especializados y por los certificadores del Programa Mohair.

Tomando como ejemplo una exportación realizada en Abril de 2009, el análisis de la experiencia en el sistema de pagos de las exportaciones efectuadas a Sudáfrica por parte de las organizaciones de pequeños y medianos productores, arroja el siguiente resultado respecto del cobro de la misma: 30% fue percibido antes de la carga del mohair en Zapala, 60% a la llegada de la carga al puerto de Buenos Aires y 10% a los 60 días de su llegada a destino, en Port Elizabeth. Esta modalidad ha permitido a los productores contar con el 90% del dinero aún antes de que la mercadería salga de Argentina. (Fortalecimiento de la producción caprina de mohair en el norte de la Patagonia Argentina, 2009)

Dinámica de la cadena caprina en Zapala y factores que condicionan su desarrollo

Zapala ha sido, y continúa siendo, un centro de relevancia en la cadena caprina provincial, dada la tradición de la actividad y su sistema social y productivo, el cual adquiere características particulares que marcan su evolución (según la expresión

de un entrevistado *“hay una cuestión ambiental, social y productiva no resuelta en el pequeño productor y que afecta lo productivo”*).

El sistema productivo y su contexto social han merecido la atención de investigadores y observadores, plasmada en una extensa bibliografía, y la instrumentación de un conjunto de acciones público – privadas que procuran fortalecer la capacidad organizativa de los productores, como vía alternativa de inserción en el circuito económico para la venta de sus productos, ya que más allá de las mejoras que se puedan obtener en ciertos aspectos, *“la comercialización es un cuello de botella histórico”*.

En el producto carne, resulta compleja la inserción del productor en los circuitos comerciales: *“el pequeño y mediano productor resuelve la faena en forma individual, no está resuelto a nivel colectivo”*; *“el pequeño productor no entra en el mercado formal de la carne”*. Ello no sólo obedece al perfil del productor, sino también a las características de la demanda de carne caprina para consumo, tema en que Municipios y Provincia intentan buscar nuevas alternativas, incluyendo la apertura de mataderos locales.

Aunque en Zapala existe un matadero con todas las condiciones necesarias, el bajo volumen de faena pone de relieve que existen otros aspectos que es necesario abordar, especialmente las regulaciones de orden sanitario y la necesidad de asociar a los productores para lograr un volumen de oferta que permita insertarse en las cadenas comerciales.

Existen en la localidad proyectos para ir mejorando paulatinamente esta situación. Para ello se cuenta con infraestructura (matadero municipal) y organizaciones comunitarias que encarán la comercialización de diversos productos locales (Feria Trabun Ruca, entre otras). Podría formalizarse un acuerdo entre estas dos instituciones para potenciar la cadena local de la carne caprina. El responsable del matadero expresa la necesidad de buscar formas asociativas de los productores para asegurar abastecimiento para faena en forma regular y asegurando normas sanitarias, lo que se canalizaría a través de la organización comercial de los propios productores, o alternativamente, asociar a los mismos a través de la Feria Trabun Ruca, que cumpliría un rol comercial, incluyendo la carnicería que dicha Feria está habilitando para la venta de los productos regionales.

En cuanto a la fibra Mohair, y a pesar de los avances que se han dado en el programa, subsiste una gran mayoría de pequeños crianceros que actúan en forma individual, lo que no sólo afecta la comercialización sino también el ámbito de la producción. Seguramente en esta situación existen razones de índole organizativa, social, económica, que impiden el avance hacia una mayor integración. Estos factores limitan la eficiencia de las actividades productivas y comerciales de los productores, estableciendo un techo a sus posibilidades económicas, y que no resulta sencillo superar sin un enfoque sistémico y con acciones colectivas.

Estos aspectos están siendo abordados por instituciones, técnicos y extensionistas, en los que existe un diagnóstico compartido de la situación, y quienes buscan a través de la organización de los productores y la valorización de su producto en el mercado los medios con los cuales poder obtener un mejor retorno.

En lo que respecta a las posibilidades de generar un mayor valor agregado en la localidad, resulta trascendente el proyecto (actualmente en ejecución) para la construcción de un establecimiento industrial para el procesamiento de fibras de origen animal en Zapala.

Según el documento del Inta (2011) "La cadena de las fibras textiles animales es crítica para la sostenibilidad de los recursos ambientales y para la equidad social porque justamente su producción se concentra en los ambientes más frágiles del país y por ser manejados, en muchos casos, por familias afectadas por condiciones de inequidad en el acceso a los recursos generales de la sociedad (educación, comunicación, participación política, propiedad, etc.). ...Específicamente, la demanda mundial de lana fina y de mohair es alta y muy favorable en precios. Por otro lado las fibras de origen animal se están convirtiendo en materia prima de lujo con creciente dependencia de la moda y de los intereses de consumidores en los países más desarrollados. Estudios de mercado indican que debido a esta dependencia las exigencias en atributos tangibles e intangibles de la materia prima se van a incrementar. Los atributos tangibles tienen que ver con la calidad intrínseca de las fibras que, según el caso, se vincula al color, pureza, finura, homogeneidad, largo, resistencia a la tracción, etc. Los atributos intangibles tienen que ver con sistemas productivos que emplean tecnologías de producción sustentable, no contaminantes del ambiente, bajo nivel de residuos en las fibras y carnes, alto grado de bienestar animal, comercio justo, etc."

En tal sentido, se está ejecutando en la ciudad de Zapala un proyecto conocido como "proyecto mini mills", el que tiene como objetivo agregar valor a la producción de los pequeños productores caprinos del centro neuquino, cerrando la cadena de valor textil a través de la producción de tops, hilados y fieltros, ya que como expresó un técnico local *"hay que avanzar en el valor agregado de la fibra, conectando al sector textil con el proyecto mini mills"*.

Este proyecto beneficiará a 350 pequeños productores pertenecientes a 14 organizaciones y grupos no formales que están nucleados en la "Cooperativa Agropecuaria de Comercialización de Pequeños productores de la Zona Centro de Neuquén".

El proyecto contempla la puesta en marcha de una planta de procesamiento de fibras mediante el uso de Mini Mills, maquinarias compradas por la Provincia en Canadá. La obra se construirá en un terreno que fue cedido por el municipio de Zapala de 3.660 metros cuadrados para la construcción de la planta que contendrá la sala de procesamiento (lavado, secado e hilado de la fibra), un galpón de acopio de fibras, un espacio de capacitación y un albergue.

Fortalezas y debilidades de la cadena de valor Caprina

Fortalezas

- Antigüedad y tradición de la actividad.
- Stock caprino importante (pese a la disminución por sequía).
- Experiencia familiar en crianza caprina.
- Tecnología disponible para mejorar los sistemas de explotación tradicionales.
- La especie caprina ofrece diversidad de productos.
- Demanda internacional de fibras.
- Existencia de artesanos que utilizan productos caprinos como materia prima productiva.
- Existencia de leyes nacionales, provinciales y líneas crediticias que fomentan el sector.
- Matadero con habilitación tránsito provincial.
- Programas asociativos.

- Presencia de Instituciones (públicas y privadas) con capacidades instaladas para promover el desarrollo de la actividad.
- Voluntad de emprender en instituciones y grupos de productores.
- Experiencia de trabajo con organizaciones.

Debilidades

- Economías de subsistencia con bajos niveles de producción y problemas de comercialización.
- Reducido número de animales por unidad productiva.
- Migración hacia la ciudad.
- Fragilidad del ecosistema productivo.
- Situación irregular de la tenencia de la tierra.
- Problemas de integración a la economía formal.
- Recursos económicos escasos o nulos por parte de los productores.
- Atomización de la oferta.
- Falta de trazabilidad y normas de calidad.
- Insuficiente organización de los productores.
- Concentración del mercado (demanda) y atomización de la oferta.
- Falta de la infraestructura para la producción y transformación de los productos (industrialización).
- Falta de acceso al financiamiento para la actividad caprina en general.

3.5. Recopilación de Programas y Organismo

Nacional

Ley 26.141. Régimen para la recuperación, fomento y desarrollo de la actividad caprina.

Decreto 1502/2007 - PODER EJECUTIVO NACIONAL (P.E.N.) (26-oct-2007).

Régimen para la recuperación, fomento y desarrollo de la actividad caprina.

Ley n° 26.141 - Su reglamentación.

Resolución 1053/2012 - MINISTERIO DE AGRICULTURA GANADERIA Y PESCA.

Régimen para la recuperación, fomento y desarrollo de la actividad caprina.

Resolución 1104/2013 MINISTERIO DE AGRICULTURA GANADERIA Y PESCA.
Programa para el mejoramiento de la producción y calidad del Mohair.

Provincial

Plan productivo provincial 2009-2018 - Ley 2669 (septiembre 2009)

Plan de Desarrollo Competitivo de la Ganadería Ovina y Caprina Neuquina

Objetivo general

Promover la permanencia de la población rural en sus lugares de origen con niveles calidad de vida creciente, impulsando sustentablemente la actividad de cría y comercialización de ovinos y caprinos, mediante la adecuación de los niveles de carga de los campos, el incremento de la productividad de los animales, la diversificación de productos y la calidad y el valor agregado local, con organizaciones de productores fortalecidas.

Líneas de acción

Fortalecimiento de Ley Caprina y Ley Ovina

Objetivo específico

Fortalecer el ámbito de la Plataforma Sectorial Caprina y Ovina (PCO) con representantes en Ley Caprina y Ley Ovina, incrementando el financiamiento disponible aportado por el Estado nacional para el sector caprino y ovino en el marco de la LC y LO, y fomentando el control social por parte de las organizaciones sobre los beneficiarios.

- La Provincia del Neuquén aportará recursos a administrar por la PCO y asignados a los instrumentos que disponen ambas leyes y bajo los mismos procedimientos de selección y priorización.

Infraestructura Hídrica y Callejones de Arreo

Financiamiento de perforaciones

Objetivo específico

Incrementar la disponibilidad de agua a través de perforaciones.

- Financiación de proyectos. La Provincia del Neuquén aporta fondos a la PCO y en este ámbito se prioriza la asignación de los fondos en concepto de ANR a las organizaciones de productores, en base a proyectos de perforación con estudios que

acrediten la existencia de agua. La ejecución de los trabajos y las contrataciones y compras necesarias serán realizadas directamente por los beneficiarios.

Financiamiento de captaciones de agua

Objetivo específico

Incrementar la disponibilidad de agua a través de captaciones de vertientes y otras fuentes naturales.

- Financiación de proyectos. La Provincia del Neuquén aporta fondos a la PCO y en este ámbito se prioriza la asignación de los fondos en concepto de ANR a las organizaciones de productores, en base a proyectos que detallen la necesidad de recursos (humanos, materiales, inversiones, etc.) para realizar la captación. La ejecución de los trabajos y las contrataciones y compras necesarias serán realizadas directamente por los beneficiarios.

Financiamiento de callejones de arreo

Objetivo específico

Ampliar la superficie disponible para facilitar el tránsito de animales durante el período de transhumancia.

- Financiación de apertura de callejones de arreo. La Provincia del Neuquén aporta fondos a la PCO y en este ámbito se prioriza la asignación de los fondos en concepto de ANR a las organizaciones de productores. La ejecución de los trabajos y las contrataciones y compras necesarias serán realizadas directamente por los beneficiarios.

Regularización de las tierras

Objetivo específico

Regularizar la propiedad de las tierras que se utilizan para desarrollar la ganadería caprina y ovina.

- Plan de gestión para la regularización. El MDT realizará las gestiones ante los organismos pertinentes para definir los procedimientos que corresponde realizar para regularizar la propiedad de las tierras.

Participación y fortalecimiento organizacional

Objetivo específico

Facilitar la participación de los productores en las organizaciones y en los ámbitos sectoriales.

- Aportes destinados a la mejora del capital social rural. La Provincia del Neuquén aporta fondos en concepto de ANR para financiar los gastos de movilidad y viáticos de los representantes de las organizaciones que participan de la PCO y los encuentros que realicen las organizaciones individualmente con sus asociados. Los mismos se asignarán en función de los asociados a cada organización y de un número predeterminado de reuniones anuales. Las organizaciones deberán presentar un programa de reuniones anuales y las rendiciones ante la PCO.

Promoción de siembra de pasturas en valles irrigados

Objetivo específico

Incrementar la superficie sembrada con pasturas en los valles irrigados.

- Aportes reintegrables a organizaciones de productores y productores individuales de caprinos y/u ovinos. La Provincia del Neuquén aportará los fondos en concepto de crédito para financiar las inversiones y los gastos planteados en los proyectos para la siembra de pasturas.
- Fondo Rotatorio. Con los fondos devueltos por los beneficiarios se constituirá un fondo rotatorio que administrará la PCO y que asignará a nuevos proyectos presentados en el marco de este programa.

Fortalecimiento del sistema provincial de extensión y Desarrollo rural

Objetivo específico

Fortalecer la integración y acciones conjuntas que la Provincia del Neuquén a través de su sistema de extensión y desarrollo rural, y las instituciones públicas y privadas, realizan en el territorio de la provincia. (Direcciones Generales Regionales y Agencias Locales de la Provincia del Neuquén; INTA; Programa Social Agropecuario; Universidad Nacional del Comahue; municipios, asociaciones de fomento rural, entre otras instituciones).

- El Ministerio de Desarrollo Territorial como organismo responsable, fortalecerá su propio sistema de extensión y promoverá la integración con las acciones que otras instituciones realizan en el territorio provincial.
- El Ministerio de Desarrollo Territorial, junto con el sistema de extensión y desarrollo rural provincial, acordarán las acciones a realizar en el marco de los programas propuestos.

Fortalecimiento del programa Mohair

Objetivo específico

Incrementar el número de organizaciones, de productores y el volumen de mohair que se produce, esquila, acondiciona y comercializa a través del Programa Mohair de la SAGPyA.

- Aportes no reintegrables a asignar y administrar por el Comité Provincial del Programa Mohair, destinados a: a) *Asistencia Técnica*: financiamiento de técnicos para realizar actividades de capacitación y asistencia en aspectos productivos - manejo, reproducción, nutrición, esquila, acondicionamiento y envasado del mohair; b) *Movilidad*: financiamiento de gastos de movilidad y viáticos de los técnicos contratados; c) *Prefinanciamiento*: crédito a tasa cero para el prefinanciamiento de las ventas realizadas a través del Programa Mohair, y constitución de fondo rotatorio con el mismo propósito; d) *Mejoramiento genético*: reforzar el proceso de mejoramiento genético del rodeo de cabras Angora de la Provincia del Neuquén a través del financiamiento de la adquisición e importación de animales superiores en pie y/o embriones.
- Programa de Capacitación en Mejoramiento Genético, para técnicos y productores.
- Fortalecimiento de la Cabaña Campana Mahuida, propiedad de la Provincia del Neuquén, a través del financiamiento del nuevo equipamiento de un laboratorio.
- Creación de un centro de recría de caprinos de angora.
- Apoyo a exposiciones y ferias de caprinos y ovinos: estos eventos brindan un espacio de encuentro e intercambio de experiencias entre técnicos, funcionarios y productores que trabajan en esta producción y contribuyen a elevar y socializar la calidad genética. Se apoyará con ANR la participación de los productores y el desarrollo de actividades técnicas.

- Incentivo a la producción de mohair de calidad: pago de \$ 4 por kg de mohair entregado por productor y certificado por la organización a la que pertenece y por el Comité Provincial del Programa Mohair.
- Premio Estímulo en cabeza de las organizaciones, para aquellas que demuestren un incremento en los volúmenes de mohair y su calidad en el tiempo.
- Galpones de acopio: es importante construir, ampliar y/o remodelar los galpones de acopio de fibra mohair, que también se utilizan para el acopio de lana.
- Lavadero y peinaduría de mohair y otras fibras especiales: se prevé el financiamiento de la construcción de instalaciones, adquisición de la maquinaria y gastos operativos iniciales para un lavadero y peinaduría de fibras especiales para elaborar top e hilos.

Carne caprina de calidad

Objetivo específico

Incrementar la calidad de la carne caprina que se produce y faena regionalmente.

- Incentivo a través de la Denominación de Origen (DO) y otros protocolos de calidad de carne: se prevé la asignación de Aportes No Reembolsables (ANR) por animal entregado por productor y que obtiene el sello de la DO. Como ésta se encuentra acotada territorialmente, se financiarán iniciativas de organizaciones de productores para definir protocolos de calidad.

Estos protocolos, una vez aprobados por la Provincia del Neuquén, se utilizarán para definir parámetros de calidad y asignar incentivos.

- Incentivo a la producción de carne caprina que no cumple con alguno de los protocolos de calidad de carne: se propone el pago al productor que entrega para faena animales que no cumplen con alguno de los protocolos de calidad de carne aprobados por la Provincia del Neuquén, a fin de incrementar en forma directa los ingresos de los crianceros.
- Mejoramiento genético: se prevé la financiación de proyectos mediante ANR para financiar parcialmente la inversión y un monto específico para financiar gastos operativos que requiere la actividad. Esta operatoria tiene como objetivo la reformulación de los planteles de selección y mejoramiento caprino criollo neuquino para producción de carne y cashmere y conformación de planteles de multiplicación.

Fortalecimiento del Prolana

Objetivo específico

Incrementar la cantidad de organizaciones, y por consiguiente de productores, y volumen de lana que se esquila, acondiciona y envasa de acuerdo a las técnicas del Prolana.

- Aportes No Reintegrables (ANR) a administrar por las organizaciones beneficiarias. Destinables a: a) *Asistencia técnica*: financiamiento de técnicos para realizar actividades de capacitación y asistencia técnica en aspectos productivos, manejo, reproducción, nutrición, acondicionamiento y envasado en el marco del Prolana y en coordinación con la UEP de Ley Ovina; b) *Movilidad*: financiamiento de gastos de movilidad y viáticos de los técnicos contratados; c) *Prefinanciamiento*: crédito para el prefinanciamiento de las ventas realizadas a través del Prolana. Con la devolución de los créditos se constituirá un fondo rotatorio con el mismo propósito.
- Incentivo a la producción de lana de calidad: pago por kg de lana entregado por productor y certificado por Prolana.
- Cofinanciamiento del proceso de esquila: ANR para fortalecer la remuneración del esquilador y acondicionador certificado por Prolana y para financiar parcialmente los gastos de movilidad de la comparsa de esquila.
- Galpones de acopio: programa en común con fortalecimiento del Programa Mohair.

Desarrollo productivo y comercial del cashmere

Objetivo específico

Brindar los instrumentos necesarios para incrementar los volúmenes del cashmere recolectado y desarrollar su comercialización conjunta y directa por parte de los crianceros a través de sus organizaciones.

Aportes no reintegrables a administrar por las organizaciones beneficiarias. Destinables a: a) *Asistencia técnica*: financiamiento de técnicos para realizar actividades de capacitación y asistencia técnica en la recolección, acondicionamiento y envasado del cashmere; b) *Movilidad*: ANR para el financiamiento de gastos de movilidad y viáticos para los técnicos contratados, que contarán con vehículos del INTA; c) *Prefinanciamiento*: crédito para el prefinanciamiento de las ventas realizadas a través de las organizaciones. Con la devolución de los créditos se constituirá un fondo rotatorio con el mismo propósito; d)

Mejoramiento genético: en línea con lo descrito en el programa “Carne caprina de calidad”.

- Incentivo a la producción de cashmere: pago por kg de cashmere entregado por productor y certificado por la organización a la que pertenece, en el marco de un proyecto conjunto.
- Galpones de acopio: es importante construir algunos galpones de acopio en la zona norte para el cashmere, que también podrán utilizarse para el acopio de lana. Las inversiones se harán gradualmente, y las propias organizaciones de productores convocarán a proyectos presentados por las organizaciones.

Desarrollo del procesamiento y comercialización del cuero caprino y ovino

Objetivo específico

Brindar los instrumentos necesarios para avanzar en el procesamiento y comercialización conjunta y directa por parte de los crianceros a través de sus organizaciones.

- Aportes No Reintegrables (ANR) a administrar por las organizaciones beneficiarias. Destinables a: a) *Asistencia técnica*: financiamiento de un técnico para realizar primero, un estudio de circuito comercial del cuero y las oportunidades de desarrollar la actividad. En función de los resultados del estudio, realizará actividades de capacitación y asistencia técnica en el cuereado y acondicionamiento del cuero; b) *Movilidad*: ANR para el financiamiento de gastos de movilidad y viáticos para el técnico contratado; c) *Prefinanciamiento*: crédito para el prefinanciamiento de las ventas realizadas a través de las organizaciones. Con la devolución de los créditos se constituirá un fondo rotatorio con el mismo propósito.
- Procesado industrial del cuero. En función de la evolución del volumen de cueros acondicionados y comercializados en forma conjunta y de acuerdo al protocolo definido, se analizará la factibilidad técnica y económica de procesar el cuero industrialmente.

Desarrollo de nuevos productos derivados

Objetivo específico

Desarrollar la producción y comercialización de nuevos productos derivados y/o subproductos como por ejemplo las achuras, chacinados, guano, artesanías, lechería, quesería, etc.

- Aportes no reintegrables. Las organizaciones de productores o directamente los productores de caprinos y/u ovinos deberán presentar proyectos para desarrollar nuevos productos. Con los fondos devueltos por los beneficiarios se constituirá un fondo rotatorio que administrará la PCO y que asignará a nuevos proyectos presentados en el marco de este programa.

Comercialización de animales de refugio

Objetivo específico

Comercializar animales de refugio para disminuir la carga de animales en los campos y complementar los ingresos de los productores.

- Se diseñará una operatoria que permita ser incrementada en época de emergencia climática para acelerar la descarga de los campos. El financiamiento se definirá en función de la estrategia y acciones diseñadas.

Comercialización conjunta de fibras

Objetivo específico

Asegurar la comercialización de las diferentes fibras de origen caprino y ovino que se producen en la Provincia de Neuquén.

- Proyecto de comercialización de fibras. La Provincia del Neuquén aportará los fondos en concepto de ANR para financiar la actividad de un responsable para la comercialización de las diferentes fibras de origen caprino y ovino que se producen en la Provincia del Neuquén. El responsable deberá rendir cuentas ante las organizaciones de productores y la PCO.

Programas ante emergencia agropecuaria

Objetivo específico

En el marco de la PCO se analizará la estrategia, acciones y asignación de financiamiento para las situaciones de emergencia en el sistema ganadero extensivo mixto.

- Se propone la creación de un ámbito permanente donde los principales actores del sistema ganadero extensivo mixto puedan diseñar, implementar y controlar Programas de intervención de emergencia en el sector. Las organizaciones de productores caprinos y/u ovinos, deberán cumplir con requisitos legales y otros que defina la PCO, para ser beneficiarias de los fondos de emergencia que se destinen. Este ámbito contará con un comité técnico asesor y con un coordinador de los trabajos a terreno.

Ley 2768 - “Programa de Incentivo para la Producción Ganadera - Fase III”

Créase dentro del Plan Productivo Provincial (Ley 2669) -y en orden a lo establecido en el artículo 2° de la Ley 2247 (TO Resolución 680)- el “Programa de Incentivo para la Producción Ganadera - Fase III”, destinado a incentivar la producción ganadera bovina, camélidos y ovino-caprina en la Provincia del Neuquén a través de la asignación de recursos diferenciales, según los esfuerzos y resultados en términos de productividad de cada productor.

Este Programa comprende los siguientes Subprogramas, los cuales se detallan en los Anexos I y II de la presente Ley:

- a) Subprograma Incentivo Ganadero para Pequeños Productores.
- b) Subprograma Incentivo Ganadero para Medianos y Grandes Productores.

A los fines de la presente Ley se establecen las siguientes categorías de productores:

Categorías de productores por cantidad de ganado.

- Pequeños: menos de 1.500 ugm.
- Medianos: de 1.500 a menos 5.000 ugm.
- Grandes: de 5.000 a 12.000 ugm.

Artículo 2°: Establécese como período de aplicación de la presente Ley los ciclos productivos abarcados entre los años 2010-2018.

3.6. Elaboración de un resumen ejecutivo de diagnóstico por cadena productiva para que sea utilizado como documento de discusión en los talleres participativos. Matriz FODA

La actividad caprina en Zapala cuenta con un histórico arraigo en la estructura social de su entorno rural, basada en el rol de los crianceros, muchos de ellos trashumantes, que realizan esta actividad como herencia familiar y mecanismo de generar ingresos para su subsistencia. El criancero es un actor reconocido por el estado provincial, y las instituciones y gobiernos desarrollan políticas de apoyo a los mismos.

Dentro de este contexto, se busca fortalecer la cadena de valor a través del asociativismo, la mejora en los métodos de producción y el agregado de valor. Específicamente, la región caprina con centro en Zapala se destaca por la producción de fibra mohair, la que cuenta con mercados de exportación a los que actualmente acceden un conjunto de productores en forma asociada.

Pero aún existe una amplia mayoría de crianceros que actúan en forma individual, y este aislamiento conspira contra las posibilidades de obtener retornos acordes a la sustentabilidad de la actividad.

Actualmente, varios organismos e instituciones están actuando en forma conjunta para fortalecer la actividad. En este sentido, el proyecto de instalación de una planta de hilado de fibra en la localidad se encuentra en etapa de montaje. Se avizora que la integración de este proyecto a las iniciativas que ya se vienen generando, potenciará las posibilidades de integración del sector con la industria textil.

Primer Nivel de Análisis FODA

Fortalezas

- Antigüedad y tradición de la actividad.
- Stock caprino importante (pese a la disminución por sequía).
- Experiencia familiar en crianza caprina.
- Tecnología disponible para mejorar los sistemas de explotación tradicionales.
- La especie caprina ofrece diversidad de productos.
- Demanda internacional de fibras.

- Existencia de artesanos que utilizan productos caprinos como materia prima productiva.
- Existencia de leyes nacionales, provinciales y líneas crediticias que fomentan el sector.
- Matadero con habilitación tránsito provincial.
- Programas asociativos.
- Presencia de Instituciones (públicas y privadas) con capacidades instaladas para promover el desarrollo de la actividad.
- Voluntad de emprender en instituciones y grupos de productores.
- Experiencia de trabajo con organizaciones.

Debilidades

- Economías de subsistencia con bajos niveles de producción y problemas de comercialización.
- Reducido número de animales por unidad productiva.
- Migración hacia la ciudad.
- Fragilidad del ecosistema productivo.
- Situación irregular de la tenencia de la tierra.
- Problemas de integración a la economía formal.
- Recursos económicos escasos o nulos por parte de los productores.
- Atomización de la oferta.
- Falta de trazabilidad y normas de calidad.
- Insuficiente organización de los productores.
- Concentración del mercado (demanda) y atomización de la oferta.
- Falta de la infraestructura para la producción y transformación de los productos (industrialización).
- Falta de acceso al financiamiento para la actividad caprina en general.

Oportunidades

- Reconocimiento del rol social de los crianceros.
- Necesidad de desarrollar actividades productivas en un marco de sustentabilidad económica y ambiental.

- Continuidad de la actividad por los jóvenes.
- Mejoras en infraestructura de producción.
- Campañas de consumo.
- Ley Caprina Nacional.
- Existencia de tecnologías aplicables al sector.
- Mercado internacional abierto para las fibras textiles.
- Apoyo gubernamental para el sector.
- Líneas crediticias provinciales que pueden adecuarse al sector.
- Existencia de organizaciones a las que podría integrarse el sector como parte de la cadena de comercialización.
- Existencia de mercados actuales y potenciales para productos diferenciados, con valor agregado (de fibra, carne, cuero, etcétera).

Amenazas

- Falta de recursos del productor para encarar transformaciones.
- Desconocimiento de apoyos gubernamentales y financieros.
- Reducción y degradación de las áreas de pastoreo.
- Fenómenos climáticos que afectan la sobrevivencia del caprino.
- Oscilación anual en los precios.
- Consumo de carne sustituta.
- Aumento de exigencias en aspectos sanitarios o trazabilidad.
- Cadena de comercialización subdesarrollada.
- Mercado no consolidado y variable.
- Escaso consumo local de carne caprina con respecto a la carne vacuna.
- Mercados externos con exigencias de valor agregado en los productos.
- Falta de industrias que insuman productos caprinos.
- Uso competitivo del suelo por la actividad forestal y petrolera.
- Clausura y apropiación privada de las rutas de arreo.
- Migración de jóvenes en búsqueda de empleo y escolarización.

Segundo Nivel de Análisis FODA con Estrategias

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p><u>Lista de Fortalezas</u></p> <p>Antigüedad y tradición de la actividad</p> <p>Acciones asociativas</p> <p>Apoyo institucional y gubernamental</p>	<p><u>Lista de Debilidades</u></p> <p>Fragilidad económica y ambiental</p> <p>Individualismo</p> <p>Concentración de la demanda y atomización de la oferta.</p>
<p><u>Lista de Oportunidades</u></p> <p>Reconocimiento del rol social de los crianceros</p> <p>Marco institucional favorable (privado y público)</p> <p>Posibilidades de agregado de valor local</p>	<p>Estrategia maximización de fortalezas y oportunidades</p> <p>Agregado de valor local</p>	<p>Estrategias maximización oportunidades y minimización debilidades</p> <p>Programas institucionales con Incentivos diferenciados</p>
<p><u>Lista de Amenazas</u></p> <p>Falta de recursos del productor</p> <p>Incremento de la emigración rural</p> <p>Cadena de comercialización subdesarrollada</p>	<p>Estrategia respaldo fortalezas y minimización amenazas</p> <p>Fortalecimiento Programa asociativo para mejoramiento de la actividad</p>	<p>Estrategia minimizar debilidades y amenazas</p> <p>Apoyo a la sustentabilidad de la unidad productiva, a través del asociativismo</p>

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 proyecto

El día 14 de mayo en el Club de Leones de la ciudad de Zapala se llevó a cabo el taller correspondiente a la cadena de valor Ganadería (bovina y caprina).

Estuvieron presentes los siguientes actores de la cadena de valor: el Director del Matadero Municipal de Zapala, un matarife distribuidor, un productor ganadero y otros representantes del sector.

El taller de trabajo consistió en:

Presentación de los resultados del diagnóstico

- Caracterización del contexto nacional y provincial del sector ganadero.
- Caracterización de la cadena de valor ganadera de Zapala.
- Análisis de FODA.
- Presentación de las estrategias e ideas proyectos resultantes.

Debate e intercambio de aportes referidos al diagnóstico (análisis FODA), estrategias e ideas proyecto

Presentado el diagnóstico de la situación de la ganadería nacional, provincial y local, en general hubo acuerdo sobre la caracterización del sector, la dinámica actual y los desafíos que se enfrentan a futuro para consolidar el sector en base a mayor nivel de actividad y agregado de valor.

Los asistentes brindaron sus visiones sobre la evolución de la cadena local y enfatizaron la importancia de contar con apoyo del estado para el desarrollo de la actividad, dadas las limitaciones que enfrenta la producción pero también las potencialidades que se presentan ante un mercado en crecimiento, para lo cual se precisa de apoyo financiero debido a las inversiones que es necesario realizar, tanto en activos fijos como en compra de animales y las necesidades de capital de trabajo. Se acordó, en general, que un eje de la estrategia local debe ser una cadena que pueda completar el ciclo, para lo cual es necesario potenciar la utilización de la capacidad instalada de faena en el matadero local. Pero también en esto se debe tener una estrategia provincial que aliente la faena local, ya que existe una fuerte competencia proveniente de otras localidades neuquinas y de provincias vecinas.

Pese a ello, los presentes acordaron en que se debe priorizar un proyecto que abarque a todos los sectores, y que se debe lograr el compromiso de los actores locales y provinciales en tal sentido. Desde el sector de la producción se acentuó la necesidad de contar con una rentabilidad acorde, ya que hoy el precio final de la carne en la región Patagónica es atractivo, pero no siempre se refleja en retornos adecuados para el sector productivo.

Otro punto que se resaltó fue la posibilidad de aprovechar la cadena comercial de los matarifes abastecedores, lo que permitiría realizar inversiones en frigoríficos y plantas de subproductos.

De los proyectos existentes a nivel municipal para fortalecer la cadena de la carne caprina, se destacó que el matadero local se constituiría en el nodo articulador de un programa que abarque todas las etapas de la cadena de valor, asociado a una entidad formada por los productores y en conexión con las organizaciones de la economía social.

Un segundo eje de trabajo es la industrialización de la fibra, para lo cual se cuenta con el proyecto mini-mills del gobierno provincial, y la posibilidad de agrupar a un mayor número de productores en torno al proyecto.

Entre las propuestas presentadas, se priorizaron las siguientes ideas proyectos:

Idea-Proyecto Generar una mayor valorización de la actividad ganadera local fortaleciendo el rol del matadero municipal, a través de: <ol style="list-style-type: none">1. Incremento de la faena local2. Acuerdos comerciales con productores y matarifes3. Vinculación de los pequeños productores caprinos
Estrategia Desarrollo de eslabonamientos ganaderos en torno al matadero local
Actividades implicadas PRIMERA ETAPA: Sensibilización. Presentación de la idea a los actores locales, definición de los mecanismos de vinculación entre municipio, actores y matadero SEGUNDA ETAPA: <ul style="list-style-type: none">- Implementación del plan de negocios de la cadena caprina y de los mecanismos asociativos- Incremento de la faena y oferta de servicios a nivel regional
Justificación Necesidad de un mayor desarrollo de la actividad ganadera en la localidad, potenciando el matadero y su habilitación para tránsito federal. Generación de una cadena comercial para los pequeños productores caprinos

<p>Actor de implementación</p> <p>Matadero Municipal de Zapala</p>
<p>Asistencia técnica:</p> <p>Universidad Nacional de La Plata, Dirección de Asuntos Municipales</p> <p>Centro Pyme</p>

<p>Idea-Proyecto</p> <p>Generar valor agregado a través del aprovechamiento local de la fibra mohair</p>
<p>Estrategia</p> <p>Eslabonamiento manufacturero de la fibra caprina</p>
<p>Actividades implicadas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria a los diferentes actores 2. Presentación del diagnóstico y matriz foda 3. Presentación del Proyecto 4. Elaboración de los programas y acciones
<p>Justificación</p> <p>El sector caprino de la localidad de Zapala presenta buenas perspectivas para el aprovechamiento de la fibra mohair, tanto a nivel artesanal como industrial</p> <p>Se procura una mayor integración de los productores caprinos, su vinculación con artesanos y el proyecto mini-mills, y la vinculación con el sector textil</p>
<p>Actor de implementación</p> <p>Unidad de Empleo y Formación para el Trabajo: Proyectos Productivos</p>
<p>Asistencia técnica y de capacitación:</p> <p>Universidad Nacional de La Plata, Dirección de Asuntos Municipales</p> <p>Centro Pyme</p> <p>Asistencia financiera:</p> <p>Consejo Federal de Inversiones CFI, Otros</p>

A modo de cierre se convino en seguir trabajando en la Fase 4 “Formulación de Proyectos Prioritarios de la Cadena de Valor Ganadería”, para el desarrollo definitivo de las ideas proyecto.

Cadena de Valor Logística

Fase 3: Diagnóstico Consensuado para la Cadena de Valor Logística

Esta fase tiene por objetivo elaborar el diagnóstico de la cadena de valor Logística y consensuarlo con la gestión municipal y los actores sociales involucrados, a través de la realización de un taller de trabajo.

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

Introducción

La logística es una actividad perteneciente al sector económico de los servicios. La concepción actual está alejada del mero transporte de mercancías y trata de la gestión integral e interactiva entre los diferentes actores que intervienen en la cadena de valor, desde los procesos de producción hasta la llegada de los bienes y servicios al consumidor final. Una definición del Banco Mundial¹²: “La concepción logística empresarial actual es aquella en la que las firmas organizan el flujo de bienes intercambiados integrando los movimientos en el espacio (transporte) y en el tiempo (almacenamiento)”.

La logística integral ocupa un lugar prioritario para su adopción por parte de las empresas y para la promoción y facilitación desde los gobiernos, de un modo similar como en otros momentos de la historia económica lo tuvieron otros temas como la calidad total, la normalización, el marketing (según la época correspondiente) o la innovación tecnológica.

Otra mirada muy difundida es que la logística comprende solo actividades internas a la empresa, pero la realidad es distinta, cada vez más empresas externalizan actividades de la logística como el transporte, el almacenamiento y hasta la gestión de todo el flujo desde el aprovisionamiento y hasta la distribución a los *operadores de logística integral*. Este cambio en la conducta empresarial de focalizar esfuerzos en su actividad predominante cambia el paradigma logístico e incorpora también a los gobiernos a participar más activamente de este sector, no ya a ser solamente un agente regulador y proveedor de infraestructura sino a la de difusor y promotor de

¹² Sebrinsky, T. y Barbero, J. “Argentina el Desafío de Reducir los Costos Logísticos” BM, junio 2006

una logística más integral y de facilitar a las PyME el acceso a la logística, ya que este sector, como veremos más adelante es el que más dificultades encuentra a la hora de externalizar estos procesos.

En la República Argentina la logística se ha desarrollado más intensamente desde mediados de los años '90 asociados con la exportación de materias primas y con la logística de carga general de las importaciones.

Las expectativas de Neuquén se centran en el desarrollo logístico del desarrollo del gas y el petróleo no convencional y en las grandes obras públicas.

En la ciudad de Zapala la actividad logística está presente desde su fundación, como punta de riel del FFCC General Roca, tanto para la llegada de mercaderías y distribución en el interior provincial, como para ser salida de la producción, básicamente de pieles y fibras animales. Este rol fue fuertemente afectado por la privatización del ferrocarril, aunque encuentra en el desarrollo del petróleo “shale” y de la producción y exportación de minerales, una forma de aprovechar la excelente infraestructura logística de la ciudad y la región y promover su desarrollo económico. A continuación se hará una breve descripción de la situación de la logística internacional, en particular la referida a América Latina, luego la situación de nuestro país y la de la provincia de Neuquén y la región de Zapala.

Contexto internacional¹³, nacional y provincial

Panorama internacional

La situación que enfrentará la región Sud y Centro Americana y del Caribe en el presente no es muy favorable debido a una disminución del volumen del comercio mundial, movido por una cierta debilidad del precio de las materias primas e incertidumbres financieras internacionales. Por otra parte, debido a que el precio de las importaciones de la región se encuentra estable frente a precios de exportación de las materias primas menores que en el 2013 (excepto el del petróleo) han desestabilizado las balanzas comerciales de los países y sus políticas predominantes para enfrentarla han sido las de estímulo a la demanda interna. La primarización de sus economías es una traba para mejorar la balanza comercial. A

¹³ CEPAL, “Perspectivas de la Economía de América Latina, 2014, Logística y Competitividad para el desarrollo” OCDE, Banco de Desarrollo para América Latina, CEPAL, 2013.

principios de siglo el peso de las materias primas de la Región representaba un 40% del total exportado, actualmente es de un 60%.

El excedente de exportaciones genera una aceleración de las ventas internas y con los rezagos que tiene la producción industrial de estas economías, incrementan la demanda de importaciones; por otra parte las deficiencias en la logística inducen un rezago del crecimiento y esta necesidad es aún más acuciante para aprovechar el desplazamiento de la riqueza mundial, liderado por la R. P. de China.

En la economía y el comercio mundial las tendencias son a que la riqueza se desplace hacia el eje de las economías asiáticas y emergentes; las economías que no pertenecían a la OCDE en los 2000 representaban un 40% de la riqueza mundial, en el 2010 un 49% y para el 2030 se espera un 57%. En contraste América Latina y el Caribe están estables en torno al 8/9%.

Uno de los principales cambios estructurales ocurridos en las economías asiáticas es el aumento de la demanda de bienes más sofisticados y esto constituye una oportunidad para los países de la región, como por ejemplo considerar la promoción de exportaciones de bienes relacionados (próximos a) con los tradicionales aunque tecnológicamente más avanzados. Estudios realizados correlacionando variables indican que tanto Argentina como Brasil están en una buena posición y bien lejos de otros países sudamericanos.

La disminución de los costos logísticos, dice la CEPAL, es esencial para incrementar el comercio regional. Por ejemplo, en el total de las exportaciones hacia EE.UU. de Norte América (EE.UU. de N.A.) el costo del flete representa el doble del costo arancelario, con esta medición aplicada a las exportaciones desde nuestra región hacia EE.UU. de N. A. la relación es 9 veces superior.

El estudio de CEPAL recomienda como necesario:

- Prácticas de “*standarización*” en el transporte terrestre.
- Desarrollar corredores viales y soluciones logísticas de conexión entre ciudades y puertos de América Latina.

Estos dos elementos son más apremiantes para la región, porque cuando se la compara con los países más desarrollados, la proporción de las exportaciones intensivas en logística de América Latina (AL) es tres veces más alta que en la OCDE.

Déficit en infraestructura básica incide en el desempeño logístico de la Región

El costo del transporte en AL se ubica entre un rango de 18% al 35% y en los países de la OCDE es de un 8%. Esta brecha se agudiza por: la ausencia de transporte multimodal que incrementa los costos logísticos en un 57%, por la concentración del transporte vial de cargas (15 veces superior que en los EE.UU. de N.A.), y finalmente existe en la región una débil capacidad regulatoria de las terminales portuarias, fundamentalmente en lo referido a las concesiones, lo que le imposibilita apropiarse de los beneficios derivados de las obras de infraestructura.

La CEPAL opina que frente al problema del transporte vial, algunas soluciones “blandas” pueden implementarse para bajar los costos logísticos, como por ejemplo el fortalecimiento institucional y la capacidad regulatoria, como parte de una política de promoción de una *logística integral* que priorice la oferta de servicios, aumente la eficacia de los procesos aduaneros y los de certificación, integre nuevas herramientas de informática y comunicaciones y finalmente estimule la competencia en el sector transporte.

En un informe del Banco Mundial (BM)¹⁴ en su propuesta institucional recuerda que las políticas para la región eran de disminución de costos logísticos por medio de la construcción de infraestructura para el transporte y de disminución de procedimientos y regulaciones y que en la actualidad prima el enfoque de *cadena de valor* que da lugar a medidas de intervención en infraestructura, regulación de servicios, desarrollo del sector privado y gestión de las fronteras. Menciona el Estudio algunas experiencias internacionales de participación público – privado como los *comités nacionales de facilitación del comercio y el transporte* (CNFCT) y los *consejos nacionales de logística* (CNL). Constituyen ámbitos públicos-privados de discusión de políticas y estrategias para el sector logístico y construcción de agendas estratégicas de logística.

Panorama de la logística nacional

El comercio exterior argentino ha tenido un gran crecimiento de las operaciones sustentada en una gran inversión en logística. Tiene cuestiones pendientes en los accesos a los principales puertos y en una mayor agilidad administrativa.

¹⁴ Serebrisky, T. y otros, “Logística, Análisis y Perspectivas para Resolver sus Desafíos Estratégico”, Banco Mundial, ARG Informe 54342-AR, octubre de 2010.

En dos estudios del Banco Mundial realizados entre 2006 y 2010 se diagnostica la situación de la logística en la Argentina para crear una agenda estratégica que le permita cumplir las metas de exportaciones.¹⁵

Las principales conclusiones de estos estudios son:

- Que se detectan congestiones del flujo comercial:
 - en el centro logístico (o “hub”) de exportación de los complejos cerealeros y oleaginosos y sus manufacturas desde Rosario, por allí se mueve el 58% del volumen de las exportaciones argentina;
 - en el flujo de contenedores en la región metropolitana de Buenos Aires (RMBA) por aquí transita el 90% de los contenedores, solo el 5% de los TEU se transporta por FFCC;
 - y en el transporte de cargas en los pasos fronterizos.
- Participación limitada del ferrocarril en el transporte de cargas.
- Demoras en el transporte carretero en Cristo Redentor.
- El Registro Unificado del Transporte Automotor de Cargas, RUTA (en el cual ya se han inscripto más de 320.000 vehículos) es un instrumento de fiscalización de gran ayuda para normalizar el comportamiento del sector, que debería continuarse, al igual que con la formación de recursos humanos y de desarrollo empresario. Se propone avanzar en el control de las revisiones técnicas vehiculares. Debería también impulsarse el cumplimiento de las normas de pesos y dimensiones, por sus efectos sobre el mantenimiento de la infraestructura y la competencia con otros modos de transporte (particularmente el ferrocarril), y la relación potencia-peso, por su incidencia sobre los accidentes de tránsito. Las normas están establecidas, sólo falta el control para obligar su cumplimiento.
- Escaso desarrollo del transporte multimodal, en parte por normativas como la libre circulación de los TEU.
- Restricciones en operatoria de trasbordos en puertos de la Argentina por lo que se utilizan puertos del Uruguay y del Sur brasileño, perdiendo ofertas de negociación: 10.000 TEUs de exportación por puertos Patagónicos, 20.000 TEUs

¹⁵ Sebrinsky, T, Barbero, J, “Argentina el Desafío de Reducir los Costos Logísticos ante el Crecimiento del Comercio Exterior” Banco Mundial, inf N° 36606, junio 2006 y Sebrinsky, T. y otros, “Logística, Análisis y Opciones para Resolver sus Desafíos Estratégicos” BM, inf N° 54342, oct 2010.

desde puertos del litoral y 40.000 con mercaderías de importación, se trasbordan en el exterior.

En los estudios citados del Banco Mundial se concluye que *el organizador de la cadena logística es la empresa*. Tiene un rol central en los almacenes y operadores logísticos. Existe una tendencia a tercerizar la logística, salvo en las PyME.

Cuatro nodos de exportación concentran el 85% de las exportaciones en peso y el 69% en valor.

Las propuestas de los estudios mencionados son:

- Fortalecimiento de las estructuras institucionales, para minimizar las limitaciones existentes. *Creación de un consejo logístico nacional*, coordinación entre operadores logísticos, mejoramiento de las condiciones de la infraestructura y el transporte. Creación de observatorios logísticos (departamentos estadísticos de los CNL).
- Facilitación comercial. *Políticas activas de apoyo al sector privado*, con los prestadores de servicios (transportistas, operadores logísticos, aduanas), con los usuarios (operadores de comercio exterior, industrias, agricultura, PyME).
- *Con representantes del sector privado construir una agenda estratégica*, con mediciones y control de iniciativas y monitoreo.

En relación del acceso de las PyME a los servicios logísticos el informe destaca que la principal actividad logística de este segmento empresarial es el transporte propio y es un problema porque:

- necesitarían establecer sedes de transporte con clientes que están en zonas de baja frecuencia de viajes e implican retornos vacíos,
- y por dificultades de distribución zonal el transporte realiza otras funciones como por ejemplo: recolección de pedidos y cobranzas.

La oferta de servicios de transporte es el de larga, media y corta distancia y sus costos se incrementan por no existir una oferta estructurada de almacenes o de centros públicos de consolidación y desconsolidación de cargas.

La principal actividad logística de las PyME es el transporte propio o la categoría logística 2PL (two party logistics) de escaso desarrollo, esto afecta la competitividad de las PyME que no tienen servicios logísticos ni tampoco pueden sumarse a circuitos de grandes volúmenes, *porque no existe el rol de intermediario de consolidación que ofrecería un operador integral*.

Son muy escasas las instalaciones de depósitos, centros de distribución, bases de transporte y zonas de actividades logísticas (ZAL); *la existencia de parques industriales con estructuras vacantes es una oportunidad para su utilización.*

Otros aspectos diagnosticados son: falta de diálogo y coordinación con los principales actores público - privado. En los costos de la logística en las PyME, concluye el BM que son un 30% a 50%¹⁶ mayor que el de las grandes empresas. En productos primarios representa un 23% del precio de venta, en la soja un 27% del FOB. En el año 2005 los costos logísticos eran: del 12,6% del FOB para las exportaciones y del 14,2% del CIF para importaciones. El desarrollo de los operadores logísticos es reciente y exitoso. La gestión documental de la Aduana es física, no existe un sistema informático integrado con agentes navieros y las terminales para evitar demoras. La seguridad en el transporte comenzó una nueva dimensión después del 2001. El transporte multimodal y el intermodal tienen escaso desarrollo.

Finalmente el Informe del BM recomienda para una agenda logística estratégica: i) Asegurar la calidad de servicios y la capacitación en los nodos de la logística nacional, ii) Promover la eficiencia del transporte interno de cargas mediante la *reasignación de cargas y el transporte multimodal*, iii) *Facilitar el transporte terrestre binacional y regional, los pasos de frontera y los corredores de integración*, iv) *Brindar apoyo a las PyME y a los operadores logísticos especialmente en el interior*, v) *Agilizar los procesos de documentación e inspección del comercio exterior.*

En particular para el punto iii) se recomienda aprovechar la *necesidad de ampliar los pasos de frontera para integrar los controles aduaneros y propiciar cambios en las modalidades operativas de las empresas transportistas, en los pasos de frontera integrados implementar gerenciamientos integrales, no limitándose solo a obras de infraestructura.*

Plan Estratégico Territorial (PET) Ministerio de Infraestructura Federal y Obras y Servicios Públicos

El transporte intermodal, dice el PET, utiliza la infraestructura del transporte unimodal y segmentado, pero esto no es suficiente cuando se necesita que la carga

¹⁶ Esto se analizará en el caso de Zapala y como se verá la brecha es más amplia.

fluya rápidamente, nuevos conceptos ingresan en la infraestructura del transporte, que requiere una carga internacional: las *terminales interiores de carga o puertos secos*, los *centros de transferencia* y las *instalaciones de seguimiento y comunicaciones*. Estas forman parte de nuevos conceptos en la base, que deberán incorporarse para hacer posible el transporte intermodal. En un contexto de rápido crecimiento económico, *adquieren importancia las redes internacionales de transporte, el papel del puerto seco y las zonas de actividades logísticas (ZAL)*.

El PET menciona a los fondos de financiamiento creados *ad hoc* y el esquema institucional de integración UNASUR – IIRSA, y constituye una ocasión de participar por ejemplo en los Grupos técnicos para accionar estos fondos.

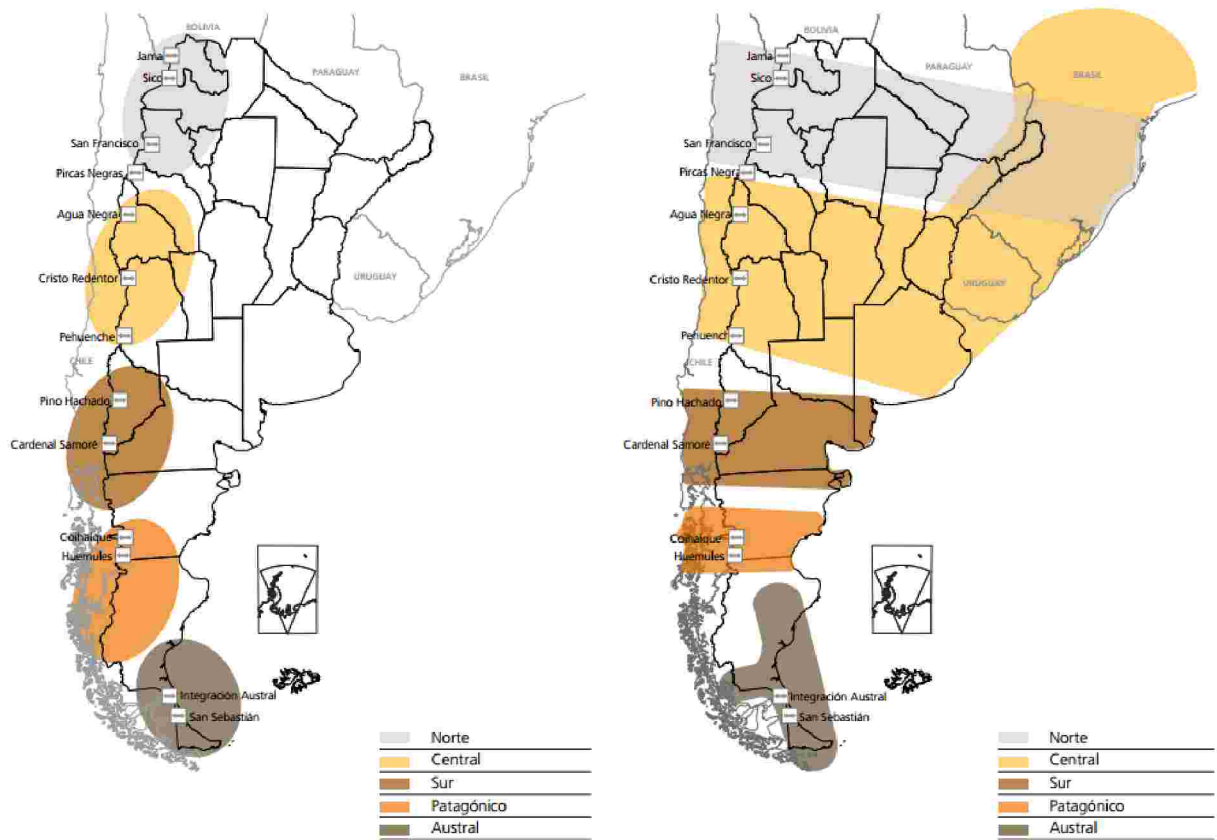
Respecto al Eje del Sur en Pino Hachado es un área de control integrado y se da la modalidad de doble cabecera: país de entrada, país sede. Pino Hachado es un paso de frontera priorizado en el PET (al igual que el paso de Coronel Samoré).

Para el Plan Estratégico nacional los requisitos que son necesarios para promover el desarrollo de las políticas bilaterales son: óptimo estado de la infraestructura vial; existencia de infraestructura de apoyo o prestación para transportistas: hotelería, áreas de servicios; modernización edilicia de los centros fronterizos; sistemas inteligentes para la operatoria de control; y puertos secos o nodos multimodales cerca de centros fronterizos.

Para consolidar el uso de la infraestructura y los servicios es necesario la existencia de *áreas bilaterales de análisis*, mediante la evaluación de su potencialidad productiva, identificación de “clusters” y cadenas productivas para generar sinergias entre regiones, ello contribuirá a aumentar la competitividad de las empresas de las áreas conectadas por estas cadenas.

En los mapas siguientes se muestran las áreas de estudios, los principales ejes son: el Eje de Capricornio, el del MERCOSUR – Chile, el del Sur, el Patagónico y una región más al sur: la Conectividad Austral.

Áreas Binacionales y Corredores Regionales de Integración



Fuente: PET, volumen IV, 2011.

El área de influencia directa (AID) del Eje del Sur son los municipios de Villarino, Bahía Blanca y Patagones en la provincia de Buenos Aires y las provincias de Río Negro y Neuquén y en Chile las regiones VII, VIII, IX y X, con salidas marítimas por los puertos de Bahía Blanca y Concepción (Bío – Bío) y Puerto Montt. Los pasos de frontera de este eje son: Icalma y Maluil Malal en la IX Región y Pino Hachado, Carriñe, Huahum, C. A. Samoré, Pérez Rosales, Río Manso, Río Puelo, Futaleufú y Río Encuentro en la Región X. De todos estos, los identificados como regiones actuales son los de P. Hachado, M. Malal y CA Samoré.

Caracterización de la Cadena Nacional

Importancia

El peso del sector de la logística en la economía nacional se puede medir con el cálculo del producto bruto interno (PBI). El cálculo del rubro: “Transporte, almacenamiento y comunicaciones” es el que más se le aproxima al sector de la

logística. Esta medición¹⁷ para el tercer trimestre de 2013 registró para este sector unos 61 mil millones de pesos constantes del año 1993. Este valor representa un aporte de la logística al PBI de aproximadamente un 12% y el peso del sector en comparación al total de servicios es de un 19%.

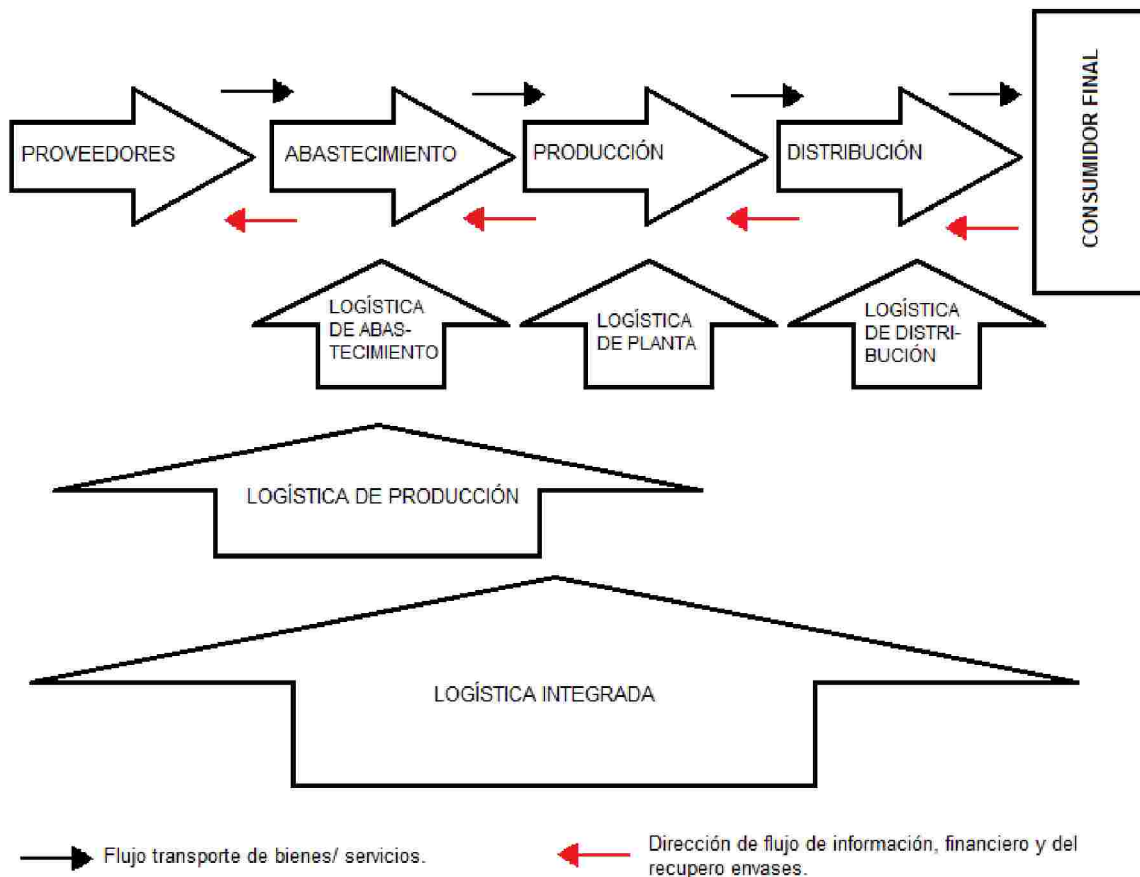
En relación a la evolución entre los años 2012 y 2013, la tasa de crecimiento del sector logístico fue de un 16%, levemente superior al crecimiento del total del sector de los servicios que fue de un 14% y también supera al crecimiento del PBI que fue de un 12%.

Funciones

Las funciones de los eslabones de la cadena logística, como puede verse en el gráfico siguiente son: aguas abajo se trata de la *gestión de aprovisionamiento* de materias primas, materiales, máquinas y equipos (esta función puede ser tercerizada), el segundo eslabón es el *transporte* hacia las empresas de la cadena productiva que se trate, en el interior de las empresas se repite el esquema de la logística: gestión de almacenes de materias primas y materiales, traslados entre distintos puestos de trabajo, procesos de transformación y la *gestión de inventarios* de productos terminados, esta función puede ser interna a la empresa o externalizada y finalmente el *transporte y la distribución* a los puntos de consumo final. En la función del transporte eventualmente se agregan: la gestión de pedidos, la recolección de información y la recuperación de envases y pallets para su recuperación.

¹⁷ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INDEC.

La Cadena Logística Nacional



Fuente: elaboración propia.

Actores de la cadena logística

Los principales actores de la cadena son las empresas transportistas, las de almacenes y depósitos, y las empresas de logística integral, aunque el eslabón articulador lo constituye la empresa. La cadena de valor logística está integrada por una serie de intermediarios como los despachantes de aduana, los operadores logísticos, los "freight forwarders", los transportistas, los servicios de almacenamiento y distribución"¹⁸. Actividades especializadas¹⁹: como *operador logístico* se entiende a toda persona física o jurídica, especializada en la provisión de servicios logísticos que proporciona soluciones integrales para la gestión de los flujos de mercaderías desde un origen a un destino, seleccionando las formas más

¹⁸ BM, 2006, op. cit. Hay que tener en cuenta que el informe citado está dirigido a mejorar competitividad de las exportaciones.

¹⁹ Ver glosario en el Anexo I.

idóneas de almacenaje, procesamiento de pedidos y control de stock y combinando, de la manera más oportuna, la participación de los modos de transporte necesarios. Los cuatro tipos de PL: 1PL: La misma empresa se encarga de sus operaciones logísticas, los fabricantes invierten en sus propias instalaciones para almacenaje y vehículos, los 2PL prestan servicios de reductores de costos, proveedores de uno de los servicios logísticos básicos, prestan especial atención a economías de escala y no presenta especialidad funcional. Los otros dos tipos son típicos operadores logísticos: *Operador 3PL*: Persona física o jurídica que presta servicios de retiro de la mercadería de un establecimiento, almacenamiento de la misma y su distribución hacia los puntos de ventas o consumo indicados, ocupándose para ello de todos los aspectos administrativos, aduaneros y de transporte involucrados en esas operaciones. *Operador 4PL*: Persona física o jurídica especializada en la prestación de servicios típicos de un 3PL, a las que les agrega tareas suplementarias a nivel estratégico y operativo, conexas a la logística, o colaterales a ella (administrativas, de control, financieras, etc.).

Servicios logísticos

Los principales servicios ofrecidos por las empresas de logística son: distribución urbana de cualquier tipo de mercancías, viajes punto a punto o reparto, operaciones “warehousing” y de “cross-docking”, operaciones de estampillado, de ensobrado o encajonado, personal de “picking” o de movimiento, selección de rutas, transporte interurbano multimodal y seguimiento de pedidos, diseño de depósitos, consultoría logística.

Localización

La mayoría de estas empresas tienen su localización en el cordón industrial La Plata. – Rosario, con dos especializaciones principales: a) la salida de exportaciones de cereales y manufacturas de origen agropecuario desde el complejo exportador desde los puertos de Rosario y b) el ingreso de mercaderías de importación desde el puerto de Buenos Aires y la distribución de cargas a todo el país. En otro orden de magnitud y de especialización se encuentran los puertos de Mar del Plata, Necochea – Quequén y el de Bahía Blanca. Luego se localizan en el centro del país en el eje Córdoba – San Luis. Otro complejo destacado es el de Mendoza – paso fronterizo

Cristo Redentor. La mayoría de las localizaciones logísticas y proyectos de fortalecimiento de la misma se encuentran al norte de la Ruta Nacional N° 7, como por ejemplo el Proyecto de readecuación del FF.CC. Belgrano Cargas y de corredores viales en torno a la circulación comercial del MERCOSUR, como el Corredor MERCOSUR –Chile de IIRSA, UNASUR.

La logística aplicada en algunas de las principales cadenas productivas de interés para Zapala:

- *Logística y Servicios en la cadena productiva del petróleo.*

La producción y comercialización de hidrocarburos requiere grandes despliegues logísticos que van desde la etapa de exploración hasta la posterior venta; cada una de ellas con necesidades y complejidades particulares. La logística en este sector es bastante compleja; los encadenamientos que se deben hacer son muy grandes dado que se requieren inversiones importantes de capital, desde la exploración misma hasta la venta en el surtidor al consumidor final. Las operaciones logísticas que se deben realizar en la mayoría de los casos dentro del sector de los hidrocarburos son bastante variables y dinámicas. Por una parte, a lo largo de la actividad de exploración, producción y exportación se debe mover mucha carga extra-dimensionada y extra-pesada, lo cual exige una estructura logística determinada, pero por otra, también se movilizan proyectos de carga a granel, lo cual requiere de otro tipo de planteamiento logístico. Cuando se inicia la actividad exploratoria, por ejemplo, se requiere ingresar a regiones muy apartadas, con grupos de entre 100 y 300 personas, a realizar la actividad de exploración sísmica. A estos colaboradores se les debe proveer alojamiento, alimentación, agua potable y atención médica, entre otros servicios, además de la maquinaria y equipos necesarios para desempeñar su labor, lo que implica un gran despliegue logístico para garantizar su correcta operación. Incluso, en ocasiones, se deben construir carreteras o redes ferroviarias de acceso a la zona específica. En el caso de la explotación de yacimientos no convencionales los requerimientos se multiplican por la mayor profundidad de los yacimientos y por la necesidad de contar con grandes cantidades de agua y arena para producir las micro-fracturas que permitirán su extracción.

- *Logística de la cadena minera.*

El incremento que tendrán los flujos de comercio mineros supondrá para la Argentina un esfuerzo importante en términos logísticos. Sin embargo, los datos parecerían

indicar que hasta el momento las empresas del sector no han encontrado mayores inconvenientes a la hora de movilizar estos flujos crecientes. En las entrevistas del informe del Banco Mundial, las empresas del sector no han manifestado preocupaciones por los costos logísticos. Debido al tamaño de los emprendimientos mineros, la mayoría de las empresas ha decidido realizar todas las actividades logísticas por su cuenta, lo que implica construir su propia infraestructura de transporte.

La institucionalidad de las empresas logísticas nacionales

Las principales cámaras que agrupan al sector son: FAADEAC (Federación Argentina de Entidades Empresariales del Autotransporte de Cargas) entidad de 2º orden que agrupa a cámaras regionales y provinciales, CEDOL (Cámara Empresaria de Operadores Logísticos), CATAC (Confederación Argentina del Autotransporte de Cargas) y ARLOG (Asociación Argentina de Logística Empresaria).

El uso de la logística en las PyME

El uso de la logística como actividad externalizada, está más difundido entre las grandes empresas y corporaciones que operan el país y aún no está difundida en el tejido de las pequeñas empresas, las que integran a estas actividades como parte de su operatoria habitual.

En la actualidad se está extendiendo entre autoridades gubernamentales locales la importancia de promover el uso de logística en las PyME. Una tendencia reciente en el segundo cordón del Conurbano Bonaerense, es la localización de empresas de logística y el desarrollo de parques industriales especializados en logística, como también la instalación de zonas de actividades logísticas (ZAL), tanto de naturaleza pública como también de capitales privados. Las localizaciones se realizan sobre la Ruta Nacional Nº 6, previendo el incremento del flujo comercial entre los puertos de Campana, con el de La Plata. Una situación similar se verifica en los alrededores de Rosario, Córdoba y San Luis, en el corredor vial hacia Cristo Redentor.

Panorama Provincial

Planes estratégicos y productivos

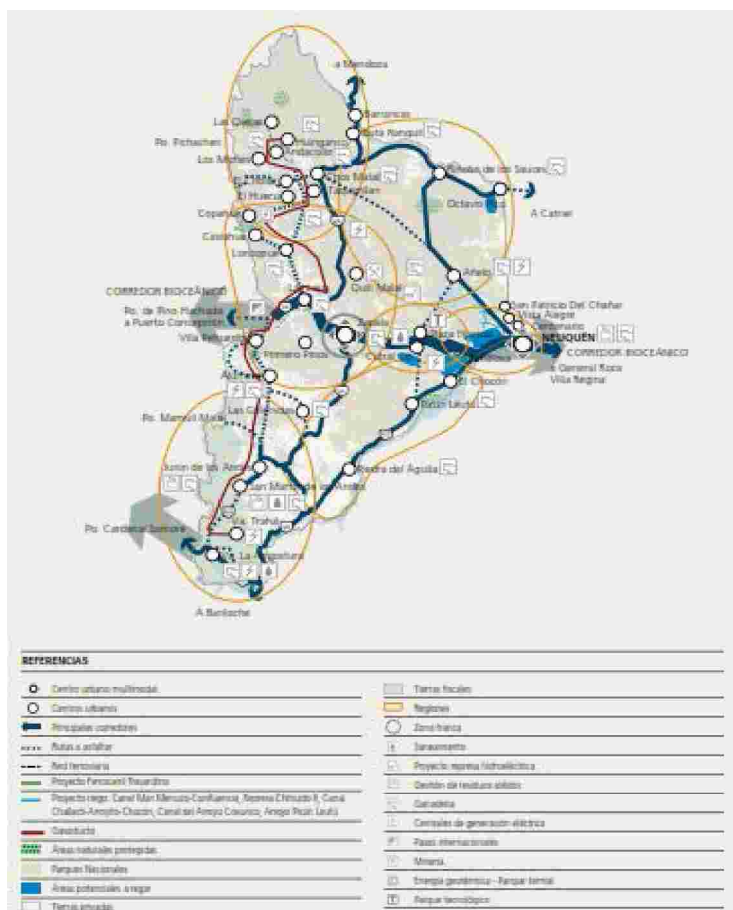
En relación al modelo deseado para la provincia del Neuquén el PET prevé: como objetivo y estrategia pasar de una economía centrada en la actividad hidrocarburífera a otra más diversificada e integrada con fuerte presencia de la actividad agroindustrial. Es una política de estado contar con una matriz productiva mas diversificada. Los lineamientos generales del Plan Director y los objetivos provinciales específicos son:

- Promover perfiles complementarios para desarrollar las localidades del interior de la Provincia y acompañar el crecimiento de las comunidades con infraestructura en educación y salud. Recuperar y desarrollar la atención primaria de la salud.
- Mejorar la situación habitacional, la entrega y construcción de viviendas sociales, fomentar la autogestión y el esfuerzo propio en la ejecución de soluciones habitacionales.
- Aumentar la conectividad entre los centros urbanos a nivel provincial y establecer rutas estratégicas para el desarrollo de las regiones. Mejorar la pavimentación y señalización de las vías de comunicación terrestre.
- *Priorizar los pasos fronterizos hacia la República de Chile para afianzar los lazos internacionales y consolidar el eje del corredor bioceánico a través del paso Pino Hachado.*
- Mejorar la conectividad aérea.
- Promover el aumento sistemático de la producción y la competitividad. Crear un desarrollo vertical de la producción primaria, establecer y promover nuevas zonas bajo riego para la producción agrícola intensiva, forestal y de pastizales.
- Mejorar la infraestructura energética y promover nuevas fuentes de energía renovables, especialmente en zonas rurales.
- Programar el aprovechamiento racional y sustentable de los recursos naturales, aplicando tecnologías más limpias para evitar las externalidades económicas que producen las industrias de alto riesgo.
- Control y manejo sustentable del bosque nativo e implantado.

Para nuestra consideración se observa que en todas las conclusiones de los estudios de organismos internacionales y en el “modelo deseado” del PET, aparece que Pino Hachado sería el paso obligado para el transporte de cargas y el de

Cardenal Samoré para uso de vehículos particulares y turismo. En la práctica se avanzó en ese sentido aunque por intereses Chilenos solo se autoriza por Pino Hachado al transporte con carga peligrosa. En el mapa siguiente esta graficado el modelo del PET para la Provincia del Neuquén.

Modelo Deseado del Territorio



Fuente: "Integración Territorial Internacional" PET, vol. IV, Ministerio de Planificación Federal y Obras y Servicios Públicos, 2011.

En la publicación del Plan Estratégico Territorial comentada, existe una concentración de obras públicas, tanto viales como hidráulicas concentradas en la región de Zapala, Chihuido y Añelo²⁰.

²⁰ Fuente: "Integración Territorial Internacional" PET, vol. 4, Ministerio de Planificación Federal y Obras y Servicios Públicos, 2011.

Plan productivo Provincial

El Plan Productivo de la Provincia del Neuquén fue aprobado por la Ley 2669 del año 2008, en su Art. 3º prevé el presupuesto de financiamiento para la promoción económica asignándole al IADE (Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo) presupuesto hasta el año 2018, con el objeto de subsidiar tasas para proyectos promovidos, integrar *fideicomisos para el desarrollo regional* e integrar seguros de garantías recíprocos (SGR) y para la asistencia técnica a empresarios. En el diagnóstico la Provincia se caracteriza por tener desde lo socio-económico una importante capacidad de direccionar a la sociedad en su conjunto, rasgo sin dudas heredado de la matriz productiva con predominancia del sector energético (liderado por grandes obras públicas hidrocarburíferas e hidroeléctricas). Los ingresos provinciales provenientes de las rentas de este sector e ingresos de la coparticipación federal han dinamizado un crecimiento constante de la economía en los últimos 40 años, determinando que hoy sea 25 veces superior al Producto Geográfico Bruto (PGB) de 1960. La actividad primaria neuquina representa un 55% del total del PGB, muy superior al 9% que representa el sector a nivel nacional. El sector terciario representa solo un peso del 30% en la economía (en el país es del 66%) y el secundario tiene una incidencia del 12% (a nivel nacional es del 25%).

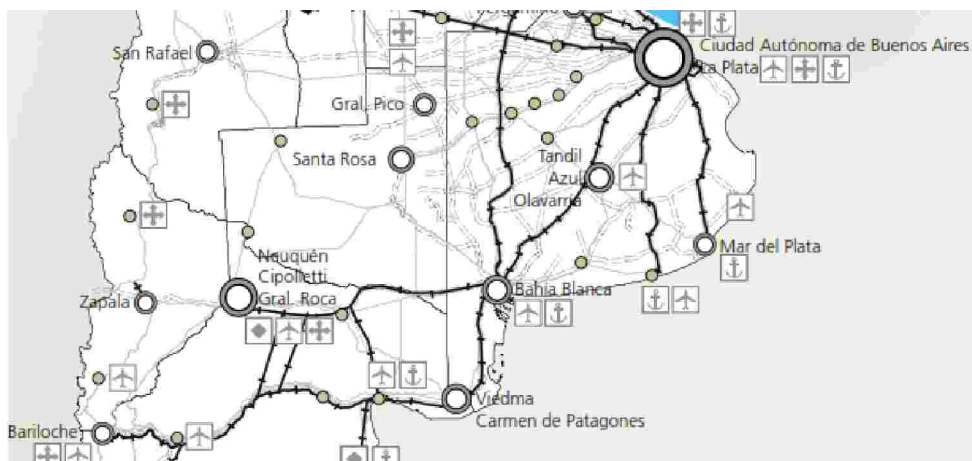
Los sectores priorizados por el PPP: ganadería, forestal y manufacturas, horticultura, apicultura, acuicultura, fruticultura, frutas finas, información y comunicaciones.

El inicio de las operaciones en el yacimiento petrolífero no tradicional de Vaca Muerta en Añelo, deberá incidir en la priorización de algún sector productivo adicional y de la de algún eje horizontal, como por ejemplo el de las cadenas de valor logística. De entrevista con funcionarios de la Dirección Provincial de Industria y Comercio Exterior²¹ de la Provincia del Neuquén surge que la visión de la Provincia del Neuquén en torno los temas logísticos de Zapala y su zona de actividades logísticas (ZAL) y al Corredor Trasandino, es que el desarrollo de la explotación de los pozos en el yacimiento de petróleo no convencional de Vaca Muerta, va a resultar en una sinergia y círculos virtuosos muy impactantes, no solo en la Provincia sino en el país.

²¹ Lic Gustavo Barraza y Lic. Ivana Rivero.

También se manifestó en la entrevista que la perspectiva de las actividades logísticas será fuertemente afectada porque: “la rentabilidad del *shale* se sustenta en la logística”, la base de estas actividades en comparación a la explotación tradicional es varias veces superior. Por ejemplo, en los EE.UU. de Norte América este tipo de producción no tradicional tiene un uso intensivo en las redes ferroviarias, tanto para la provisión de agua como de arena para el fraccionamiento. El esquema de funcionamiento de la infraestructura de apoyo: parques industriales y zonas de actividades logísticas, formarían un triángulo con los de Añelo y R. de los Sauces en el vértice superior, el Z1 en el vértice este y Cutral-Có/Plaza Huincol y Zapala en el eje oeste. En los proyectos ferroviarios (ver mapa a continuación) que se visualizan como prioridades provinciales están: la mejora del tendido de redes, la extensión hasta Añelo, la mejora de las vías férreas en las cercanías de Zapala y una vía multimodal más rápida entre Zapala, Plaza Huincol-Cutral-Có y Añelo. En declaraciones periodísticas se prevé en la RN N° 22 el tendido de vías prioritarias para el tránsito de camiones (similar al “metrobus”).

Proyectos ferroviarios priorizados



Fuente: PET, vol IV, 2011.

La logística del “shale oil & gas” es de alta intensidad en los costos de operación, requiere de importantes volúmenes de agua y arena para producir las fracturas en las profundidades del yacimiento. Las arenas naturales (que son muy específicas) se importan desde EE.UU. de Norte América y desde la R. del Brasil al puerto Bahía Blanca y desde allí en transporte de carga hasta Neuquén, en cambio las arenas

embarcadas desde la R.P. de China (arcillosas) tienen la alternativa de cruzar por el canal de Panamá (o por el Estrecho de Magallanes). Una posibilidad óptima es que estas importaciones entren por puertos del sur de Chile y usen la ZAL de Neuquén y desde allí se transporte en FF.CC. hasta Añelo, reduciendo tiempos de transporte y costos de flete.

Vaca Muerta (VM)

En comparaciones internacionales se destaca que la magnitud de este yacimiento ocupa el segundo puesto a nivel mundial en reservas de gas “shale” y el cuarto puesto en “oil-shale”. Las inversiones que están madurando determinan que se ha cumplido la primera etapa y se dio inicio a la segunda.

Inversiones en VM: De acuerdo a informaciones periodísticas²² las inversiones de Chevron son de u\$s 15.000 millones en 5 años para operar 130 pozos de la primera etapa. Globalmente, las inversiones petroleras se han incrementado en un 160% en el último trimestre de 2013 en relación al mismo período del año anterior, y en el curso de 2014 se invertirán u\$s 6.000 millones²³. Por otra parte la empresa provincial Gas y Petróleo convino con Pampa Energía y Dow Chemical para formar una unión transitoria de empresas en “gas-shale” con una inversión de u\$s 400 millones. Por su parte Petrobras invertirá u\$s 100 millones. La culminación de la 2ª etapa habrán en operaciones 320 con inversiones de u\$s 3.335 millones.

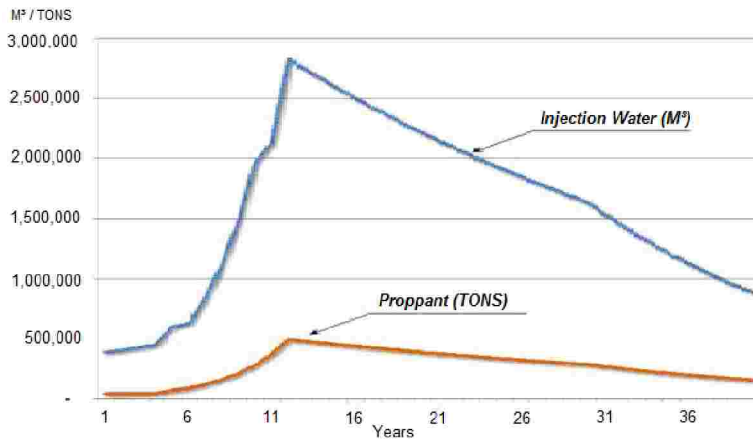
El desarrollo del yacimiento de gas y petróleo no convencionales de VM revolucionará la logística en la Provincia y en el País, porque demandan grandes cantidades de agua y arena en la etapa de explotación.

En el siguiente cuadro, de la consultora PLG, se observa la demanda de agua y arena para el fraccionamiento de los pozos, proyectada en cuatro décadas y cómo se incrementa rápidamente en la primera década de operaciones.

²² Website de www.iprofesional.com

²³ www.Abeceb.com

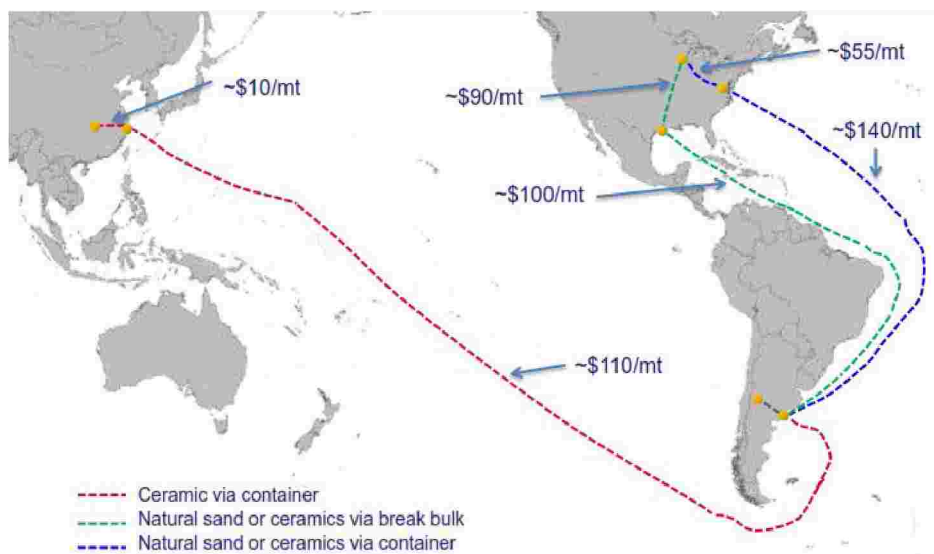
Vaca Muerta: Proppants and Water Demand



Fuente: PLG.

A continuación se pueden observar en el mapa las rutas alternativas y los costos de flete resultantes, que podrían tener los envíos de las arenas provenientes de China pasando por el Cabo de Hornos y las provenientes desde EE.UU. de N. América. Las arenas de origen cerámico (asiáticas) se transportan en contenedores, en cambio desde EE.UU. de Norte América las arenas naturales se transportan embolsadas/palletizadas. El destino final de las tres rutas es Neuquén ingresando por el Puerto de Bahía Blanca.

Mapa de las Principales Rutas de Aprovisionamiento de Arenas para el Fraccionamiento. (Precio del flete en dólares/tonelada)



Fuente: Consultora PLG.

En relación a la economía provincial en su conjunto, la Provincia está elaborando una *agenda de desarrollo económico*, que impulsará el crecimiento de sectores productivos no-tradicionales en la economía neuquina, como la agroindustria, el forestal-maderero, el ganadero, las actividades turísticas. Para reforzar la radicación de empresas existe una Ley de Compre Neuquino Hidrocarburífico que establece que a igualdad de condiciones se admite una diferencia de precios a favor de la empresa neuquina de un 7%.²⁴

Los *parques industriales o zonas de actividades logísticas* también constituyen una prioridad del ejecutivo neuquino. Los parques industriales municipales son: Plaza Huincul-Cutral Có, Añelo, Rincón de los Sauces, Centenario, los parques provinciales son el Z1 de la ciudad de Neuquén, Plaza Huincul-Cutralcó, Zapala, Rincón de los Sauces y Plottier. Existen dos proyectos de ZAL, una en Neuquén de 60 Ha., depósito fiscal de 10 Ha. y una aduana; y la otra ZAL en Añelo con 700 Ha. de superficie. Las empresas instaladas en el PI Neuquén son actualmente 250.²⁵

Caracterización de la cadena logística local-regional de Zapala

Zapala se localiza en el centro geográfico de la provincia, su nombre deriva del vocablo mapuche "Chapadla" que significa "pantano muerto". Ubicada a una altitud de 1012 m sobre el nivel del mar, se encuentra en medio de un paisaje desértico: la estepa patagónica sobre la meseta basáltica, con vegetación xerófila y rala, con escasos cursos de agua. Situada a 182 km de Neuquén Capital, constituye el centro geográfico de la Provincia. Su estratégica ubicación la ha convertido en el centro neurálgico de la red vial provincial y en el más importante centro de servicios de la región centro. El 1913 se aprueba una propuesta de loteo presentada por la familia Trannack, propietarios al momento de la Estancia Zapala, por lo cual se institucionaliza el 12 de julio de 1913, para su fundación. La localidad comenzó a crecer con la llegada del Ferrocarril General Roca en 1914, la construcción de los Cuarteles de Covunco Centro -pertenecientes al Regimiento de Infantería de Montaña N° 10- y la llegada de la Guarnición del Ejército en Zapala, instalándose el Regimiento 4 de Caballería -1935-1945.

²⁴ Entrevista funcionarios provinciales citada anteriormente.

²⁵ Op. Cit. ant.

Emplazada en la intersección de las rutas nacionales N° 22 y 40 y provinciales N° 13, 46 y 14. Es reconocida como nodo logístico en el Corredor Trasandino Sur dotada de buena infraestructura de base y de apoyo para estas actividades, y de “cultura logística”. En lo que respecta a servicios cuenta con alojamientos de 2, 3 y 4 estrellas, restaurantes; cine-teatro, estaciones de servicio, GNC, bancos y otros servicios públicos como la Dirección Provincial de Minería. Establecimientos educativos terciarios como la Tecnicatura Logística de la UNCo.

Zapala tiene destino de plataforma logística desde su fundación, cumpliendo en aquel momento el rol de “punta de riel”: distribuidor de mercaderías de consumo al interior neuquino y concentrador de pieles y fibras animales para su exportación a mercados internacionales; este rol lo cumple acabadamente hasta la crisis internacional del 1930 y la crisis del mercado de lanas, adicionalmente la privatización del Ferrocarril Roca termina con ese modelo. A partir del año 2003, con un paradigma nacional favorable a la industria nacional y a la creación de nuevos puestos de trabajo, se crean varias empresas mineras en Zapala, constituyendo un “cluster” natural minero con productos destinados al agro o a la actividad hidrocarburífera. Las empresas del sector minero son las articuladoras de la logística en Zapala y la región y por las características de su actividad y de tener las áreas de abastecimiento en zonas cercanas a la de la producción, la logística no necesita demasiada complejidad, las empresas entrevistadas vieron como posible algún tipo de asociatividad empresarial para mejorar la calidad o capacitación.

La infraestructura en Zapala

FFCC

El Gobierno provincial encaró la construcción de 24 kilómetros de vías en dirección a Chile, y en la ZAL Z, se construyó una playa de maniobras que permitiría a las cargas transportadas por FF.CC. ingresar a las zonas aduaneras primarias, ya sea de la Aduana como de la Zona Franca.

El estudio CREEBBA²⁶ indica que el análisis realizado en el movimiento de cargas por el CTS entre los años 2009 y 2010 acumula un volumen de 1,1 millón de

²⁶ CREEBBA, Oportunidades y desafíos del CTS, 2011.

toneladas, lo que estaría indicando que se cumple el requisito mínimo para la factibilidad económica de unir por vías férreas a Zapala con Lonquimay – Chile.

Por otra parte, considerando la centralidad que para el país tiene el desarrollo del yacimiento de Vaca Muerta va ser muy necesario mejorar la calidad de la infraestructura ferroviaria existente y construir redes uniendo la Capital con Añelo y Añelo con Cutral-Có, Plaza Huincul y Zapala.

Adecuación del Aeropuerto Zapala

Las obras tienden a la readecuación del aeropuerto con operatorias de tránsito, comercial y como estación alternativa de Neuquén capital. Este proyecto es muy importante para la operatoria comercial del proyecto Multipropósito Chihuido y de las actividades del yacimiento de Vaca Muerta, dado que entre las obras se prevé su iluminación y la posibilidad consecuente de tener operaciones nocturnas.

Red Vial

Está en óptimas condiciones de tránsito, excepto por la densidad del tráfico desde la ciudad de Neuquén hacia Zapala en la que se producen demoras. Las obras de ensanche y autovías en ese tramo aliviarán esa dificultad. Por otra parte el ensanche de la RN 22 en el Alto Valle en época de cosecha ya no llega a aligerar el tráfico. Este es un punto débil pensando en la plena operación del yacimiento de VM. Existen estudios de alternativas como una vía exclusiva para camiones (similar al metrobús) y la utilización del transporte fluvial.

Enería Eléctrica²⁷

Proyectos en ejecución: se presentó un proyecto elaborado íntegramente en la Cooperativa de Energía Eléctrica de Zapala (CEEZ) que contempla 8 reconectores, lo que aseguraría la provisión de energía para los próximos 20 años. La CEEZ solicitó a Cammesa SA acceder a la compra de energía en el mercado mayorista eléctrico.

²⁷ Memoria y Balance 2013, Cooperativa Eléctrica de Zapala

La ZAL Z

Del Plan Maestro de la ZAL-Z se resumen argumentos que se tuvieron en cuenta para la creación de una Zona de Actividades Logísticas de Zapala (ZAL – Z).

Comunicación vial

Tiene una ubicación geográfica excelente: está emplazada en el centro de la provincia y la cruzan de norte a sur y de este a oeste dos ejes de comunicación de carácter nacional, las Rutas Nacionales N° 40 y 22, respectivamente. Por la RN 22 es el paso obligatorio de una de las alternativas de Corredor Bioceánico con conexión directa a los puertos chilenos de Talcahuano, Valdivia y Corral al oeste y con los puertos argentinos de San Antonio Oeste /Este e Ingeniero White al este.

Comunicación aérea

Aeropuerto local con pavimentado apto para operaciones de líneas comerciales y con su iluminación en construcción para operaciones nocturnas.

Comunicación ferroviaria

Sigue siendo “punta de riel” y además confluye una importante red ferroviaria, que se potencia con la construcción del Ferrocarril Transandino, que unirá Zapala con Lonquimay. La baja altura del paso Pino Hachado y su operatoria aún en invierno facilita el acceso al tráfico del Océano Pacífico. Además este paso es frecuentemente utilizado para la exportación a Chile de productos de la actividad de sus yacimientos y de las empresas que los procesan como: rocas calcáreas, yeso, dolomitas, mármoles, arcilla y bentonita y está cerca de importantes yacimientos gasíferos y petrolíferos. Tiene una amplia infraestructura de servicios.

Dada la etapa de arranque en la que se encuentra y cantidad de emprendimientos localizados en la ZAL –Z, *tiene posibilidades de implementar un programa de calidad para su operatoria*, para apoyar (y exigir) a las empresas que se radiquen en el futuro, el cumplimiento de determinadas normas de calidad. Como dato de fortaleza cuenta con sendos planes maestro general y otro plan de cuestiones ambientales del predio.

Instalaciones:

- *Playa ferroviaria de maniobras y transferencia de cargas,*

- Zona Primaria Aduanera,
- Zona Primaria Aduanera de la Zona Franca,
- Zona Franca,
- Parque Industrial Logístico,
- Parque Industrial Minero,
- Centro Administrativo y de Servicios de Transporte y será centro de las actividades de difusión y la imagen del emprendimiento.

Ubicación de la ZAL y de la ciudad de Zapala



Fuente: google earth.

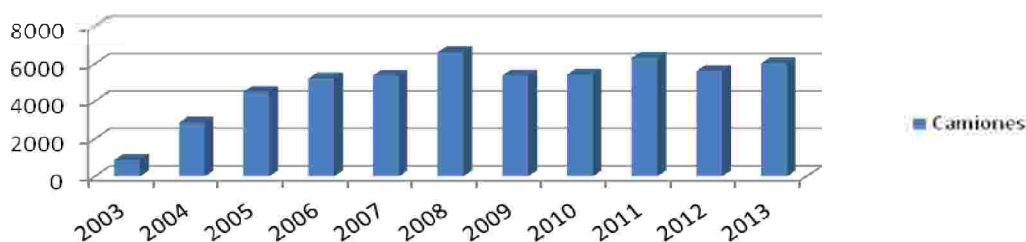
Nivel de Actividad del Transporte por Pino Hachado

La evolución reciente del paso de vehículos de carga por el Paso Pino Hachado, representa un crecimiento de la cantidad de camiones de un 13,1% en el período 2010 (12.151 camiones) a 2013 (13.744 camiones).

La actividad de las cargas que transitaron por el Paso Pino Hachado es permanente en todo el año, si bien el tráfico disminuye en los meses invernales mantiene un buen nivel operativo y se advierte que por las diferencias de cargas de entradas y salidas, la mayoría de los vehículos retorna sin cargas. También se observa que la mayoría de las exportaciones argentinas a Chile salen por PH, en cambio las importaciones desde Chile se circulan por C. Samoré.

En el mismo sentido que en total de camiones que usan el Paso Pino Hachado, en el gráfico siguiente se muestra la exportación de minerales por ese paso fronterizo, demostrando que existe una alta concentración de esta actividad en el total del tráfico (en números redondos unos 6.000 camiones de los 12.000 del total de los que salen).

Exportación de Minerales por Pino Hachado



Fuente: Municipalidad de Zapala.

El Corredor Bioceánico Trasandino del Sur representa una oportunidad de desarrollo de la economía local, por la intensificación del comercio en la norpatagónica. La situación actual permite verificar que el intercambio con Chile en esta región es creciente y también existen claras posibilidades de captar flujos de intercambio entre Brasil y Chile. Entre los principales complejos productivos regionales se pueden destacar los siguientes: celulosa, harina de pescado y salmón (Sur de Chile), gas, petróleo, minería (Neuquén), fruticultura (valle del Río Negro), agricultura, petroquímica, molienda, aceites vegetales, horticultura (sur de la provincia de Buenos Aires). Una parte muy significativa de la actividad económica regional gira en torno a las demandas de materias primas, insumos y servicios generados por estos complejos.²⁸ (ver recuadro siguiente)

²⁸ CREBBA, informe sobre el Corredor Bioceánico, op. cit.

Flujos Comerciales del Corredor Bioceánico

Dirección del comercio					
Oeste → Este			Este → Oeste		
Origen → destino	Productos	% s/tot exp. al destino en u\$s fob	Origen → destino	Productos	% s/tot exp. al destino en u\$s fob
CHI → BRA	Cobre (cátodos, sulfatos) Cables de cobre Salmones Metanol Vinos Partes de caja de cambio	55% 5% 4% 4% 2% 2%	BRA → CHI	Aceite de petróleo Automotores Carne bovina Carrocerías vehículos Tractores Polietilenos	40% 6% 4% 3% 2% 1%
CHI → ARG	Cobre (cátodos) Partes de molinos Partes de cajas de cambio Papel prensa Pasta de madera Papel y cartón Salmones Aluminio	9% 4% 3% 2% 2% 2% 2% 2%	ARG → CHI	Aceites crudos de petróleo Gas licuado Aceites refinados Sorgo Carne bovina Grasas y aceites animales o vegetales Alimentos balanceados Maíz	15% 5% 4% 3% 3% 3% 2% 2%

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores, CI y Culto, RA.

Por un convenio binacional con Chile se estableció que toda carga comercial debía pasar por Pino Hachado y el tránsito particular, especialmente el turismo por el paso Cardenal Samoré, aunque por intereses chilenos hubo de cambiarse y ahora existe la Disposición N° 1403/13, de la Subsecretaría de Transporte Automotor de la Nación, que establece la prohibición de circulación de los vehículos que realicen transporte internacional de cargas peligrosas por automotor por la Ruta Nacional N° 231, desde su intersección con la Ruta Nacional N° 40 hasta el Paso Internacional Cardenal Antonio Samoré y se restablezca la circulación para esos vehículos por Pino Hachado.

Análisis de la demanda logística

La minería ha sido la actividad más representativa en la localidad. Zapala es poseedora de una importante actividad minera, donde se destacan la calera y la cementera y un grupo de PyME dedicadas a la explotación y procesamiento de

calizas, bentonita, rocas de aplicación, yeso, arena volcánica y arcillas, otras industrias se dedican al procesamiento y comercialización de minerales para uso agrícola. Las principales rutas son la exportación a Chile de insumos agropecuarios y ventas de insumos petroleros a empresas de Neuquén.

En el cuadro siguiente se muestra un estudio realizado por el CREEBBA, detectando flujos comerciales y principales pasos fronterizos en el corredor bioceánico.

Cargas comerciadas en el Corredor Trasandino Sur

Origen	Destino	Principales cargas identificadas
Neuquén	Sur de Chile	Gas envasado, combustibles, cemento, piedra caliza, Dolomita, carbonato de calcio y sulfato de calcio.
Sud este Pampeano	Sur de Chile	Aceites vegetales, pellets, soda caústica, malta.
Argentina→Chile	Total anual 2011	485.000 toneladas 340.000 tn. por Pino hachado 145.000 tn. por C. Samoré
Sur de Chile	Argentina	Salmón, madera, cajas de madera.

Fuente: CREEBBA. 2011.

En base al estudio del Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca (CREEBBA) "Oportunidades de intercambio en el Corredor Trasandino del Sur²⁹ (CTS), a continuación se una hace reseña del mismo incorporando actualizaciones.

- *En cuanto a la actividad económica del CTS, se encuentra conformado por cuatro grandes regiones con características productivas muy diferenciadas, y en todos los casos, con sistemas productivos basados en la explotación de recursos naturales y con desarrollo del sector exportador. Se trata de un mercado de casi 6 millones de habitantes, con un PBG estimado en US\$ 40 mil millones y un ingreso anual per cápita de entre 6 y 7 mil dólares. Entre los principales complejos productivos regionales se pueden destacar los siguientes: celulosa, harina de*

²⁹ CREEBBA, *Trabajo expuesto en el Seminario Internacional para la Asociación Estratégica ChileArgentina (23/03/11)*, Organizado por la Agencia de Desarrollo del Municipio de Bahía Blanca.

pescado y salmón (Sur de Chile), gas, petróleo, minería (cordillera neuquina), fruticultura (valle del Río Negro), agricultura, petroquímica, molienda, aceites vegetales, horticultura (sur de la provincia de Buenos Aires).

- *La infraestructura de la región* tiene una importante red de transporte que permite unir los puertos argentinos y chilenos con buenos servicios multimodales; del lado argentino, el ramal se concesionó a Ferrosur Roca SA, así partiendo de Bahía Blanca, es posible llegar hasta Zapala. En paralelo a este se encuentra la RN 22 hasta Zapala, desde allí es posible llegar hasta territorio chileno a través del paso fronterizo de Pino Hachado. Del lado chileno, el sistema ferroviario chileno permite transportar cargas desde la localidad de Victoria hasta los puertos. Existe un eje secundario de transporte partiendo desde la localidad de San Antonio Oeste (Río Negro), desde este punto es posible llegar hasta Bariloche por tren. La empresa que opera el servicio es Tren Patagónico. Desde esta ciudad, se accede a territorio chileno a través del paso Cardenal Samoré.

En los últimos años se han verificado importantes cambios en esta red de transporte, entre los que cabe destacar los siguientes: del lado de Chile, se encuentra en ejecución un importante plan de reconstrucción y modernización de la infraestructura de transporte (portuaria, vial y ferroviaria), con importantes daños tras el sismo de febrero del 2010.

- El camino desde el puesto de frontera de Liucura hasta Victoria se mantiene en excelentes condiciones de uso.
- El gobierno de Neuquén construyó 24 kilómetros de vías desde Zapala, con una inversión de u\$s 35 mill. y una zona de actividades logísticas en proximidades de esta ciudad, con espacios asignados a una zona franca (concesionada pero aún no habilitada), se habilitó una zona primaria aduanera con playa de transferencia de cargas y un área destinada a radicaciones industriales y actividades logísticas y otra para un parque industrial minero.
- En la provincia de Río Negro la capacidad y seguridad de circulación de camiones mejoró notablemente en el tramo del alto valle con la construcción de un carril adicional en cada sentido.
- El puerto de Bahía Blanca, con la inauguración y concesión de un muelle multipropósito ha mejorado sustancialmente su capacidad de servicio de embarque de cargas en contenedores.

Proyectos: 1. La profundización y ensanche del dragado del canal de acceso al puerto de Bahía Blanca hasta 50 pies; mejorará la capacidad de transferencia de cargas, impacto: aumento número y calado de buques. 2. La explotación de yacimientos mineros (Potasio) en la zona pre cordillerana; impacto: inversiones, por ejemplo: la construcción de 400 kilómetros de vías desde el punto de producción hasta la línea de Ferrosur Roca. 3. La posibilidad de desarrollar el puerto de Bahía Blanca, impacto: sumar un gran espacio para la construcción de nuevos muelles e instalaciones. 4. La próxima iniciación de la construcción de la represa hidroeléctrica de Chihuido. Impacto: un aumento en la demanda de transporte de materiales e insumos de la obra durante el período de construcción. 5. La operatoria de explotación del yacimiento no convencional de Vaca Muerta requerirá una infraestructura logística muy desarrollada para asegurar la llegada de grandes volúmenes de insumos y materiales provenientes tanto de exterior como desde nuestro país a la zona de Añelo.

Competitividad del Corredor Trasandino del Sur (CTS). Este corredor representa una oportunidad de desarrollo de la economía regional a través del intercambio de bienes y servicios. En primer lugar, el corredor, con sus dos pasos de frontera (Pino Hachado y Cardenal Samoré) representa la oferta de un sistema de transporte, en primer lugar, dirigido al comercio intrarregional de la norpatagonia argentina y chilena; y en segundo lugar, de estas regiones con el resto del mundo (del sur de Chile con Brasil y Europa, y con la costa oeste de América y los mercados del este de Asia).

- *El potencial de desarrollo de cargas del CTS* está asociado a su posición competitiva frente a otros sistemas de transporte que pueden brindar servicios similares. Las principales opciones de transporte para la región son las siguientes: Corredor Trasandino Central (CTC): une Argentina y Chile por la provincia de Mendoza y el Corredor Marítimo del Sur (CMS): representa la opción de unir los dos países por vía marítima, navegando por Cabo de Hornos.

El Estudio del CREEBBA realiza una comparación de la competitividad de los corredores bioceánicos, para ello toma como referencia a cargas desde el sur de Chile (Concepción) que deben llegar a Brasil (San Pablo), el CTS presenta frente al CTC, ventajas leves de distancia (400 kilómetros aproximadamente) y un gran potencial de reducción de costos por la participación del tramo marítimo. La principal

ventaja del camino por Mendoza consiste en contar con un servicio consolidado, con mayor oferta de bodega y de mayor simplicidad porque no requiere de trasbordos dado que solo emplea el modo automotor desde origen hasta destino. Al comparar el CTS con respecto al corredor marítimo, su principal ventaja consiste en acortar las distancias y tiempos de transporte. La principal dificultad para el CTS es la desventaja en costos que supone el uso de barcos para el transporte de cargas a granel, (ver los valores resultantes en el cuadro siguiente).

Ejemplos transporte de polietileno y urea. Bahía Blanca → Chile

Ruta: Desde Bahía Blanca a Chile	distancia Km.	tiempo en días	Tarifa U\$/k	distancia Km.	tiempo en días	Tarifa U\$/k
	por el CMS			por el CTS		
Urea granulada	4.400	5	40	1300	2	105
	por el CTC			por el CTS		
Polietileno	1.550	4-5	120	1.800	5	135

Fuente: CREEBBA.

A efectos de evaluar las posibilidades de crecimiento del tránsito de cargas en el CTS, el Estudio parte de un esquema que diferencia el mercado actual del futuro. Al analizar las posibilidades de desarrollo futuro de intercambio se presentan tres vías: (i) crecimiento del intercambio actual en la región del CTS, (ii) generación de nuevos intercambios en la región del CTS, (iii) captación de intercambios de la región del CTS con el resto del mundo que hoy emplean otros corredores.

Se analizaron los intercambios actuales en la región del Corredor, (años 2009/10) con datos de las aduanas de Argentina y Chile. *El volumen de intercambio bilateral en la región norpatagónica es de 1,1 millón de toneladas anuales; un volumen similar al mínimo requerido para que el proyecto de unión ferroviaria entre Zapala y Lonquimay tenga viabilidad económica.* Las cargas por los pasos de Pino Hachado y Cardenal Samoré representan casi el 60%. El resto se transporta principalmente por vía marítima por el Cabo de Hornos (34%) y en menor medida (6%), por Paso de Libertadores (Mendoza). La mayor parte de las cargas proceden de Argentina en dirección a Chile (880 mil toneladas año) y desde Chile el volumen es bajo (245 mil

toneladas); la mayoría pasan por Cardenal Samoré, (un gran porcentaje reingresa a Chile).

Entre las cargas más representativas para los distintos segmentos cabe destacar: (i) CTS: gas envasado, cemento, calizas y pellets, (ii) CMS: petróleo, granos, gas y fertilizantes; (iii) CTC: polietileno, papa, papel y pasa celulosa. De los segmentos mencionados, interesa en modo particular las cargas por Pino Hachado y Cardenal Samoré. En los últimos diez años el volumen de cargas se multiplicó por diez. Hoy el movimiento de cargas por Pino Hachado representa entre el 3 y 4%, del total movilizadas por vía terrestre entre Chile y Argentina (entre 11 y 12 millones de toneladas anuales). Sumando las cargas por Cardenal Samoré, el tránsito por pasos fronterizos de la norpatagonia capta un 6% del volumen de intercambio terrestre entre Chile y Argentina.

Si se mide la actividad de los pasos fronterizos en términos de vehículos, de acuerdo a los datos del 2010 provistos por Aduana de Chile:

- Por Libertadores (Mendoza) circularon unos 568 mil vehículos, con un 61% de participación de vehículos de cargas (347 mil camiones).
- Por Pino Hachado (Neuquén) circularon 57 mil vehículos, de los cuales, unos 23 mil lo hicieron con carga (41%).
- Más al sur, el Paso de Cardenal Samore (Río Negro), transitaron unos 175 mil vehículos, con una participación de camiones del 15% (27 mil camiones).

A diferencia de los otros pasos fronterizos, por Pino Hachado se canalizan más los intercambios regionales transfronterizos entre Argentina y Chile.

- *Mercado potencial:* En primer lugar, los intercambios existentes pueden aumentar con el tiempo, impulsadas por el crecimiento de las economías de Argentina y Chile, y de estas actividades en particular. En segundo lugar, el comercio puede aumentar por la *generación de nuevos intercambios en la región norpatagónica*. Este caso reflejaría el resultado de un proceso de integración económica entre las regiones involucradas tanto de Argentina como de Chile. En tercer lugar, captación de un volumen creciente de intercambios de la región con el resto del mundo y que hoy utilizan otras rutas de transporte como el CTC, el CMS o el Canal de Panamá.

De estas tres posibilidades, se destacan tanto la primera por la referencia al desarrollo del gas y petróleo no convencional y la segunda porque el Corredor se

encuentra conformado por regiones con una dotación abundante de recursos naturales y perfiles productivos diferenciados. La generación de nuevos intercambios dentro de la región va asociada al aprovechamiento de oportunidades para fortalecer la integración de cadenas productivas. Por citar algunos casos, existen oportunidad de provisión de materias primas desde Argentina para actividades económicas en el sur de Chile como: (i) producción de salmones: trigo, aceite, girasol, pellets; (ii) agricultura: urea, cal agraria, dolomita; (iii) construcción: cemento rocas de aplicación; (iv) industria cervecera: cebada. Además de la provisión de materias primas, habría que contemplar también la oferta desde Argentina de bienes para consumo final tales como gas envasado, combustibles, y carne bovina.

Algunos de los principales productos que caracterizan la producción del Sudoeste de la provincia de Buenos Aires tendrían posibilidades de ingresar al mercado chileno sustituyendo importaciones: urea, pellets de soja y girasol, carne bovina, trigo y derivados, cebada, aceites vegetales, donde la Argentina tiene baja participación y la importación de Chile de 3º mercados es importante.

Con respecto a la posibilidad de captar intercambios de la región con el resto del mundo como vía de crecimiento del mercado de cargas por el Corredor, se presentan como principales opciones las siguientes: (i) Comercio entre Chile y Brasil; que actualmente se canaliza por CMS (graneles) y por CTC (manufacturas). (ii) Comercio entre Chile y Unión Europea: utiliza el canal de Panamá. (iii) Exportaciones del Sur de Argentina con mercados sobre el Pacífico.

Como primera aproximación, si se comparan distancias y tiempos de transporte de la ruta actual en comparación a la ruta del corredor, se perfilan con más posibilidades los intercambios entre Chile y Brasil y las exportaciones del sur de Argentina con destino a mercados sobre la costa oeste de América.

El volumen de carga que transita por la red podría dar un salto sustancial con la concreción de proyectos de minería y petróleo en la región, lo que sin duda demandará una mejora tanto en la calidad como capacidad de carga en la oferta de servicios de transporte. Las producciones que motorizan las economías regionales son productos primarios destinados a mercados externos y con perspectivas de precios altos en comparación a los niveles históricos. Por último, existe un alto potencial de generación de nuevos intercambios dado que los niveles actuales todavía son bajos y por otra parte, se abre una gran oportunidad de generación de

negocios basados en alianzas entre empresas argentinas y chilenas, para exportar a los principales mercados del mundo con las ventajas que confieren los múltiples tratados de libre comercio firmados por Chile.

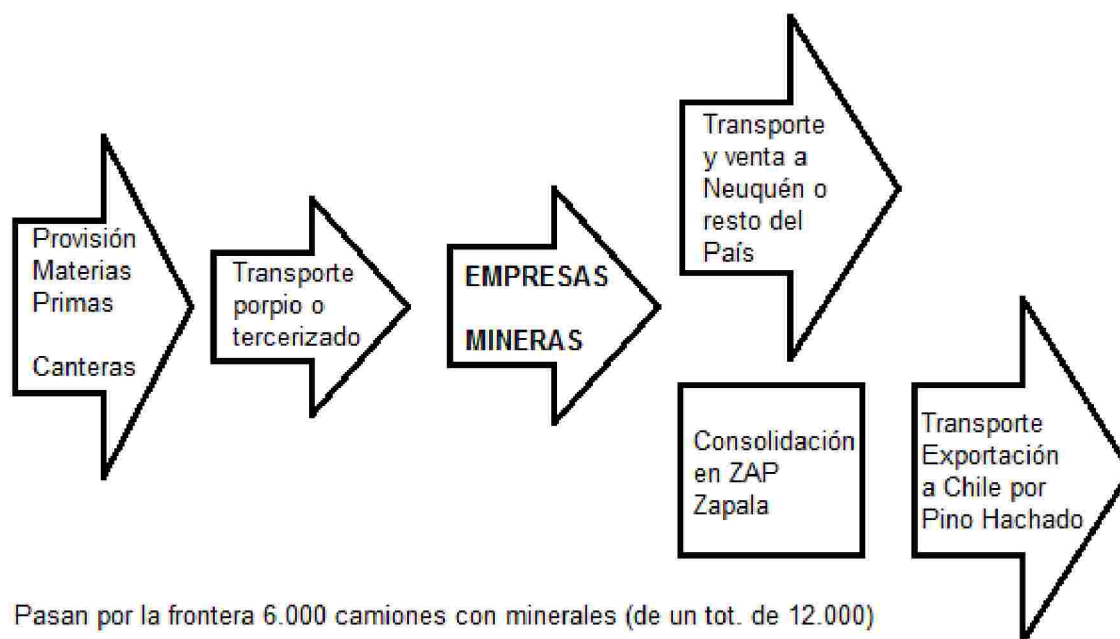
En relación a las instituciones regionales de integración como la Iniciativa de Integración Regional de Sur América (IIRSA), organismo dependiente de la Unión de Naciones del Sur (UNASUR), tiene para el Eje del Sur el Grupo de Proyectos N° 57: Implementación de control integrado de frontera en Pino Hachado, entre la Argentina y Chile. En relación a su cartera de proyectos para este Eje tiene 2 grupos de proyectos, con 27 proyectos individuales, totalizando u\$s 2.713,0 millones.

Cadena logística de Zapala

Para realizar el esquema de la cadena se seleccionó a la logística de la cadena productiva minera de Zapala por ser esta la mayor cadena productiva de Zapala y por tener un mayor desarrollo logístico local, realizado por la misma empresa o subcontratado como en algunos casos sucede con el transporte.

La intensidad de la minería en la logística es alta y está indicada en el mismo esquema, el 50% de los camiones que pasan por Pino Hachado corresponden a exportaciones mineras. El almacenaje no se graficó porque en forma eventual las empresas manifiestan contratar almacenes. Como se comentó en el análisis de la logística general, *el articulador de la cadena logística en todos los casos es la empresa industrial y en el caso de Zapala no es la excepción, se trata de la industria minera*, determina el volumen, el tipo de transporte, la necesidad de espacios para stocks, operadores logísticos, despachantes de aduana, etc.

Cadena Logística de Zapala



Pasan por la frontera 6.000 camiones con minerales (de un tot. de 12.000)

Fuente: elaboración propia.

Fortalezas y debilidades de la cadena de valor Logística

Fortalezas

- La localización geográfica de Zapala.
- La gran infraestructura de la ZAL – Z que permitirá la implementación del transporte multimodal, eficientemente.
- Ser nodo de rutas.
- Cercanía a puertos del pacífico por el Paso Pino Hachado y operatividad todo el año.
- Ser punta de riel: Rol de plataforma logística.
- Potencialidad de concretar la conexión ferroviaria con Chile: según el CREEBBA, las cargas (1,1 mll de Tn) que pasan por Pino Hachado justifican la realización del proyecto.
- Contar con una Zona Franca (como operador logístico).
- “Cluster” de empresas mineras (crecimiento reciente y consolidación de empresas).
- Decisiones municipal y provincial del rol logístico en el Corredor Bioceánico. Reconocimiento a nivel nacional (en el PET) y en el gobierno provincial en la especialización de regiones.

- Cultura logística como concentrador y exportador de materias primas del interior neuquino y distribución a esa región de mercaderías para consumo final.
- Contar con una aduana eficiente y con buen equipamiento.
- Tráfico creciente por Pino Hachado (Tn. cargas crece 10 veces en última década).
- Verificación del comienzo de entradas por Pino Hachado de cargas generales.
- Amplia disposición de predios para localizaciones empresarias.
- Aeropuerto con pista de 2200 m. apto para operaciones comerciales y vuelos alternativos de otros aeropuertos de la región (próximamente operativo para operar de noche).
- Grandes reservas de minerales y rocas de aplicación y proyectos inminentes como el de potasio en río Colorado.
- Contar con estructura y materias primas para prestar servicios logísticos en obras públicas de su región de influencia.
- Existencia de un Centro de Estudios Terciarios de la Universidad del Comahue (UNCo) en logística. (falta poner en marcha)

Debilidades

- Baja densidad del tejido empresarial.
- Poca presencia de empresas logísticas especializadas.
- Falta de políticas hacia los camioneros individuales en capacitación y coordinación.
- Hay baja tercerización de cargas en las empresas zapalinas (en parte por la modalidad propia de las empresas PyME mineras)
- Ausencia de una política de difusión de las potencialidades tanto de la localización como de las infraestructuras logísticas.
- Tensiones por existencia del parque industrial rodeado por tejido urbano residencial.
- Empresas que no acceden a los beneficios promocionales o préstamos ventajosos.
- El costo del flete en relación a las ventas en las PyME es muy elevado en relación a las grandes empresas.
- Falta provisión de gas en la ZAL – Z.

- Falta un “scanner” de cargas y otros equipamientos complementarios en la Aduana.
- Pocas empresas radicadas en la ZAL – Z (etapa de arranque).
- Que no sea obligatoria la especialización de los dos pasos provinciales, Pino Hachado de cargas y C. Samoré turismo y vehículos particulares.
- Demoras administrativas de la Autoridad Nacional de ZF en autorizar la operatoria de zona franca.
- La falta de autorización para circular trenes desde Zapala a nueva playa de maniobras en Zona de actividades logísticas por trámite inconcluso de la Comisión Nacional de Transporte Ferroviario.
- Producción industrial con bajo valor agregado.
- Inexistencia de una cámara de empresarios logístico.

3.5. Recopilación de Programas y Organismos

Ministerio de Industria – SEPyME³⁰

- *Créditos a la producción para acompañar las inversiones de pymes.*

El Ministerio dispone de un conjunto articulado de herramientas financieras, en condiciones apropiadas, focalizado en empresas con distintas necesidades y perfiles, abarcando todo el abanico de realidades. Fonapyme – Régimen de Bonificación de Tasas, Mi Galpón, Sociedades de Garantía Recíproca, Programa Nacional para el Desarrollo de Parques Industriales Públicos para PyMEs, Nexo PyME, Fogapyme.

- *Capacitar recursos humanos para optimizar la producción.*

Para adaptarse a las exigencias del mercado es fundamental potenciar la formación del personal en las temáticas que les permitan a las pymes innovar y proyectar una dirección de crecimiento. Crédito Fiscal para Capacitación, Crédito Fiscal para Instituciones, Programa Nacional de Capacitación.

- *Fortalecer la gestión empresarial para mejorar la competitividad.*

Permite optimizar la gestión de las empresas con el objetivo de contribuir en procesos de aumento de competitividad a través de asistencia técnica, permitiendo

³⁰ Del website www.industria.gov.ar

la introducción de innovaciones en productos y procesos, ascenso en la escala tecnológica y certificaciones de calidad. Programas de Acceso al Crédito y la Competitividad: Expertos PyME y PACC Empresas.

PACC Empresas (Programa de Acceso a Crédito y a la Competitividad – Empresa): a través de esta modalidad el Gobierno Nacional permite el acceso a las MiPyMES a servicios profesionales de asistencia técnica y al financiamiento de los gastos de capacitación e inversiones asociadas. De esta manera estas inversiones (servicios profesionales, capacitación y bienes de capital) realizadas por las empresas para lograr mejoras en la competitividad, innovación de productos y procesos, ascenso en la escala tecnológica, etc. podrán ser reintegradas por el Programa a través de Aportes No Reembolsables (no deben ser devueltos por la empresa).

Un Proyecto de Desarrollo Empresarial (PDE) es un conjunto de actividades de asistencia técnica, capacitaciones asociadas y adquisiciones de bienes de capital vinculada, tendiente a alcanzar una mejora competitiva e incremento en la generación de valor agregado de la empresa.

Actividades elegibles: Se pueden presentar las MiPyME categorizadas de conformidad con lo establecido por la Resolución N° 24/2001 de la Secretaría PyMEyDR (sus modificatorias y complementarias), siempre que el promedio de las ventas de los últimos 3 años (balances o información contable equivalente), neto de Impuestos y deducido hasta el 50% del valor de las exportaciones que surjan de dicha documentación, no supere los \$ 80.000.000. Por su parte, podrán aplicar al llamado vigente aquellas MiPyMES cuyo código de actividad registrado en AFIP corresponda con los *códigos definidos* para la presente convocatoria a PDE. Las MiPyME, estarán habilitadas a presentar PDE, siempre que no registren deudas fiscales y/o previsionales exigibles por la AFIP. No serán elegibles las empresas que posean una participación accionaria extranjera superior al 49 % y las que sean importadoras cuya facturación de bienes importados supere el 25% de la facturación total.

Tampoco podrán presentarse aquellas MiPyME que, de acuerdo al Sistema de Seguimiento de Proyectos (SSP) del Programa, presenten PDE anteriores dados de baja por incumplimientos. Las MiPyMES, al momento de presentación de un PDE deberán tener 2 años de actividad económica verificable.

Gastos serán reconocidos: Servicios profesionales, Capacitaciones, Bienes de capital y Gastos administrativos

- *Asociatividad de empresas para fortalecer sus capacidades productivas.*

La formación de grupos asociativos de pymes o cooperativas impacta positivamente en el desarrollo de las regiones ya que incrementa la competitividad de las firmas agrupadas, generando mayor valor agregado y trabajo, y refuerza el tejido productivo, lo que se traduce en arraigo territorial. Sistemas Productivos Locales.

Federalizar los programas de beneficios para potenciar el desarrollo nacional. El objetivo es promocionar iniciativas de desarrollo que generen impacto local y regional, que incrementen las fuentes de empleo, mejoren la base social de conocimientos, y que creen o potencien eslabones de las diferentes cadenas de valor.

Las oficinas territoriales GenIA (Generadora de Industria Argentina) y las Agencias de Desarrollo Regional son herramientas para que los empresarios de todo el país puedan canalizar sus consultas, recibir asesoramiento y disponer de todos los programas.

Consejo Federal de Inversiones - CFI

Créditos a empresas para reestructuración y exportaciones.

Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social³¹

- *Programa Empleo independiente.*
- *Entramados productivos.*

Los objetivos de esta línea de trabajo son:

- Fortalecer entramados productivos locales que generen nuevos empleos y mejoren la calidad de los existentes.
- Contribuir al desarrollo de unidades productivas asociativas de pequeños productores, emprendedores y/o trabajadores independientes, asociados financiando, bienes de capital, capital de trabajo, asistencia técnica y capacitación.

³¹ Pag: www.trabajo.gov.ar

- Contribuir al desarrollo de la producción local apoyando la instalación y funcionamiento de centros de servicios orientados a pequeños productores, emprendedores y/o trabajadores independientes.

Financiamiento: Se financian hasta \$ 500.000 guardando relación con la cantidad de puestos de trabajo generados y/o aquellos en los que se mejore su calidad.

Inversiones financiadas: Bienes no corrientes o bienes de capital, Capital de trabajo, Insumos, Asistencia Técnica, Capacitación, Acondicionamiento de infraestructura complementaria.

- *Financiamiento para Centros de Formación Profesional.*

Financia los cursos con salida laboral, autorizados por el MTEySS y promovidos por una institución educativa y una cámara sectorial específica; los gastos elegibles son los honorarios docentes, material, insumos, equipamiento; la contraparte local provee la infraestructura edilicia apta para el dictado de cursos.

3.6 Elaboración de un resumen ejecutivo de diagnóstico por cadena productiva para que sea utilizado como documento de discusión en los talleres participativos. Matriz FODA

Introducción

La visión actual de la logística comprende no solo actividades internas a la empresa (el transporte, el almacenamiento), sino que existen operadores que gestionan todo el flujo desde el aprovisionamiento y hasta la distribución a los *operadores de logística integral*; esto cambió el paradigma logístico e incorpora también a los gobiernos como actores, siendo no solo un agente regulador y proveedor de infraestructura sino a la de difusor y promotor de una logística más integral y de facilitar a las PyME el acceso a la logística.

No se trata de una cadena en sí, sino que participa e integra todas las cadenas productoras de bienes y servicios, es utilizada con mayor o menor intensidad según las necesidades del producto, del tiempo de entrega y otras características, para minimizar los costos, tiempos de entrega y mejorar los servicios al cliente. Asimismo *no existe una receta logística* porque esta es diferente no solo por el sector sino por la misma empresa individual, que según sus características y trayectoria adopta modelos propios de las actividades de aprovisionamiento y distribución.

Contexto

En el marco internacional nuestro país tiene una oportunidad por el corrimiento del eje del comercio y la riqueza hacia los mercados asiáticos y el comercio sur – sur. En cambio el Corredor Bioceánico del Sur tiene su oportunidad por las demoras y congestionamiento de cargas en el Puerto de la ciudad de Buenos Aires, en la entrada a los puertos de Rosario y en el paso fronterizo Cristo Redentor.

En la Provincia del Neuquén las perspectivas del desarrollo de los yacimientos petrolíferos no convencionales y grandes obras públicas van a poner a prueba las potencialidades nacionales y provinciales para dar la respuesta logística y en otra dimensión Zapala debe preparar las condiciones para este desarrollo.

Caracterización logística de Zapala

A modo de caracterización, Zapala tiene una “cultura logística” dada por su nacimiento y evolución, su destino estuvo conectado al desarrollo que impulsó el ferrocarril desde el origen y a una crisis de crecimiento cuando se produjo su privatización. En la actualidad las perspectivas de crecimiento local siguen conectadas a la resolución que tenga el ferrocarril. Por otra parte, no debe desconocerse el dato del Estudio “Oportunidades del Corredor Trasandino Sur” realizado por el CREEBA, que dice que el volumen de cargas por Pino Hachado (1,1 millones de toneladas anuales) le da viabilidad económica a la conexión ferroviaria con Chile, además de un tráfico internacional creciente en la presente década y el comienzo de ingreso de cargas generales.

Articulador de la cadena logística local

En un primer momento la logística se articuló con los productos de la ganadería, hoy ese rol lo cumplen las empresas mineras. Presentándose como fortalezas su localización y las infraestructuras del Parque Industrial Logístico (Plan Maestro y un Plan Maestro Ambiental), y como punto de debilidad el Parque Industrial 1 con tensiones por el crecimiento urbano.

Otro rasgo característico de la localidad es la *excelente infraestructura básica* (vial, eléctrica, conectividad) *y de apoyo a la logística* como lo es la ZAL – Z también de características tales que no es fácil encontrar en el resto del país un ejemplo similar, reunidas en un predio: 1) Playa de Maniobras Ferroviarias, 2) Aduana, 3) Zona

Franca, 4) Parque Industrial Logístico, 5) Parque Industrial Minero y 6) Centro de Servicios a Transportistas. Se presenta como amenaza la demora en completar el tendido de vías férreas hasta Lonquimay, y en autorizar a la ZF a operar.

Un factor potencial catalizador del desarrollo logístico es el yacimiento de Vaca Muerta. Hoy Zapala integra la cadena hidrocarburífera en la provisión de minerales y cemento. En particular las ventajas que tiene la ZAL para el almacenamiento de las arenas de fraccionamiento, de equipamiento y partes y piezas provenientes del este de Asia y del oeste de la costa americana, permite disminución de tiempos, costos de flete y una agilidad en los flujos comerciales, tanto del complejo petrolero como de las grandes obras públicas.

Otra caracterización, que también viene dada por su trayectoria evolutiva es la de “liderar” regiones del interior neuquino, este rol puede incrementarse con las obras de el proyecto multipropósito de Chihuido y en la operatoria de otras obras públicas (viales) en otras localidades.

Las próximas obras de construcción de las represas Chihuido le permitirá a Zapala consolidarse en la logística de las grandes obras públicas, como también en las viales.

En relación tanto a la consolidación del Corredor Bioceánico como al desarrollo minero y logístico local sería importante que Zapala tuviera *más protagonismo en la integración regional internacional, tomando iniciativas con empresarios del sector agropecuario y autoridades chilenas para realizar distintas actividades como seminarios de actualización técnica en el uso de insumos agrotécnicos, visitas a plantas y a la ZAL, rendas de negocio entre empresarios* (sectorial o multisectorial).

Considerando el movimiento de inversionistas nacionales y multinacionales por la nueva realidad del País en el sector petrolero, sería muy recomendable la realización de un seminario internacional de logística en Zapala, con el objeto de dar a conocer a nivel nacional e internacional las posibilidades que ofrece su infraestructura logística y la posibilidad de minimizar costos de transporte utilizando el ingreso por puertos chilenos y el Paso de Pino Hachado.

Otra fortaleza destacada es la constitución de un equipo de gestión municipal integrado por profesionales provenientes del sector privado que le otorgan una buena dinámica, con departamentos perfilados en cuestiones de comercio internacional y logística y en minería.

Primer Nivel de Análisis FODA

Fortalezas

- La localización geográfica de Zapala.
- La gran infraestructura de la ZAL – Z que permitirá la implementación del transporte multimodal, eficientemente.
- Ser nodo de rutas.
- Cercanía a puertos del pacífico por el Paso Pino Hachado y su operatividad en todo el año.
- Ser punta de riel: rol de plataforma logística.
- Potencialidad de concretar la conexión ferroviaria con Chile: según el CREEBBA, las cargas (1,1 mll de Tn) que pasan por Pino Hachado justifican la realización del proyecto.
- Contar con una Zona Franca (como operador logístico).
- “Cluster” de empresas mineras (gran crecimiento reciente y consolidación de empresas).
- Decisión tanto municipal como provincial en el rol logístico de Zapala en el Corredor Bioceánico.
- Cultura logística dada por la historia como concentrador y exportador de materias primas del interior neuquino y distribución a esa región de mercaderías para consumo final.
- Reconocimiento a nivel nacional (en el PET) y en el gobierno provincial en la especialización de regiones.
- Contar con una aduana eficiente y con buen equipamiento.
- Tráfico creciente por Pino Hachado (volumen de cargas crece 10 veces en los últimos 10 años).
- Verificación del comienzo de entradas por Pino Hachado de cargas generales.
- Amplia disposición de predios para localizaciones industriales y de empresas logísticas.
- Aeropuerto con pista de 2200 m. apto para operaciones comerciales y vuelos alternativos de otros aeropuertos de la región (próximamente operativo para operar de noche).

- Grandes reservas de minerales y rocas de aplicación, y proyectos inminentes como el de potasio en río Colorado.
- Contar con estructura y materias primas para prestar servicios logísticos en obras públicas de su región de influencia.
- Existencia de un Centro de Estudios Terciarios de la Universidad del Comahue (UNCo) en logística. (falta poner en marcha).

Oportunidades

- Marco macroeconómico nacional y provincial favorable a las inversiones y nuevas empresas.
- La inicio de la operatoria del Corredor Bioceánico Sur.
- La construcción de los proyectos multipropósitos de Chihuido I y II.
- La mejora de la operatoria del Ferrocarril General Roca – FERROSUR, y la vinculación con la red ferroviaria chilena.
- La implementación del control integrado en Pino Hachado.
- La operatoria a pleno del yacimiento hidrocarburífero de Vaca Muerta.
- Completamiento de infraestructura básica y de apoyo en la ZAL.
- Autorización Nacional de las operaciones de la ZF.
- Captación de cargas con destino al sur de Chile.
- Aumento de la capacidad operativa del Puerto de Bahía Blanca.
- Posibles acuerdo de integración productiva descentralizadas con regiones vecinas de Chile.
- Acuerdos con empresas chilenas para aprovechamientos de las ventajas arancelarias de los acuerdos chilenos para exportación.

Debilidades

- Baja densidad del tejido empresarial.
- Poca presencia de empresas logísticas especializadas.
- Falta de políticas hacia el segmento de camioneros individuales en capacitación y coordinación.
- Hay baja tercerización de cargas en las empresas zapalinas (en parte por la modalidad propia de las empresas PyME mineras).

- Ausencia de una política de difusión de las potencialidades tanto de la localización como de las infraestructuras logísticas.
- Existencia de un parque industrial rodeado por tejido urbano residencial.
- Empresas que no acceden a los beneficios promocionales nacionales o préstamos ventajosos.
- El costo del flete en relación a las ventas en las PyME es muy elevado en relación a las grandes empresas.
- Falta provisión de gas en la ZAL – Z.
- Falta un “scanner” de cargas y otros equipamientos complementarios en la Aduana Z.
- Pocas empresas radicadas en la ZAL – Z (etapa de arranque).
- Que no sea obligatoria la especialización de los dos pasos provinciales, P. Hachado de cargas y C. Samoré turismo y vehículos particulares.
- Demoras administrativas de la Autoridad Nacional de ZF en autorizar la operatoria de zona franca.
- La falta de autorización para circular trenes desde Zapala a nueva playa de maniobras en Zona de actividades logísticas por trámite inconcluso de la Comisión Nacional de Transporte Ferroviario.
- Producción industrial con bajo valor agregado.
- Inexistencia de una cámara de empresarios logísticos.

Amenazas

- Posibles embotellamientos del tránsito en la RN 22 en los tramos Senillosa – Ciudad de Neuquén y en el Alto Valle, tanto en época de cosecha como en la plena operatoria del yacimiento de Vaca Muerta.
- Desconocimiento a nivel nacional de las potencialidades tanto de la localización como de las infraestructuras logísticas.
- Continuación de los aplazamientos del proyecto de conexión ferroviaria con Chile.
- No implementación del control integrado en frontera y demoras en la construcción de la Aduana de Pino hachado.
- La no autorización a operar como zona franca.

- La continuidad del paso de cargas indiferenciado por los pasos de frontera neuquinos.
- Poca posibilidad de gestionar íntegramente la ZAL – Z por las autoridades locales.
- Ausencia de instrumentos específicos para estimular tanto el acceso de las PyME a los servicios logísticos especializados, como para promocionar la atracción de empresas del sector.

Segundo Nivel de Análisis FODA con Estrategias

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>LISTA DE FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localización geográfica • Infraestructura para transporte multimodal • Nodo articulador del CTS 	<p>LISTA DE DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja densidad empresarial, especialmente logística • Alto costo del flete de las PyME • Ausencia política de marketing de la ZAL
<p>LISTA DE OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco macroeconómico • Desarrollo de las operaciones en Chihuido y Vaca Muerta • Incremento del comercio interregional internacional 	<p>ESTRATEGIAS QUE MAXIMIZAN LAS FORTALEZAS Y LAS DEBILIDADES</p> <p>Estrategia comercial internacional interregional</p> <p>Fortalecimiento institucional</p> <p>Valorización y completamiento de la infraestructura</p>	<p>ESTRATEGIAS QUE MAXIMIZAN OPORTUNIDADES Y MINIMIZAN DEBILIDADES</p> <p>Plan de creación de empresas y capacitación</p>
<p>LISTA DE AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demoras en terminación proyectos viales y FF.CC • Desconocimiento en el mercado de las potencialidades de la ZA L– Z • No autorización a la ZF – Z 	<p>ESTRATEGIAS QUE RESPALDAN FORTALEZAS Y MINIMIZAN AMENAZAS</p> <p>Estrategia de integración internacional comercial</p> <p>Estrategia de fortalecimiento institucional</p>	<p>ESTRATEGIAS QUE MINIMIZAN AMENAZAS Y DEBILIDADES</p> <p>Plan de marketing de la ZAL</p>

Algunas consideraciones en torno a la factibilidad de acciones que posiciona a Zapala como una plataforma logística

Estrategias	Ideas Proyecto
<p>1. <i>Estrategia de creación, fortalecimiento y asistencia técnica a empresas logísticas.</i></p>	<p>a. <i>Creación de un Centro de Formación Profesional en Logística</i>, con acciones de capacitación a conductores de transportes de carga y a jóvenes en temas logísticos. Los actores promotores de esta iniciativa deberían ser el Municipio, la UNCo y una cámara gremial sectorial, para que pueda ser financiado por el MTEySS de la Nación.</p> <p>b. <i>Asistencia técnica a PyME</i> en el uso de servicios logísticos y a empresas logísticas. El actor promotor debiera ser el Municipio. La temática podría incluir: i) mejorar las competencias de cada actividad logística, ii) facilitar acceso de información de programas y exigencias de los entes rectores del transporte y la logística, iii) apoyo para la simplificación de trámites para acceso a regímenes de promoción y financiamiento, iv) apoyo técnico para preparar documentaciones requeridas, v) programa que mida competencias adquiridas en la disciplina.</p> <p>c. Promover desde el sector público la <i>creación de nuevas empresas</i> del sector logístico perfiladas en las potencialidades del CTS y con vinculación a los centros de conocimiento, provinciales y nacionales.</p> <p>d. Implementar la constitución de una empresa que lleve adelante el proyecto de fabricación de “pallets” para exportación.</p> <p>e. Atracción a la ZAL – Z de las empresas existentes en la localidad y que podrían mejorar su operatoria con sus facilidades logísticas, como por ejemplo las empresas del PI 1 y las empresas comerciales (grandes bocas de expendio y distribuidoras mayoristas) y las</p>

	barracas de materias primas.
2. Estrategia de fortalecimiento institucional.	<p>a. <i>Creación de una Cámara de Logística.</i> La iniciativa debiera ser municipal y el interés es del sector privado, de las empresas de transporte, de choferes individuales y de las empresas mineras, grandes establecimientos comerciales y las distribuidoras mayoristas de mercaderías. Una institución de esta naturaleza además de la defensa gremial contribuiría con el posicionamiento de la ciudad como nodo logístico y podría reforzar la posición gubernamental con el desarrollo de un programa de fortalecimiento sectorial local/regional y a difundir las potencialidades y necesidades.</p> <p>b. <i>Creación de un consejo logístico regional.</i> Destinado a participar en ámbitos públicos – privados para involucrarse en la planificación general, presentar la visión del sector privado en planes generales, control de metas.</p> <p>c. <i>Creación de un grupo de trabajo de seguimiento de proyectos de interés.</i></p>
3. Estrategia de fortalecimiento de la infraestructura logística.	<p>a. <i>Implementación de un programa para certificar normas ISO en la ZAL –Z</i> para garantizar calidad en la operatoria y del tratamiento del ambiente, según el Plan Maestro disponible.</p> <p>b. <i>Creación de una comisión p – p</i> para el seguimiento de todos los proyectos de interés para Zapala (ferroviarios, viales, pasos fronterizos, autorizaciones, CTS)</p> <p>c. <i>Creación de un fondo fiduciario para financiar la relocalización de la empresas localizadas en el Parque</i></p>

	<p><i>Industrial 1</i>, a nuevos asentamientos tanto en el parque Industrial Minero como en el Parque Industrial y Logístico. El capital inicial sería la venta de los terrenos vacantes del PI – 1.</p>
<p><i>4. Estrategia para difundir las potencialidades de Zapala en el CTS.</i></p>	<p>a. Implementar un plan de “marketing de la ZAL –Z, participación público-privado en distintos eventos nacionales e internacionales de logística.</p> <p>b. Realización de un seminario de características internacionales que de cuenta de las tendencias de la temática en la región y ponga en consideración de inversionistas las ventajas geográficas y de infraestructura.</p>
<p><i>5. Estrategia de incremento del comercio interregional internacional.</i></p>	<p>a. Misiones gubernamentales a las regiones del sur chileno.</p> <p>b. Consolidar e incrementar los negocios con las regiones chilenas vecinas, mediante la creación de un grupo trabajo mixto para la implementación de un plan de actividades que incluya a autoridades y empresarios de las regiones del corredor bioceánico, realización de talleres de integración de cadenas productivas y rondas de negocio, implementar la realización de seminarios de actualización técnica en el uso agropecuario de los minerales exportados desde Zapala, visitas a yacimientos, empresas y a la ZAL.</p>

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 proyecto

El día 14 de mayo en el Club de Leones de la ciudad de Zapala se llevó a cabo el taller correspondiente a la cadena de valor Logística.

Estuvieron presentes los siguientes actores de la cadena de valor: el equipo de gestión de la Subsecretaría de Comercio Internacional del Municipio y otros representantes del sector.

El taller de trabajo consistió en:

Presentación de los resultados del diagnóstico

- Caracterización del contexto nacional y provincial del sector logístico.
- Caracterización de la cadena de valor logística de Zapala.
- Análisis de FODA.
- Presentación de las estrategias e ideas proyectos resultantes.

Debate e intercambio de aportes referidos al diagnóstico (análisis FODA), estrategias e ideas proyecto

De los aportes recibidos, se adopta el criterio de eliminar la idea proyecto de constituir una *empresa para la fabricación de "pallets"* de exportación, dado que ya existe un proyecto reciente en etapa de instalación de un inversionista en Zapala con ese objetivo. En su lugar se incluye la idea proyecto de búsqueda e identificación de inversionista para que lleven adelante el proyecto municipal de fabricación de *bolsones flexibles ("big bag")* de rafia de polipropileno para el transporte de productos minerales.

En relación a la priorización de ideas proyecto más adecuadas para el fortalecimiento del sector logístico zapalino se mencionaron:

1. La realización de un *seminario internacional de logística* con temática orientada a las cadenas productivas de la minería y de la hidrocarburífera, el cual cuenta con el visto bueno de autoridades competentes, y

2. Se asigna como segunda prioridad a la confección de un *plan de marketing de la ZAL – Z* con el objetivo de atracción de empresas, como una forma de implementar la *estrategia de minimización tanto de amenazas como de debilidades*.

3. En relación a la *estrategia de integración productiva y comercial internacional y regional*, los talleristas comentaron que existen ideas de realizarlas, tanto las rondas de negocios en Zapala con empresarios chilenos como una gira por el sur de Chile.

4. También se recibieron comentarios favorables a la idea de *creación de una cámara de empresarios logísticos de Zapala/región*.

Entre las propuestas presentadas, se priorizaron las siguientes ideas proyectos:

Idea Proyecto N°1: Realización de un Seminario de Logística en Zapala

El objetivo general es instalar nacional e internacionalmente las ventajas y oportunidades comerciales y logísticas de Zapala y su ZAL – Z como nodo del corredor bioceánico y el CTS, ya sea en ahorro de tiempos del transporte de mercancías como de costos del flete.

Para el logro del objetivo general es necesario fijar metas cuali y cuantitativas, como por ejemplo precisar y asegurar la presencia en el Seminario de un número importante de personas, estas dependerán del prestigio de los oradores principales y de la comunicación y alianzas que se efectúen para su difusión. Entre los concurrentes también interesa la proveniencia de ellos y las funciones que desempeñen.

Entre las alianzas u organismos coorganizadores del evento se deben contar a funcionarios provinciales y nacionales (de organismos pertinentes al sector), funcionarios de algunas grandes empresas como YPF, cámaras empresarias sectoriales: como la del petróleo y las de minería, las de logística: FADEEAC y ARLOG, o similares.

Idea Proyecto N°2: Creación de un Consejo Logístico Regional (CLR)

Esta institución está recomendada en todos los estudios de organismos internacionales, como un ámbito de articulación público – privado que facilita la construcción de una agenda estratégica en logística. Además de tratar los temas regionales, este CLR puede ser actor importante en ámbitos similares provinciales y nacionales, cuando se generen. Las opiniones surgidas del consenso de distintos

actores, como las de este tipo de organismo tiene un mayor peso que lo puede tener solo el sector público.

Algunas funciones del CLR:

- Definir la agenda estratégica de la logística en Zapala.
- Contribuir a la implementación de asistencia técnica a empresarios.
- Contribuir y ser miembro de un *Centro de Formación Profesional Logístico* (CFP-L).

- Dado que aún en Zapala no se registran demandas explícitas de especialistas en logística, aún así se sugiere su creación puesto que la actuación de un CFP no es sólo local, sino que puede dictar cursos en cualquier lugar del país, puede comenzar por ejemplo en las ciudades de Zapala y Neuquén y seguir en otras del corredor bioceánico.

- Los cursos serán propuestos por las empresas y/o cámaras empresarias vinculadas.

- Una línea de cursos deberá dedicarse a los camioneros, particularmente a los individuales, en áreas de capacitación como: sociabilidad (trato al cliente), seguridad (manejo defensivo), y manejo racional. Se pueden incluir además temas sobre manejo de cargas peligrosas, legislación, prevención, gestión de accidentes.

- El financiamiento del CFP es del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, alternativa o complementariamente puede comenzarse a dictar cursos de interés mediante la utilización del "crédito fiscal" usado por varios organismos como: MTEySS, SEPyME.

- Creación de comisión para el seguimiento de temas de interés de la logística zapalina.
- Propiciar la creación de una cámara empresaria logística de Zapala. Deberá incluir a empresas de logística y a otras "intensivas" en costos logísticos como las mineras y las de alimentación.

Idea Proyecto N°3: Plan de Integración Productiva Interregional con Chile

Liderada por la Municipalidad y con el apoyo de la cámara logística y el consejo logístico regional (cuando se originen), tomará la iniciativa de integración de cadenas productivas con empresarios chilenos, comenzando con los actores del actual comercio de agrominerales. El objetivo es ampliar su comercio mediante el agregado

de valor del producto y del agregado de servicios agregados al producto, en este último punto se puede mencionar la realización en Zapala de cursos de actualización técnica en el uso de los agrominerales, el objetivo es la participación de empresarios, funcionarios públicos, cámaras y ONG chilenas, aprovechando la oportunidad para mostrar las empresas mineras y la ZAL – Z. Otras actividades: rondas de negocio, misiones comerciales.

Idea Proyecto N°4: Creación de una Agencia de Desarrollo

El objetivo es el apoyo a las empresas más pequeñas, por la lógica de la estructura productiva de Zapala, tendrá sesgo hacia cuestiones logísticas.

Se propone la creación de un consorcio público-privado entre la Municipalidad, la UNCo, Empresarios (pro-activos) y otros organismos provinciales (Dirección P. de Minería) y nacionales (INTA), la CEEZ y un representante por los colegios secundarios.

Las funciones son de capacitación, asistencia técnica y financiera y la promoción de la asociatividad tanto horizontal (grupos asociativos), como vertical (cadenas de valor) y vinculación con la red nacional de agencias de desarrollo. Otra función es la de participación en el Programa de Creación de Empresas propuesto por la idea proyecto de emprendedorismo.

Financiamiento: negociación con la Provincia y con la SEPyME.

Idea Proyecto N°5: Programa de Certificación ISO para la ZAL- Z

Dado que la ZAL se encuentra en la etapa de arranque es una oportunidad para manualizar operaciones de forma que los servicios ofrecidos cuenten con una garantía de respeto al cliente, minimice los tiempos de los procedimientos y asegure su calidad.

Idea Proyecto N°6: Plan de búsqueda de inversionista para fabricar bolsones de rafia de polipropileno

Identificar y contactar a fabricantes nacionales de este producto.

Participar en eventos de empresarios vinculados al sector (exposiciones, rondas de negocio, etc.).

Idea Proyecto N°7: Programa de re-localización de empresas industriales y comerciales en la ZAL – Z

Promover su relocalización mediante ayudas municipales y programas nacionales de asistencia como el PACC de la SEPyME, que provee fondos de consultoría, los que se pueden utilizar para mejorar el “lay out” y modernización tecnológica con motivo de la mudanza. Por otra parte se podría pensar la constitución de un fondo fiduciario, integrado por la venta de los lotes del Parque Industrial 1, para financiar la mudanza.

Idea Proyecto N° 8: Plan de Marketing de la ZAL – Z (PM)

El objetivo es completar la ZAL – Z con nuevas radicaciones de empresas y laboratorios y generar servicios industriales y logísticos que mejoren la competitividad empresarial.

Entre sus objetivos específicos se destacan:

Definir un plan de “marketing” estratégico de la ZAL sobre dos ejes centrales: a) atracción de inversiones y b) implementar estrategias competitivas que le permitan a la conducción lograr las metas deseadas.

Definir mercado objetivo y los competidores.

Establecer los valores diferenciales con la competencia, en función a la complementación o sustitución.

Identificar las debilidades de la competencia con información cuali-cuantitativa para generar mercado y clientes con la oferta de la ZAL – Z.

A modo de cierre se convino en seguir trabajando en la Fase 4 “Formulación de Proyectos Prioritarios de la Cadena de Valor Logística”, para el desarrollo definitivo de las ideas proyecto.

Cadena de Valor Turismo

Fase 3: Diagnóstico Consensuado por Cadenas de Valor

Esta fase tiene entre sus objetivos elaborar el diagnóstico de la cadena de valor Turismo y consensuarlo con la gestión municipal y los actores sociales involucrados, a través de la realización de un taller de trabajo.

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

El informe que a continuación se presenta fue realizado con las siguientes técnicas cualitativas de investigación social:

- Investigación documental: consulta y análisis de documentos escritos (informes, estudios previos y estadísticas oficiales de diferentes organismos gubernamentales nacionales, provinciales y locales) –fuentes secundarias-.
- Técnica de conversación: entrevistas en profundidad, dirigidas a diferentes actores locales referentes de la actividad turística en Zapala, tanto del sector público como del sector privado.
- Técnica de observación y participación: observación participante, observación y experiencia participativa (aproximación directa que se complementa con la información indirecta de las entrevistas y fuentes secundarias).

Introducción

Referencia histórica del turismo en la provincia del Neuquén

Un momento importante en la historia del turismo en Neuquén es la década del 60, momento en que el gobierno de la provincia del Neuquén crea el Organismo Provincial de Turismo y Termas y paralelamente comienza la formación de técnicos en turismo a partir de la creación de la Escuela Superior de Turismo.

La década del 60 en Argentina se corresponde con un fuerte crecimiento y democratización del turismo interno. Dicha expansión fue posible por el fuerte crecimiento de la industria automotriz y por el acceso al consumo turístico de las clases medias. Este fenómeno implicó el desarrollo de numerosos destinos y centros turísticos en el interior del país.

En el transcurso de las décadas de los 70 y 80, se inaugura el Aeropuerto Internacional en Neuquén Capital, y a su vez se crea la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue.

Durante los años 90 y primera década del año 2000, se elabora el Plan de Marketing Provincial y el desarrollo turístico de la provincia queda enmarcado en el actual Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015.

Estos han sido los momentos que más se destacaron en la evolución del sector turismo de la provincia del Neuquén que resumen la consolidación de una política pública en materia de turismo como marco de referencia para el desarrollo del sector.³²

Referencia histórica del turismo en la ciudad de Zapala

En el contexto de la evolución del fenómeno turístico de la provincia del Neuquén, Zapala cumplía en función de su posición geográfica el rol de centro de paso o de escala hacia los grandes destinos turísticos de la provincia.

Actualmente, la ciudad de Zapala busca definirse como:

- Centro distribuidor turístico hacia el interior de la provincia del Neuquén y punto de acceso a la región centro-oeste de la provincia, posicionándose como punto de acceso hacia el Corredor Turístico de los Lagos, el Corredor Turístico Binacional – con la República de Chile-, la Ruta Nacional N°40, destinos turísticos de la zona norte del Neuquén, Ruta del Pehuén y paso obligado para realizar el Circuito Pehuenia.
- Posible destino turístico para aquellos que se dirigen hacia los principales centros turísticos de la provincia, mediante la definición y desarrollo de su propia oferta turística.

³² En el Anexo II se presenta una referencia histórica detallada de la evolución del sector turismo en la provincia.

Contexto internacional, nacional y provincial

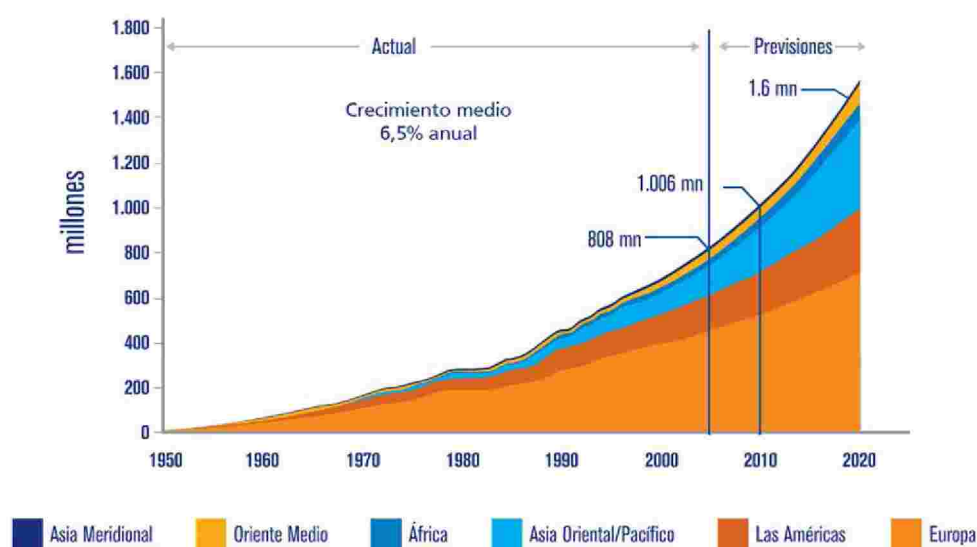
Caracterización del contexto turístico internacional

Evolución de las llegadas por turismo internacional

En el escenario de la evolución de las llegadas por turismo internacional se destacan los siguientes aspectos:

- Si se observa la distribución de las llegadas por turismo internacional, se destaca una diversificación de los destinos turísticos a nivel mundial.
- Si bien Europa continúa incrementando las llegadas por turismo internacional, las tasas de crecimiento de los destinos turísticos emergentes resultan ser más elevadas.

Evolución de las llegadas internacionales de turistas en el mundo



Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT).

Principales destinos según llegadas turísticas

En el marco de la evolución de la diversificación de la oferta turística mundial, la siguiente tabla muestra la distribución de la cuota de participación en las llegadas turísticas mundiales de los 15 principales destinos a lo largo de las décadas. Se observa de este modo que en la década de 50 el mayor porcentaje de llegadas (71%) se encontraban concentradas por EEUU, Canadá, Italia, Francia y Suiza mientras que en el año 2006 la categoría "otros destinos" es la que concentra el mayor porcentaje de llegadas (42%).

Principales destinos según llegadas turísticas

Rango	1950	Cuota	1970	Cuota	1990	Cuota	2010	Cuota
1	EEUU	71 %	Italia	43 %	Francia	38 %	Francia	33 %
2	Canadá		Canadá		EEUU		España	
3	Italia		Francia		España		Italia	
4	Francia		España		EEUU		Hungría	
5	Suiza		EEUU					
6	Irlanda	17 %	Austria	22 %	Austria	19 %	Reino Unido	14 %
7	Austria		Alemania		RU		México	
8	España		Suiza		México		Alemania	
9	Alemania		Yugoslavia		Alemania		Turquía	
10	RU		RU		Canadá		Austria	
11	Noruega	9 %	Hungría	10 %	Suiza	10 %	Feder. de Rusia	11 %
12	Argentina		Czechoslovakia		Grecia		Canadá	
13	México		Bélgica		Portugal		Malasia	
14	Holanda		Bulgaria		Malasia		Ucrania	
15	Dinamarca		Rumania		Croacia		Polonia	
	OTROS	3 %	OTROS	25 %	OTROS	33 %	OTROS	42 %
TOTAL	25 millones		166 millones		439 millones		840 millones	

Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT).

Caracterización del contexto turístico nacional, regional y provincial

Indicadores de Turismo de la República Argentina y Región Patagonia

Turismo Internacional

Argentina refleja la misma lógica de procedencia de su turismo receptivo internacional que a nivel mundial, es decir, sus principales mercados emisores son sus países limítrofes. La región que constituye la excepción a esta regla es la de Asia y Pacífico.

Un dato interesante respecto del ingreso de divisas es la participación durante el año 2012 de la categoría excursionista, aportando U\$S 48,7 millones, siendo el mismo un 3,6% superior al año 2011.

Excluyendo a la categoría Cruceros, puede inferirse que dicho aporte lo han realizado los movimientos en frontera, en particular los registrados en las provincias de la Región Litoral, y los pasos fronterizos con Chile.

Se destaca que la menor participación en los ingresos comparados con las llegadas se debe al menor gasto medio que poseen los turistas provenientes de países limítrofes en comparación a los de otros mercados.

Contrariamente los mercados de larga distancia se caracterizan en promedio por una mayor estadía media y un mayor gasto per cápita. En términos generales, el gasto casi duplica al número de turistas de esta categoría.

Otras de las características que poseen los mercados de larga distancia es que su demanda es multidestino, es decir, visitan más de una país de la región.

Principales indicadores de Argentina. Turismo receptivo internacional y emisoro internacional. Año 2012

AÑO 2012	TURISMO RECEPTIVO INTERNACIONAL	Llegadas de turistas no	5.585.061
		Estadía promedio en noches	11,72
		Ingresos –todas las vías- en	4732, 3 millones
		Gasto promedio por estadía en	847,3
		Gasto diario per cápita en U\$S	72,1
		Lugar de residencia habitual (países limítrofes)	Brasil (21,8%)
			Chile (20,3 %)
	Uruguay (10,9%) y Paraguay (10,8%)		
	Lugar de residencia habitual (países no limítrofes)	Europa (12,6%)	
		Resto de América (9%)	
		EEUU y Canadá (6,4%)	
	TURISMO EMISIVO INTERNACIONAL	Salidas de turistas	7.247.040
		Estadía promedio en noches	10,3
		Egresos –todas las vías- en	5713 millones
Gasto promedio por estadía en		788,3	
Gasto diario per cápita en U\$S		76,4	
Lugar de destino (países limítrofes)		Uruguay (22%)	
		Chile (21%)	
		Brasil (18%)	
Lugar de destino (países no limítrofes)		Resto de América (9%)	
	EEUU y Canadá (7%)		
	Europa (4%)		

Fuente: elaboración propia en base a Anuario Estadístico de Turismo (AET) del Ministerio de Turismo de la Nación (MINTUR).

Turismo doméstico o interno

Según datos del MINTUR, durante el año 2012, mas de 9 de cada 10 turistas residentes eligieron destinos nacionales (91.8%).

Indicadores de Turismo Domestico de Argentina. Año 2012

RESPECTO A LOS CENTROS EMISORES	Principales centros Emisores	Región CABA y Región Buenos (en conjunto, explicaron el 44% del flujo real y más del 50% del gasto turístico)
	Mayor Gasto Promedio	Residentes de la Región Patagonia seguidos por residentes de la Región CABA
RESPECTO A LOS CENTROS RECEPTORES	Mayor gasto diario promedio por turista registrado	Registrado en la Región Patagonia (\$1386) seguido por la región CABA (\$1332)
	Mayor estadía promedio registrada	Región Patagonia (7.3 noches)
RESPECTO AL FLUJO REAL	Motivaciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • 60.6%: ocio, esparcimiento y recreación • 32.9%: visita a familiares y amigos • 4%: trabajo y motivos profesionales
	Principales medios de transporte	<ul style="list-style-type: none"> • 65.9%: automóvil • 27.7%: ómnibus (Región Patagonia: el 71.1% de los turistas que visitaron la región utilizaron el automóvil)
	Actividades que realizan	<ul style="list-style-type: none"> • 49.9%: actividades de playa • 20%: visita a museos y monumentos • 14.7%: visita a Parques Nacionales y reservas

Fuente: elaboración propia en base a Anuario Estadístico de Turismo (AET) y Encuesta de Viajes y Turismo (EVyT) del Ministerio de Turismo de la Nación (MINTUR).

Relevancia del turismo intrarregional: los turistas tienden a visitar destinos ubicados dentro de la misma región en la que residen. Las excepciones son la Región CABA y los partidos del Gran Buenos Aires que resultan ser grandes centros emisores de turistas hacia el resto del país.

Indicadores de Turismo de la provincia del Neuquén

Turismo Internacional e Interno

Principales indicadores de turismo del Neuquén. Llegadas por Turismo Receptivo Internacional y Turismo Doméstico. Año 2012

Provincia del Neuquén Año 2012	Forma de turismo	Llegadas (porcentaje de representación)	Ingresos generados por la actividad (*)
	Turismo Receptivo Internacional	10.88%	\$ 72.530.962
	Turismo domestico o interno	72.08% (en su mayoría CABA, Gran Buenos Aires y prov de Buenos Aires)	\$ 480.481.139
		17.04% (provincia del Neuquen)	
Flujo real 2012: 888.318 turistas			

Fuente: elaboración propia en base a datos de la Subsecretaria de Turismo del Neuquén.

(*) datos correspondientes al año 2011.

La Cadena de Valor Turismo de Zapala

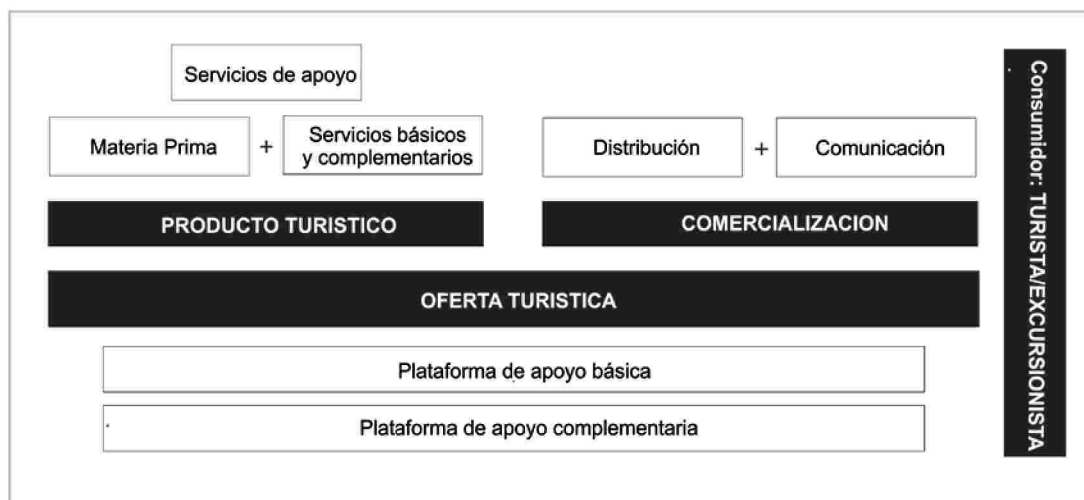
Actualmente por su ubicación geográfica, Zapala se define a sí misma como centro distribuidor hacia los principales destinos turísticos de la provincia.

En función de la regionalización turística de la provincia del Neuquén correspondiente al Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015, Zapala forma parte de dos corredores:

- Corredor de la Estepa.
- Ruta del Pehuén.

A continuación se caracterizarán cada uno de los eslabones de la cadena de valor turística de Zapala, a fin de detectar fortalezas y debilidades de cara a un desarrollo turístico de la ciudad.

Cadena de valor Turismo



Fuente: Elaboración Lic. Alejandro García. Lic. Natalia Lavalle.

Producto Turístico

Materia Prima, Recursos Turísticos

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.

Museo Histórico de la Ciudad de Zapala

Inaugurado en el año 2005, en el edificio donde funcionó entre 1938 hasta la década del 60 la Municipalidad de Zapala. En el mismo se exponen objetos históricos, colección de fotografías e indumentaria de colectividades inmigrantes: israelí, italiana, sirio-libanesa, española y chilena.

Museo Provincial de Ciencias Naturales Profesor Dr. Juan Augusto Olsacher – MOZ

Fundado en 1969. Es gestionado por la Dirección Provincial de Minería de la Subsecretaría de Hidrocarburos, Energía y Minería de la Secretaría de Estado de Recursos Naturales de la provincia del Neuquén.

Aspectos distintivos:

- Colección mineralógica de 2.500 especies, provenientes de 86 países del mundo.

- 600 y 800 holotipos, lo cual atrae a numerosos paleontólogos para la realización de trabajos de comparación.

Complejo Primeros Pinos

Ubicación: 55 Km. al oeste de Zapala.

Acceso: Ruta Provincial N° 13.

Actualmente solo funciona el parque recreativo de nieve. El complejo se distingue además por ser la zona donde comienzan la presencia de araucarias araucanas en su ámbito natural.

Actualmente proyectos e iniciativas de Unidad de Desarrollo Turístico (en adelante UDT) y emprendedores locales, apuntan al desarrollo de la oferta del lugar:

- Incorporación de nuevas actividades (ej. senderismo, observación de aves, caminatas con raquetas).
- Servicio de transporte de pasajeros desde Zapala hacia el complejo mediante la futura habilitación de prestadores de este servicio.
- Recuperación y entrega en concesión de la hostería.

Parque Nacional Laguna Blanca

Ubicación: 30 km de Zapala.

El área protegida posee 11.250 hectáreas de superficie y la Laguna Blanca es uno de los cuerpos de agua más importantes de la estepa patagónica. El uso público del Parque presenta dos temporadas:

- Temporada estival (del 01 de noviembre al 31 de marzo del año siguiente).
- Temporada de pesca (del 01 de abril al 31 de octubre).

Aspectos distintivos:

- Concepto de pesca (pesca recreativa) opuesto al de la Región Patagonia (pesca deportiva). Las especies presentes en la laguna (trucha marrón, trucha arcoíris y perca patagónica) alteran el equilibrio de la flora y fauna autóctona al ser especies introducidas, por lo que la pesca recreativa se traduce en una medida de mitigación que implementa el Parque para la conservación del mismo.
- Temporada de pesca opuesta a la de la Región Patagonia (inicia en noviembre y se extiende hasta el mes de mayo).

Arrecifes de coral

Ubicación: 25 km. de la ciudad de Zapala, por Ruta Nacional N° 40 hacia Las Lajas.
Corales petrificados de color rojizo apagado de dos metros de alto por aproximadamente cien metros de largo.

Cordillera del Chachil

Ubicación: 40 km. de la ciudad de Zapala.

La cordillera posee unos 50 km de extensión aproximadamente, y en sus extremos se encuentran el Cerro El Chachil y el Cerro La Atravesada. Por su cercanía con los principales cordones montañosos de la provincia, Zapala es definida como punto de partida para la realización de actividades de montaña.

Granja La Luisa

Ubicación: 20 km de la ciudad, sobre la Ruta Provincial N° 46.

Se realizan visitas durante la estación estival. El lugar cuenta con plantaciones de frambuesas, frutillas y grosellas. Posee además una Casa de Té, donde degustar productos caseros.

Granja El Mirador

Ubicación: 11 km de Zapala, por Ruta Nacional N° 40.

Ofrece recorridas guiadas y caminatas. Se puede observar el resultado de antiguas erupciones volcánicas, vertientes naturales de agua. Además ofrece productos artesanales propios de la granja.

Casa Histórica "Familia Trannack"

Cerro Michacheo

Ubicación: 2 km. de la ciudad de Zapala.

Ofrece una visión panorama de la ciudad y alrededores.

Fiestas Populares y Eventos programados por la Unidad de Desarrollo Turístico

- Fiesta de la Tradición (noviembre).

- Procesoión al Cristo Rey (noviembre).
- Procesoión a la Virgen del Manzano (diciembre).
- Corso (febrero).
- Feria Gastronómica (septiembre).
- Fiesta del Agua Pura (octubre).
- Otros.

Servicios Básicos

Respecto a los servicios básicos (alojamiento, excursiones, alquiler de transporte sin tripulación, etc.) y complementarios (gastronomía, venta de artículos regionales y artesanías, etc.), son los que permiten que el visitante realice sus actividades en materia de turismo³³.

Alojamiento

La oferta de alojamiento de la ciudad de Zapala se encuentra clasificada según el Decreto Provincial 2790/99. El mismo establece la clasificación y categorización de establecimientos según el siguiente criterio:

- Establecimientos categorizables de 1 a 5 estrellas (hotel, hostería, motel, cabañas, apart-hotel).
- Establecimientos de categoría única (albergue turístico, residencial, alojamiento alternativo).
- Campamento turístico (agreste, organizado).

Esta clasificación es distinta a la utilizada por el Ministerio de Turismo de la Nación según la Ley Nacional de Turismo N°25997.

Cantidad de establecimientos y plazas

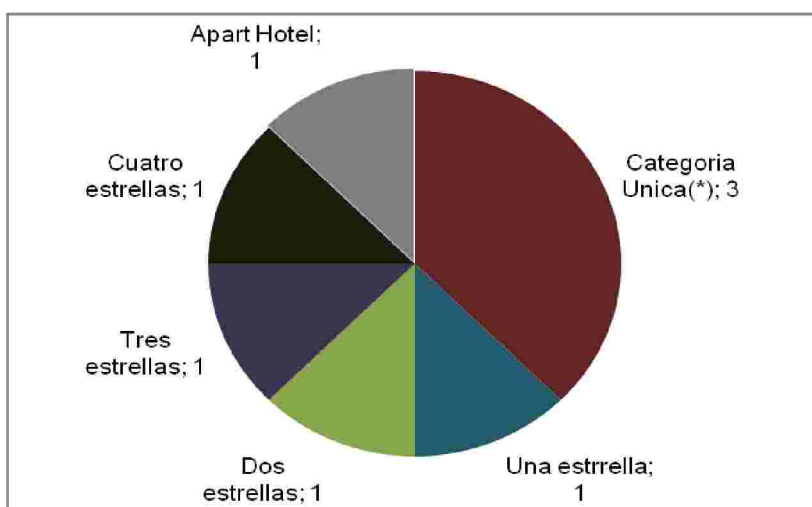
Según informes de la Subsecretaría de Turismo de la provincia, durante el año 2012 Zapala contaba con 8 establecimientos turísticos habilitados y 354 plazas, representando el 1.14% y 1.72% el de la oferta provincial, respectivamente. En este sentido, Zapala ocupaba durante el año 2012 el puesto N°9 en el ranking de los 10

³³ 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.

destinos provinciales en cuanto a cantidad de plazas de alojamientos turísticos. Se ubican por encima de Zapala en el ranking los siguientes destinos, en orden ascendente: Aluminé, Copahue, Villa Pehuenia, Caviahue, Junín de los Andes, Neuquén, Villa la Angostura y San Martín de los Andes.

Los 8 (ocho) establecimientos con los que cuenta Zapala se distribuyen de la siguiente manera:

Distribución de establecimientos turísticos habilitados. Zapala. Año 2012

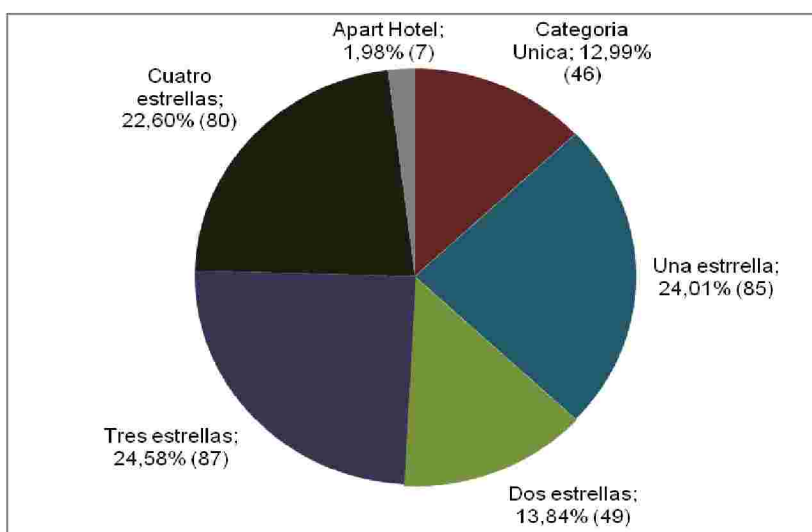


Fuente: elaboración propia en base a la Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén.

(*) Alojamiento turístico alternativo.

En cuanto a la distribución de las plazas:

Distribución de plazas de establecimientos turísticos habilitados. Año 2012



Fuente: elaboración propia en base a la Subsecretaría de Turismo de la provincia del Neuquén.

Si analizamos la categoría campamentos turísticos habilitados, al año 2012 Zapala contaba con 1 (uno) con capacidad para 48 personas, concentrado de este modo el 1.07% de la capacidad provincial.

Según estadísticas de la Unidad de Desarrollo Turístico, durante el año 2013 se suma un establecimiento de categoría única a la oferta de alojamiento de Zapala.

De esta manera, se presenta a continuación la evolución de la inversión en establecimientos turísticos habilitados de Zapala.

Evolución Establecimientos Turísticos Habilitados y plazas. Periodo 2007-2013

	Establecimiento Turístico Habilitado		Plazas	
	Variación Absoluta	Variación Porcentual	Variación Absoluta	Variación Porcentual
Año 2007-2008				
Año 2008-2009				
Año 2009-2010	2	50%	96	43,24%
Año 2010-2011				
Año 2011-2012	2	33,33%	36	11,32%
Año 2012-2013	1	12,50%	17	4,80%

Fuente: elaboración propia en base a Subsecretaría de Turismo de la provincia y Unidad de Desarrollo Turístico de Zapala. 2013.

Prestadores de servicios de actividades de turismo aventura

Mediante el curso de Formación Profesional de Prestadores de Actividades Turísticas de Senderismo, Trekking y Observación de Aves gestionado por la UDT y a cargo de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia junto al Parque Nacional Laguna Blanca y Formación de Adultos de Educación, se espera otorgar la habilitación a cinco 5 (cinco) personas quienes prestarán servicios de actividades de montañas a turistas, principalmente dentro del Complejo Primeros Pinos.

Servicios de alquiler y explotación de inmuebles para ferias, congresos y convenciones

- Museo Provincial de Ciencias Naturales "Prof. Dr. Juan A. Olsacher": cuenta con una 1 (una) sala auditorio.

- Proyecto de edificación del Centro de Convenciones Patagónico (Zapala como centro nodal patagónico).

Otros servicios

Zapala cuenta con una amplia oferta de servicios de entretenimiento, entre ellos:

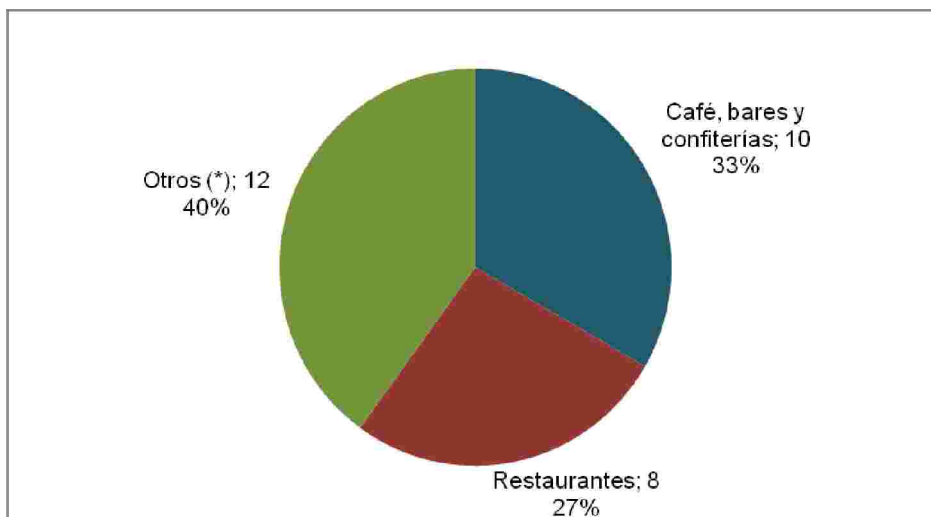
- Cine-Teatro Municipal “Don Amado Zapag”.
- Sala de Artes.
- Tres Casinos.
- Centro Recreativo y Pileta Municipal en el Bosque Comunal.
- Museos municipales.

Servicios complementarios

Gastronomía

No existe una reglamentación provincial ni municipal que regule el rubro de servicios gastronómicos. La clasificación aquí utilizada se ha tomado de la Ley Nacional de Turismo de la Nación N°25997.

Distribución del servicio gastronómico. Zapala



Fuente: elaboración propia en base a la Unidad de Desarrollo Turístico. 2013.

(*) Rotiserías (9), pizzerías (2), comidas rápidas (1)

Artículos Regionales y Artesanías

Según datos de la Unidad de Desarrollo Turístico, Zapala cuenta con un Registro Municipal de Artesanos Locales que se dedican a la venta de artesanías y artículos

regionales. Los artesanos realizan en líneas generales trabajos en cerámica, tejidos, talabartería, madera y orfebrería. Los espacios donde se realiza la venta de sus productos dentro del municipio de Zapala son la Plaza Doña Paca, Feria Agroartesanal Trabum Ruca y Calle Peatonal frente a la Municipalidad de Zapala.

Servicios de Apoyo

Centros de Informes

La Unidad de Desarrollo Turístico cuenta actualmente con tres centros de informes y un cuerpo de 15 informantes turísticos:

- Centro de Informes Turísticos Portal del Pehuén.
- Oficina de Informes Turísticos Terminal de Ómnibus.
- Informes Turísticos Recepción Camping Municipal.

Servicios de transporte hacia los principales atractivos de Zapala

Actualmente Zapala no cuenta con servicios de transporte público de pasajeros hacia los atractivos que se encuentran ubicados en su periferia. Un proyecto de prestación de servicios de traslado de pasajeros hacia el complejo Primeros Pinos está en proceso de ser puesto en marcha.

Conectividad (infraestructura de comunicación)

- *Zona Este:* se comunica con Neuquén Capital por Ruta Nacional N° 22 (186 km).
- *Zona Sur:* se comunica con la Zona Lacustre por Ruta Nacional N°40 a Junín de los Andes, San Martín de los Andes (245 km). Por Ruta Provincial N° 46, se conecta con el Parque Nacional Laguna Blanca y Aluminé (90 km).
- *Zona Noroeste:* por Ruta Nacional N° 22 se conecta con Las Lajas (54 km), Loncopué (120 km) y complejo termal Copahue – Caviahue (180 km).
- Por Ruta Nacional N° 242 se accede al Paso Internacional de Pino Hachado (110 km. desde Zapala y 95 km. de la localidad de Temuco en Chile).
- *Zona Oeste:* por Ruta Provincial N°13 se conecta con el Parque de Nieve Primeros Pinos (50 km), Villa Pehuenia (110 km) y Moquehue (140 km); conectando con el acceso a la Republica de Chile por el Paso Internacional Icalma.

Comercialización Turística

Distribución Turística (canal indirecto)

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 (mediante intermediarios).

Agencias de Viajes

Zapala no posee Agencias de Viajes radicadas en la localidad. A nivel provincial, solo 2 (dos) agencias de viajes comercializan un único atractivo de Zapala: el Complejo Primeros Pinos.

Comunicación Turística (dirigida al mercado)

La comunicación del producto tiene por objeto crear conocimiento de la oferta en el mercado e influir en el comportamiento de compra del visitante.

Zapala implementa una serie de herramientas de comunicación:

- Pagina web municipal.
- Radios locales.
- Medios televisivos.
- Notas periodísticas publicadas en diferentes medios de comunicación locales y provinciales, ejemplo pagina web de Neuquén Tur.
- Folletería Turística.
- Redes sociales: facebook municipal.
- Participación en ferias turísticas (ejemplo en la Feria Internacional de Turismo en el Stand de la provincia del Neuquén), Cuerpo de Promotores que participan en diferentes ferias y eventos.
- Participación en encuentros de informantes turísticos de la provincia.

Plataforma de apoyo básica

Administración de Turismo local y herramientas de política turística

Unidad de Desarrollo Turístico

Posee dos áreas específicas de trabajo:

- Dirección de Promoción y Gestión Turística.
- Dirección de Planificación de Servicios y Actividades Turísticas.

Personal: el área cuenta con 2 (dos) licenciadas en turismo, 15 (quince) informantes turísticos y 5 (cinco) promotores.

Vínculo con otras áreas de gestión

El vínculo de cooperación entre la UDT y restantes áreas de gestión es alto, a continuación algunos casos:

- Unidad de Promoción y Empleo y Formación para el Trabajo.
- Dirección de la Atención Integral a las Personas con Discapacidad. (Programa de Turismo Accesible: relevamiento en conjunto de la accesibilidad en espacios públicos, alojamientos hoteleros y extra hoteleros y establecimientos gastronómicos).
- Secretaria de Políticas Sociales y Desarrollo Humano (Puesta en marcha del Servicio de Turismo Social planificado en conjunto).
- Secretaria de Cultura y Deportes y Recreación (informal).
- Subsecretaria de Planificación Urbana y Ambiental (trabajo conjunto en la definición de la distribución de las áreas de uso del Bosque Comunal -camping, área Recreativa, canchas de deportes no reglamentarias, cancha de hockey y fútbol reglamentarias, estacionamientos, lugares de ingresos, caminos internos, construcción de dormis, etc.)

Plataforma de apoyo complementaria

Administración de Turismo provincial

- Subsecretaria de Turismo del Neuquén, Ministerio de Desarrollo Territorial del Neuquén y Plan de Desarrollo Turístico 2011-2015.
- Neuquén Tur: empresa de promoción turística de la provincia.

Fortalezas y debilidades de la cadena de valor Turismo

Fortalezas

- Rol de Zapala como Portal de la Ruta del Pehuén y centro turístico de distribución.
 - Portal de acceso a la Ruta del Pehuén, centro de distribución según Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015.
 - Centro de Informes Turísticos Portal del Pehuén.
 - Cercanía como los principales destinos turísticos de la provincia.

- Diversidad de recursos naturales y culturales con potencial turístico.

Diversificación de la oferta turística actual:

- Definición de nuevos productos turísticos (potenciales).
- Renovación de oferta turística actual.

- Diversidad de atractivos.

Captación de segmentos de mercado diferenciados en diferentes periodos del año.

- Nivel de representación institucional del área de gestión turismo.
- Manejo de recursos materiales (presupuestarios).
- Definición del objeto específico de acción de la política turística local (área de promoción y gestión turística; área de planificación de servicios y actividades turísticas).

- Cooperación público-público.

Unidad de Desarrollo Turístico y restantes áreas de gestión locales.

- Iniciativa y compromiso de la Unidad de Desarrollo Turístico hacia el interno de la cadena de valor.

- Acciones: asesoramiento y capacitación para el generación de nuevos servicios y actividades, recuperación de la hostería del complejo Primeros Pinos, etc.

- Oferta de servicios de entretenimiento disponibles.

- Museos.

- Casinos.

- Cine-teatro Municipal.

- Centro Recreativo Pileta Municipal del Bosque Comunal.

- Próximo Centro de Convenciones Patagónico.

Infraestructura para la organización de congresos y convenciones.

- Desarrollo de la tipología de turismo de congresos y convenciones.

- Complemento Auditorio MOZ.

Debilidades

- Ausencia de un sistema de recolección de datos vinculado a visitantes.

- Limitación de los puntos de muestreo lo que implica un sesgo de la muestra hacia una tipología de turismo específica. Actualmente los puntos de muestreo son el Centro de Informes Portal del Pehuén y Camping Municipal Los Pinos.

- Ausencia de relevamiento de variables vinculadas con los hábitos de consumo de los visitantes y percepciones sobre el destino.

- Indefinición de la oferta turística actual.

Esto implica esfuerzos comunicacionales y de distribución dispersos que no apuntan a mercados específicos previamente definidos.

- Nivel de participación bajo de la oferta turística en canales de comercialización (distribución) turística.

- Limitada oferta de servicios de alojamiento.

Esto implica una saturación de la capacidad de acogida de la ciudad.

- Desconocimiento del perfil turístico de Zapala por parte de la demanda turística.
- Cooperación público-privada.

Unidad de Desarrollo Turístico - sector privado de la cadena de valor. Bajo nivel de cooperación.

- Ausencia de participación del sector privado en la promoción del destino y sus atractivos.

- Bajo nivel de participación en convocatorias del sector público (UDT).

- Ausencia de políticas empresariales proactivas que acompañen la política turística local.

- Cooperación privada-privada.

Ausencia de cooperación.

- Ausencia de asociativismo.

- Ausencia de cooperación empresarial.

- Desconocimiento de los atractivos turísticos locales por parte de la población local.

- Limitantes al desarrollo de la oferta turística actual y potencial.

- Ausencia de conectividad con atractivos de la periferia.

- Ausencia de señalización turística de acceso y trazado urbano de la ciudad.

- Ausencia de incentivos para la inversión hotelera o extrahotelera.

- Días de atención al público del MOZ.

Problemas que retrasan el desarrollo del Sector Turismo en Zapala

Las problemáticas han sido identificadas a partir la investigación realizada mediante las herramientas enunciadas al comienzo del desarrollo de la caracterización de la

cadena. Las mismas se encuentran encadenadas y muchas de ellas se explican unas con otras, considerando que todas forman parte de una misma cadena. A su vez una misma problemática puede detentar una o varias problemáticas subyacentes.

- Primera Problemática.

Para que un destino turístico pueda desarrollarse de manera eficiente en un entorno competitivo como lo es el actual mercado turístico nacional y provincial en el marco del surgimiento de numerosos destinos turísticos emergentes, es condición necesaria la existencia de datos estadísticos confiables para la toma de decisiones tanto en materia de políticas públicas como de políticas empresarias.

Una de las principales problemáticas de Zapala en este sentido se refiere a la información que el destino posee en términos de estadísticas en relación a la caracterización de su demanda turística real.

Esta problemática se explica por los puntos centrales que a continuación se describen, que reflejan las *deficiencias existentes en cuanto a la recolección de datos para la generación de estadísticas confiables* que describan y caractericen los diferentes segmentos de mercados captados:

- Ausencia de esfuerzos unificados y presencia de un sistema de recolección de datos no integrado.

Atractivos (como el Museo Provincial Olsacher y el Parque Nacional Laguna Blanca) y establecimientos del sector hotelero diseñan y aplican sus propios registros de visitantes con el fin de contar con un control propio de la cantidad de visitantes recibidos. En cuanto a la Unidad de Desarrollo Turístico, la misma lleva adelante la recolección de datos en el Centro de Informes Portal del Pehuén y el Camping Municipal Los Pinos. En este sentido, los esfuerzos en cuanto a la recolección de datos con respecto a los visitantes se encuentran dispersos, pues no existe un sistema definido que unifique e integre las herramientas utilizadas (encuestas, registros, etc.).

- Limitación de los puntos de muestreo en donde actualmente la Unidad de Desarrollo Turístico realiza las encuestas dirigidas a visitantes.

Actualmente los puntos de muestreo que ha definido la Unidad de Desarrollo Turístico para la recolección de datos relativos a los visitantes de la ciudad son el Centro de Informes Portal del Pehuén y la Recepción del Camping Municipal Los

Pinos. En este sentido, puntos importantes como atractivos o establecimientos de alojamiento no son considerados tales.

De esta forma, la muestra obtenida resulta sesgada debido a que los visitantes que no visitan el Centro de Informes o el Camping Municipal no son contemplados en la toma de encuestas; así podemos concluir que la caracterización del perfil del visitante de Zapala resulta incompleto o sesgado a una tipología de turismo específica.

Frente a esto, la Unidad de Desarrollo Turístico no cuenta con manejo de muestras representativas lo que puede derivar en la toma de decisiones equivocadas.

- Falta de relevamiento de variables de respondan a los hábitos de consumo del visitante y percepciones.

En este sentido, las encuestas de la Unidad de Desarrollo Turístico no contemplan el relevamiento de variables vinculadas con los hábitos de consumo del visitante y percepciones de los mismos respecto al destino.

Esto dificulta y casi imposibilita la posterior definición de estrategias de desarrollo de productos turísticos tanto tradicionales como potenciales, estrategias de mercado (prioritarios, estratégicos y potenciales), estrategias de comunicación y estrategia de distribución.

- Segunda problemática.

La siguiente problemática identificada se relaciona con la *ausencia de una definición de la oferta turística actual*.

La causa que explica la ausencia de esta definición es la imposibilidad de definir estrategias de desarrollo de productos turísticos tradicionales o potenciales ante una deficiente caracterización de la demanda turística (problemática descrita anteriormente).

Esto deriva en *esfuerzos comunicacionales y de distribución dispersos* que no se encuentran dirigidos a mercados concretos.

Es decir, la indefinición de la oferta turística y los mercados a quienes dirigir las estrategias de comercialización (comunicación y distribución), no permite definir posteriormente las estrategias de comunicación y distribución. Esto explica el desconocimiento del perfil turístico de la localidad de Zapala dentro del mercado turístico actual.

Por otro lado, existen *dificultades de tipo estructurales* en relación a la oferta turística vinculadas con problemáticas presentes en el interno de la cadena de valor. A continuación se presentan las más relevantes:

- Bajo nivel de asociativismo e inexistencia de cooperación empresarial.
- Escasa cultura de la hospitalidad de la población local, incluido el nivel de desconocimiento de los atractivos propios.
- Conectividad: ausencia de servicios de transporte público o privado hacia atractivos alejados como por ejemplo los más tradicionales como el Complejo Primeros Pinos y el Parque Nacional Laguna Blanca.
- Ausencia de señalización turística de acceso y trazado urbano de la ciudad.
- Ausencia de incentivos para la inversión hotelera o extrahotelera: frente a la limitada oferta de servicios de alojamiento y saturación de la capacidad de acogida de la ciudad principalmente en fechas específicas como eventos programados. Por ejemplo, Fiesta Provincial de la Producción Minera que se realiza en la localidad.
- Ausencia de servicios complementarios en Parque Nacional Laguna Blanca.
- Días de atención al público del Museo Olsacher acotado solo a días hábiles.

En otro sentido, se detecta una problemática subyacente vinculada a una *nula transformación en productos turísticos de atractivos con una elevada potencialidad* para su posterior comercialización.

En este sentido se han identificado las siguientes potencialidades:

- *Parque Nacional Laguna Blanca*: ofrece una temporada de pesca opuesta al resto de la provincia a la vez que ofrece un concepto de pesca recreativa opuesto al concepto de pesca deportiva de la Región Patagónica, en este sentido el turista colabora con la conservación del Parque mediante la extracción de peces. (Actualmente se ofrece la actividad pero el producto no se encuentra definido y existen dificultades que impiden su comercialización como por ejemplo la ausencia de servicios de transporte que lo conecten con la ciudad).
- *Museo Olsacher*: posee una relevancia internacional en relación a su colección de especies mineralógicas y holotipos, esto último funciona como atractor de investigadores para la realización de trabajos de comparación. (Este diferencial no ha sido utilizado en la definición de un producto, nula comercialización).
- *Diversificación de la oferta del Complejo de Primeros Pinos y Actividades de Montaña*: mediante la oferta de actividades complementarias como caminatas en

raqueta en temporada invernal y actividades de senderismo, trekking y observación de aves en temporada estival en el Complejo Primeros Pinos; desarrollo de oferta de actividades de montañas en el Cordón del Chachil, entre otros cerros cercanos. (Próximamente se prestarán las actividades en el complejo Primeros Pinos, pero el producto no se encuentra definido ni comercializado).

- *Cerro Michacheo*: que ofrece una vista panorámica de la ciudad y alrededores. (Actualmente producto no definido ni comercializado).

- *Granja La Luisa, Granja el Mirador*: desarrollo de excursiones para actividades de campo. (Actualmente producto no definido ni comercializado).

- Tercera problemática.

El *bajo nivel de presencia de la oferta turística de Zapala en los canales de comercialización turística* (agencia de viajes provinciales o nacionales) limita el desarrollo turístico de la ciudad, dado que estos canales representan la principal herramienta para colocar los productos turísticos en el mercado.

Pero para lograr la incorporación de la oferta turística de Zapala en los canales de comercialización, primero es necesario que la misma sea definida.

- Cuarta problemática.

La siguiente problemática responde a la *inexistencia de cooperación entre el sector público y el sector privado y el sector privado entre sí*, que se refleja en:

- Bajo nivel de participación a las convocatorias del sector público por parte del sector privado.

- Bajo nivel de asociativismo.

- Inexistencia de cooperación empresarial.

- Ausencia de políticas innovadoras o proactivas por parte del sector empresarial local como podrían darse en otros destinos de la provincia.

Esta problemática se explica principalmente por el perfil conservador del empresario local y la ausencia de una cultura de trabajo en equipo.

3.5. Recopilación de programas y organismos

A continuación se presentan los organismos y programas internacionales, nacionales y provinciales potencialmente aplicables a las problemáticas detectadas o ideas proyectos definidas de la cadena de valor turismo de Zapala.

NIVEL	ORGANISMO	PROGRAMAS APLICABLES AL SECTOR TURISMO
INTERNACIONAL	Corporación Financiera Internacional IFC Grupo del Banco Mundial	Compra, construcción, refacción y/o remodelación de hoteles y hospedajes
	Corporación Interamericana de Inversiones CII Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo	Construcción de establecimientos.
NACIONAL	Ministerio de Turismo de la Nación MINTUR	Programa Nacional de Inversiones Turísticas – PNIT
		Programa de Fortalecimiento y Estímulo a Destinos Turísticos Emergentes – PROFODE
		Programa Desarrollo de Productos Turísticos
		Plan Federal de Capacitación (MINTUR)
		Red de Incubadoras de Empresas Turísticas
		Red de Oportunidades de Inversión – ROIT
		Programa Nacional de Uso Racional y Eficiente de la Energía PRONUREE
		ASETUR: Proyectos de innovación tecnológica del sector Turismo
		Programa de Promoción de la Responsabilidad Social Empresaria en el Sector Turismo
	Consejo Federal de Inversiones CFI	Créditos para la reactivación empresarial
		Programa de asistencia técnica y financiera a la producción regional exportable
	Ministerio de Desarrollo Social	Proyectos socioproductivos “Manos a la obra”
	Ministerio de Economía y Finanzas Publicas	Servicio financiero de Impulso Argentino
		Programa de financiamiento productivo del Bicentenario
	Universidad Nacional de La Plata, Dirección de Asuntos Municipales	Asistencia técnica
	Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas	Asesoramiento, asistencia técnica y capacitación mediante Secretaria de Trabajos a Terceros
Universidad Nacional del Comahue, Facultad de Turismo	Servicios de profesionales turísticos	
Banco de Inversión y Comercio Exterior BICE	Financiación de inversiones: créditos para el desarrollo	
Banco Credicoop Coop. Ltda.	Apoyo a la actividad hotelera y gastronómica	
	Construcción de inmuebles comerciales	

		Participación en ferias nacionales e internacionales y viajes de negocios
	Banco de la Nación Argentina	Fondo Nacional para la creación y consolidación de microemprendimientos – FoMicro - Línea 400 BNA
PROVINCIAL	Centro de la pequeña y mediana empresa - Agencia de Desarrollo Económico del Neuquén CENTRO PYME ADENEU (Ente Descentralizado del Ministerio de Desarrollo Territorial de Neuquén)	Programa de Asistencia a pymes del Sector Turístico
		Programa Transversal de Capacitación, Subprograma de capacitación turística
		Programa Transversal de Alimentos
		Programa Transversal de Calidad
	Instituto Autárquico de Desarrollo Productivo del Neuquén IADEP (Entidad descentralizada y autárquica del Gobierno de la Provincia de Neuquén)	Financiación emprendedores, Subprograma de pequeños prestadores turísticos de la provincia
		Subprograma de asistencia financiera para pequeños prestadores turísticos (Ley Provincial 2620) - dentro del Producto Turismo Rural-
		Programa de asistencia financiera para la reconversión neuquina. (Ley Provincial N°2621)
		Programa provincial de promoción de microcrédito (Ley provincial N°2620)
	Gobierno de la Provincia de Neuquén	Programa Municipio Virtual
	Ministerio de Desarrollo Territorial del Neuquén, Subsecretaría de Turismo (programas dentro del Plan de Desarrollo Turístico 2011-2015)	Programa de Investigación y Desarrollo Estratégico de Productos Turísticos: asistencia técnica a distintos actores vinculados con la actividad (municipios, cámaras, prestadores, entre otros).
		Programas de Calidad Externa (aplicada a destinos, productos y sectores): impulsar la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en el sector turístico público-privado, mediante la adopción progresiva de herramientas
		Programa de Fiscalización
		Programa de Habilitaciones Turísticas
		Programa de Vinculación con Municipios y Sector Privado
Programa de Asistencia para el Financiamiento Turístico Privado		
Programa de Competitividad con base en las Nuevas Tecnológicas		
Programa de Fortalecimientos de las Oficinas de Informes y Atención al Turista		
Programa de Difusión		
Programa de Capacitación en Hotelería y Gastronomía		
	Programa de Capacitación para Informantes Turísticos	

		Programa de Capacitación y Actualización por Línea de Productos
		Programa de Investigación de Nuevas Fuentes de Financiamiento para el Sector Turismo
		Programa de Detección y Actualización de las Demandas de Infraestructura y equipamiento de los Destinos Turísticos Provinciales
		Programa Provincial de Infraestructura y Equipamiento Turístico
	Ministerio de Desarrollo Territorial del Neuquén, Subsecretaria de Planificación y Acción para el Desarrollo COPADE (Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo)	Programa de planeamiento y políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación
		Programa de Gestión y vinculación de proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación
		Programa de Planificación del Desarrollo y Fortalecimiento del Tejido empresarial
		Programa Políticas Ambientales y Enfoque de Riesgo en la Planificación
		Programa Planificación de la Inversión Pública Provincial
		Programa de Apoyo Estratégico al Desarrollo Local
		Programa de Impulso a la Vinculación Externa Provincial
		Programa de Desarrollo de Información Territorial (DITER)
	Banco Provincia del Neuquén	Líneas de créditos para pymes (BPN Flexible, Pre-temporada para zonas de turismo)

3.6. Elaboración de un resumen ejecutivo de diagnóstico por cadena productiva para que sea utilizado como documento de discusión en los talleres participativos. Matriz FODA

A continuación se presenta la matriz FODA que sintetiza el estado de situación actual de Zapala en materia de turismo. La misma ha sido el resultado la utilización de diversas técnicas cualitativas de investigación social y fue desarrollada bajo la lógica de cadena de valor.

Asimismo se presentan las estrategias preliminares con sus respectivas ideas-proyecto que tienen por objetivo minimizar las amenazas y debilidades y maximizar las oportunidades y fortalezas encontradas.

Primer Nivel de Análisis FODA

Fortalezas

- Rol de Zapala como Portal de la Ruta del Pehuén y centro turístico de distribución.
 - Portal de acceso a la Ruta del Pehuén, centro de distribución según Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015.
 - Centro de Informes Turísticos Portal del Pehuén.
 - Cercanía como los principales destinos turísticos de la provincia.
- Diversidad de recursos naturales y culturales con potencial turístico.

Diversificación de la oferta turística actual:

- Definición de nuevos productos turísticos (potenciales).
- Renovación de oferta turística actual.

- Diversidad de atractivos.

Captación de segmentos de mercado diferenciados en diferentes periodos del año.

- Nivel de representación institucional del área de gestión turismo.
 - Manejo de recursos materiales (presupuestarios).
 - Definición del objeto específico de acción de la política turística local (área de promoción y gestión turística; área de planificación de servicios y actividades turísticas).

- Cooperación público-público.

Unidad de Desarrollo Turístico y restantes áreas de gestión locales.

- Iniciativa y compromiso de la Unidad de Desarrollo Turístico hacia el interno de la cadena de valor.
 - Acciones: asesoramiento y capacitación para el generación de nuevos servicios y actividades, recuperación de la hostería del complejo Primeros Pinos, etc.
 - Oferta de servicios de entretenimiento disponibles.
 - Museos.
 - Casinos.
 - Cine-teatro Municipal.
 - Centro Recreativo Pileta Municipal del Bosque Comunal.
 - Próximo Centro de Convenciones Patagónico.
- Infraestructura para la organización de congresos y convenciones.
- Desarrollo de la tipología de turismo de congresos y convenciones.
 - Complemento Auditorio MOZ.

Debilidades

- Ausencia de un sistema de recolección de datos vinculado a visitantes.
 - Limitación de los puntos de muestreo lo que implica un sesgo de la muestra hacia una tipología de turismo específica. Actualmente los puntos de muestreo son el Centro de Informes Portal del Pehuén y Camping Municipal Los Pinos.
 - Ausencia de relevamiento de variables vinculadas con los hábitos de consumo de los visitantes y percepciones sobre el destino.
 - Indefinición de la oferta turística actual.
- Esto implica esfuerzos comunicacionales y de distribución dispersos que no apuntan a mercados específicos previamente definidos.
- Nivel de participación bajo de la oferta turística en canales de comercialización (distribución) turística.
 - Limitada oferta de servicios de alojamiento.
- Esto implica una saturación de la capacidad de acogida de la ciudad.
- Desconocimiento del perfil turístico de Zapala por parte de la demanda turística.
 - Cooperación público-privada.
- Unidad de Desarrollo Turístico - sector privado de la cadena de valor. Bajo nivel de cooperación.

- Ausencia de participación del sector privado en la promoción del destino y sus atractivos.
 - Bajo nivel de participación en convocatorias del sector público (UDT).
 - Ausencia de políticas empresariales proactivas que acompañen la política turística local.
 - Cooperación privada-privada.
- Ausencia de cooperación.
- Ausencia de asociativismo.
 - Ausencia de cooperación empresarial.
 - Desconocimiento de los atractivos turísticos locales por parte de la población local.
 - Limitantes al desarrollo de la oferta turística actual y potencial.
 - Ausencia de conectividad con atractivos de la periferia.
 - Ausencia de señalización turística de acceso y trazado urbano de la ciudad.
 - Ausencia de incentivos para la inversión hotelera o extrahotelera.
 - Días de atención al público del MOZ.

Oportunidades

- Aumento de viajes domésticos y tendencias del turismo por ocio y placer.
- Políticas nacionales (régimen de fines de semana largos y feriados puente).
- Tendencia en la modalidad de turismo por ocio y placer: multidestino, estadías en cortas en diferentes destinos.
- Principal medio de transporte utilizado: automóvil (el 71% de los visitantes internos que tienen como lugar de destino la Región Patagonia utilizan este medio de transporte).
- Amplia red de distribución nacional y provincial.

Potenciales distribuidores de productos turísticos de Zapala.

- Datos estadísticos (2012) MINTUR: 5783 agencias de viaje en Argentina. El 50.4% se encuentra en CABA y la pcia. de Buenos Aires.
- Datos estadísticos (2012) Subsecretaria de Turismo del Neuquén: 87 Empresas de Viajes y Turismo. El 43.68% se concentra en la capital neuquina, el 25.29% en San Martín de los Andes, el 12.64% en Villa La Angostura y el restante 18.39% se

distribuye entre las localidades de Caviahue, Copahue, Chos Malal, Villa Pehuenia, Junín de los Andes, Plottier, Plaza Huincul y Cutral Có.

- Fiestas y eventos programados de nivel nacional, provincial o local.

Plataforma de comunicación del perfil turístico de Zapala y sus atractivos.

- cuerpo de promotores.
- artesanos locales.
- sector gastronómico local.
- otros actores.
- Relevancia de República de Chile como centro emisor de República de Argentina.
 - Datos estadísticos (2012) MINTUR: la República de Chile (20.3%) es el segundo centro emisor de la República de Argentina después de República Federativa del Brasil (21.8%).
 - Datos estadísticos (2012) MINTUR: la Región Patagónica es la segunda región más visitada por el mercado chileno (concentra el 12.4% del total de pernoctes del turista chileno en Argentina – la Región CABA concentra el 81.1% de las noches-).
 - República de Chile: mercado estratégico³⁴.
 - Proximidad geográfica.
 - Pasos Internacionales de Pino Hachado y de Icalma.
 - Tipo de cambio favorable para el turista chileno.
 - Gustos y preferencias del turista chileno (museos y casinos).
- Universidad Nacional del Comahue y zona de influencia.
 - Generar oferta académica de grado en materia de turismo.
 - Plataforma de apoyo para capacitaciones hacia el interno de la cadena de valor de Zapala.
- Zona de investigación geológica y paleontológica.

Fusión: importancia a nivel latinoamericano del MOZ.

 - Zapala como centro de acogida de investigadores vinculados a estas ciencias.
 - Definición de nuevos productos.

³⁴ Mercado estratégico: son aquellos mercados que actualmente no son significativos pero sobre los cuales se desea aumentar la participación por ser mercados atractivos en cuanto a volumen de gasto, cercanía geográfica o interés específico en productos turísticos que el destino puede ofrecer.

- Incorporación de programas de financiamiento para el sector turismo.
- Formación de hidrocarburos no convencionales Vaca Muerta, Zona Franca y Proyecto Chiuido I.
 - Posicionamiento turístico de Zapala: plataforma de comunicación.
 - Desarrollo de una oferta de recreación, gastronomía y alojamiento para captar nueva demanda.
 - Captación de un mercado de visitantes de día, mediante la creación de productos dirigidos a trabajadores y familiares en materia de esparcimiento.

Amenazas

- Vulnerabilidad del Sector Turismo frente a acontecimientos no controlables.
 - Vinculados a la naturaleza.
 - Vinculados a lo social.

Estos factores aleatorios influyen sobre el sistema turístico y afectan el comportamiento del flujo real. Desvío de demanda turística.

- Dificultades de posicionamiento de Zapala como destino turístico. Predominancia de otros perfiles productivos (ej. actividad minera).
- Entorno de mercado competitivo.

Mayores esfuerzos:

- Captación de inversiones públicas y privadas.
- Captación cuota de mercado.

Segundo Nivel de Análisis FODA con Estrategias

<p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zapala como Portal de la Ruta del Pehuén y centro turístico de distribución • Diversidad de recursos naturales y culturales • Diversidad de atractivos • Área de gestión turismo: grado de representación, compromiso e iniciativa • Cooperación público-público • Oferta de servicios de entretenimiento • Próximo Centro de Convenciones Patagónico 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de recolección de datos vinculado a visitantes • Oferta turística actual • Canales de comercialización (distribución) turística • Oferta de servicios de alojamiento • Desconocimiento del perfil turístico de Zapala: hacia el interno (población local) y hacia el externo (demanda turística) • Cooperación público-privada; privada-privada • Limitantes al desarrollo de la oferta turística actual y potencial
<p>FACTORES EXTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viajes domésticos y tendencias del turismo por ocio y placer • Amplia red de distribución nacional y provincial • Fiestas y eventos programados • República de Chile como centro emisor • Universidad Nacional del Comahue y zona de influencia • Zona de investigación geológica y paleontológica • Programas de financiamiento • Vaca Muerta, Zona Franca y Proyecto Chuiido I 	<p>ESTRATEGIAS MAXI-MAXI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación del perfil de la demanda turística de Zapala • Definición de la oferta turística de Zapala 	<p>ESTRATEGIA MAXI-MINI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del perfil turístico de Zapala hacia el interno de la cadena de valor • Determinación del perfil de la demanda turística de Zapala
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidad del Sector Turismo • Predominancia de otros perfiles productivos • Entorno de mercado competitivo 	<p>ESTRATEGIA MINI-MAXI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de la oferta turística de Zapala 	<p>ESTRATEGIAS MINI-MINI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del perfil turístico de Zapala hacia el interno de la cadena de valor • Definición de la oferta turística de Zapala

Detalle de las Estrategias e Ideas-Proyecto Preliminares

Determinación del perfil de la demanda turística de Zapala

- Idea proyecto: Sistema de recolección de datos integrado.
- Incorporación de nuevos puntos de muestreo (ej. alojamiento, atractivos turísticos, eventos programados).
- Diseño de nuevas herramientas de recolección de datos (encuestas) que incorporen relevamiento de variables vinculadas con hábitos de consumo y percepciones.
- Tabulación de datos y procesamiento de la información mediante el Sistema Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS), software estadístico para la investigación de mercados.

Definición de oferta turística de Zapala

- Idea proyecto: Definición de estrategias de productos, mercado y comercialización
- Definición de estrategias de desarrollo de productos tradicionales y potenciales.
 - *Inventario de atractivos turísticos*: según sean tradicionales y potenciales.
 - *Guía de posibilidades de desarrollo*: relevamiento de variables estructurales.
- Definición de estrategias de mercado (mercados prioritarios, estratégicos y potenciales).
- Definición de estrategias de comunicación y distribución (dirigidas a mercados específicos).

Cruzamiento de variables relevadas en el sistema de recolección de datos integrados para la caracterización de la demanda turística.

Desarrollo del perfil turístico de Zapala hacia el interno de la cadena de valor

- Idea Proyecto: Red de profesionalización y consolidación de la cadena de valor.
- Generar lazos de cooperación con universidades e instituciones para:
 - La *sensibilización y concientización* de la población local en general (actores directa e indirectamente vinculados con el sector turismo, actores no vinculados pero que constituyen los servicios de apoyo de la cadena de valor, población en general)
 - La *detección de necesidades de capacitación* de actores de la cadena de valor (Horizonte: elevar la calidad de los servicios y estimular la capacidad proactiva e

innovadora de los actores directa e indirectamente vinculados con el sector, mejorar el vínculo con el turista de acuerdo al rol que cumple el actor dentro de la cadena de valor, definir la importancia del rol del actor en la promoción del destino, etc.).

- Generar una guía de inversiones público y privada (plataforma de apoyo):
 - *Relevamiento e identificación* de necesidades de inversión.
 - *Vinculación* de las mismas con los programas existentes.

(Inversiones privadas: residente local como potencial inversor para el sector)

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 proyecto

El taller correspondiente a la cadena Turismo fue realizado el 14 de mayo en la ciudad de Zapala.

Estuvieron presentes los siguientes actores de la cadena de valor: un técnico del área de gestión turismo local y un prestador de servicios de actividades de turismo aventura.

El taller de trabajo consistió en:

Presentación de los resultados del diagnóstico

- Caracterización del contexto internacional, nacional y provincial del sector turismo.
- Caracterización de la cadena de valor turismo de Zapala.
- Presentación de las técnicas cualitativas de investigación social utilizadas para la realización del diagnóstico.
- Análisis de FODA.
- Presentación de las estrategias e ideas proyectos propuestas.
- Posteriormente se realizó un debate e intercambio de aportes con los actores sociales presentes, principalmente respecto de los puntos d. y e.

Debate e intercambio de aportes referidos al diagnóstico (análisis FODA), estrategias e ideas proyecto

En esta instancia se alcanzó un total consenso y acuerdo respecto del diagnóstico e ideas proyectos presentadas.

Los principales aspectos destacados por parte de los actores sociales fueron:

- El bajo nivel de interés por parte del sector privado (principalmente actores hoteleros y gastronómicos) en la mejora de calidad e innovación de sus servicios.
- El bajo nivel de vinculación y cooperación entre el sector privado y la Unidad de Desarrollo Turístico, en cuanto a la participación por parte de los actores privados en convocatorias o capacitaciones desarrolladas y gestionadas por la Unidad de Desarrollo Turístico.
- El alto grado de desconocimiento del perfil turístico de la ciudad por parte de la comunidad local en general y actores privados directamente vinculados a la actividad turística.

Entre las propuestas presentadas, se priorizaron las siguientes ideas proyectos:

PRIORIDAD N°1
Estrategia Determinación del perfil de la demanda turística de Zapala
Idea-Proyecto Implementación de un sistema de recolección de datos integrado <ul style="list-style-type: none">• Incorporación de nuevos puntos de muestreo (ej. alojamiento, atractivos turísticos, eventos programados)• Diseño de nuevas herramientas de recolección de datos (encuestas) con nuevas variables de relevamiento (hábitos de consumo, percepción e intereses del visitante)• Tabulación de datos y procesamiento mediante el sistema Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS), software estadístico para la investigación de mercados.
Actividades implicadas Diagnóstico (demanda turística real) <ol style="list-style-type: none">6. Diseño y toma de encuestas a visitantes7. Definición y acuerdos de puntos de muestreo8. Capacitación de encuestadores9. Capacitación de personal para carga y procesamiento de encuestas

10. Capacitación para interpretación de resultados
<p>Justificación</p> <p>Diagnostico y caracterización de demanda turística real. Generación de estadísticas confiables en base a muestras representativas que describan y caractericen la demanda turística real de Zapala para la correcta toma de decisiones tanto en materia de políticas públicas como políticas empresariales. La recolección de datos y generación de información para la posterior definición de la oferta turística local.</p>
<p>Actor de implementación</p> <p>Unidad de Desarrollo Turístico</p>
<p>Asistencia técnica y de capacitación:</p> <p>Universidad Nacional de La Plata, Dirección de Asuntos Municipales</p> <p>Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Turismo. Centro de la pequeña y mediana empresa - Agencia de Desarrollo Económico del Neuquén</p> <p>Asistencia financiera:</p> <p>Consejo Federal de Inversiones CFI</p> <p>Otros</p>

PRIORIDAD N°2

Estrategia

Desarrollo del perfil turístico de Zapala hacia el interno de la cadena de valor

Idea-Proyecto

Red de profesionalización y consolidación de la cadena de valor

- **Generar lazos de cooperación con universidades e instituciones para:**
 - i. La *sensibilización* de la población local en general en relación a la actividad turística (actores directa e indirectamente vinculados con el sector turismo, actores no vinculados pero que constituyen los servicios de apoyo de la cadena de valor, población en general)
 - ii. La *detección de necesidades de capacitación, asesoramiento, etc.* de actores de la cadena (Horizonte: elevar la calidad de los servicios y estimular la capacidad proactiva e innovadora de los actores directa e indirectamente vinculados con el sector, mejorar el vínculo con el turista de acuerdo al rol que cumple el actor dentro de la cadena de valor, definir la importancia del rol del actor en la promoción del destino, etc.)

- Generar una **guía de inversiones público y privada** (plataforma de apoyo):
 - i. *Relevamiento e identificación* de necesidades de inversión (pública y privada)
 - ii. *Vinculación* de las mismas con los programas existentes (nacionales, provinciales, locales)

Actividades implicadas

PRIMERA ETAPA: Diagnóstico interno de la cadena

Relevamiento de necesidades al interno de la cadena (capacitación, asesoramiento, perfil de asociativismo actual y potencial, necesidades de inversión, etc.)

Relevamiento de información vinculada a la percepción de la actividad turística al interno de la cadena (grado de conocimiento del perfil económico y social del sector, de atractivos locales, de interés de involucramiento con la actividad, etc.)

SEGUNDA ETAPA: Implementación de herramientas operativas

Diseño de folletería específica

Desarrollo de actividades (charlas abiertas, seminarios, capacitaciones, presencia en eventos sociales locales, newsletters (comunicación de novedades, información sobre visitantes, oportunidades de inversión, etc.), intervenciones urbanas, etc.)

Justificación

Consolidación del perfil turístico y una conciencia de destino hacia el interno de la cadena de valor para posteriormente proyectarlo hacia el externo de la cadena (mercado turístico).

Concientización del rol que ocupa cada actor dentro de la cadena de valor para estimular el trabajo coordinado e integrado.

Difusión del perfil económico de la actividad turística a la población local, comunicando las oportunidades y necesidades de inversión privada considerando al residente como posible inversor en el sector.

Actor de implementación

Unidad de Desarrollo Turístico

Asistencia técnica:

Universidad Nacional de La Plata, Dirección de Asuntos Municipales

Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Turismo

Asistencia financiera:

Consejo Federal de Inversiones CFI

Otros

PRIORIDAD N°3

Estrategia

Definición de la oferta turística de Zapala

Idea-Proyecto

Definición de estrategias de productos, mercado y comercialización

- Definición de estrategias de desarrollo de productos tradicionales y potenciales
- i. *Guía de posibilidades de desarrollo desde el lado de la oferta*: relevamiento de variables estructurales (materia prima, servicios básicos y complementarios -fichas técnicas-)
- Definición de estrategias de mercado (mercados prioritarios, estratégicos y potenciales)
- Definición de estrategias de comunicación y distribución (dirigidas a mercados específicos)

Actividades implicadas

PRIMERA ETAPA: Diagnóstico (oferta turística actual y potencial)

1. Diseño de fichas de relevamiento (materia prima y servicios básicos y complementarios)
2. Acciones de relevamiento
3. Capacitación de personal (relevamiento, carga y procesamiento de datos)
4. Capacitación para interpretación de resultados y cruzamiento de información respecto de la demanda turística real

SEGUNDA ETAPA: Definición de estrategias

1. Diseño de productos tradicionales y potenciales
2. Definición de mercados
3. Definición de herramientas de comunicación
4. Acciones para impulsar la presencia de la oferta turística en los canales de comercialización

Justificación

Análisis exhaustivo de los componentes de la oferta turística actual y potencial para la definición de la oferta turística de Zapala. Incorporación del criterio de definición de la oferta por producto turístico. Complemento de la información obtenida de la demanda turística (Idea proyecto prioridad N°1) para el diseño de productos turísticos tradicionales y potenciales. Posterior definición de estrategias de comunicación y distribución dirigidas a segmentos de mercado específicos.

Actor de implementación Unidad de Desarrollo Turístico
Asistencia técnica y de capacitación: Universidad Nacional de La Plata, Dirección de Asuntos Municipales Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Turismo
Asistencia financiera: Consejo Federal de Inversiones CFI Otros

A modo de cierre se convino en seguir trabajando en la Fase 4 “Formulación de Proyectos Prioritarios de la Cadena de Valor Turismo”, para el desarrollo definitivo de las ideas proyecto.

Cadena de Valor Economía Social

Fase 3: Diagnóstico Consensuado por Cadenas de Valor

Esta fase tiene entre sus objetivos elaborar el diagnóstico de la cadena de valor Economía Social y consensuarlo con la gestión municipal y los actores sociales involucrados, a través de la realización de un taller de trabajo.

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

Introducción

A partir de la vuelta de la Democracia y especialmente en los últimos 10 años, en Argentina se asiste a la revalorización de las empresas de la economía social -en particular de las cooperativas y las mutuales- como protagonistas relevantes de *capital nacional desconcentrado*, de un empresariado nacional y democrático capaz de disputar un espacio propio en el “núcleo duro” del modelo productivo y de ser incubadoras de la nueva economía solidaria o “popular”.

La economía social se plantea como una propuesta de economía alternativa al modelo de las empresas de capital compitiendo en el mercado. Esta propuesta aporta a la economía popular niveles organizativos suplementarios, tanto en el plano de los encadenamientos productivos, como en el potenciamiento de formas asociativas de producción de bienes y servicios, como los de la compra de insumos y la comercialización conjunta a partir de la generación de redes de emprendedores, bancas solidarias, redes de trueque, etc. La economía social se plantea centrar el desarrollo de la economía en el trabajo asociativo y requiere de un marco de políticas públicas locales, provinciales y nacionales eficaz como medio para alcanzar niveles dignos de calidad de vida, generando un subsistema que interactúe con el Estado y con la economía empresarial, poniendo límites morales y políticos al mercado, promoviendo formas democráticas de vida en ámbitos de cooperación, confianza, solidaridad, autonomía, democracia y participación.

Una comunidad o un territorio, sólo puede promover el desarrollo local en la medida en que tenga un perfil. Esto es: en la medida en que tenga un motor del desarrollo, aquella actividad que motoriza o genera el crecimiento económico del lugar con

distribución del ingreso o con mejoras de las condiciones sociales. Sólo hay desarrollo local cuando una localidad tiene un perfil definido hacia dónde va.

En el caso de Zapala, desde el municipio se considera a la Cadena de la Economía Social como uno de los perfiles hacia los que se busca orientar y organizar el desarrollo y la producción de la localidad y en esa dirección es que ya se están implementando diversas políticas.

Contexto provincial, nacional e internacional. Análisis de la importancia del sector en la provincia y en el contexto nacional e internacional. Identificación de Oportunidades y Amenazas exógenas

Las transformaciones del capitalismo a nivel global en las últimas décadas han trastocado irreversiblemente el paisaje político y social de la región. El saldo ambiguo de la modernización y las políticas de ajuste que signaron los pasados años noventa, están indiscutiblemente en la raíz de la crisis social que aqueja aún hoy a nuestro país, siendo una de sus principales secuelas el desempleo estructural y la pérdida de calidad del empleo existente. La lógica de la globalización también dejó de lado la preocupación por el ambiente, afectando con residuos tóxicos los ecosistemas y usando en forma irresponsable los recursos naturales. El desempleo y el subempleo y su precarización, surgen en estos contextos como consecuencia de los perfiles de especialización que ha ido adoptando la economía y de la ruptura de los encadenamientos productivos por las ventajas comparativas de los insumos importados, que fueron provocando pérdidas de competencias en los trabajadores. Esto generó el vaciamiento productivo (y en algunos casos demográfico) de regiones del interior, así como de densos asentamientos en las metrópolis urbanas mal equipados y empobrecidos.

La promoción efectiva del desarrollo local desde la economía social surge como un componente de la respuesta racional a estas políticas, proponiendo articular a los distintos actores sociales para potenciar los recursos endógenos locales tradicionales y no tradicionales, recomponiendo los tejidos estructurales rotos, adoptando nuevos perfiles de especialización y recuperando y desarrollando capacidades productivas para resolver las necesidades y derechos de la población e integrar el sistema económico global, nacional y regional. Se trata de promover tanto el uso de los recursos naturales, como los humanos y simbólicos y de recuperar

conocimientos tácitos para la producción y de acceder a nuevas tecnologías sustentables, orientadas a resolver el sistema de necesidades de los ciudadanos.

La sociedad ha sabido dar distintas respuestas, con iniciativas en el plano socioproductivo que pueden ser agrupadas en lo que puede llamarse Economía Popular. Ésta se basa en formas asalariadas y no asalariadas de trabajo que combinan, en general, una dotación limitada de fondos monetarios y tecnología, dando por resultado ingresos y condiciones de vida que no alcanzan para superar la pobreza. Así como hubo emprendimientos familiares o individuales con distintos grados de éxito, también se dieron experiencias asociativas que configuran expresiones de la economía social, como mercados de intercambio solidario (trueque), empresas recuperadas, cooperativas de recicladores, mutuales de salud y cuidado de personas, ferias barriales, compras comunitarias, comedores, huertas comunitarias, mutuales de transporte, sistemas de autoconstrucción de viviendas, redes de comercio justo y consumo solidario, entre muchas otras. Estas nuevas formas de economía, se emparentan con un sector importante de las cooperativas y mutuales ya existentes, al que se denomina economía social tradicional, porque se sustenta también en relaciones de trabajo y de distribución del ingreso solidarias. Muchas de éstas fracasaron debido en buena medida a las políticas de desincentivo a las cooperativas que predominaron en los últimos treinta años. Sin embargo otras sobrevivieron y también otras surgieron constituyendo uno de los modelos organizativos a considerar para el sector de la nueva economía social que se busca alcanzar.

El aporte a la sostenibilidad de los emprendimientos y redes de la economía popular requiere de instituciones que intervengan produciendo bienes públicos de calidad, en particular asesorando y asistiendo técnicamente el desarrollo de tales experiencias, y brinden un espacio para el encuentro con diferentes actores sociales comunitarios. Son necesarias políticas activas dirigidas directamente a promover o recuperar formas productivas que han sido desautorizadas.

Frente a la constatación de la crisis del capitalismo como paradigma integrador y configurador de las relaciones sociales, y a la vez como parte de una autoevaluación de las propias deficiencias de gestión y de capacidad de respuesta a este contexto,

el Estado nacional ha tendido a impulsar diversas políticas³⁵ para la promoción y la constitución de organismos que promuevan la economía social y el desarrollo local. Entre las mismas, pueden mencionarse los Consejos consultivos locales económico-sociales, conformados por el Estado, los municipios, las organizaciones de la sociedad civil y en particular las organizaciones sociales; los Bancos sociales que ofrecen crédito y microcrédito a emprendedores, promovidos por el Estado; y también organismos de asistencia técnica a emprendedores y funcionarios en municipios, etc.

Es política de Estado en Argentina apoyar a la economía social a través del asesoramiento, la organización y los subsidios, y de la otra pata de este proyecto que es el cooperativismo. En todo el país existen 24.633 cooperativas, de las que 600 son eléctricas, 380 telefónicas y 700 de agua; y 4870 mutuales. En 12 provincias se desarrollan redes de microcrédito con Federaciones de Mutuales y Cooperativas con 2822 emprendedores. Existen cooperativas agropecuarias, de trabajo, de provisión, de provisión de servicios públicos, de vivienda, de consumo, de crédito, de seguros y bancos cooperativos. Las mutuales tienen gran importancia en la salud y los servicios sociales. Un total de 6.520.000 habitantes reciben suministro económico de cooperativas y el 97% de la electrificación rural fue realizada por ellas.

³⁵*Ministerio de Industria:* Programa de Financiamiento Productivo del Bicentenario Programa PROARGENTINA – El portal de la PYME exportadora Programa Crédito Fiscal para Capacitación Programa de Acceso al Crédito y Competitividad (PACC) Programa Sistemas Productivos Locales; (Clusters) Programas Jóvenes Pyme: Capital Semilla y Empresas Madrinas Programa Expertos Pyme Programa FONAPYME Programa Sociedades de Garantías Recíprocas (SGR) *Ministerio de Economía:* Programa Federal de Reconversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria Programa PROLANA Asistencia para el mejoramiento de la calidad de la lana Programa PROINDER Proyecto de Desarrollo para Pequeños Productores Agropecuarios (BIRF N° 4212 – AR) Programa Federal de Capacitación y Asistencia Técnica para MIPyMES Programa Capacitación por Medio del Crédito Fiscal Programa MyPES II – Ex INICIAR Programa Global de Crédito para la Micro y Pequeña Empresa Programa Estímulo al Crecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Decreto N° 748/2000) Programa Apoyo a la Primera Exportación Programa Fondo de Garantía para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FOGAPyME) Programa Impulso Argentino - Fondo de Capital Social *Ministerio de Desarrollo Social:* Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social "Manos a la Obra" Programa INAES – Educación y Capacitación, Cooperativa y Mutual Programa INAES – Apoyo Financiero para Cooperativas y Mutuales Programa INAES – Base de Expertos Programa PRO-HUERTA Programas Huertas Programa REDES Regional de Emprendimientos Sociales Programa FOPAR Fondo Participativo de Inversión Social Programa Coordinación de Asistencia Directa a Instituciones Programa Marca Colectiva: es un signo distintivo común para identificar productos elaborados y/o servicios prestados por agrupamientos de emprendedores de la Economía Social.

La Economía Social es un sector que produce alrededor del 10% del PBI, según Norma Tarzi del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) e involucra a 14 millones de personas. Desarrolla servicios públicos en más de la mitad de los municipios, es responsable del 45% de la producción láctea, del 97% de la electrificación rural, del 60% del Seguro y genera alrededor de un millón de puestos de trabajo.

El Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, comenzó sumándose a acciones preexistentes, que dio como resultado que los emprendedores demanden espacios como las ferias. Además de Desarrollo Social a través de sus centros de referencia y el INTA, otras instituciones que coordinan para realizar las ferias son la Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y el Ministerio de Trabajo de la Nación.

Las ferias trascienden la economía y apuntan a convertirse en un espacio de encuentro e intercambio que fomente valores. Se las entiende como un espacio donde confluyen la producción y las costumbres de nuestra región. La economía social genera nuevos productos y sustituye algunas importaciones. El crecimiento de estas Ferias apunta a recomponer el tejido social, aglutinar personas y generar procesos que van más allá de la feria y el puesto de venta.

En Argentina, en algunos municipios y organizaciones de la sociedad civil, se constata el despliegue dinámico de numerosos actores y entidades de inserción local, que intervienen a la par de las iniciativas productivas del campo popular, vinculadas con la asistencia técnica a emprendedores familiares e individuales. En este sentido, es central el rol que asumen los municipios como promotores del desarrollo, abarcando –o intentando hacerlo- las siguientes funciones: construir agendas locales comunes de manera participativa, tanto en lo económico como en lo social, que orienten el desarrollo local; promover las inversiones locales, tanto de los empresarios que habitan el territorio y que permiten retener la renta local, como así también de empresarios de otras latitudes y coordinar la formación de recursos humanos, entre otros.

En lo que refiere a la Provincia del Neuquén, la misma asumió el compromiso de construir mediante prácticas concretas estructuras que materialicen la Ley Nacional la Nro. 26.117 de "Promoción de Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social". En 2009 la Provincia adhirió a la misma por medio de la Ley Provincial N°

2619 "Promoción y Regulación de Microcrédito". Esta política de Estado, enmarcada en el Plan Nacional de Economía Social y Desarrollo local "Manos a la obra", brinda la posibilidad de acceso al crédito a través de la garantía "solidaria" con acompañamiento, asistencia técnica y capacitación.

Para esto, se crea el Consorcio de Gestión Asociada para el Desarrollo Local de la Provincia de Neuquén (CGA) que como herramienta de una política pública, se constituye a partir de la articulación entre el Estado Provincial (Ministerio de de Desarrollo Territorial- Subsecretaría del COPADE-Fiduciaria Neuquina; Ministerio de Desarrollo Social-Dirección de Planeamiento) y Organizaciones de la Sociedad Civil. A su vez, desde el Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo se impulsan políticas relacionadas con el Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación; la Gestión y Vinculación de Proyectos de CTEI; la Planificación del Desarrollo y Fortalecimiento del Tejido Empresarial; Políticas Ambientales y Enfoque de Riesgo en la Planificación; Planificación de la Inversión Pública Provincial; Apoyo Estratégico al Desarrollo Local, entre otras. La Ley Provincial 2246 establece que el Centro PyMe tiene por misión el fortalecimiento y regeneración de la totalidad del tejido empresarial PyME, incluyendo en el mismo a las empresas en funcionamiento en todos los sectores económicos existentes en la jurisdicción de la Provincia del Neuquén, así como también a los emprendedores que desean poner en marcha una empresa y contar con el apoyo especializado para concretarla. Uno de los programas que impulsa está basado en la promoción y asistencia para obtener mayores niveles de competitividad de emprendimientos y pymes.

Desde el año 2004 en Neuquén se conformó una Mesa de Economía Social que viene realizando encuentros anuales en distintos puntos de la provincia, con el objetivo de compartir experiencias, problemáticas y para acordar soluciones conjuntas a problemas comunes referidas a la temática. La Primera Jornada del año 2004, fue organizada por el Centro de Estudios e Investigación en Asuntos Cooperativos de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue (CEIAC) y la Cooperativa CALF. Luego se fueron sumando otras organizaciones como la Dirección Provincial de Cooperativas, INAES, Fundación Otras Voces, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Municipalidad de Neuquén, Municipalidad de Zapala, entre otras. En conjunto

conformaron la Mesa Organizadora de Economía Social³⁶, de la que participan en la actualidad unas 70 cooperativas, mutuales, bancos, federaciones y organizaciones vinculadas directamente al tercer sector.

Es durante el último encuentro de la mesa -realizado en Neuquén capital en noviembre de 2011- cuando se comenzó a delinear los contenidos básicos de una ley de promoción de Economía Social entre organizaciones de toda la provincia, bajo el lema “Otra economía es posible”. Fruto de esos encuentros, surgió un *documento preliminar*³⁷ que se presenta en Diciembre de 2013 a los y las legisladoras neuquinas con el objeto de 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.

Desde la Mesa de Economía Social, consideran que “son los principios que guían su funcionamiento: libre asociación, relaciones solidarias, democracia en la toma de decisiones, transparencia, cuidado del medioambiente, consumo responsable, soberanía alimentaria, comercio justo”³⁸ lo que define que una organización o emprendimiento pertenezca a la economía social y desde este marco esbozan el Proyecto de Ley presentado³⁹.

La Cadena de Valor en Zapala

Importancia del sector en Zapala y magnitud de la actividad en la ciudad

Ejes estratégicos para abordar la importancia de la cadena Economía Social en la localidad de Zapala.

- *Formación.*

³⁶ En la Mesa de Economía Social, a marzo de 2012, participan: CEIAC (Centro de Estudios e Investigación en Asuntos Cooperativos de la Facultad de Economía, UNCo), Fundación Otras Voces, FeMuNe (Federación de Mutuales de Neuquén), Fraterna (encuentro de cooperativas y mutuales), MUTEN (Mutual de Trabajadores de la Educación de Neuquén), Cooperativa de Trabajo 8300, FECOOTRA, Biblioteca Fonseca-Banco Populares, Asociación Civil IUCE, INTA, INTI, Dirección Provincial de Planeamiento, Dirección Provincial de Cooperativas, Dirección de Formación Profesional, Asesoría de la concejal Anai Guillem (Concejo Deliberante de la ciudad de Neuquén), Dirección de Servicios a la Comunidad del Concejo Deliberante de la ciudad de Neuquén, Municipalidad de Plottier (Ente de Desarrollo Económico), COPADE.

³⁷ Para ampliar información sobre el Documento Preliminar, Ver ANEXO III.

³⁸ Documento Base Preliminar, “Otra economía es posible”. Hacia una ley provincial de promoción de la Economía Social, Neuquén, marzo 2012.

³⁹ Proyecto de Ley Régimen de Promoción de la Economía Social y Solidaria de la Provincia del Neuquén. Ver ANEXO IV.

Existen en nuestro país, en el nivel universitario y terciario, propuestas educativas relacionadas con la economía social y el desarrollo local que apuestan tanto a la promoción y asesoramiento como también a formar profesionales relacionados a la temática. En estrecha relación con los tiempos que corren, en la localidad de Zapala se promueve desde la municipalidad una política de formación en Economía Social y Desarrollo Local, en convenio con el Instituto de Capacitación y Extensión. La misma implica la oferta de una Tecnicatura Superior en Economía Social y Desarrollo Local que tiene una duración de 3 años y al momento cuenta con 15 inscriptos.

Entre otras instancias de formación que aporten al desarrollo de estrategias productivas y contemplen las demandas de Zapala y la región en la que está incluida se pueden identificar:

- Centros de Formación Profesional⁴⁰ que ofrecen formación en construcción; producción agropecuaria; electromecánica; administración; turismo; gastronomía; enfermería; mecánica; textil.

A partir de una entrevista con Miriam Azúa, Supervisora de Centros de Formación Profesional y Educación Básica de Adultos se destaca que las distintas orientaciones de formación laboral están articuladas con sectores productivos, organizaciones y municipio de la localidad. A su vez, se busca ofrecer un proyecto integral que pueda abarcar ocupación; mundo del trabajo, gestión del trabajo, seguimiento de proyectos, etc.

- El Asentamiento de la Universidad Nacional del Comahue ofrece formación a través de la Licenciatura en Tecnología Minera, la Tecnicatura en Plantas y Análisis de Menas y la Tecnicatura Universitaria en Topografía.

- Escuela Municipal de Cerámica.

A partir de este relevamiento, podemos identificar que existe en la localidad una amplia propuesta en lo referido a la formación educativa, la cual funciona actualmente con amplia relación en lo que refiere a las demandas laborales y productivas de la zona.

- *Emprendimientos socio-productivos.*

⁴⁰ C.F.P N° 11: hotelería, turismo, artesanías; C.F.P N° 15: minería, indumentaria, agropecuaria, gastronomía; C.F.P N° 28: metalmecánica; C.F.P N° 30: construcción, administración.

En el año 2013 se realizaron distintos relevamientos que permiten una aproximación de la actividad productiva y los diversos emprendimientos impulsados en la localidad. A nivel provincial, el Gobierno de Neuquén a través de la Dirección Provincial de Estadística y Censo publica el cuadro que se muestra a continuación, expresando el crecimiento de Unidades Económicas registradas entre 1995 y 2013. A su vez, las distingue por rama de actividad, siendo Construcción, Servicio de transporte, almacenamiento y comunicación, Servicio de hotelería y restaurantes, Comercio al por menor y Servicios comunitarios, sociales y personales las de crecimiento más significativo en la localidad de Zapala.

Unidades económicas registradas por año según rama de actividad. Departamento Zapala. Provincia del Neuquén

Años 1995/ Junio 2013

Rama de actividad	Año																		
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 ⁽¹⁾
Total	1.143	1.271	1.343	1.405	1.371	1.371	1.293	1.294	1.100	1.167	1.238	1.356	1.434	1.557	1.593	1.636	1.681	1.726	1.729
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	-	-	1	2	2	2	2	1	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pesca	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Explotación de minas y canteras	50	50	39	39	39	39	40	43	44	43	43	43	43	43	43	43	43	44	44
Industria manufacturera. Reciclamiento. Reparación, mantenimiento e instalación de máquinas y equipos.	73	75	79	83	79	75	68	68	64	62	62	66	64	66	68	65	63	69	69
Suministro de electricidad, gas y agua	4	4	5	5	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Construcción	5	5	5	6	6	6	6	6	16	18	34	50	62	97	92	89	82	77	74
Comercio al por mayor y menor, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y venta al por menor de combustibles para automóviles.	87	93	92	97	103	105	96	94	73	78	82	85	85	83	91	88	95	94	94
Comercio al por mayor y en comisión excepto de automotores y motocicletas.	46	50	52	49	53	53	52	50	32	31	30	29	28	30	29	30	30	32	32
Comercio al por menor (excepto de automotores, motocicletas y sus combustibles).	459	476	516	542	552	584	547	535	424	455	488	535	558	604	643	692	721	751	747
Reparación de efectos personales y enseres domésticos.	24	23	23	29	28	28	26	24	23	24	19	19	20	23	21	21	21	21	21
Servicio de hotelería y restaurantes	39	42	48	49	47	45	39	44	34	44	46	54	56	59	60	64	68	76	77
Servicio de transporte, almacenamiento y comunicación.	208	231	252	263	202	213	216	226	207	226	231	238	264	265	265	269	272	273	274
Intermediación financiera, servicio de seguros y de administración de fondos de jubilaciones y pensiones.	19	18	18	24	26	24	21	20	22	21	26	29	32	33	31	32	33	34	35
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler.	27	30	29	31	27	27	28	27	21	24	33	37	42	41	36	35	42	51	54
Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria.	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
Enseñanza	16	15	14	14	16	16	14	14	9	9	9	9	13	14	14	14	15	16	19
Servicios sociales y de salud.	6	6	9	10	10	15	16	17	17	17	18	18	17	17	17	17	18	19	19
Servicios comunitarios, sociales y personales n. c. p. ⁽²⁾	80	153	160	161	174	134	117	120	109	110	111	116	116	132	131	131	137	138	139
Servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico. ⁽³⁾	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	22	28	44	45	39	34	24	24

⁽¹⁾ Información a Junio 2013.

⁽²⁾ A partir del año 1996 se incorporaron al directorio organizaciones sindicales, religiosas, políticas y otras asociaciones sin fines de lucro.

⁽³⁾ Hasta el año 2005 se codificaron las actividades según las normas del CLACNE94 de la "Clasificación Industrial Internacional uniforme – Revisión 3" (CIIU Rev. 3). Desde el año 2005 hasta el año 2008 se utilizó el CLANEA97 de la CIIU Rev. 3 lo que requirió se abra esta nueva rama de actividad. A partir de 2009 se implementa la codificación según el CLANAE2004.

Nota: información al 31 de diciembre de cada año.

Fuente: Elaborado por la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos. Registro Provincial de Unidades Económicas (REPUE), en base a la información suministrada por los Municipios, Comisiones de Fomento y de la Dirección Provincial de Industria y Comercio.

Desde la Unidad de Promoción y Formación para el Trabajo de la Municipalidad se realizó también en 2013 un relevamiento más específico a través de encuestas individuales realizadas a emprendedores de la localidad. El mismo permite una aproximación a la situación en relación a medios/herramientas de trabajo; cantidad de horas destinadas por semana a la producción; formas de fijación de precios; comercialización de los productos y distribución de los ingresos de los productores de la localidad. De un total de 15 productores podemos establecer la cantidad de emprendimientos y el tipo de actividad que realizan, agrupadas en:

Distribución por rubros productivos de emprendimientos de la Economía Social

RUBRO	PRODUCCIÓN
PRODUCCION TEXTIL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confección de ropa deportiva en talles especiales, Confección de ropa de uso casual, Confección de ropa de abrigo. 2. Tejidos en fibras naturales y otros; Confección de uniformes de enfermería y escolar; Producción artesanal en maderas. 3. Ropa de abrigo, Ropa deportiva, Confección talle especiales. 4. Ropa deportiva. 5. Producción textil.
HERRERIA	<ol style="list-style-type: none"> 6. Artículos de hierro: rejas, puertas, ventanas. 7. Herrería artística.
PRODUCCION DE ALIMENTOS	<ol style="list-style-type: none"> 8. Elaboración de alimentos, Producción Artesanal 9. Frutas finas, Verduras, Producción artesanal de dulces y conservas 10. Elaboración de alimentos, Producción agropecuaria
AGROPECUARIA	<ol style="list-style-type: none"> 11. Producción agropecuaria: Alfalfa, papa, cebolla, cerdos, ovejas, aves. 12. Cultivo de hortaliza en huerta y en invernadero 13. Elaboración de alimentos, Producción agropecuaria
PRODUCCION ARTESANAL	<ol style="list-style-type: none"> 14. Carpintería Artesanal; 15. Producción artesanal

Fuente: elaboración propia.

En relación al lugar donde desarrollan la actividad se reconoce que gran parte de los productores lo hacen en su vivienda mientras que en lo referido a la comercialización 7 lo hacen en ferias; 12 a domicilio; 3 en su domicilio y 1 por pedido. Las horas de trabajo dedicadas a cada actividad se estiman en que 3 productores trabajan menos de 20 horas semanales; 9 entre 21 y 35 horas; 3 entre 35 y 45 horas semanales lo cual muestra que no es esta su actividad económica principal.

Las formas de fijación de precios de 8 productores están estipuladas de acuerdo a una comparación con los productos de mercado, buscando proponer un precio más barato. A través de las encuestas se constata que un productor no tiene en cuenta

los costos al priorizar la venta del producto. Otros productores (9) fijan un margen sobre el costo de los insumos y con esto calcula el valor de la mano de obra más un margen de ganancia. Y otros (4) adaptan el precio según el cliente al que le venden. En relación a la distribución de las ganancias 7 de 15 productores trabajan de manera individual mientras que 3 de ellos distribuyen las ganancias según lo que cada uno haya trabajado.

En el mismo año la Municipalidad también realizó un trabajo de asistencia técnica y financiamiento con 52 participantes de los que 37 (74%) son trabajadores autogestivos y continúan en proceso; 15 requieren acompañamiento para iniciar su emprendimiento. De los 37, 31 tienen un promedio de 36 años y 6 tienen un promedio de 64 años. Los 37 trabajadores autogestivos, integran 35 emprendimientos de los cuales 30 son de producción y 5 de servicios. Del total de emprendimientos, 34 son individuales y uno es asociativo.

A su vez, y a partir de las distintas entrevistas realizadas, es interesante destacar el rol del INTA ya que tiene entre sus principales líneas de investigación y trabajo la intervención para el desarrollo del sector de pequeños y medianos productores (crianceros), agricultores y granjeros familiares del territorio; actividades socio organizativas y apoyo a micro emprendimientos. A través del programa Pro-Huerta incentivan la producción en huertas comunitarias y huertas agroecológicas y participan de distintas ferias acompañando a los productores.

Por lo relevado, podemos considerar que existe un marco endógeno favorecedor para el fortalecimiento e impulso de proyectos productivos enmarcados en la lógica de la Economía Social, promovido tanto desde la gestión gubernamental municipal como por distintas organizaciones públicas, privadas y comunitarias de la sociedad.

En este sentido, desde el Municipio se implementan las siguientes políticas que apuntan a revalorizar el trabajo; redistribución de ingresos; trabajo asociativo; etc.

- Impulso a la formación y capacitación de emprendedores. A través del programa de Empleo Independiente⁴¹ impulsado por el Ministerio de Desarrollo de la Nación, entre 2011 y 2013 se asistió a más de 40 emprendedores y se constituye en una de las principales líneas de financiamiento que impulsa el municipio.

⁴¹ El programa promueve que trabajadores desocupados generen sus propios emprendimientos para producir bienes y servicios o mejoren los que poseen con el objetivo de que tengan trabajo. Financia el capital inicial (hasta \$15.000 por participante) y la asistencia técnica para poner en marcha el emprendimiento.

- Formulación del proyecto “Gestión Empresarial” que incluye asesoramiento en costos, gastos, inscripciones impositivas, marketing, proyecciones de ganancias, pérdidas, etc.
- Financiación a desocupados, jóvenes, discapacitados como prioridad.
- Formación de una Feria e Incentivo a la participación con stands propios para emprendedores en convenio con la Fundación Loma Negra.
- Acompañamiento al emprendedor a través de una nueva propuesta que incluye para el 2014 programa radial; programa televisivo e importante inversión en publicidad grafica.

A su vez, existen al menos dos organismos que participan en la promoción de emprendedores. Estos son:

- La Cooperativa de Energía Eléctrica, que entre otras actividades relacionadas con su participación comunitaria, otorga microcréditos a través de FEDETUR (Ministerio de Desarrollo Social) para personas que a través de la conformación de una asociación (hasta 3 personas) presenten propuestas para emprender proyectos relacionados con el turismo.
- La Fundación Loma Negra junto con la Municipalidad, impulsaron en el 2013 el proyecto de “Promoción de emprendimientos mercantiles de jóvenes de Zapala”, con el objetivo de promover la inserción socio-laboral de jóvenes a partir del desarrollo y puesta en práctica de emprendimientos productivos autosustentables. A su vez, coparticiparon en el plan diversas entidades, como centros de formación profesional y el Ministerio de Trabajo de la Nación.

Se brindó financiamiento, capacitación y asistencia técnica para la comercialización de los productos y/o servicios a 22 emprendimientos beneficiando a 60 jóvenes de las localidades de Zapala y de Mariano Moreno.

Para el 2014 la Fundación participó en el financiamiento de stands para la puesta en marcha de una Feria Itinerante para promover la comercialización de los distintos productos.

Fortalezas y debilidades de la cadena de valor Economía Social

Fortalezas

- Contexto favorable para el desarrollo de la Economía Social.

- Importante asesoramiento en la gestión de emprendimientos familiares e individuales para la mejora en su sostenibilidad en contexto de Desarrollo Local.
- Se promueve el fortalecimiento de los procesos de producción de bienes y servicios.
- Se promueve la articulación entre diferentes emprendedores, instituciones, PyMES y otros actores.
- Se promueve la creación de ámbitos de intercambio de experiencias y conocimiento.
- Se promueve la apertura de mercados y ferias en el ámbito municipal así como la participación en eventos regionales.
- Se tienen en cuenta las culturas productivas y de consumo locales reconociendo los saberes y las tradiciones laborales propias de la comunidad y región.
- Se analizan aspectos medioambientales, socioculturales, institucionales.

Debilidades

- Es necesario fomentar la coordinación de encuentros de emprendedores y consumidores para el tratamiento de temas referidos a: precios, calidad, presentación, distribución y consumo. En esta misma línea falta promover la creación de marcas de distinción y la participación en sistemas de comercio justo y consumo responsable.
- Realizar un mayor análisis de la viabilidad financiera de los proyectos en marcha y formular indicadores para el seguimiento y evaluación de los mismos.
- Es posible generar una mayor articulación para la venta colectiva con emprendedores de otras regiones.
- En relación a los proyectos productivos es necesaria la demostración de relevancia social y sostenibilidad de los mismos así como identificar las ofertas más pertinentes para financiar procesos de reconversión, inversión inicial, fondos para el financiamiento de proyectos de mejora tecnológica y renovación productiva. Tener en cuenta criterios de sostenibilidad, relevancia, sustentabilidad y eficiencia.
- Identificar necesidades y recursos disponibles y potenciales locales.
- Facilitar el diseño y gestación de emprendimientos asociativos identificando los marcos legales más pertinentes para este tipo de trabajo.
- Promover el tratamiento de aspectos legales e impositivos.

- Facilitar información sobre alternativas tecnológicas para mejoras en la eficiencia de los procesos productivos.
- Promover el establecimiento de criterios de calidad en los productos y los procesos.

3.5. Recopilación de Programas y Organismo

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación:

- **Marca Colectiva:**
 - Se promueve la formulación de criterios de calidad colectivos para la compra de insumos, para la producción y para la comercialización colectiva de productos.
 - Se promueve la negociación colectiva de precios y condiciones con proveedores.
 - Se generan encadenamientos productivos en el campo de la economía popular.
- **Microcréditos:**
 - Herramienta que brinda el programa nacional de Microcrédito para la Economía Social y Solidaria destinado a trabajadores y trabajadoras que desarrollan emprendimientos productivos, comerciales o de servicios de manera asociativa y/o familiar y necesitan dinero para adquirir insumos, maquinaria o para hacer crecer su actividad. Está especialmente pensada para quienes no cuentan con garantías patrimoniales o no reúnen las condiciones para acceder a créditos bancarios tradicionales.

Como se mencionó anteriormente, desde el Municipio se viene articulando con distintos sectores tanto públicos como privados nacionales, provinciales y locales que a través de diversos programas participan y promueven el desarrollo de la Economía Social.

3.6. Elaboración de un resumen ejecutivo de diagnóstico por cadena productiva para que sea utilizado como documento de discusión en los talleres participativos. Matriz FODA

Para realizar un diagnóstico de la cadena Economía Social en la localidad, se abordaron los siguientes ejes estratégicos: la formación de recursos humanos (socio-educativa y socio-laboral) que aporten al desarrollo de estrategias productivas y contemplen las demandas de Zapala y la región; y un relevamiento de los

emprendimientos productivos en desarrollo para analizar su actividad en el presente y su potencialidad a futuro.

Es importante resaltar que desde el municipio se considera a la Cadena de la Economía Social como uno de los perfiles hacia los que se busca orientar y organizar el desarrollo y la producción de la localidad y en esa dirección es que ya se están implementando diversas políticas que acompañan al sector.

Es a partir de este diagnóstico que se construye la Matriz FODA presentada a continuación.

Primer Nivel de Análisis FODA

Fortalezas

- Gestión Municipal que promueve la Economía Social.
- Numerosos proyectos enmarcados en la Economía Social con amplia trayectoria en la localidad.
- Programas y Proyectos de organismos estatales que apoyan las actividades productivas a la población con problemas de empleo.
- Diversidad de posibilidades para la formación y capacitación secundaria, terciaria, universitaria y centros de formación profesional.
- Equipo de trabajo que acompaña los proyectos emprendedores para aplicar planes de apoyo promovidos por Nación, Provincia y/o Municipio.
- La localización geográfica de Zapala (centro geográfico provincial), su estratégica ubicación la convierte en el centro neurálgico de la red vial y en el más importante centro de servicios de la región.

Oportunidades

- Se establecen vínculos operativos con las estructuras públicas para la promoción y ejecución de procesos de Desarrollo Local.
- Se identifican los recursos disponibles y con ventajas para el desarrollo.
- Posibilidad de acceder a la capacitación y reconversión de recursos humanos.
- Apertura a la participación de actores locales.
- Se dinamiza el proceso de desarrollo local desde el fortalecimiento de la identidad local.

- Contexto nacional favorable para el acompañamiento y fortalecimiento de la Economía Social (especialmente desde el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación).

Debilidades

- Incorporación de valor agregado en la comercialización de productos de la región.
- Falta de iniciativas asociativas en las cadenas de valor, tanto horizontal como vertical.
- Promover proyectos productivos a partir de las necesidades de la localidad.
- Es necesario que las actividades productivas que se han fomentado para la realización de emprendimientos de producción o servicios se puedan insertar en forma sostenible en los encadenamientos productivos locales, regionales y nacionales con énfasis en el sector de la economía popular con vistas a constituir un sector de economía social.

Amenazas

- Dependencia de la población respecto al empleo público.
- Dependencia en el financiamiento a través de programas nacionales.
- Incertidumbre en la continuidad en el tiempo y posibilidad de crecimiento de proyectos vigentes.

Segundo Nivel de Análisis FODA con Estrategias

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>LISTA DE FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gestión Municipal que promueve la Economía Social -Numerosos proyectos enmarcados en la Economía Social con amplia trayectoria en la localidad. -Programas y Proyectos de organismos estatales que apoyan las actividades productivas a la población con problemas de empleo -Diversidad de posibilidades para la formación y capacitación secundaria, terciaria, universitaria y centros de formación profesional. <p>Equipo que acompañe los proyectos emprendedores para aplicar planes de apoyo promovidos por Nación, Provincia y/o Municipio.</p>	<p>LISTA DE DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incorporación de valor agregado en la comercialización de productos de la región. -Falta de iniciativas asociativas en las cadenas de valor, tanto horizontal como vertical. -Promover proyectos productivos a partir de las necesidades de la localidad.
<p>LISTA DE OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se establecen vínculos operativos con las estructuras públicas para la promoción y ejecución de procesos de Desarrollo Local. -Se identifican los recursos disponibles y con ventajas para el desarrollo. -Posibilidad de acceder a la capacitación y reconversión de recursos humanos. -Apertura a la participación de actores locales -Se dinamiza el proceso de desarrollo local desde el fortalecimiento de la identidad local. 	<p>FO (MAXI-MAXI) ESTRATEGIA 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impulso a proyectos propuestos por la Municipalidad. - Fomento a la creación de nuevos productos regionales 	<p>DO (MINI-MAXI) ESTRATEGIA 2</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estrategias de Promoción y Comunicación para la comercialización. -Fortalecimiento de los espacios de ferias itinerantes.
<p>LISTA DE AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dependencia de la población respecto al empleo público. -Dependencia en el financiamiento a través de programas nacionales. -Incertidumbre en la continuidad en el tiempo y posibilidad de crecimiento de proyectos vigentes. 	<p>FA (MAXI-MINI) ESTRATEGIA 3</p> <ul style="list-style-type: none"> -Marca Colectiva. -Creación de centros de Producción y Consumo Justo -Sistema de Inversión 	<p>DA (MINI-MINI) ESTRATEGIA 4</p> <ul style="list-style-type: none"> -Promover la capacitación y formación en estrategias de Economía Social y Emprendedorismo con emprendimientos en marcha y futuros. - Conformación de un espacio que articule a diferentes actores de la sociedad civil para generar posibles intercambios y aportes

Estrategias e Ideas Proyectos

Propuestas potencialmente aplicables a la región

Se proponen diversas estrategias y acciones en Economía Social que, promoviendo adecuados procesos de gestión y toma de decisiones, impacten en el desarrollo comunitario. Es necesario formular proyectos productivos sociales y económicamente sostenibles y en formatos adecuados para los ámbitos de financiamiento así como también conformar redes de emprendedores para la compra de insumos y la comercialización.

Estrategias	Ideas Proyecto
<p>FO (MAXI-MAXI) ESTRATEGIA 1 - Impulso a proyectos propuestos por la Municipalidad. - Fomento a la creación de nuevos productos regionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción Textil: creación de una fábrica textil 2. Apertura de fábrica de bolsones de rafia (posible proveedor de Loma Negra) 3. Creación de cooperativa de Servicio Doméstico 4. Fomento a la creación de nuevos productos regionales: busca la diversificación de la matriz productiva y nuevas posibilidades comerciales ampliando su espectro de rubros y productos.
<p>DO (MINI-MAXI) ESTRATEGIA 2 Estrategias de Promoción y Comunicación para la comercialización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Promoción y Comunicación: La promoción es una fase determinante dado que los consumidores representan uno de los agentes que intervienen y condicionan el desarrollo de la actividad del pequeño y mediano comercio. Promoción para presentar los cambios, mejoras y actuaciones que para dinamizar el sector proponen los comerciantes y los poderes públicos. 6. Incentivo de ferias permanentes.
<p>ESTRATEGIA 3 -Marca Colectiva. -Creación de centros de Producción y Consumo Justo -Sistema de Inversión</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Implementación de un Sistema de Inversión 8. Comercialización: 9. Marca Colectiva; Es un signo distintivo común para identificar productos elaborados y/o servicios prestados por agrupamientos de emprendedores de la Economía Social. El objetivo principal de esta herramienta consiste en fortalecer la producción y la comercialización de los emprendimientos otorgándoles valor agregado y mayor visibilidad, además de garantizar su calidad.

	<p>10. Creación de Centros de Producción y Consumo Justo</p> <p>11. Creación de grupos asociativos de productores, generando acercamiento cooperativo, también entre estructuras competitivas entre sí, para establecer objetivos comunes. Busca la creación de oportunidades de negocios en conjunto con distintos sectores</p> <p>12. Impulsar actividad productiva legalmente constituida</p> <p>13. Acompañamiento para fortalecimiento a emprendimientos y cooperativas impulsadas a través del Plan "Mas Cerca" (4 cooperativas) y el Programa Nacional de "Empleo Independiente" (25 proyectos productivos en funcionamiento).</p>
<p>DA (MINI-MINI) ESTRATEGIA 4</p>	<p>14. Promover la capacitación y formación en estrategias de Economía Social y Emprendedorismo con emprendimientos en marcha y futuros.</p> <p>15. Conformación de un espacio que articule a diferentes actores de la sociedad civil para generar posibles intercambios y aportes, pretendiendo poner en práctica mecanismos de diálogo que profundicen la relación del gobierno municipal con la comunidad y entre los mismos actores sociales tendientes a sustentar una proceso de transformaciones en los modos de gestión institucionalizados.</p>

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 proyecto

El día 15 de abril a las 11:30 hs. en la ciudad de Zapala se llevó a cabo el taller correspondiente a la cadena de valor Economía Social de manera conjunta con la Cadena de Emprendedorismo.

Estuvieron presentes los siguientes actores de la cadena de valor: referentes de la Municipalidad y de la Feria Trabum Ruka.

El taller de trabajo consistió en:

Presentación de los resultados del diagnóstico

- Caracterización del contexto nacional y provincial del sector Economía Social.
- Caracterización de la cadena de valor Economía Social de Zapala.
- Análisis de FODA.

- Presentación de las estrategias e ideas proyectos resultantes.

Debate e intercambio de aportes referidos al diagnóstico (análisis FODA), estrategias e ideas proyecto

Los participantes coincidieron tanto con lo presentado referido a la Matriz FODA como con las ideas proyectos. A pesar de no contar con una numerosa asistencia, quienes lo hicieron se mostraron muy conformes con lo planteado y se generó un favorable clima de intercambio a lo largo de la exposición.

Con respecto a las ideas proyectos planteadas, nos encontramos con que desde la Municipalidad concuerdan con ellas y en algunos casos son líneas de acción planteadas previamente, aunque todavía no implementadas, lo cual podría ser útil según su visión para agilizar la concreción de las mismas (por ejemplo: Idea Proyecto de Marca Colectiva). A su vez, también desde el municipio, plantearon una idea que no había sido contemplada en la presentación, referida a la posibilidad de conformación de una cooperativa relacionada con el rubro de la construcción. Según expresaron, existe una importante disponibilidad de personas formadas en distintas áreas del rubro de la construcción que trabajan de manera aislada y a su vez un crecimiento constante de la demanda. Esta situación favorece la posibilidad de fomentar la conformación bajo la lógica de una cooperativa de trabajo para atender la demanda. Es a partir de esta idea que se repensaran las propuestas de Ideas-Proyectos de cara al próximo encuentro.

Al finalizar el taller, los participantes propusieron debatir el Power Point presentado con referentes de otras instituciones u organizaciones y emprendedores que no pudieron asistir ese día. Ante esto, se les envió el material por correo electrónico y se espera una devolución que pueda aportar nuevas ideas.

A modo de cierre se convino en seguir trabajando en la Fase 4 "Formulación de Proyectos Prioritarios de la Cadena de Economía Social", para el desarrollo definitivo de las ideas proyecto.

Emprendedorismo

Fase 3: Diagnóstico Consensuado por Cadenas de Valor

Esta fase tiene entre sus objetivos elaborar el diagnóstico de la temática del emprendedorismo y consensuarlo con la gestión municipal y los actores sociales involucrados, a través de la realización de un taller de trabajo.

3.4. Caracterización del emprendedorismo, incluyendo una referencia básica al contexto nacional e internacional, en especial aspectos de la demanda de los principales mercados. Fortalezas y debilidades

Introducción

En este Informe se tratará de analizar cómo fue evolucionando el concepto y el tratamiento del emprendedor en el País y en otras regiones.

En particular interesa poder transmitir que en paralelo con los modelos de desarrollo local, la promoción del emprendedorismo y la creación de empresas toma una nueva y más amplia dimensión, dado que son coincidentes en la necesidad de potenciar los recursos naturales y culturales de la localidad/región e incrementar su valor agregado y si es con innovación y vinculación con los centros del conocimiento locales y regionales, tiene más potencialidades de generar una oferta más competitiva y sustentable en los mercados. Otro eje es deslindar a estos programas del facilismo de capacitar a jóvenes sobre la base de un plan de negocios, dado que un plan de negocios es muy lábil a las fluctuaciones del mercado, un joven que fracasa en esa circunstancia es una frustración social y además nuestras sociedades castigan al fracaso, en cambio un emprendedor con el fracaso aprende y madura.

Los programas emprendedores enfocan más los aspectos personales: motivacionales, capacidad de liderazgo, pro-actividad, asunción del riesgo, planificación, trabajo en equipo, vinculación con universidades.

La factibilidad de implementación en Zapala complementaría las acciones de fortalecer al resto de las cadenas productivas priorizadas por la gestión Municipal, pudiendo completar eslabones faltantes o ausentes, transmitir entre los jóvenes que además de un empleo dependiente (gubernamental o no) existe un universo de actuación más motivante y que puede generar altos ingresos y reconocimiento social.

Panorama internacional, nacional y provincial

A partir de mediados del siglo pasado y con el fenómeno de la creación del “Silicon Valey”, un tipo de creación “espontánea” de empresas de alta tecnología (especialmente la de la informática) se ha extendido en otras regiones de EE.UU. de Norte América un modelo que copia las condiciones que se habían dado en aquella experiencia de la Universidad de Stanford: la existencia de una universidad con foco en la transferencia y en el “spin-off”, la necesidad (y su poder de compra) de un Estado de estar en la vanguardia tecnológica y la existencia de capitales de riesgo.

En forma simultánea a este proceso comenzaron a desarrollarse las incubadoras de empresas o invernáculos de empresas, etc. que sostenían que apoyando muy de cerca a un nuevo proyecto hasta su maduración, hasta su actuación comercial (los primeros 3/5 años) tenía más posibilidades de competir y supervivir en el mercado.

En las últimas décadas del siglo pasado comienzan a desarrollarse en universidades, experiencias de la promoción del emprendedorismo, también partiendo de la experiencia del Silicon Valey – Universidad de Stanford, infundiendo en los alumnos avanzados que el producto de sus investigaciones siempre tuviera un foco en el mercado, más adelante se copia el modelo completo, para tratar de generar en el entorno del emprendedor un medio amigable a los negocios: qué podía hacer la sociedad para dar la bienvenida a la nueva empresa.

Siguiendo la experiencia espontánea de los EE.UU. de Norte América se ha expandido el modelo a otros países pero en este caso se planifican las acciones para poder replicar los aspectos básicos de la experiencia de la Universidad de Stanford, particularmente desde los años '80 los organismos internacionales, los gobiernos y crecientemente las Universidades, comenzaron a dar particular importancia al fomento y desarrollo del proceso emprendedor, como una manera de responder a los cambios en el sistema económico, a partir de las evidencias que han mostrado diversos estudios internacionales en el sentido que son las nuevas empresas dinámicas las que más contribuyen a la generación de riqueza y a la creación de empleos de calidad.

El papel y la importancia del emprendedor, como sujeto esencial que dispara es catalizador de un proceso de desarrollo económico, y promueve el desarrollo humano y social de una comunidad y del entorno⁴².

⁴² Martinelli, S. Universidad Nacional de Luján. 2007.

Producto del carácter social del acto de emprender y su dinámica, numerosos estudios asocian el origen del espíritu emprendedor a las prácticas sociales de determinados grupos, o sea, a la construcción de su sistema de creencias y valores. De esta manera, la actitud emprendedora extrapola el ámbito empresarial y se desliza para todas las actividades humanas.

Si aceptamos, como sostiene el profesor Fernando Dolabela⁴³, que la actitud emprendedora, *más que una forma de hacer, es una forma de ser*, que tiene que ver con los medios y formas de buscar la auto-realización del emprendedor en la cual inciden: el estilo de vida, la visión del mundo, su reacción ante ambigüedades e incertidumbre, el protagonismo, innovación y capacidad de producir cambios en sí mismo y en el medio ambiente, también deberíamos aceptar que la consideración del marco institucional, como expresión de las actividades sociales en el cual estos se desenvolverán, adquiere un rol trascendente.

De esa manera, los resultados que surjan del proceso emprendedor dependerán fuertemente del carácter más o menos amigable que presente ese entorno, básicamente a nivel local y regional, hacia el comportamiento emprendedor.

A fin de conceptualizar y contextualizar esta dinámica que relaciona fuertemente al proceso emprendedor con el desarrollo local resulta oportuno profundizar algunos conceptos relacionados con este último.

A partir de allí se deriva la necesidad de conocer adecuadamente las particularidades de cada territorio y el grado de compromisos que los actores locales están dispuestos a asumir para promover y apoyar al emprendedorismo.

Los acuerdos iniciales que se logren en la localidad/región pueden resultar un buen punto de partida para generar y sostener una acción sistemática y continuada que redunde en la creación de nuevas empresas a través del tiempo.

La concepción más actualizada de estos programas que promueven la creación de empresas tienen como ejes: *la cultura emprendedora, el desarrollo local y la construcción de entornos institucionales*.

Se dice que mercados competitivos mejoran en sociedades cooperativas, en otras palabras que la competitividad sistémica depende de la cooperatividad sistémica. La palabra sistémica se refiere aquí al sistema social - y no a cualquier otro sistema-, como aquel constituido por el conjunto de los agentes económicos, de los entes y

⁴³ Dolabela, F. op. cit.

procesos; o sea, que el sistema en cuestión está compuesto por las redes sociales que existen en cada sociedad. Son esas redes las que producen el capital social, en ausencia de las cuales no puede ocurrir el proceso de cambio (social) que llamamos de desarrollo.

Para que tales redes existan es necesario que se formen comunidades de proyecto. Personas y organizaciones que compartan un objetivo común (sea cual fuera), de carácter público.

Este proyecto se enmarca en un proceso de vuelta a lo local y de la centralidad de lo comunitario.

Bajo estas premisas, observamos que el crecimiento económico es necesario pero no suficiente para el desarrollo de una comunidad. Para que se concrete esa calidad de vida y por lo tanto, se perfeccione el proceso de desarrollo, se requiere de la evolución sistémica de varios factores. Ellos son los factores Social, Económico, Infraestructura, Financiero y Ambiental de esa comunidad.

Partiendo de este razonamiento concretar el desarrollo requiere contar con capacidades comunitarias de:

- Innovación.
- Asociatividad.
- Creación de ambientes favorables a la nueva empresa.
- Aprovechar la potencialidad de las sinergias.

De esa manera, el desarrollo pasa a ser el resultado de cuatro factores:

- Cultura Emprendedora.
- Capital Humano.
- Capital Social.
- Capital Productivo.

Por su parte la Cultura Emprendedora depende básicamente de estimular los comportamientos de las personas sustentados en la:

- Autoestima.
- Autoconfianza.
- Iniciativa.

Sintetizando, el concepto de desarrollo así entendido está dirigido a articular la dinamización del crecimiento económico con otros factores, como el capital humano, el capital social, el capital empresarial y el capital natural para obtener de esa

manera una mejora en la calidad de vida de las personas (desarrollo humano), de todas las personas (desarrollo social), de las personas que están vivas hoy y de las que vivirán en el futuro (desarrollo sustentable).

El desarrollo exige la ampliación de los conocimientos, habilidades y competencias de las personas – esto es el “capital humano” - . Cuanto mayor es el capital humano, mejores son las condiciones de desarrollo.

El desarrollo también requiere ampliación de los niveles de cooperación y confianza entre las personas, aquello que se convino en llamar “capital social”. No es posible que exista desarrollo sin organización, participación, y sin individuos o grupos que expresan sus potencialidades y esto no sucede si no hay confianza y cooperación y si no se construyen redes de solidaridad y ayuda mutua.

El desarrollo requiere, además, del crecimiento de los niveles de iniciativa, protagonismo y de las capacidades de hacer, o sea, actitud proactiva y cultura emprendedora, aquello que se llama “capital empresarial”. El desarrollo no es posible sin una conducta emprendedora de las personas.

Situación Nacional

En el contexto actual argentino, esta temática cobra especial interés como consecuencia de la necesidad de reconstruir estructuralmente y desarrollar cualitativamente el tejido productivo, frente a las oportunidades que un contexto económico relativamente favorable parece ofrecer.

Así, una estrategia que estimule y potencie las capacidades emprendedoras podría estar justificada por las siguientes consideraciones:

- Aumento de la generación de empleo.
- Estímulo al crecimiento económico.
- Enriquecimiento de la trama productiva.
- Aumento de la adopción de innovaciones tecnológicas.

Pero para que la actividad emprendedora impacte en forma significativa sobre la economía, es necesario aumentar su cantidad, ampliar su base socioeconómica y mejorar sus perspectivas de crecimiento futuro. Y para ello, resulta necesario comprender la naturaleza del fenómeno emprendedor para poder operar sobre el mismo mejorando su performance.

Así, cuando damos cuenta de la creación de empresas o empresarialidad, podemos caracterizar a este proceso como la génesis de un complejo fenómeno psico-social,

económico, cultural y productivo. Y es sobre este fenómeno que actúa una multiplicidad de variables contextuales, adquiriendo así un carácter altamente idiosincrático, determinado por las particularidades del ámbito local y regional que lo contiene.

Precisamente es aquí donde este *subprograma de formación de formadores*, pretende conformar un núcleo de docentes y académicos con capacidades para realizar:

- Promoción de la cultura emprendedora: Implica el desarrollo de las acciones necesarias para difundir y estimular la cultura emprendedora tales como reuniones informativas y de difusión en el ámbito de las instituciones comprometidas con el desarrollo de la comunidad (Cámaras Empresariales, Municipios, instituciones de I+D locales, etc.), involucrando a las instituciones educativas a las cuales pertenecen.
- Adquisición de competencias: Desarrollar programas de formación dirigidos a estimular la generación de emprendimientos desde las universidades que, dando cuenta de las características y los diferentes estadios de desarrollo de cada institución, permita profundizar el alcance de la temática.
- Formación, capacitación y tutoría técnica: de modo de mejorar la performance de potenciales y nuevos emprendimientos en áreas tales como la identificación de oportunidades, el desarrollo de estrategias de negocios, la elaboración de un plan de negocios, la gestión inicial, el desarrollo de canales de comercialización, etc.
- Diagnóstico del sistema de desarrollo emprendedor de su medio local/institucional: que permita definir prioridades y adecuación de las estrategias a las necesidades y particularidades regionales, vinculándose con las instituciones de la comunidad relacionadas con la temática.
- Integración de las políticas de innovación con el fomento de la empresariedad: desarrollando programas dirigidos a la generación de la actividad empresaria innovadora involucrando a estudiantes, docentes e investigadores en interacción con las fuerzas productivas del medio en el cual operan.
- Planificación e implementación de infraestructuras de apoyo a empresas nacientes: El desarrollo de incubadoras, parques y polos tecnológicos, clusters, etc., puede resultar un instrumento sumamente potente para llevar adelante muchos de estos campos de acción de modo integrado, a la vez que proveen de la

infraestructura que de otro modo sería inaccesible para estos emprendimientos. En este sentido, los participantes del subprograma estarán en mejores condiciones de participar, colaborar y así potenciar efectivamente otras iniciativas atendidas por el Programa Provincial de Apoyo a las Incubadoras de Empresas, Parques y Polos Tecnológicos.

- Promoción de redes de contactos: Mediante la vinculación y la cooperación, se facilitará el intercambio de experiencias así como también las posibilidades de acceso a recursos, proveedores y clientes extra locales, formación de equipos emprendedores e identificación de potenciales socios estratégicas. Las acciones en este sentido resultan sumamente importantes, no sólo por las posibilidades que abren para los emprendedores, sino porque contribuyen a consolidar lazos de confianza y al fortalecimiento del capital social necesario para afianzar la temática.

Los Espacios de la Innovación

En nuestro criterio existe una progresión, aunque no automática, del proceso de creación de empresas innovadoras, sobre todo en países como el nuestro con características de baja empresarialidad, aunque con alta potencialidad dada por el nivel de la educación y de los centros de investigación.

Por otra parte, hay una tendencia en la Argentina de creación espacios de capacitación de emprendedores y de implantación de incubadoras y de parques tecnológicos. Además existen ciertos parques o aglomerados industriales que tienen intenciones de vincular a sus empresas con el sector del conocimiento.

Este movimiento de creación de espacios de innovación en nuestro país comenzó a mediados de los '90 y se aceleró con el actual modelo económico; de la misma forma puede decirse que la mudanza de las empresas a los parques industriales se produce también en esta década.

Por otra parte también existe el riesgo de adoptar ciertas modas y sobre todo las más visibles como por ejemplo la experiencia de los parques tecnológicos europeos (que son los más visibles) y se genera una demanda en cada municipio. La intención del Programa de la CIC es generar ámbitos locales donde se debata qué tipo de instrumento es el necesario en esa localidad o región: es distinto el instrumento a usar en municipios con alta densidad empresarial (puede ser un parque tecnológico) o en aquellos que tienen una baja densidad empresarial (tal vez convenga comenzar

con un proceso de formación de formadores en emprendedorismo, de forma de generar un ámbito propicio a la creación de empresas).

En los *espacios de la innovación* existe una conducción estratégica integrada por instituciones locales, la que conduce a un equipo de gestión con la misión de vincular a emprendedores y a determinadas MiPyME, con grupos de investigadores para la mejora de la competitividad, se trate de una incubadora, un parque tecnológico o un aglomerado industrial, o una agencia de desarrollo. En la práctica aparece una debilidad referida a la cantidad de empresas que demandan espacios de incubación o en parques.

Como consecuencia es necesario contar con un conjunto de proyectos o nodos de creación de empresas innovadoras en el ámbito provincial, articuladas en red que permita acelerar y facilitar el proceso de creación de empresas innovadoras, sensibilizar a actores locales y del gobierno central, difundir estos programas y analizar en cada caso la conveniencia de este tipo de proceso.

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 un 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); que estamos frente a la transmisión de una cultura económica

dominada por el individualismo y las reglas del libre mercado; y que ha desaparecido en varias generaciones el ejemplo familiar de la “cultura” del trabajo (niños que crecen en hogares de padres desempleados).

A ese contexto de alto desempleo y altos índices de indigencia y pobreza, 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 logrando altas tasas de creación y también de mortalidad temprana de empresas. Estos se han destacado por ser emprendimientos originados por necesidad, esta consideración es central dado que el País necesitaba disminuir la tasa de desempleo como la forma más rápida de reducir la pobreza y el desempleo. En 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, de trabajar y de producir.

Luego el 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

empresas⁴⁴. También en la región hay un desarrollo muy exitoso como el que se dio en el Brasil desde fines de la década del '80⁴⁵.

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.

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 empresaria, la radicación de jóvenes en la localidad, el completamiento de estructuras productivas.

Cabe aclarar que hacer eje en el “emprendedor mismo” significa para nosotros en que más que contar con un plan de negocios (herramienta), era necesario generar en las localidades procesos sociales de creación de empresas. En el criterio de la Red Provincial un emprendedor que fracasa con un plan de negocios determinado, no se frustra, sino que vuelve a intentar con otro. En cambio un emprendedor capacitado solo en hacer buenos planes de negocios, ante el primer fracaso se frustra y el entorno socioeconómico lo termina de sacar del mercado.

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 empresaria. 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.

En los últimos años en el ámbito nacional se han desarrollado en la Secretaría de la Mediana y pequeña Empresa y Desarrollo Regional (SEPyME) un conjunto de

⁴⁴ Ver página web de la Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos de la Argentina. www.aipypt.org.ar.

⁴⁵ Ver página web de la Asociación Nacional de Emprendimiento Tecnológicos (ANPROTEC). www.anprotec.org.br

programas que comprenden financiamiento de diferentes etapas del proceso emprendedor y continúan los programas del Ministerio de Desarrollo Social y del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, destinados a la creación de empresas, la asociatividad empresaria y la creación de empleos dignos, respectivamente. Con este conjunto de programas es posible implementar un proceso emprendedor.

Existe en la Argentina una entidad nacional y una provincial que reúnen a las principales experiencias en esta materia, se trata de la Asociación de Incubadoras, Parques y Polos Tecnológicos, de alcance nacional y la Red Bonaerense de Entidades Promotoras del Emprendedorismo, que actúa en la provincia de Buenos Aires.

Los procesos de incubación de empresas

Las incubadoras de empresas son organizaciones que tienen procesos para ayudar a consolidar proyectos de creación de nuevas empresas tratando de minimizar con este proceso, la mortalidad temprana de las nuevas empresas. Existen incubadoras con hotel (son las más abundantes) o las que realizan el proceso sin un lugar físico centralizado, aunque en este caso dificulta el contacto cotidiano entre el emprendedor y el tutor.

En el mundo se contabilizan alrededor de 1.700 en funcionamiento. Actualmente muchos países en desarrollo están utilizando incubadoras de empresas, por ejemplo China, India, México, Turquía, Polonia, Brasil, entre otros. Este último país comenzó a trabajar en incubación en 1984, cuando se crearon 5 fundaciones tecnológicas para realizar transferencia de tecnología de las universidades al sector productivo. A fin de ese año se estableció la primera incubadora de empresas de América Latina, en San Carlos. En 1987 se creó ANPROTEC (Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos de Tecnologías Avanzadas) con el objeto de articular el movimiento de creación de incubadoras de empresas.

En 1991 el SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas) comenzó a fortalecer las incubadoras a través de estudios de viabilidad técnica, capacitación y apoyo financiero, como alternativa para fomentar la creación de micro y pequeñas empresas. Actualmente Brasil cuenta con más de 200 incubadoras de empresas⁴⁶.

⁴⁶ Del website www.aipypt.net

En la Argentina están en funcionamiento unas 50 incubadoras de Empresas. Algunas vinculadas con la Asociación de Incubadoras Parques y Polos Tecnológicos (AIPyPT):

1. Buenos Aires Innovación Tecnológica (BAITEC),
2. IncuBA – Centro Metropolitano de Diseño. – G.C.A.B.A. ,
3. Centro de Incubación FADU – UBA ,
4. Incuba-cen / Fundación de Ciencias Exactas y Naturales,
5. Polo Tecnológico Constituyentes SA,
6. Universidad Nacional de La Plata,
7. CEP La Plata,
8. Incubadora de Empresas Innovadoras (INCUEI - Luján),
9. Universidad Nacional de Lanús,
10. Universidad Nacional de Quilmes,
11. UTN – Reg. Avellaneda,
12. UTN – Reg. Pacheco,
13. Universidad Nacional de Mar del Plata,
14. Incubadora Olavarria,
15. INCUEI Bolívar,
16. INCUEI 9 de Julio,
17. Incubadora Junín,
18. UTN – Reg. Trenque Lauquen,
19. Universidad Nacional de Río Cuarto,
20. Fundación para la Incubadora de Empresas – Córdoba,
21. AVE-Asociación de la Vivienda Económica;
22. INCUBAR Proyecto Universitario Incubación y Fortalecimiento Productivo, Universidad Nacional de Catamarca,
23. Incubadora María Grande,
24. Incubadora de Empresas Malargüe,
25. Parque Tecnológico de Mendoza S.A.,
26. Fundación Parque Tecnológico Misiones,
27. INTA La Consulta,
28. UTN – Reg. Venado Tuerto,
29. UTN – Reg. Santa Fe,
30. Programa Emprendedores UNL,
31. CERIDE,
32. Incubadora de Empresas de Ámbito Regional – IDEAR,
33. Incubadora UNT-ACE.

Los programas de promoción del emprendedorismo

El programa debiera brindar herramientas para traducir las ideas en algo claro, concreto y factible, se busca que las personas encuentren sus habilidades, capacidades y deseos, encuentren la autoestima, sus capacidades de liderazgo y también que reconozcan sus limitaciones, trabajando en el logro de sus objetivos con distintas técnicas de “coaching” y de programación neurolingüística (PNL).

Son programas de acompañamiento con mentoría, asesoramiento y capacitación para emprendedores que se están iniciando. El programa se orienta a quienes tienen una idea definida y quieren ponerla en marcha (contar con la ayuda de especialistas resulta indispensable en esta etapa); siendo mentor emprendedor quien, al enfrentar día a día las dificultades de gestionar un negocio, puede transferir de primera mano sus experiencias concretas, asesoramientos específicos y “coaching” personalizados.

Un ejemplo de programa de una institución del MERCOSUR se describe en el siguiente recuadro:

Ejemplo de un programa de formación de emprendedores

Etapas	Ciclo	Contenidos
Despertando el espíritu emprendedor	1°	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades de negocio y realidades empresariales Descubriendo los perfil de los emprendedores
	2°	Autoestima y motivación, el éxito empresarial
Desarrollando competencias emprendedoras	3°	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Trabajo en equipo Creatividad e innovación Comunicación autonomía
	4°	Nuevas tecnologías
Identificando oportunidades de negocio	5°	<ul style="list-style-type: none"> Gestación de ideas negocio Fuentes de ideas Innovación Oportunidades de negocio
	6°	<ul style="list-style-type: none"> Creación de la empresa

Fuente: Elaboración Propia.

Situación en Zapala

El panorama 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.

Como resultado de las entrevistas mantenidas con actores públicos y privados surge la necesidad de implementar un programa como el propuesto de forma que englobe la experiencia emprendedora existente, vinculando estas actividades con la dinámica de las principales cadenas productivas zapalinas.

Los actores consultados estarían dispuestos a participar del proceso emprendedor dedicando recursos al mismo: disponibilidad de tiempo y participación con programas nacionales de promoción, el esquema propuesto se modeliza gráficamente en el siguiente recuadro:

La “cadena” de actividades para generar nuevas empresas



Fuente: Elaboración Propia.

Fortalezas y debilidades de la cadena de valor Emprendedorismo

Fortalezas

- Decisión del gobierno Municipal.
- Empresarios que intervendrían en el programa.
- Existencia de una política Municipal de creación de empresas de base social.
- Sistema educativo secundario y terciario.
- Experiencias y capacidades de la UNCo.
- La Feria Trabun Ruka.
- Existencia de planes provinciales y municipales con identificación de sectores productivos prioritarios
- Contar con un equipo municipal comprometido con la temática.

Debilidades

- Necesidad de capacitación en recursos humanos requeridos.
- La capacitación requerida para recursos humanos en metodologías de tutorías a emprendedores.
- Sistema educativo orientado hacia la gran empresa o el empleo dependiente.
- Experiencias locales no favorables a la asociatividad pública-privada.
- Descreimiento de programas públicos.
- Posible implementación incompleta del programa de creación de empresas.

3.5. Recopilación de Programas y Organismo

Ministerio de Industria – SEPyME

Los nuevos empresarios y emprendedores cuentan con el apoyo desde que conciben su idea de negocio, hasta el desarrollo de las primeras inversiones, y consolidación del proyecto. Existen instrumentos específicos que dan respuesta a las distintas situaciones que deben enfrentar las empresas hasta su consolidación.

Los emprendedores pueden encontrar en el Ministerio de Industria una herramienta para cada necesidad, donde el Estado se hace presente para acompañar a todos aquellos que apuestan por la industria argentina, orgullo nacional.

Capital Semilla

Capital Semilla es un concurso de proyectos productivos a nivel nacional, que otorga Préstamos de Honor a tasa 0%, a cinco años (un año de gracia), sin riesgos y sin garantías. Cuenta con tres categorías:

- Prototipos (hasta \$30.000).
- Puesta en marcha (hasta \$40.000).
- Consolidación (hasta \$70.000).

Cada convocatoria es escalonada por regiones (NEA – PATAGONIA Y CUYO – NOA – PROVINCIA DE BUENOS AIRES-C.A.B.A y CENTRO) y los jóvenes son incluidos por primera vez en el sistema de bancarización, a través de una cuenta “Joven Emprendedor” del Banco de la Nación Argentina.

PACC Emprendedores

A través de esta modalidad, el Gobierno Nacional fomenta la creación y la sustentabilidad de Jóvenes Empresas con potencial de desarrollo, innovación, generación de empleo, sustitución de importaciones, etc. (entendiéndose por tales a aquellas cuya antigüedad no supere los dos años desde su primera venta) y de Emprendedores, considerando aquellas iniciativas de negocio que aún no posean actividad económica.

Esta estrategia de desarrollo empresarial supone dos dimensiones; el apoyo directo a nuevas empresas y a emprendedores, así como también el apoyo a Incubadoras de Empresas o Instituciones Especializadas en Apoyo Emprendedor que ayuden a los nuevos emprendimientos acelerando la evolución y asegurando el éxito de los proyectos, proporcionando asistencia técnica continua y monitoreo a través de una amplia gama de recursos y conocimientos específicos ofrecidos por dichas Instituciones.

En este sentido, se puso en vigencia desde el Programa la iniciativa INCUBAR que permite la acreditación, registro y el monitoreo de Instituciones especializadas en todo el País.

De esta manera, PACC Emprendedores supone dos líneas de acción.

a) Empresas Jóvenes o Emprendedores, Plan de Negocio y b) Instituciones Planes de Fortalecimiento

Innovación en cadenas productivas

El objetivo de esta convocatoria es apoyar a Ideas Proyecto innovadoras, vinculadas a los principales sectores productivos del país. Las Ideas Proyecto seleccionadas reciben sin costo alguno el servicio de elaboración de un Estudio de Factibilidad e Impacto y de un Plan de Negocios, y la asistencia técnica por parte de un equipo interdisciplinario de especialistas y financiamiento, a través de Aportes No Reembolsables, para la puesta en marcha.

Empresas Madrinas

Empresas Madrinas tiene por objetivo crear un vínculo entre un joven emprendedor y una empresa consolidada (Empresa Madrina) que asuma hasta el 100% de la inversión requerida. Mientras el Ministerio de Industria devuelve a la Empresa

Madrina el 50% de la inversión en Bonos de Crédito Fiscal, el 50% restante se acuerda entre las partes como “a fondo perdido”, “crédito blando” o “con participación accionaria”.

Es una herramienta de financiamiento para consolidar proyectos que ya se encuentran en marcha, siendo incorporados al tejido industrial y productivo, forjando de esta manera un nuevo empresariado argentino con conciencia social.

Aprendiendo a Emprender

Tiene como objetivo capacitar a los jóvenes de todo el país, que alejados de las grandes ciudades o dentro de ellas, no tienen la posibilidad de acceder a las herramientas necesarias para desarrollar sus proyectos productivos. Las capacitaciones sobre como elaborar un “Plan de Negocios” y el asesoramiento en la confección del formulario de Capital Semilla, permiten a los jóvenes maximizar sus capacidades, fortaleciendo la inclusión social e igualando oportunidades. Para garantizar el alcance federal del programa, todas las semanas se brindan capacitaciones a distancia a través del Aula Virtual de la cartera (<http://aulavirtual.industria.gob.ar>).

Los jóvenes capacitadores del programa Aprendiendo a Emprender realizan un recorrido territorial por todas las provincias del país, siguiendo el cronograma de aperturas del programa Capital Semilla.

Programa Jóvenes emprendedores rurales

Del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación, financia capacitaciones y eventos como talleres y ferias.

3.6 Elaboración de un resumen ejecutivo de diagnóstico por cadena productiva para que sea utilizado como documento de discusión en los talleres participativos. Matriz FODA.

Introducción

El Informe se trata del análisis de la evolución del concepto y el tratamiento de la cuestión emprendedora en el País y otras regiones. En particular interesa poder transmitir que en paralelo con los modelos de desarrollo local, la promoción del emprendedorismo y la creación de empresas, este tema toma una nueva y más

amplia dimensión, dado que todos son coincidentes en la necesidad de potenciar los recursos naturales y culturales de la localidad/región e incrementar su valor agregado, con innovación tecnológica y vinculación con los centros del conocimiento locales y regionales, como una forma de contar con una oferta más competitiva y sustentable en los mercados.

Otro eje es deslindar a estos programas de capacitación a jóvenes sobre la base de un plan de negocios, dado que un plan de negocios es muy lábil a las fluctuaciones del mercado. Un joven que fracasa en esa circunstancia es una frustración social y además nuestras sociedades castigan el fracaso de un emprendedor. En cambio un emprendedor con el fracaso aprende y madura.

Los programas emprendedores enfocan más a los aspectos personales como: motivacionales, capacidad de liderazgo, pro-actividad, asunción del riesgo, planificación, trabajo en equipo, vinculación con universidades.

Producto del carácter social del acto de emprender y su dinámica, numerosos estudios asocian el origen del espíritu emprendedor a las prácticas sociales de determinados grupos, o sea, a *la construcción de su sistema de creencias y valores*. De esta manera, la actitud emprendedora extrapola el ámbito empresarial y se desliza para todas las actividades humanas.

Si aceptamos, como sostiene el profesor Fernando Dolabela⁴⁷, que la actitud emprendedora, *más que una forma de hacer, es una forma de ser*, que tiene que ver con los medios y formas de buscar la auto-realización del emprendedor en la cual inciden: el estilo de vida, la visión del mundo, su reacción ante ambigüedades e incertidumbre, el protagonismo, innovación y capacidad de producir cambios en sí mismo y en el medio ambiente, también deberíamos aceptar que la consideración del marco institucional, como expresión de las actividades sociales en el cual estos se desenvolverán, adquiere un rol trascendente.

De esa manera, los resultados que surjan del proceso emprendedor dependerán fuertemente del carácter más o menos amigable que presente ese entorno, básicamente a nivel local y regional, hacia el comportamiento emprendedor.

A fin de conceptualizar y contextualizar esta dinámica que relaciona fuertemente al proceso emprendedor con el desarrollo local resulta oportuno profundizar algunos conceptos relacionados con este último. A partir de allí se deriva la necesidad de

⁴⁷ Dolabela, F. op. cit.

conocer adecuadamente las particularidades de cada territorio y el grado de compromisos que los actores locales están dispuestos a asumir para promover y apoyar al emprendedorismo.

Los acuerdos iniciales que se logren en la localidad/región pueden resultar un buen punto de partida para generar y sostener una acción sistemática y continuada que redunde en la creación de nuevas empresas a través del tiempo.

La concepción más actualizada de estos programas que promueven la creación de empresas tienen como ejes: *la cultura emprendedora, el desarrollo local y la construcción de entornos institucionales.*

Este proyecto se enmarca en un proceso de vuelta a lo local y de la centralidad de lo comunitario.

Bajo estas premisas, observamos que el crecimiento económico es necesario pero no suficiente para el desarrollo de una comunidad. Para que se concrete esa calidad de vida y por lo tanto, se perfeccione el proceso de desarrollo, se requiere de la evolución sistémica de varios factores. Ellos son los factores Social, Económico, Infraestructura, Financiero y Ambiental de esa comunidad.

Partiendo de este razonamiento concretar el desarrollo requiere contar con capacidades comunitarias de: *Innovación, Asociatividad, Creación de ambientes favorables de la nueva empresa, Aprovechar la potencialidad de las sinergias.*

De esa manera, el desarrollo pasa a ser el resultado de cuatro factores: *Cultura Emprendedora, Capital Humano, Capital Social, Capital Productivo.*

Por su parte la Cultura Emprendedora depende básicamente de estimular los comportamientos de las personas sustentados en la: *Autoestima, Autoconfianza, Iniciativa.*

Sintetizando, *el concepto de desarrollo así entendido está dirigido a articular la dinamización del crecimiento económico con otros factores, como el capital humano, el capital social, el capital empresarial y el capital natural para obtener de esa manera una mejora en la calidad de vida de las personas (desarrollo humano), de todas las personas (desarrollo social), de las personas que están vivas hoy y de las que vivirán en el futuro (desarrollo sustentable).*

El desarrollo exige la ampliación de los conocimientos, habilidades y competencias de las personas – esto es el “capital humano” -. Cuanto mayor es el capital humano, mejoran las condiciones del desarrollo.

La factibilidad de implementación de un programa emprendedor en Zapala complementarías las acciones de fortalecer al resto de las cadenas productivas priorizadas por la gestión Municipal, pudiendo completar eslabones faltantes o ausentes, transmitir entre los jóvenes que el futuro además de un empleo dependiente (gubernamental o no) les puede esperar un universo de actuación más motivante y que puede generar altos ingresos y reconocimiento social.

El Municipio dispone de un equipo de gestión con experiencia, 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.

Como resultado de las entrevistas mantenidas con actores públicos y privados surge la posibilidad de implementar un programa como el propuesto de forma que englobe la experiencia emprendedora existente, vinculando, estas actividades con la dinámica de las principales cadenas productivas zapalinas.

Los actores (tanto públicos como privados) consultados en las entrevistas estarían dispuestos a participar del proceso emprendedor dedicando recursos al mismo: disponibilidad de tiempo (como mentores o docentes) y participación en programas nacionales de promoción.

Primer Nivel de Análisis FODA

Fortalezas

- Decisión del gobierno Municipal.
- Empresarios que intervendrían en el programa.
- Existencia de una política Municipal de creación de empresas de base social.
- Sistema educativo secundario y terciario. Experiencias y capacidades de la UNCo.
- Existencia de planes provinciales y municipales con identificación de sectores productivos prioritarios.
- Contar con un equipo municipal comprometido con la temática.

Oportunidades

- Marco macroeconómico nacional favorable al nacimiento de empresas.
Perspectivas provinciales en el desarrollo del “oil – gas shale”. Las perspectivas de crecimiento de la actividad minera local. Las perspectivas de crecimiento de actividades logísticas
- Posibilidad de generar un tejido empresarial más denso.
- Instrumentos de financiación disponibles en el Gob. Nacional.
- Contar con nuevas empresas adaptables a cambios coyunturales y estructurales.

Debilidades

- Necesidad de capacitación en recursos humanos requeridos.
- La capacitación requerida para recursos humanos en metodologías de tutorías a emprendedores.
- Sistema educativo orientado hacia la gran empresa o el empleo dependiente.
- Experiencias locales no favorables a la asociatividad pública-privada.
Descreimiento de programas públicos.
- Posible implementación incompleta del programa de creación de empresas.

Amenazas

- Incremento de la migración a conglomerados metropolitanos.
- Jóvenes dependientes de obtener empleo público.
- Incremento de la migración a conglomerados metropolitanos.
- Jóvenes dependientes de obtener empleo público.

Segundo Nivel de Análisis FODA con Estrategias

	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
FACTORES INTERNOS	Sector público y privado comprometido Sistema educativo completo Sectores productivos priorizados	Baja densidad empresarial Ausencia asociatividad institucional Escasez de RR.HH requeridos
FACTORES EXTERNOS		

<p>Lista de Oportunidades</p> <p>Perspectivas de crecimiento local y provincial</p> <p>Marco favorable al nacimiento de empresas</p> <p>Buena oferta de financiamiento promocional específico</p>	<p>Estrategia maximización de fortalezas y oportunidades</p> <p>Creación ámbito local favorable a las nuevas empresas</p>	<p>Estrategias maximización oportunidades y minimización debilidades</p> <p>Capacitación RR.HH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes • Tutores • Mentores <p>Programa Emprendedor</p>
<p>Lista de Amenazas</p> <p>Incremento de la emigración</p> <p>Mantenimiento de la cultura del empleo dependiente</p>	<p>Estrategia respaldo fortalezas y minimización amenazas</p> <p>Programa Emprendedor</p>	<p>Estrategia minimizar debilidades y amenazas</p> <p>Incremento de puestos de trabajo sustentables</p>

Estrategias e ideas proyecto

Estrategias	Ideas proyecto
<p>1. Creación de un ámbito favorable a la creación de empresas</p>	<p>1. Conformar una mesa entre los sectores público, privado y el educativo para implementar un programa general de creación de empresas y monitoreo de su implementación.</p> <p>2. Designar a empresarios comprometidos con el programa para que actúen como mentores de los futuros emprendedores.</p>
<p>2. Aumento de los puestos de trabajo</p>	<p>1. Programa emprendedor.</p> <p>2. Creación de una agencia para sostener y apoyar a la empresa naciente.</p>
<p>3. Programa de capacitación</p>	<p>1. Sub-programa de Formación de formadores en emprendedorismo: capacitación específica a docente de Zapala/región en contenidos requeridos.</p> <p>2. Capacitación a un equipo de gestión del Programa en tutorías y asistencia técnica.</p> <p>3. Participación de empresarios como docentes de los cursos, con contenidos de oportunidades de negocio local.</p>

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 proyecto

El día 15 de mayo en el Club de Leones de la ciudad de Zapala se llevó a cabo el taller correspondiente a la temática del Emprendedorismo.

Estuvieron presentes funcionarios del área de economía social de la Municipalidad, emprendedores de la Feria de Trabun Ruka y otros representantes del sector.

El taller de trabajo consistió en:

Presentación de los resultados del diagnóstico

- Caracterización de la tendencia nacional e internacional referida a la promoción del emprendedorismo.
- Caracterización de la cadena de valor Emprendedorismo de Zapala.
- Análisis FODA.
- Presentación de las estrategias e ideas proyectos resultantes.

Debate e intercambio de aportes referidos al diagnóstico (análisis FODA), estrategias e ideas proyecto

Del intercambio de aportes se destacan los siguientes aspectos:

El programa emprendedor debiera brindar herramientas para traducir las ideas en algo claro, concreto y factible, buscando que las personas encuentren sus habilidades, capacidades y deseos, la autoestima, sus capacidades de liderazgo y también que reconozcan sus limitaciones, trabajando en el logro de sus objetivos con distintas técnicas de “coaching” y de programación neurolingüística (PNL).

Son programas de acompañamiento con mentoría, asesoramiento y capacitación para emprendedores que se están iniciando. El programa se orienta a quienes tienen una idea definida y quieren ponerla en marcha (contar con la ayuda de especialistas resulta indispensable en esta etapa), siendo mentor emprendedor quien, al enfrentar día a día las dificultades de gestionar un negocio, puede transferir de primera mano sus experiencias concretas, asesoramientos específicos y “coaching” personalizados.

El desarrollo exige la ampliación de los conocimientos, habilidades y competencias de las personas – esto es el “capital humano”-. Cuanto mayor es el capital humano, mejoran las condiciones del desarrollo.

La factibilidad de implementación de un programa emprendedor en Zapala complementaría las acciones de fortalecer al resto de las cadenas productivas priorizadas por la gestión Municipal, pudiendo completar eslabones faltantes o ausentes, transmitir entre los jóvenes que el futuro además de un empleo dependiente (gubernamental o no) les puede esperar un universo de actuación más motivante y que puede generar altos ingresos y reconocimiento social.

Por otra parte, se intercambiaron ideas sobre los componentes de un programa de creación de empresas con contenidos focalizados en cuestiones personales del emprendedor, como liderazgo, trabajo en red, innovación, además de los tradicionales contenidos del plan de negocios, ventas, etc. Además se consideró importante impartir estos cursos con la presencia de emprendedores universitarios, sociales y jóvenes en general.

Hubo consenso en que este tipo de programa contara con financiación para sus distintas etapas: formación de formadores, capacitación de tutores, cursos de emprendedorismo, atención técnica a los nuevos empresarios.

Finalmente hubo consenso en priorizar un programa de creación de empresas, basado en la promoción del emprendedorismo que contemple el involucramiento de toda la sociedad zapalina: sistema educativo, ONG's, empresarios y la Municipalidad como articulador del mismo, y que el Proyecto contenga las etapas de formación de formadores y de capacitación de tutores. A continuación se desarrolla la Idea Proyecto, formulada con formato apto para ser presentada en el Consejo Federal de Inversiones.

Idea Proyecto

Propuesta de Creación de un Programa de Creación de Empresas y Promoción del Emprendedorismo en Zapala

En paralelo con los procesos de desarrollo local la promoción del emprendedorismo y la creación de empresas toma una nueva y más amplia dimensión, dado que sus objetivos son coincidentes en la necesidad de potenciar los recursos naturales y culturales de la localidad/región e incrementar su valor agregado y con innovación y vinculación con los centros del conocimiento locales y regionales, tiene más potencialidades de generar una oferta más competitiva y sustentable en los mercados.

Otro eje es deslindar a estos programas del facilismo de capacitar a jóvenes sobre la base de un plan de negocios, dado que un plan de negocios es muy lábil a las fluctuaciones del mercado, un joven que fracasa en esa circunstancia es una frustración social y además nuestras sociedades castigan el fracaso de un emprendedor. En cambio, con el fracaso aprende y madura. Los programas emprendedores enfocan más los aspectos personales: motivacionales, capacidad de liderazgo, pro-actividad, asunción del riesgo, planificación, trabajo en equipo, vinculación con universidades.

La factibilidad de implementación en Zapala contribuiría a densificar el tejido empresarial de la región y asentar en la localidad a los jóvenes, disminuyendo el proceso migratorio de estos a ciudades más grandes.

Por otro lado, complementaría las acciones de fortalecer al resto de las cadenas productivas priorizadas por la gestión Municipal, pudiendo completar eslabones faltantes o ausentes, transmitir entre los jóvenes que además de un empleo dependiente (gubernamental o no) existe un universo de actuación más motivante y que puede generar altos ingresos y reconocimiento social y de esta manera generar nuevos y mejores puestos de trabajo local y con más altos ingresos.

La propuesta busca los siguientes objetivos:

Tener una población empresaria renovada en el espíritu emprendedor, detectando las oportunidades de negocio, vinculándose con los centros de investigación y desarrollo existentes en el territorio e interactuando con los empresarios de las principales cadenas productivas de la región.

Contar en la ciudad de Zapala con una estructura organizativa, tanto en el sistema educativo como en el gubernamental y en el sector empresario, capaz de convocar a los jóvenes a emprender, a formular sus proyectos, a idear los negocios, concretarlos y acompañarlos en los primeros años de desenvolvimiento en el mercado.

Impulsar en el Departamento de Zapala y su región, el desarrollo de acciones y mecanismos institucionales de coordinación que estimulen la creación y el desarrollo de nuevas empresas.

Consolidar un Centro de Creación de Empresas Innovadoras, dotándolo con una planificación y puesta en marcha de acciones y estrategias para la promoción de nuevas empresas.

A modo de cierre se convino en seguir trabajando en la Fase 4 “Formulación de Proyectos Prioritarios de la Cadena de Emprendedorismo”, para el desarrollo definitivo de las ideas proyecto.

Anexo - Tomo II

Anexo I

Algunos términos usados en logística⁴⁸

Acondicionar: Preparar una mercadería para un uso determinado, satisfacer las necesidades de un cliente, o para su transporte. Es la última actividad que se realiza justo antes del embalaje. En inglés "condition".

Acuerdo de transporte internacional terrestre (atit): Acuerdo de Alcance Parcial suscrito al amparo del Tratado de Montevideo de 1980 entre Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay, Perú y Uruguay. Contiene principios generales para desarrollar un servicio de transporte carretero y ferroviario internacional, el acceso al mercado que implementa y los aspectos administrativos, operativos, aduaneros, de migración y de seguros.

Agente de carga internacional: Persona jurídica habilitada para actuar en el comercio internacional y cuyo objeto social incluye, entre otras, las siguientes actividades: coordinar y organizar embarques, consolidar carga de exportación o desconsolidar carga de importación y emitir o recibir del exterior los documentos de transporte propios de su actividad. En logística externa.- Preparación de la carga.- Unitarización.- Auxiliar de comercio exterior que se dedica a consolidar y desconsolidar cargas internacionales para maximizar el aprovechamiento de rutas y fletes y minimizar costos, contra el pago de honorarios.

Agente transportista: Auxiliar de comercio exterior que se dedica a prestar servicios administrativos y de coordinación de las operaciones de transporte involucradas en la movilización de una carga desde un origen a un destino, contra el pago de honorarios. En inglés "forwarding agent".

Cadena de abastecimiento: Conjunto de operaciones que relaciona estrechamente a cada uno de los actores, productores y proveedores involucrados en la fabricación de un producto o en la oferta de un servicio, hasta su integración operacional y de gestión. En consecuencia, se trata de un conjunto de operaciones que se da desde las informaciones relativas a la demanda hasta los datos necesarios para la distribución, pasando por la concepción y la producción propiamente dicha. En inglés "supply chain".

⁴⁸ Fuente: propias, informes del BM op.cit , FADEEAC y del sitio web www.logisticasud.enfasis.com/

Desconsolidación: Es la operación consistente en desagrupar por documentos de transporte una carga que viene amparada en un documento de transporte consolidado.

Distribución: Etapa de la logística integral responsable de planificar, ejecutar y controlar el transporte de cargas para cada cliente o punto de venta.

ECR: Término o expresión abreviada que se utiliza para identificar al programa de colaboración entre proveedores y distribuidores que reduciendo los costos de suministro de productos, busca lograr la máxima eficiencia común. En inglés "efficient consumer response".

Embarcadores de carga: Son agentes prestadores de servicios a los exportadores e importadores porque tienen buen conocimiento sobre los temas y regulaciones en materia de comercio exterior, tanto del país de origen como del/los países de destino, y está preparado en temas como de los métodos de envío y los documentos relacionados con el comercio exterior. Suelen llamarlos "embarcadores de cargas", asisten en la preparación del embarque, conocen sobre costos de las cargas aéreas o portuarias, costos de documentación, seguros, etc., como así también realizan la revisión de todos los documentos de embarque y controlan que todo esté en orden. (en inglés freight forwarder).

ERP: Expresión abreviada que se utiliza para identificar a la aplicación informática que gestiona todos los aspectos de una empresa, desde la gestión de los empleados hasta las actividades de fidelización de clientes, pasando por el control de producción o por la gestión de los servicios que la compañía preste. En inglés "enterprise resource planning".

Flujo a través de la distribución: Un proceso en que se traen productos de las múltiples locaciones hacia una facilidad central (a veces llamado Cross-Dock), re-surtido para entrega a su destino y enviado en el mismo día. Esto elimina almacenaje, reduce niveles de inventario y agiliza el ciclo de tiempo de una orden.

Gestión de la cadena de suministro: Control coordinado de la cadena de suministro desde la adquisición de materiales en bruto de vendedores, pasando por su transformación en mercancías acabadas, hasta la entrega de mercancías al cliente final. Involucra compartir información punta a punta, planificar, sincronizar los recursos y medir los resultados.

Gestión de materiales: Realización de diligencias conducentes al logro de un negocio referido a la provisión de materiales. Es la relación logística entre una empresa y sus proveedores.

Incoterms: Conjunto de reglas aplicables internacionalmente con el propósito de facilitar y uniformizar la interpretación de los términos comerciales utilizados.

Intercambio electrónico de datos: Intercambio de información entre integrantes de la cadena de abastecimiento, realizado a través de las herramientas de las tecnologías de la información, apuntando al seguimiento de la misma como un único proceso. En inglés "electronic data interchange" (EDI).

Just in time (JIT): Su significado literal es "justo a tiempo", que se utiliza para referirse a un sistema de organización de la producción y de control del inventario, coordinado con un procedimiento efectivo para realizar pedidos. El objetivo principal es mantener almacenados lo mínimo posible las mercaderías y disponer de las mismas en el preciso momento que han de incorporarse al proceso de producción.

Lead time: Hace referencia al período de tiempo necesario para producir un sólo producto desde que el cliente hace su pedido, hasta que el mismo se despacha.

Logística: Etapa del proceso de la cadena de abastecimiento que planifica, implementa y controla, de manera eficaz y eficiente, el flujo directo y reverso y el almacenaje de productos y servicios con su información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo, para cumplir con los requerimientos de los clientes.

Logística integrada: Proceso por el que se dirigen, de manera interrelacionada y sistémica, todas las actividades necesarias para mover y almacenar estratégicamente los materiales desde los proveedores hasta los consumidores finales.

Logística inversa: Proceso por el que se recuperan y reciclan, envases, embalajes, residuos peligrosos, retornos de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales.

Manifiesto de carga: Documento que contiene toda la relación de los bultos que comprenden la carga a bordo del medio de transporte y que van a ser cargados y descargados en un puerto o aeropuerto.

Operador 3PL: Persona física o jurídica especializada en la prestación de servicios de retiro de la mercadería de un establecimiento, almacenamiento de la misma y posterior distribución hacia los puntos de ventas o consumo indicados, ocupándose

para ello de todos los aspectos administrativos, aduaneros y de transporte involucrados en esas operaciones. En inglés "third party logistics provider" (3PL).

Operador 4PL: Persona física o jurídica especializada en la prestación de servicios típicos de un 3PL, a las que les agrega tareas suplementarias a nivel estratégico y operativo, conexas a la logística, o colaterales a ella (administrativas, de control, financieras, etc.). En inglés "fourth party logistics provider".

Operador de transporte multimodal (OTM): Toda persona física o jurídica, debidamente autorizada, que por sí o por medio de otra que actúe en su nombre, celebra un contrato de transporte multimodal y actúa como principal, no como agente o por cuenta del expedidor o porteador, asumiendo la responsabilidad integral del cumplimiento del contrato.

Operador logístico: Persona física o jurídica, especializada en la provisión de servicios logísticos y por ello lo suficientemente capacitada como para proporcionar soluciones integrales para la gestión de los flujos de mercaderías desde un origen a un destino, seleccionando las formas más idóneas de almacenaje, procesamiento de pedidos y control de stock y combinando, de manera más oportuna, la participación de los modos de transporte necesarios.

Outsourcing: Método de organización y optimización de los recursos de una empresa. Por su intermedio, la dirección de la misma subcontrata a otras empresas externas especializadas para que realicen aquellas actividades que considera no básicas o esenciales para el cumplimiento de su objetivo o negocio principal y/o en las que carece de ventaja competitiva

Picking: Se utiliza para hacer referencia a la acción de seleccionar y extraer del stock el ítem solicitado y proseguir con la preparación de un pedido.

Plataforma logística: Lugar físico especialmente construido y dotado de las infraestructuras necesarias, destinado a satisfacer las necesidades de las empresas que ofrecen servicios logísticos tercerizados o que producen o comercializan bienes y desarrollan estos servicios en su interior.

PUERTO SECO: Terminal situada en el interior de un país directamente conectada con uno o varios puertos y cuya actividad principal es la concentración y/o distribución de tráfico marítimo.

Replenishment (reabastecimiento): Movimiento organizado de mercaderías desde los lugares donde se las almacena en cajas enteras hasta los lugares donde se las selecciona para volverlas a embalar. La frecuencia del reabastecimiento puede

basarse en la demanda, en el nivel del inventario y en la capacidad del área destinada a nuevos embalajes.

RFID: Sistema que utiliza las señales de radio para localizar e identificar mercancías, tandas de productos o transportando artículos provistos de etiquetas electrónicas especiales.

Rotación: Indicador del número de veces que se renovó un stock.

Supply chain management (SCM): Expresión por la que se hace referencia a la gestión de la cadena logística entendida como servicio dado por un grupo de empresas comprometido con la satisfacción del consumidor final.

Supply chain operations reference model (SCOR): Expresión anglosajona por la que se hace referencia a la técnica o metodología de modelado de los procesos operativos empresariales que se ocupan de la provisión de un lenguaje de comunicación intra / inter empresarial con los socios de la cadena, buscando un rendimiento eficiente de la comunicación.

Tercerización: Método de organización y optimización de los recursos de una empresa. Por su intermedio, la dirección de la misma subcontrata a otras empresas externas especializadas para que realicen aquellas actividades que considera no básicas o esenciales para el cumplimiento de su objetivo o negocio principal y/o en las que carece de ventaja competitiva. En inglés "outsourcing".

Terminal intermodal de carga: Recinto físico donde confluye la infraestructura de los diferentes modos de transporte y se dispone de capacidad suficiente para realizar operaciones de transferencia de unidades de carga entre los vehículos de los distintos modos de transporte.

TEU: Contenedor equivalente a 20 pies; la medida estándar de los contenedores de carga marítimos.

Tiempo de viaje: Lapso comprendido entre el desarrollo de la operación de transporte propiamente dicha, el procesamiento de la documentación involucrada en la misma y el manejo de la información asociada con ella. En inglés "transit time".

Transporte intermodal: Utiliza diversos medios de transporte, pero uno de los transportadores organiza todo el proceso, de acuerdo a la distribución de la responsabilidad, son empleados los documentos de transporte.

Transporte multimodal: Es el transporte de mercancía utilizando, al menos dos modos de transporte diferentes, cubierto por un contrato de transporte multimodal, desde un sitio en un país donde el operador de transporte multimodal se encarga de

ellas, hasta un sitio designado para entrega, situado en un país diferente, garantizado por un manifiesto de carga.

Transporte sin costuras: Término utilizado para hacer referencia al transporte que se lleva a cabo de manera fluida, sin barreras, detenciones o demoras, en el comercio internacional.

Truckload (tl) carriers: Compañías que transportan camiones llenos de carga directamente del punto de origen al punto de destino.

Workflow: Expresión anglosajona que hace referencia al proceso por el que la información fluye por toda la organización, de manera rápida y organizada, siguiendo una secuencia pre - establecida de tramitación.

Zona de libre comercio: Área comercial o industrial cerca de un puerto de entrada donde las mercancías y material de importación en bruto no están sujetos a pagos aduaneros o impuestos.

Zona franca: Régimen aduanero que permite recibir mercaderías en un espacio delimitado de un Estado, sin el pago de gravámenes a la importación por considerarse que no se encuentran en el territorio aduanero, y donde no están sujetas al control habitual de la aduana.

Zona primaria: Área terrestre o acuática, continua o discontinua, ocupada por los puertos, los aeropuertos y el área adyacente a los puntos de frontera, habilitada por la autoridad aduanera, para el control de mercaderías, vehículos y personas.

Zuncho: Cinta de material flexible utilizada para cerrar o reforzar embalajes de transporte o para asegurar cargas unitarias. También llamada fleje.

Anexo II

Referencia histórica detallada de la evolución del sector turismo en la provincia del Neuquén

A continuación se presenta una línea de tiempo donde se destacan los principales acontecimientos en la evolución del desarrollo turístico de la provincia del Neuquén.

1964: Nace el Consejo de Planificación y Desarrollo – COPADE –, que bajo la consigna del desarrollo territorial provincial se le asigna a su primer comisión el desarrollo del Plan Turístico Provincial.

En función de un conjunto de localidades definidas (en primer término, San Martín de los Andes, Junín de los Andes y Copahue-Caviahue; y en segundo término, Aluminé, Neuquén, Zapala y Villa La Angostura) se definen estrategias para el desarrollo de:

- Deportes invernales.
- Recursos termales.
- Pesca deportiva.

Comienza a incentivarse la inversión privada mediante el otorgamiento de préstamos en diferentes destinos, dirigidos específicamente a la construcción de hoteles y casinos en San Martín de los Andes, Neuquén Capital, Junín de los Andes y Aluminé, entre otros y a las obras termales en Caviahue y Copahue.

Se construyen postas camineras con la cooperación de la Administración de Turismo Nacional.

1965: Se crea la Escuela Superior de Turismo, con la carrera Técnico en Turismo.

1966: Se crea el Ente Regional Oficial de Turismo “Patagonia Turística” por iniciativa de la Junta de Gobernadores de la Patagonia, en aquel entonces bajo el nombre de “Comahue Turístico”.

1969: Nace el Organismo Provincial de Turismo y Termas.

Década del 70: Comienzan las obras del complejo Chapelco con la instalación de medios mecánicos de elevación y la construcción de las instalaciones en el cerro: confiterías, edificios de servicios auxiliares y aerosillas dobles. Además, se instalaron Cabinas y se pusieron 8 medios de elevación.

Se habilita el aeropuerto de Chapelco y comienzan a operar vuelos charter Buenos Aires – Chapelco, convirtiéndose durante esta década en el centro de esquí más moderno de Sudamérica.

Se termina de construir el camino de los 7 lagos y la Ruta 25 a Hua Hum.

Comienzan las obras para mejorar el complejo termal de Copahue.

Se define la infraestructura de servicios turísticos para Caviahue.

1971: Se inaugura el Aeropuerto Internacional en Neuquén Capital.

1972: Se transfiere la Escuela Superior de Turismo, por convenio con la Provincia del Neuquén y el Ministerio de Cultura, a la actual Universidad Nacional del Comahue.

1974: Se incrementa la oferta de plazas hoteleras en San Martín de los Andes por lo que se comienzan a otorgar créditos a fin de promover dicha inversión privada.

1975: Se crea la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue.

1976: Se abre el dictado de la Licenciatura en Turismo con una duración de cinco años.

Comienza a construirse el Centro de Esquí Cerro Bayo, en Villa La Angostura.

1979: Se elabora el primer reglamento para alojamientos turísticos, donde se establecen las clases y categorías por estrellas.

Década del 80: Se consolida la conectividad provincial en caminos interiores y pasos fronterizos, tales como las obras en el Camino a Paso Puyehue, Hua Hum, Paso Carririñe, Paso Tromen, Camino pavimentado Paso Pino Hachado, Icalma y Pichachén, pavimentación de la ruta 231 a Villa La Angostura.

Durante esta década se crea Transportes Aéreos Neuquinos – TAN S.E.-

Década del '90: El Organismo Provincial de Turismo comienza a implementar programas y acciones de capacitación y sensibilización turística.

Se definen las acciones de promoción y comercialización, principalmente por parte de los destinos más consolidados.

1991: Se elabora el Plan de Marketing Turístico de San Martín de los Andes.

2002: Se sanciona la Ley Provincial de Turismo.

2003: El gobierno provincial crea la Empresa de Promoción Turística Neuquenter S.E. A su vez, se constituye el Plan Maestro de Turismo 2003-2007.

2008: Se continúa con el Plan de Gestión de Turismo 2008-2011.

2009: Se crea el Plan de Marketing Provincial.

2010: Nace el Colegio de Profesionales del Turismo de la Provincia del Neuquén.

2011: Se continúa con el Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015.

2012: Se crea la Cámara de Turismo del Neuquén.

Anexo III

Documento Base Preliminar “Otra economía es posible”

Hacia una ley provincial de promoción de la Economía Social

Neuquén, marzo 2012

La conformación de la Mesa de Economía Social

Durante el año 2010, desde el espacio de la Mesa Organizadora de las Jornadas de Economía Social que desde 2004 se llevan a cabo en diferentes puntos de la provincia del Neuquén, decidimos dar un paso más y constituírnos como Mesa de Economía Social. La Primera Jornada del año 2004, fue organizada por el CEIAC (Centro de Estudios e Investigación en Asuntos Cooperativos, Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue) y la Cooperativa CALF. Con el acercamiento gradual de diferentes organizaciones - como la Dirección Provincial de Cooperativas, INAES, Fundación Otras Voces, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Municipalidad de Neuquén, Municipalidad de Zapala, entre otras - se fue conformando la Mesa Organizadora con el objeto de organizar las jornadas durante el mes de octubre de cada año.

En la Mesa de Economía Social, a marzo de 2012, participan: CEIAC (Centro de Estudios e Investigación en Asuntos Cooperativos de la Facultad de Economía, UNCo), Fundación Otras Voces, FeMuNe (Federación de Mutuales de Neuquén, Fraterna (encuentro de cooperativas y mutuales), MUTEN (Mutual de Trabajadores de la Educación de Neuquén), Cooperativa de Trabajo 8300, FECOOTRA, Biblioteca Fonseca-Banco Populares, Asociación Civil IUCE, INTA, INTI, Dirección Provincial de Planeamiento, Dirección Provincial de Cooperativas, Dirección de Formación Profesional, Asesoría de la concejal Anai Guillem (Concejo Deliberante de la ciudad de Neuquén), Dirección de Servicios a la Comunidad del Concejo Deliberante de la ciudad de Neuquén, Municipalidad de Plottier (Ente de Desarrollo Productivo).

La Mesa de Economía Social es un espacio abierto, plural, multiactoral, donde confluyen y se articulan actores de diferentes sectores de la sociedad, sosteniendo los principios y sentidos fundacionales de la Mesa Organizadora. De manera más permanente y continua en el tiempo – reuniéndonos mensualmente - y en convocatoria abierta, propiciamos ámbitos de análisis y reflexión de propuestas de organización y trabajo que hagan cada vez más sustentable esta lógica diferente de producir, intercambiar, distribuir y consumir.

Además de fortalecer el trabajo realizado, nos desafía la promoción y consolidación de un sujeto y actor social colectivo que transmita el mensaje político de fondo de que “otra economía es posible”, profundizando en la construcción de un relato propio y compartido que consolide y visibilice las prácticas enmarcadas en la lógica de la Economía Social.

Nuestra perspectiva de la Economía Social

Desde el punto de vista conceptual, el enfoque de la Economía Social reafirma la pertenencia de la Economía al ámbito de las disciplinas sociales, en tanto se ocupa de un aspecto fundamental de la vida de las personas: la manera en que la sociedad se organiza en cada momento histórico, para producir y distribuir los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Asumir esta visión implica alejarse de la perspectiva hegemónica que presenta a la Economía como una ciencia formal, abstracta, descargada de valores y generadora de leyes de pretendida validez universal, construida sobre la base de individuos egoístas y competitivos que sólo buscan su bienestar personal e individual. La Economía Social, en cambio, promueve actividades productivas sustentadas en relaciones asociativas, basadas en solidaridad, cooperación, ayuda mutua, toma de decisiones democrática, valores que no solamente involucran al trabajo, sino que se proyectan e impregnan otros ámbitos de la sociedad.

Llevada al plano empírico, la Economía Social se expresa en todas aquellas organizaciones sin fines de lucro que se desenvuelven con un doble propósito: satisfacer las necesidades de sus integrantes y además generar excedentes que refuercen el proyecto. El sector de la Economía Social comprende a cooperativas, mutuales, emprendimientos asociativos, empresas recuperadas, redes de comercialización, asociaciones de consumo responsable, bancos populares, ferias de semillas, organizaciones campesinas, comunidades de pueblos originarios y otras modalidades que se plantean la mejora en la calidad de vida de las personas y la posibilidad de desarrollar el trabajo con dignidad.

Más allá de las características o en qué ámbito se desenvuelven, lo importante es remarcar que lo que define su pertenencia a la economía social son los principios que guían su funcionamiento: libre asociación, relaciones solidarias, democracia en la toma de decisiones, transparencia, cuidado del medioambiente, consumo responsable, soberanía alimentaria, comercio justo.

Para que las organizaciones de la economía social puedan desarrollarse es preciso que desde el Estado se generen las condiciones necesarias. Los sucesivos espacios de encuentro e intercambio han constituido y constituyen, oportunidades para compartir experiencias, dificultades y necesidades comunes, que luego derivan en conclusiones o propuestas, así como en la creación de propuestas para la promoción de la Economía Social y la incidencia en Políticas Públicas.

En función del diagnóstico construido a lo largo de este proceso y en sintonía con lo que sucede en otras provincias de nuestro país, surge la necesidad sentida de elaborar colectivamente un proyecto de Ley provincial de Economía Social. La iniciativa ha de contemplar las necesidades y principalmente las ideas y aportes de los actores de la Economía Social, por lo que en la VII Jornada Patagónica de Economía Social llevada a cabo en la ciudad de Neuquén el 18 de noviembre de 2011, se debatieron las bases del proyecto de ley.

¿Cuál es el objetivo de este Documento Base Preliminar?

- Visibilizar el proceso de trabajo colectivo desarrollado en el marco de la VII Jornada de Economía Social, realizada el 18 de noviembre de 2011.
- Plasmar, en este documento inicial y de carácter abierto, los puntos básicos que debe contener el proyecto de ley, acordados en el marco de la VII Jornada.
- Aportar un instrumento de trabajo que oriente y favorezca los debates que se originen de aquí en más, con el fin de profundizar los puntos básicos e ir avanzando en la elaboración del anteproyecto para octubre de 2012.
- Continuar fortaleciendo el actor político y colectivo de la Economía Social en un marco de participación activa y democrática.
- A continuación exponemos los consensos a los cuales arribamos en el proceso de trabajo colectivo desarrollado en el marco de la VII Jornada de Economía Social, en relación a dos aspectos:
 - Los puntos básicos que debería tener una Ley que promueva la Economía Social.
 - Cuáles deberían ser nuestras acciones para que la Ley se concrete (instrumentalización del proceso).

Los puntos básicos de la Ley (el desarrollo completo de los acuerdos alcanzados durante la VII Jornada de Economía Social se adjuntan en el anexo IV)

- Definición de sujeto social.
- Definición de Economía Social.
- Definición de actores de la Economía Social.
- Objeto de la Ley: Protección, promoción y fomento de la Economía Social. Principales ejes a incluir: capacitación y acompañamiento; comercialización; financiamiento y acceso al crédito; educación (ver detalle en el anexo IV).
- Creación de un organismo de aplicación, con participación del sector de la Economía Social, que garantice el cumplimiento de la Ley.

Instrumentalización del proceso

En un escenario de construcción política, todos incidimos en transformaciones y cambios, en lo que hacemos cada día. Nos debemos dar una organización para seguir debatiendo e ir enriqueciendo este documento base preliminar, que nos vaya llevando gradualmente a la consolidación del anteproyecto.

Debemos pensar en cómo promover, fortalecer y ampliar la participación, la representación y asumir el compromiso tanto a nivel individual, como colectivo local y como colectivo provincial.

Propuesta de trabajo

- Difusión de las conclusiones de la VII Jornada.
- Realizar foros de debates regionales, promovidos por referentes locales.
- Realizar un Foro Plenario.
- Que haya un foro permanente (virtual).

Cronograma propuesto por la Mesa de Economía Social, en base a los acuerdos asumidos en la VII Jornada:

- Marzo: sensibilización, socializar documento base.
- Abril – Mayo: realización de los foros debates regionales.
- Junio: realización del Foro Plenario.

- De Julio a Octubre: sistematización final del documento a trabajar para definir el anteproyecto, que incluya todos los aportes recibidos por los diferentes canales de participación que se generen.
- Octubre: definición del anteproyecto de la ley en VIII Jornada Patagónica de Economía Social.

Otros aspectos a seguir fortaleciendo

- La movilización y sensibilización en la temática hacia toda la sociedad abordando desde la dimensión cultural para profundizar en los conceptos que se han definido, apropiarlos, darles identidad e unificar criterios y lenguaje; dar a conocer, comunicar, difundir, visibilizar. Se trata de promover un cambio cultural.
- Fortalecer y ampliar la participación.
- Garantizar ámbitos de debate (articulación).
- Interpelar a diputados y concejales en sus opiniones.
- Asesoramiento legal para la redacción del anteproyecto.

ANEXO IV

PROYECTO 8393

DE LEY

EXPTE.E-043/13

NEUQUÉN, 10 de diciembre de 2013

NOTA N° 880/13

SEÑORA PRESIDENTA:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, y por su intermedio a los demás miembros de esa Cámara, a efectos de elevar para su consideración y tratamiento, Proyecto de Ley que tiene por objeto establecer el Régimen de Promoción de la Economía Social y Solidaria de la Provincia del Neuquén, con la finalidad de lograr el desenvolvimiento, promoción y desarrollo de los sujetos y de las actividades alcanzadas por la presente en todo el territorio provincial.

Sin otro particular saludo a usted con atenta consideración.

LA LEGISLATURA DE LA PROVINCIA DEL NEUQUÉN SANCIONA CON FUERZA DE LEY:

Artículo 1° Objeto y finalidad. La presente Ley tiene por objeto establecer el Régimen de Promoción de la Economía Social y Solidaria de la Provincia del Neuquén, con la finalidad de lograr el desenvolvimiento, promoción y desarrollo de los sujetos y de las actividades alcanzadas por la presente en todo el territorio provincial.

Artículo 2° A los efectos de cumplir con la finalidad prevista en el artículo precedente se llevarán a cabo las siguientes acciones:

a) Diseñar una planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo tendiente a la construcción de una política pública integrada y articulada de la Economía Social y Solidaria en todo el territorio de la Provincia del Neuquén.

- b) Implementar programas de capacitación y asesoramiento destinados a mejorar los procesos de organización, producción y comercialización de los productos y/o servicios de los sujetos destinatarios del presente régimen.
- c) Fomentar los diversos modos de producir, comercializar y distribuir bienes y/o servicios basados en la concepción de la Economía Social y Solidaria.
- d) Crear un Registro Provincial de Efectores de la Economía Social a fin de gestionar políticas de acompañamiento y financiamiento de los procesos productivos, de comercialización y consumo del sector.
- e) Diseñar mecanismos financieros, económicos, educativos, sociales y culturales para fomentar el crecimiento y consolidación de la Economía Social y Solidaria en la Provincia del Neuquén.
- f) Promover el desarrollo de tecnologías adecuadas a las necesidades y condiciones de los emprendimientos de la Economía Social y Solidaria.

Artículo 3° Definición. A los efectos de esta Ley se entenderá por Economía Social y Solidaria a la 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.

Bibliografía – Tomo II

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Ainchil, J.; Preiss, O.; Ameri, H. y otros. (2007). Caracterización del Territorio y del Sistema de Actividades en el Área de Influencia del Paso Pehuenche. BID – CEPAL – IIRSA, Ministerio de Infraestructura Federal.
- 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. (2011). De Emprendimientos, empresas y emprendedores” Universidad Nacional de Luján.
- 4.- APN PARQUE NACIONAL LAGUNA BLANCA (2012): Plan de uso ganadero. Acciones consensuadas con todos los actores regionales y Locales hacia un uso
- 5.- Arango Serna, M. y otros. (2009). Logística Esbelta Aplicada al Transporte en el Sector Minero. Boletín de CIENCIAS DE LA Tierra N° 25.
- 6.- Bendini y Steimbregger (2013). “Territorialidad campesina en el sur de Argentina. Cambios productivos y laborales como formas de resistencia”.
- 7.- Bendini, Mónica; Tsakoumagkos, Pedro y Nogues, Carlos (2005): Los crianceros trashumantes en Neuquén. En Mónica Bendini y Carlos Alemany (Compiladores) Crianceros y chacareros en la Patagonia. Cuaderno GESA 5 – INTA – NCRCD. Páginas 23-40. Editorial La Colmena, Buenos Aires.
- 8.- Calixto Ramírez Ramírez. “Minerales industriales: su importancia económica”. 2007.
- 9.- Cámara Argentina de Empresarios Mineros (CAEM) – Abeceb. “Dimensionamiento del Aporte Económico de la Minería en Argentina”. Documento de trabajo Julio 2012.
- 10.- Campero, E.(2012). El emprendedor Profesional”, (presentación), 2012.
- 11.- Carne Caprina. Debilidades y desafíos tecnológicos del sector productivo (2008). http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar/pcias_pdfs/neuquen/UIA_carne_caprina_08.pdf.
- 12.- Consejo Federal de Inversiones (2010). Estudio de competitividad del sistema de ganados y carnes bovino en la Provincia de Neuquén”. 2010.
- 13.- COPADE. (2006). Corredor Bioceánico – Ferrocarril Trasandino Sur. Banco Mundial, inf. 30606, junio 2006.
- 14.- Coraggio J. (2011). Economía Social y Solidaria, El trabajo antes que el capital, Quito-Ecuador.
- 15.- CREBBA (2011). Oportunidades de Intercambio en el Corredor Trasandino Sur, Centro Regional de Estudios Económicos Bahía Blanca Argentina, 2011.
- 16.- CREBBA (2013). Corredor Trasandino Sur. Situación y posibilidades de Desarrollo. Centro Regional de Estudios Económicos Bahía Blanca Argentina, 2013.
- 17.- De la Arena, G. (2001). El caso de los Jóvenes Emprendedores Rurales. Programa Emprendedores Rurales, M. de Agricultura, G, P y Alimentación, 2001.
- 18.- 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.qob.ar/estadistica/anuarios-estadisticos>, visitado el 22/03/2014.
- 19.- 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-dealojamiento-hotelero-y-parahotelero>, visitado el 22/03/2014.
- 20.- Dirección General de Estadísticas y Censos de Neuquén (2010). PBG de Neuquén 1993-2009.
 - 21.- Dirección General de Estadísticas y Censos de Neuquén: estadísticas del sector.
 - 22.- Dirección General de Industria, Energía y Minas (DGIEM - Comunidad de Madrid). "Los Minerales Industriales", 2007.
 - 23.- 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.
 - 24.- 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, visitado el 22/03/2014.
 - 25.- 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, visitado el 22/03/2014.
 - 26.- Dirección Provincial de Minería de Neuquén: "MINERALES DEL NEUQUÉN" s/f.
 - 27.- Dirección Provincial de Minería de Neuquén: Estadística Provincial Minera 2012.
 - 28.- Dirección Provincial de Minería de Neuquén: PROCEDIMIENTO LEGAL MINERO s/f.
 - 29.- DSI Ganadería ovina y caprina (sf). Gobierno de Neuquén.
 - 30.- Eddy Omar Luis Lavandai. "Conozcamos más sobre minería". Instituto de Geología y Recursos Minerales Servicio Geológico Minero Argentino. Serie Publicaciones N°168 Buenos Aires – 2008.
 - 31.- Federico, J. (2011). Programa de Desarrollo Emprendedor, PRODEM", Universidad Nacional de G. sarmiento.
 - 32.- Fortalecimiento de la producción caprina de mohair en el norte de la Patagonia Argentina (2009): Informe de avance descriptivo (marzo 2009 – agosto 2009).
 - 33.- Fundación CODESPA (2011). Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor.
 - 34.- García, A. (2013). "Algunas consideraciones sobre la actividad turística. Conceptos y definiciones de Turismo". Documento de cátedra de las materias Introducción al Turismo y a la Estructura del Mercado Turístico y Políticas Turísticas, Licenciatura en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, UNLP.
 - 35.- García, A. y Lavalle, N. (2014). "La cadena de valor del sector turismo". Documento de cátedra de la materia Políticas Turísticas, Licenciatura en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, UNLP.
 - 36.- Ghezan, G., Iglesias, D., Acuña, A.(2007). Guía Metodológica para el Estudio de las Cadenas Agroalimentarias y Agroindustriales". Proyecto 2742: Economía de las Cadenas Agroalimentarias y Agroindustriales. Marzo 2007.
 - 37.- Giordano, M. (2012). Taller de entrenamiento de Emprendedores, Universidad Nacional de Lanús.

- 38.- Higueta, M. (2011). Comunidad Emprendedora Argentina (presentación), 2011.
- 39.- 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, visitado el 22/03/2014.
- 40.- INTA (2007). "Actualización en producción caprina".
- 41.- INTA (2011). "Documento Base de Programa Nacional: Fibras Animales".
- 42.- Korman Dib, S. (2010). "Énfasis Comunicación y Cultura", (presentación) UFRJ, 2010.
- 43.- Korman Dib, S. (2010). Factores Críticos y Barreras de los Nuevos Proyectos. 2010
- 44.- Korman Dib, S. (2010). Recomendaciones o Aumento de los Nuevos Mapas, (presentación) Universidad Federal de Río de Janeiro. 2010
- 45.- Lanari, M.R. (2008). "Producción de fibras caprinas -Mohair y Cashmere- en Argentina"
- 46.- 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.
- 47.- Madoery, O. (2011). Comunidades Emprendedoras e Innovadoras, presentación), 2011.
- 48.- Mare, Marcos (2011): Conflictos sociales en el uso y manejo del recurso agua en un "oasis de riego" del norte de la Patagonia. El caso del valle del arroyo Covunco.
- 49.- Ministerio de Desarrollo Territorial Provincia del Neuquén: Ganadería Ovina y Caprina. Documento Sectorial Integral. s/f.
- 50.- Ministerio de Industria y Comercio, España (2007). Logística y Competitividad de las PyME", 2007.
- 51.- Monterroso, E. El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento, Universidad Nacional de Luján.
- 52.- Moran Esparza, J.L.: La Economía Social Solidaria: Redes Productivas en Contribuciones a la Economía, enero 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008a/>
- 53.- Nadina G. Mezza: Cadena de Producción de Carne Bovina. Enfoque Económico de fijación de precios por eslabón. Inti. Julio 2008.
- 54.- Pérez Centeno, Marcelo (2007): "Chivito criollo del Norte Neuquino". Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria Argentina.
- 55.- Plan Ganadero Provincial, 2009. Provincia del Neuquén.
- 56.- Planet finance: Caracterización del sector caprino en la Argentina. Junio de 2011
- 57.- Pojmaevich I. 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.
- 58.- Programa Formación de Formadores de la Subsecretaria de Economía Social dependiente del Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de la Provincia de Santa Fe.
- 59.- Prosap, (2013): Proyecto: desarrollo agropecuario de áreas rurales con electrificación rural.
- 60.- Sapag y Arrigo (s/f): Programa Mohair Neuquén: una experiencia de desarrollo articulada entre productores minifundistas organizados e instituciones del estado.
- 61.- Senasa (Ctro. Reg. Patagonia Norte): Anuario Estadístico 2012.

- 62.- Serebrisky T. y otros. (2010). Logística, Análisis y Opciones para Resolver Sus Desafíos Estratégicos, Banco Mundial, Inf. 54342, oct. 2010.
- 63.- 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.
- 64.- 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.
- 65.- 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.
- 66.- 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.
- 67.- 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.
- 68.- 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.
- 69.- 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.
- 70.- 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.
- 71.- Tauber, F. (1993). Producto bruto interno . Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo
- 72.- Tauber, F. (2001). Metodologías para la implementación de un plan estratégico.
- 73.- Tauber, F. (2014). Plan Estratégico de la Universidad Nacional de La Plata 2014 – 2018.
- 74.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H. (2003). Plan Estratégico Chivilcoy. Informe de avance: mesas de concertación.
- 75.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H. (2003). Plan Estratégico Rauch.
- 76.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sánchez, M. (2005). Plan Estratégico General Belgrano.
- 77.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sanchez, M. (2010)
- 78.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sánchez, M.; Frediani, J.; Tosi, I. (2005). Plan Estratégico Ramallo.
- 79.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M.; Martino, H.; Moiso, A.; Cervellini, J.; Medus, N.; González, E.; Rovatti, G.; Caminos, G.; Gómez, A.; Zaccara, O.; Ulacia, A. (2011). Plan Estratégico Participativo Santa Rosa.

- 80.- Tauber, F.; Silva, N.; Martino, H.; Sánchez Arrabal, M.; Delucchi, D.; Frediani, J.; Sfigh, V.; Ulacia, A. (2011). Plan Estratégico Tres Lomas.
- 81.- Tauber, F; Martino, H.; Sánchez Arrabal, M., Resa, S.; Ameri, H.; Gubia, A. (2010). Plan Estratégico Realicó.
- 82.- Unidad de Promoción y Formación para el Trabajo, Municipalidad de Zapala. Estudios de cadenas de valor de la Localidad de Zapala. 2013.
- 83.- Unión Industrial Argentina. "Estudio de Cadenas de Valor. 2014.
- 84.- Universidad Nacional de La Plata DAM. Promoción del Desarrollo Local – Plan Estratégico Zapala. Contratante: Consejo Federal de Inversiones, Argentina. 2008/2009.



**CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES**

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

PROVINCIA DEL NEUQUÉN

INFORME FINAL

TOMO III

FECHA 29-07-2014



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DEL NEUQUÉN
Ministerio de Desarrollo Territorial



MUNICIPALIDAD DE ZAPALA

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

EQUIPO DE TRABAJO

EXPERTO O 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 III

Introducción	5
Cadena de valor Minería	6
Cadena de valor Ganadería	23
Cadena de valor Logística	41
Cadena de valor Turismo	71
Cadena de valor Economía Social	94
Emprendedorismo	112
Bibliografía Tomo III	136

Introducción

El presente Tomo III del Informe Final del estudio, Formulación de Proyectos de Desarrollo Económico Productivo de la Ciudad de Zapala, contiene el informe de las actividades de la Fase 4 “Formulación de Proyectos Prioritarios por Cadenas de Valor”, desarrollado para cada una de las cadenas de valor seleccionadas (Minería, Ganadería, Logística, Turismo, Economía Social y Emprendedorismo):

- 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. (18 de junio)
- 4.3 Configuración de los perfiles de al menos seis proyectos priorizados, preferentemente uno por cada cadena de valor.

A partir de la formulación de ideas proyectos de cada una de las cadenas de valor priorizadas, se desarrolló un taller de trabajo que contó con la presencia de la Intendencia Municipal, Dra. Soledad Martínez, y su gabinete municipal, que posibilitó consensuar y definir los proyectos a desarrollar por cada cadena:

- Cadena de valor Minería: Institucionalización del Parque Industrial.
- Cadena de valor Logística: Seminario Internacional de Logística –Puesta en valor y punto de partida del posicionamiento estratégico de Zapala desarrollo corredor bioceánico-.
- Cadena de valor Ganadería: Matadero Municipal Unidad de Negocios.
- Cadena de valor 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.
- Cadena de valor Economía Social: Análisis de nuevos mercados y oportunidades de nuevos emprendimientos.
- Cadena de valor Emprendedorismo: Agencia de Desarrollo.

Los proyectos formulados, representan un aporte importante para el desarrollo económico y social de Zapala y su región, por lo que resulta oportuno gestionar su ejecución ante los organismos que puedan brindar apoyo financiero para poder concretarlos en el corto y mediano plazo.

Cadena de Valor Minería

Fase 4: Formulación de Proyectos Prioritarios de la Cadena de Valor Minería

Esta fase tiene por objetivo formular el perfil del proyecto priorizado para la cadena de valor Minería, definido por la gestión municipal y los actores sociales involucrados, a través de la realización de un taller de trabajo.

4.1 Formulación de ideas proyectos por cadenas de valor priorizadas

Introducción

A continuación se presenta el segundo nivel de análisis FODA. Derivado del cruce de los cuatro niveles de análisis (oportunidades, debilidades, fortalezas, amenazas) se han definido cuatro estrategias, cada una con sus respectivas ideas-proyecto. En este sentido, se presentan posteriormente una caracterización detallada de cada una de ellas.

Segundo Nivel de Análisis FODA con Estrategias

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>LISTA DE FORTALEZAS</p> <p>Existencia de importantes yacimientos</p> <p>Parque minero</p> <p>Actividad industrial de base minera</p>	<p>LISTA DE DEBILIDADES</p> <p>Eslabones sin valor agregado local</p> <p>Falta de iniciativas asociativas</p> <p>Ausencia de acceso al financiamiento</p>
<p>LISTA DE OPORTUNIDADES</p> <p>Interés gubernamental e institucional en fortalecer la cadena minera.</p> <p>Demanda de minerales</p> <p>Posibilidad de derivar demanda de insumos hacia el mercado local</p>	<p>ESTRATEGIA MAXI-MAXI</p> <p>Incentivar el agregado de valor en la localidad</p> <p>Políticas de apoyo a las empresas mineras</p>	<p>ESTRATEGIA MAXI-MINI</p> <p>Aumentar la demanda de bienes y servicios locales</p> <p>Promoción de la inversión para instalación de empresas</p> <p>Búsqueda de mecanismos de financiamiento público-privados (SGR)</p>

LISTA DE AMENAZAS	ESTRATEGIA MINI-MAXI	ESTRATEGIA MINI-MINI
Restricciones para incorporar tecnología	Fomentar el desarrollo de nuevos proyectos y orientaciones desde la Universidad	Fortalecimiento del nuevo parque industrial
Generación de contaminación ambiental	Ajuste de costos en la cadena para aumentar la competitividad	Políticas gubernamentales de largo plazo
Baja oportunidad de empleo para profesionales		Mayor conexión universidad – empresas - gobierno

Estrategias e Ideas Proyectos Minería

	Estrategia maximización de fortalezas y oportunidades	Estrategias maximización oportunidades y minimización debilidades	Estrategia respaldo fortalezas y minimización amenazas	Estrategia minimizar debilidades y amenazas
Nivel Macro	<u>Integración institucional (extralocal)</u>		Mesa de articulación institucional Provincia – Municipio	
Nivel Meso	<u>Fortalecimiento del ambiente minero local</u>		Foro Zapalino de la Minería : Municipio – Universidad - Empresas	
Nivel Local	Investigación de nuevos productos y mercados. Prefactibilidad (escala de inversión) Línea de financiamiento provincial para inversiones y mejoras en plantas mineras Conexión del sector minero con el cluster petrolero	Determinación de demanda derivada con posibilidades de provisión local Fomento a las empresas con potencial de provisión local de insumos	Programa universitario / educativo / laboral de ideas innovadoras e incubación de proyectos Programa de mejora técnica en productos y procesos de empresas locales Programa de fortalecimiento del management en empresas locales	Parque industrial minero: institucionalidad, posicionamiento e imagen Laboratorio para realización de análisis de calidad y certificación de productos Programa de capacitación laboral para la actividad minera

Ideas Proyectos de la Cadena de Valor Minería

Nombre de la Idea Proyecto 1

Mesa de articulación institucional Provincia – Municipio

- Caracterización del problema

Resultando la localidad un actor protagónico de la minería provincial, su comportamiento está influenciado por las políticas del gobierno provincial, debiendo procurarse una mayor fluidez en la relación entre el municipio, los actores locales y los organismos provinciales.

- Solución propuesta

Crear un marco institucional de relación municipal –provincial para el sector de la minería local.

- Objetivos

Fortalecer el rol de la localidad en la minería provincial, en un marco de articulación con las políticas e instrumentos del gobierno provincial

Nombre de la Idea Proyecto 2

Foro Zapalino de la Minería: Municipio - Universidad - Empresas

- Caracterización del problema

De las entrevistas con los diferentes actores de la minería local, surge que la relación entre los mismos no sobrepasa, por lo general, del nivel de las transacciones comerciales de productos y servicios. Una mayor sinergia entre los actores es un factor fundamental si se pretende alcanzar objetivos de desarrollo local.

- Solución propuesta

Establecer un mayor relacionamiento entre los actores locales, en el marco de una estrategia que permita contribuir al desarrollo de la cadena y al fortalecimiento de la economía local.

- **Objetivos**

Crear un ámbito que fortalezca la faz comercial, la circulación de conocimientos y la generación de proyectos entre los actores relacionados con la minería.

Nombre de la Idea Proyecto 3

Investigación de nuevos productos y mercados. Prefactibilidad según escala de inversión

- **Caracterización del problema**

La diversificación del parque minero supone adoptar conductas innovadoras en la búsqueda de productos que permitan alcanzar nuevos mercados. Asimismo, debe determinarse la escala de inversión necesaria para desarrollar los proyectos innovadores.

- **Solución propuesta**

Realizar estudios que permitan determinar la factibilidad económica de las alternativas innovadoras de la actividad minera local.

- **Objetivos**

Generar mayor valor a través de la innovación, determinando la escala de inversión necesaria de los proyectos propuestos.

Nombre de la Idea Proyecto 4

Línea de financiamiento provincial para inversiones y mejoras en plantas mineras.

- **Caracterización del problema**

Las empresas locales enfrentan restricciones en el acceso al financiamiento necesario para realizar inversiones en las líneas de producción.

- **Solución propuesta**

Proponer y generar herramientas financieras acordes a las necesidades de las empresas mineras.

- **Objetivos**

Lograr disponibilidad de créditos para las inversiones de las empresas locales.

Nombre de la Idea Proyecto 5

Conexión del sector minero con el cluster petrolero

- **Caracterización del problema**

La reactivación de la actividad petrolera en la Provincia del Neuquén se traduce en un mayor nivel de demanda de insumos, dentro de los cuales ciertos minerales industriales ocupan un lugar de importancia, para lo cual deben realizarse inversiones que permitan su provisión en condiciones competitivas.

- **Solución propuesta**

Generar una estrategia que permita un mayor relacionamiento del sector minero local con el cluster petrolero.

- **Objetivos**

Lograr mayor volumen de actividad aprovechando la potencialidad de Vaca Muerta.

Nombre de la Idea Proyecto 6

Determinación de demanda derivada con posibilidades de provisión local

- **Caracterización del problema**

Las empresas mineras constituyen un sector importante de la economía local; su impacto podría ampliarse con una mayor provisión de insumos de empresas locales.

- **Solución propuesta**

Determinar encadenamientos que podrían elevar el nivel de actividad económica local, derivada de las compras de bienes y servicios de las empresas mineras.

- **Objetivos**

Generar mayor demanda de las empresas mineras en la localidad.

Nombre de la Idea Proyecto 7

Fomento a las empresas con potencial de provisión local de insumos

- **Caracterización del problema**

No siempre las empresas locales están en condiciones competitivas para atender la demanda de las empresas mineras.

- **Solución propuesta**

Apoyar a las empresas locales que constituyen potenciales proveedores del sector minero.

- **Objetivos**

Fortalecer a las empresas locales que puedan atender demandas de empresas mineras.

Nombre de la Idea Proyecto 8

Programa universitario / educativo / laboral de ideas innovadoras e incubación de proyectos

- **Caracterización del problema**

Una de las restricciones al crecimiento del valor agregado de la minería local es la ausencia de innovación, existiendo escasos incentivos a la generación de nuevos proyectos.

- **Solución propuesta**

Estimular las ideas y proyectos innovadores del sistema educativo y de capacitación.

- **Objetivos**

Generar ideas innovadoras y facilitar el diseño de proyectos basados en las mismas.

Nombre de la Idea Proyecto 9

Programa de mejora técnica en productos y procesos de empresas locales

- **Caracterización del problema**

Ciertas empresas enfrentan restricciones para alcanzar una plena eficiencia, dificultando su sostenibilidad económica.

- **Solución propuesta**

Introducir mejoras en productos y procesos que permita afianzar la situación competitiva de las empresas.

- **Objetivos**

Aumentar la eficiencia de las empresas mineras y de servicios mineros.

Nombre de la Idea Proyecto 10

Programa de fortalecimiento del management en empresas locales

- **Caracterización del problema**

Empresas familiares o unipersonales que necesitan mejorar su gerenciamiento.

- **Solución propuesta**

Ejecutar un programa de asesoramiento a empresas que permita introducir nuevas prácticas de Management.

- **Objetivos**

Aumentar la capacidad gerencial y de visión de negocios de empresas mineras y de servicios mineros

Nombre de la Idea Proyecto 11

Parque industrial minero: institucionalidad, posicionamiento e imagen

- **Caracterización del problema**

La consolidación del nuevo parque minero local supone la difusión de sus ventajas en el ambiente empresario local y nacional, de forma de atraer nuevos inversores y generar una mayor dinámica para la localidad a partir de formas organizativas que potencien las economías de aglomeración.

- **Solución propuesta**

Generar una dinámica del aglomerado minero que permita un crecimiento del sector, a partir de las ventajas que significan contar con una zona de actividades logísticas y un parque minero especializado.

- **Objetivos**

Posicionar el nuevo parque minero a nivel nacional y provincial.

Nombre de la Idea Proyecto 12

Laboratorio para realización de análisis de calidad y certificación de productos

- **Caracterización del problema**

Una exigencia asociada a la actividad minera es la certificación de calidad de procesos y productos.

- **Solución propuesta**

Instalar un laboratorio especializado para brindar servicios a las empresas mineras.

- **Objetivos**

Inversiones en equipamiento que permitan asegurar la calidad.

Nombre de la Idea Proyecto 13

Programa de capacitación laboral para la actividad minera

- **Caracterización del problema**

En las entrevistas realizadas a diferentes actores e instituciones, se expresa la necesidad de una mayor capacitación de las personas, que facilite su inserción laboral en el sector.

- **Solución propuesta**

Programa de capacitación laboral para la actividad minera.

- **Objetivos**

Facilitar la inserción de la población local en la actividad minera.

4.2 Realización de un taller de trabajo con la gestión municipal y los actores sociales involucrados, para definir los proyectos prioritarios a desarrollar

El día 18 de junio en el Centro Deportivo y Cultural Fortabat, Av. Avellaneda 2410, de la ciudad de Zapala, se llevó a cabo el taller correspondiente a la cadena de valor Minería.

Estuvieron presentes los siguientes actores sociales:

- Soledad Martínez (Intendente Municipal).
- Gastón Calabró (Secretario de Gobierno).
- Martín González (Responsable Industria y Minería).
- Martín Neira (Responsable Comercio Exterior y Turismo).
- Laura Pencherz (Responsable Empleo y Formación para el Trabajo).
- Daniel Julián (Responsable Administración Financiera).
- Fabio Luna (Representante Economía Social).
- Rubén Pasini (Responsable Matadero Municipal).
- Atilio Zapico (Responsable Obras y Servicios Públicos).
- Patricia Acuña (Representante Turismo).
- Verónica Parra (Representante Turismo).
- Julio Berardi (Representante Comercio Exterior).
- Horacio Martino (Director Asuntos Municipales UNLP - Consultor CFI)
- Osvaldo Preiss (Consultor CFI)
- Heriberto Ameri (Consultor CFI)
- Natalia Lavallo (Consultora CFI)
- Florencia Elitseche (Consultora CFI)
- Itatí Rossi (Políticas Industriales - Consultora CFI)
- Otros representantes del sector

El taller de trabajo tuvo por objeto definir los proyectos prioritarios a desarrollar por cadena de valor. Con ese fin, para la cadena de valor Minería se presentó:

1. Ideas Proyectos de la cadena Minera
2. Segundo Nivel de Análisis FODA con Estrategias
3. Síntesis de estrategias e Ideas proyectos por nivel Macro – Meso – Local
4. Ideas Proyectos



Respecto de los aportes realizados por los presentes se destaca que:

“Las estrategias e ideas proyectos deben ser definidas y gestionadas por el municipio, sin necesidad de articular y depender de otros niveles de gestión”.

“Los proyectos deben estar pensados para reactivar la economía local, y como consecuencia de ello, generar empleo”.

“Para el desarrollo de los proyectos, partir de las fortalezas y desarrollar aquellos factores endógenos no presentes a nivel local”.

“Priorizar el mayor valor agregado a la producción”.

Se pasa a un cuarto intermedio, para analizar las ideas proyectos presentadas y definir el proyecto a desarrollar.

Por nota firmada por la Intendente Municipal, Dra. Soledad Martínez, de fecha 24 de junio de 2014, la Municipalidad de Zapala define el siguiente proyecto para la cadena Minera:

“Institucionalización del Parque Industrial”.

4.3 Configuración del perfil del proyecto priorizado para la cadena de valor Minera

PROYECTO:

“Institucionalización del Parque Industrial”

1. DATOS GENERALES

Municipio: Zapala

Provincia: Neuquén

Título del Proyecto: Institucionalización del Parque Industrial

Autoridad Municipal responsable: Martín Jesús González, Unidad de Desarrollo Industrial y Minería.

Técnico a cargo: A designar.

Organismo ejecutor del proyecto: Municipalidad de Zapala

2. CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA DE PROYECTO

2.1. Caracterización del problema

La Zona de Actividades Logísticas de Zapala (creada por el Decreto 1619/10) constituye un proyecto en ejecución, desarrollándose actualmente iniciativas vinculadas con las siguientes infraestructuras:

- Zona Primaria Aduanera
- Playa de Maniobras del Ferrocarril
- Futura Zona Franca
- Parque Industrial Logístico
- Centro Administrativo y de Servicios
- Parque Industrial Minero

En lo relacionado al parque industrial minero (el cual se encuentra en pleno desarrollo de su infraestructura, habiéndose ya iniciado la radicación de empresas) podemos mencionar que los parques industriales especializados, como el caso que nos ocupa, deben funcionar vinculados a la realidad local/regional y en función de mejorar la competitividad empresarial de los “clusters” o cadenas productivas, superando el concepto tradicional de solo pensarlo como una superficie geográfica delimitada, diseñada y con la infraestructura adecuada para la instalación de empresas fabriles. Si bien esta función no debe ser desvalorizada, como tampoco la contribución al ordenamiento territorial que cumplen los parques, en la actualidad la contribución de los parques industriales al desarrollo local puede potenciarse a partir de la dinámica económica que genera la acción conjunta de los actores involucrados.

Esto significa que una gestión moderna de los parques industriales se enfoca en alcanzar efectos multiplicadores derivados de su funcionamiento, para lo cual debe

articularse su institucionalidad con los objetivos de cooperación entre actores que permitan alcanzar las economías externas que potencien el sector y la economía local.

Para alcanzar tal objetivo, la institucionalidad del parque debe adecuarse a la estrategia territorial de los diferentes actores que confluyen en su desarrollo: estado nacional, gobierno provincial, municipalidad, empresas y cámaras empresarias, universidad, sindicatos, entre otros. Es decir, se necesita de una concertación institucionalizada de los actores públicos y privados locales más relevantes con una estrategia de desarrollo común, y que se encuentre acompañada por un plan de posicionamiento del parque industrial que lo vincule a la atracción de inversiones que permitan incrementar el valor agregado local y el empleo.

2.2. Solución propuesta

Elaboración de una Propuesta de Institucionalización del Parque Industrial Minero que permita alcanzar objetivos de desarrollo local y sectorial, a partir de la acción concertada de los diversos actores involucrados.

2.3. Objetivos

El objetivo general es realizar un estudio completo que lleve al diseño del Plan de Institucionalización del Parque Industrial Minero de Zapala, acompañado del respectivo modelo de implementación, en vinculación a una institucionalidad público - privada que comprenda organismos y empresas del sector estatal, empresas del sector privado, instituciones académicas, sindicatos, cámaras empresarias.

Objetivos particulares:

- Alcanzar una acción concertada de todos los actores vinculados al desarrollo del Parque Minero.
- Diseñar políticas para el fortalecimiento del parque y de su relación con el sector minero.
- Creación de vinculaciones entre los actores que contribuyan al desarrollo económico local.
- Identificación de actores que puedan actuar como “anclas” del emprendimiento, consignando bajo qué condiciones y escenarios estos actores están dispuestos a integrarse a una acción conjunta.

- Apoyar la difusión y promoción del parque minero, como mecanismo de atracción de inversiones.

2.4. Beneficiarios

- Empresas mineras
- Empresas de servicios mineros
- Empresas de transporte y logística
- Proveedores de la industria minera
- Sindicatos
- Instituciones educativas

2.5. Costos preliminares del Proyecto

	Precio Unitario (\$)	Meses de trabajo	Total (\$)
A. GASTOS EN PERSONAL			
Director del Proyecto- Profesional Senior Especialista en Fortalecimiento de sectores productivos y/o Parques industriales	\$7.500	4	\$ 30.000
Profesional Senior Especialista en Economía	\$6.500	4	\$ 26.000
Administrativo	\$3.299	4	\$13.196
Subtotal A			\$69.196
B. GASTOS ESPECIFICOS			
	Valor Unitario (\$)	Cantidad	Total (\$)
Viaticos			
Director del Proyecto	\$750	6	\$4.500
Profesional Senior	\$750	6	\$ 4.500
Movilidad			
Pasajes aéreos	\$4.200	4	\$16.800
Materiales			
Impresión y encuadernación de informes + CD	2	2000 hojas	\$ 4.000
Comunicaciones telefonicas	100	4	\$400
Subtotal B			\$30.200

Subtotal A + B			\$99.396
C. OTROS GASTOS	Porcentaje	Valor (\$)	Total (\$)
Gastos Generales			
Porcentaje UNLP	10%	\$9.939	\$9.939
Subtotal C			\$9.939
MONTO TOTAL DEL PROYECTO			\$109.335

2.6. Fuentes de financiamiento

Consejo Federal de Inversiones / DINAPREI Secretaria de Asuntos Municipales, Ministerio del Interior.

2.7. Instrumentos promocionales existentes para su desarrollo

El proyecto será realizado a partir del financiamiento de líneas específicas para el mismo que serán gestionadas ante el Consejo Federal de Inversiones / DINAPREI Secretaria de Asuntos Municipales, Ministerio del Interior.

2.8. Posibles organizaciones para la ejecución

Dirección de Asuntos Municipales, Universidad Nacional de La Plata.

2.9. Organizaciones privadas y/o públicas relacionadas con la propuesta

El proyecto involucra al Gobierno del Neuquén, Municipalidad de Zapala, productores y empresas directa e indirectamente vinculadas con el sector, Universidad Nacional del Comahue – Universidad Nacional de La Plata.

2.10. Posibles beneficiarios e impactos del Proyecto

Beneficiarios: Productores y empresarios mineros, empresas de servicios mineros, empresas locales abastecedoras de insumos para el sector minero, empleados en actividades minera, empresas de transporte de productos mineros, egresados de instituciones educativas con orientación minería.

Impactos: Mayor actividad para la cadena minera local, incremento de la rentabilidad en los distintos eslabones, aumento del nivel de empleo, surgimiento de proyectos asociados al desarrollo local.

3. ACCIONES A SEGUIR

3.1. Estudios necesarios

- Análisis de los actores sociales relevantes para la institucionalización del parque minero: rol, demandas y capacidades para su vinculación e integración.
- Consorcio de administración Municipio – Provincia.
- Reglamento del parque industrial.
- Lineamientos de acciones conjuntas publico – privadas para el fortalecimiento de las vinculaciones de la cadena minera en torno al funcionamiento del parque industrial minero.
- Rol de las instituciones educativas y su relación con empresas e instituciones del parque.
- Plan de promoción del parque a nivel nacional.
- Recursos necesarios para la concreción de las diversas propuestas.
- Fuentes de financiamiento.
- Plan de manejo de la zona de intangibilidad.
- Actividades u acciones que implican el desarrollo del proyecto. Pasos para su puesta en marcha.
- Beneficios esperados de las distintas acciones.
- Indicadores de eficiencia de acción. Parámetros de referencia para medición de eficiencia en el cumplimiento de las acciones propuestas.

3.2. Términos de Referencia Propuestos

La Municipalidad de Zapala será la encargada de brindar el soporte administrativo para la gestión del proyecto en todas sus fases y de realizar las presentaciones que correspondan ante la Provincia del Neuquén y la Nación. La Universidad Nacional de La Plata será la encargada del desarrollo técnico del proyecto.

3.3. Costos de los estudios (presupuesto preliminar)

Los costos del proyecto ascienden a un total de **\$109.335** (pesos ciento nueve mil trescientos treinta y cinco).

3.4. Modalidad de ejecución de los estudios

Consultores individuales.

3.5. Calendario preliminar de operaciones

Cronograma	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Elaboración del Plan de Trabajo				
Análisis de los actores relevantes				
Estudio de aspectos de administración y acción conjunta				
Elaboración Plan de promoción				
Análisis organizacional y legal				
Análisis financiero				
Propuesta plan de acción				
Difusión en talleres				
Presentación de la Propuesta definitiva de institucionalización				

3.6. Contrataciones y licitaciones

No corresponde.

Cadena de Valor Ganadería

Fase 4: Formulación de Proyectos Prioritarios de la Cadena de Valor Ganadería

Esta fase tiene por objetivo formular el perfil del proyecto priorizado para la cadena de valor Ganadería, definido por la gestión municipal y los actores sociales involucrados, a través de la realización de un taller de trabajo.

4.1 Formulación de ideas proyectos por cadenas de valor priorizadas

Introducción

En lo referente a la ganadería local, se analizaron las cadenas bovina y caprina. A continuación se presenta el segundo nivel de análisis FODA. Derivado del cruce de los cuatro niveles de análisis (oportunidades, debilidades, fortalezas, amenazas) se han definido cuatro estrategias, cada una con sus respectivas ideas-proyecto. Para la elaboración de las ideas proyecto, se realizó una labor de síntesis de ambos estudios, orientada a poder definir una serie de propuestas que integraran ambas cadenas en proyectos comunes. En este sentido, se presentan posteriormente una caracterización detallada de cada una de ellas.

Segundo Nivel de Análisis FODA con Estrategias

FACTORES INTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS Matadero que cumple los requisitos para funcionamiento adecuado y sacrificio higiénico Red de comercialización Crecimiento de la actividad de engorde	LISTA DE DEBILIDADES Falta de aprovechamiento de la capacidad instalada de faena. Reducido stock bovino local y de terneros para engorde Limitante ambiental Escaso desarrollo de la cadena comercial de carne caprina
FACTORES EXTERNOS		

<p>LISTA DE OPORTUNIDADES</p> <p>Interés gubernamental e institucional en fortalecer la cadena cárnica bovina.</p> <p>Región ganadera</p> <p>Matadero con posible tránsito federal, con subutilización actual de capacidad</p>	<p>ESTRATEGIA MAXI-MAXI</p> <p>Incentivar la faena local</p> <p>Fortalecer a los matarifes/distribuidores locales</p>	<p>ESTRATEGIA MAXI-MINI</p> <p>Aumentar la actividad ganadera local, a través del engorde y faena</p> <p>Incentivar el agrupamiento asociativo de los pequeños productores</p>
<p>LISTA DE AMENAZAS</p> <p>Diferencial de precios de la carne en el consumidor final</p> <p>Generación de contaminación ambiental en sistemas de engorde</p> <p>Costos de transporte para forraje y suplementación</p> <p>Competencia de establecimientos faenadores en otras localidades</p>	<p>ESTRATEGIA MINI-MAXI</p> <p>Ajuste de costos en la cadena para aumentar la competitividad</p> <p>Mejora de la logística</p>	<p>ESTRATEGIA MINI-MINI</p> <p>Plan de negocios para el matadero</p> <p>Control de las condiciones ambientales</p>

Estrategias e Ideas Proyectos Ganadería

	Estrategia maximización de fortalezas y oportunidades	Estrategias maximización oportunidades y minimización debilidades	Estrategia respaldo fortalezas y minimización amenazas	Estrategia minimizar debilidades y amenazas
Nivel Macro	<u>Integración institucional extralocal</u> : Mesa territorial de articulación institucional Provincia – Municipio (Región) – Cadena ganadera local (regional)			
Nivel Meso	<u>Fortalecimiento del ambiente ganadero</u> : Encadenamiento local/regional en torno al matadero municipal			

Nivel Local	Mayor utilización de la capacidad de faena del matadero local, con abastecimiento regional y proyección interprovincial	Incentivo al engorde local Incentivo a la faena local Articulación asociativa de los pequeños productores	Mejoras en la logística para el abastecimiento de forrajes Aumento en la capacidad de distribución de forraje	El matadero local como unidad de negocios: articulador de una cadena local/regional Programa ambiental de la ganadería local
	Ampliación de la capacidad frigorífica en el sector privado	Financiamiento del productor ganadero	Pequeño productor, cadena comercial y economía social	
	Financiamiento de capital de trabajo de operadores de la cadena comercial	Feed lot asociativo articulado al matadero		
	Cuartos, Cortes y Subproductos			

Ideas Proyectos Cadena de Valor Ganadería

Nombre de la Idea Proyecto 1

Mesa territorial de articulación institucional Provincia – Municipio (Región) – Cadena ganadera local (regional)

- Caracterización del problema

Escasa y poco articulada interacción entre los actores públicos y privados de la cadena, lo que impide la conformación de una “ambiente” ganadero local/regional.

- Solución propuesta

Crear un ámbito de relacionamiento de los diferentes niveles de gobierno y los actores de la cadena ganadera, a nivel local y regional.

- Objetivos

Articular la cadena ganadera local, compatibilizando los intereses de los actores con los objetivos e instrumentos de la política provincial y la dinámica regional.

Nombre de la Idea Proyecto 2

Encadenamiento local/regional en torno al matadero municipal

- Caracterización del problema

La ganadería regional se vería fortalecida si sus actores, además de concretar acuerdos institucionales, tuvieran un interés común en torno a acciones que favorezcan un fortalecimiento conjunto de los distintos eslabones de la actividad. Esto podría generarse a partir de aprovechar las ventajas de contar con un matadero habilitado para tránsito federal, generando una cadena productivo-comercial con mayor integración de los actores locales/regionales.

- Solución propuesta

Diseñar un plan de negocios del matadero que integre a los diferentes actores de la cadena local y regional.

- Objetivos

Posicionar la localidad en el ámbito ganadero regional, con visión de negocios compartida por los actores.

Nombre de la Idea Proyecto 3

Mayor utilización de la capacidad de faena del matadero local, con abastecimiento regional y proyección interprovincial

- Caracterización del problema

Existe capacidad instalada en el matadero local para aumentar el volumen de faena; este hecho debe articularse con la posibilidad de abastecer el matadero local con animales provenientes de la región, que hoy son faenados en otras localidades.

- Solución propuesta

Aumentar la faena local, con animales provenientes del entorno regional, atendiendo la demanda de localidades de Neuquén y otras provincias.

- **Objetivos**

Aumentar el empleo y el valor agregado local.

Nombre de la Idea Proyecto 4

Ampliación de la capacidad frigorífica en el sector privado

- **Caracterización del problema**

Para lograr aumentar la capacidad de faena y comercialización es necesario contar con instalaciones frigoríficas. Los matarifes distribuidores identifican la ampliación de la capacidad frigorífica como un factor necesario para la potenciación del circuito industrial-comercial.

- **Solución propuesta.**

Incentivos a la inversión en frigoríficos por parte de los comercializadores en la zona de actividades logísticas de Zapala.

- **Objetivos**

Aumentar el volumen de negocios de los matarifes / abastecedores locales, con nuevas inversiones.

Nombre de la Idea Proyecto 5

Financiamiento de capital de trabajo de operadores de la cadena comercial

- **Caracterización del problema**

Para lograr un aumento del volumen de negocios de la ganadería local, resulta imprescindible acompañar dicho objetivo con el financiamiento adecuado, el cual no es provisto actualmente en condiciones y plazos acordes.

- **Solución propuesta**

Estructurar esquemas de financiamiento que estimulen el aumento del volumen de negocios.

- **Objetivos**

Dotar al sector de mayor capacidad de comercialización a los matarifes abastecedores.

Nombre de la Idea Proyecto 6

Cuartos, Cortes y Subproductos

- **Caracterización del problema**

A partir de la faena, surge la posibilidad del posterior fraccionamiento de la media res y el aprovechamiento de subproductos. Sin embargo, en la localidad no se realizan (salvo casos aislados) dichas actividades.

- **Solución propuesta**

Inversiones en fraccionamiento y elaboración de subproductos.

- **Objetivos**

Aumentar el valor agregado de la cadena industrial / comercial.

Nombre de la Idea Proyecto 7

Incentivo al engorde local / Incentivo a la faena local

- **Caracterización del problema**

La competencia de otras regiones por el animal destinado a engorde se traduce en una pérdida de actividad local en las etapas de engorde y posterior faena.

- **Solución propuesta**

Incentivos diferenciales para completar el ciclo ganadero a nivel local / regional.

- **Objetivos**

Completar el ciclo local del ganado, y articularlo al matadero.

Nombre de la Idea Proyecto 8

Articulación asociativa de los pequeños productores

- **Caracterización del problema**

El pequeño productor, actuando en forma aislada, no logra alcanzar estándares de eficiencia que lo posicionen en mejor condición dentro de la cadena.

- **Solución propuesta**

Asociar a los pequeños productores para alcanzar objetivos productivos y comerciales que le den sustentabilidad.

- **Objetivos**

Lograr economías de escala y mejor posicionamiento comercial a través del asociativismo del pequeño productor.

Nombre de la Idea Proyecto 9

Financiamiento del productor ganadero

- **Caracterización del problema**

Completar el ciclo ganadero y aumentar el stock de animales supone un esfuerzo financiero que el productor no está en condiciones de asumir con fondos propios.

- **Solución propuesta**

Brindar financiamiento al productor con herramientas acordes a su situación patrimonial y comercial.

- **Objetivos**

Superar las restricciones de financiamiento que enfrenta el productor.

Nombre de la Idea Proyecto 10

Feed lot asociativo articulado al matadero

- **Caracterización del problema**

La actividad de engorde está tomando mayor protagonismo a nivel provincial; ciertos actores no pueden acceder a esta etapa debido al reducido número de cabezas que poseen y a la falta de financiamiento.

- Solución propuesta

Asociar a los pequeños productores para consolidar la actividad de engorde a nivel local, y articularlo con el matadero de forma de aumentar el volumen de faena.

- Objetivos

Aumentar la capacidad de engorde y faena local, a través del asociativismo de los pequeños productores.

Nombre de la Idea Proyecto 11

Mejoras en la logística para el abastecimiento de forrajes / Aumento en la capacidad de distribución de forraje

- Caracterización del problema

Los costos asociados a la suplementación alimentaria del ganado y la logística para tener acceso al mismo son factores decisivos para el fortalecimiento de la ganadería local. Es necesario garantizar que su abastecimiento pueda concretarse en tiempo y costos adecuados para todos los productores locales, especialmente los pequeños y medianos que en forma individual enfrentan problemas de oferta y precios.

- Solución propuesta

Articular un sistema de distribución de forraje que asegure la provisión a los distintos estratos de productores.

- Objetivos

Reducir costos y acortar plazos de abastecimiento / Facilitar el acceso a la alimentación del ganado de los pequeños productores.

Nombre de la Idea Proyecto 12

Pequeño productor, cadena comercial y economía social

- Caracterización del problema

Los pequeños y medianos productores se comportan de manera individualista, lo que dificulta alcanzar indicadores de eficiencia en aspectos productivos y comerciales, conspirando contra su sustentabilidad económica.

- Solución propuesta

Asociar a los pequeños productores, para lograr una mejor inserción en la cadena comercial, mediante su agrupamiento y conexión con organizaciones de la economía social.

- Objetivos

Posicionar a los pequeños productores en la cadena comercial, a través de su integración con el sector de la economía social.

Nombre de la Idea Proyecto 13

El matadero local como unidad de negocios: articulador de una cadena local/regional

- Caracterización del problema

La definición municipal con respecto al rol del matadero es el de una empresa de la economía social. Como tal, su funcionamiento debe cumplir diferentes condiciones: brindar servicios en condiciones competitivas, asegurar la integración de los diferentes actores locales y especialmente de los pequeños productores, alcanzar la sustentabilidad económica, mantener e incrementar el nivel de empleo, entre otros aspectos.

- Solución propuesta

Integrar los diferentes roles y objetivos de la empresa social en un plan de negocios que permita aumentar el nivel de actividad y valorizar la actividad ganadera local.

- Objetivos

Fortalecer la posición competitiva del matadero, a través de la integración de la cadena ganadera, y garantizando su rol de empresa social.

Nombre de la Idea Proyecto 14

Programa ambiental de la ganadería local

- Caracterización del problema

El aumento de la actividad ganadera local podría traer aparejados ciertos efectos sobre el medio ambiente que deben ser sujeto de una regulación, a través un programa que permita el cumplimiento de las normas ambientales de la actividad.

- **Solución propuesta**

Establecer un programa de regulación de las prácticas productivas potencialmente perjudiciales para el medio ambiente.

- **Objetivos**

Reducir los impactos ambientales de los sistemas de engorde a corral y otras practicas productivas.

4.2 Realización de un taller de trabajo con la gestión municipal y los actores sociales involucrados, para definir los proyectos prioritarios a desarrollar

El día 18 de junio en el Centro Deportivo y Cultural Fortabat, Av. Avellaneda 2410, de la ciudad de Zapala, se llevó a cabo el taller correspondiente a la cadena de valor Ganadería.

Estuvieron presentes los siguientes actores sociales:

- Soledad Martínez (Intendenta Municipal).
- Gastón Calabró (Secretario de Gobierno).
- Martín González (Responsable Industria y Minería).
- Martín Neira (Responsable Comercio Exterior y Turismo).
- Laura Pencherz (Responsable Empleo y Formación para el Trabajo).
- Daniel Julián (Responsable Administración Financiera).
- Fabio Luna (Representante Economía Social).
- Rubén Pasini (Responsable Matadero Municipal).
- Atilio Zapico (Responsable Obras y Servicios Públicos).
- Patricia Acuña (Representante Turismo).
- Verónica Parra (Representante Turismo).
- Julio Berardi (Representante Comercio Exterior).
- Horacio Martino (Director Asuntos Municipales UNLP - Consultor CFI)
- Osvaldo Preiss (Consultor CFI)
- Heriberto Ameri (Consultor CFI)
- Natalia Lavallo (Consultora CFI)

- Florencia Elitseche (Consultora CFI)
- Itatí Rossi (Políticas Industriales - Consultora CFI)
- Otros representantes del sector

El taller de trabajo tuvo por objeto definir los proyectos prioritarios a desarrollar por cadena de valor. Con ese fin, para la cadena de valor Ganadería se presentó:

1. Ideas Proyectos de la cadena Ganadería
2. Segundo Nivel de Análisis FODA con Estrategias
3. Síntesis de estrategias e Ideas proyectos por nivel Macro – Meso – Local
4. Ideas Proyectos



Respecto de los aportes realizados por los presentes se destacan:

“Promover el asociativismo y mayor integración”.

“El matadero municipal tiene que funcionar como una empresa de la economía social”.

“Para la gestión municipal el matadero es claramente una Unidad de Negocios”.

“Es estratégico lograr la habilitación del tránsito federal”.

“Enfocar al matadero como Unidad de Negocio, con objetivos sociales y mayor asociativismo en los pequeños productores, incidiendo en el costo de la carne para

garantizar el acceso de la población, atacando el desempleo a través de un mayor nivel de actividad”.

Se pasa a un cuarto intermedio, para analizar las ideas proyectos presentadas y definir el proyecto a desarrollar.

Por nota firmada por la Intendente Municipal, Dra. Soledad Martínez, de fecha 24 de junio de 2014, la Municipalidad de Zapala define el siguiente proyecto para la cadena Ganadería:

“Matadero Municipal - Unidad de Negocios”.

4.3 Configuración del perfil del proyecto priorizado para la cadena de valor Ganadería

PROYECTO:

“Matadero Municipal - Unidad de Negocios”

1. DATOS GENERALES

Municipio: Zapala

Provincia: Neuquén

Título del Proyecto: Matadero Municipal – Unidad de Negocios

Autoridad Municipal responsable: Gastón Calabro, Secretaría de Gobierno

Técnico a cargo: A designar

Organismo ejecutor del proyecto: Municipalidad de Zapala

2. CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA DE PROYECTO

2.1. Caracterización del problema

El Matadero Municipal, establecimiento propiedad del Municipio de Zapala, cuenta con instalaciones de faena habilitadas para tránsito provincial, y con el proceso de habilitación para tránsito federal en trámite. Es el único matadero provincial de la zona centro y norte de la Provincia del Neuquén que faena ganado bovino, porcino y caprino. Los otros mataderos de las localidades próximas en la región centro-norte están habilitados para faena de porcinos y caprinos.

La utilización de su capacidad instalada depende del ganado proveniente, básicamente, de los matarifes abastecedores locales. Actualmente, cuenta con capacidad para incrementar el volumen de faena, pero su posición competitiva frente

a otras plantas faenadoras de Neuquén, Bariloche y la provincia del Chubut es débil debido a diversos factores, lo que hace que el ganado de la localidad y del entorno ganadero regional se termine procesando en establecimientos distantes a más de 200 km.

De las entrevistas realizadas con diferentes actores locales y provinciales, públicos y privados, surge que se considera al matadero municipal de Zapala como un actor estratégico en el desarrollo de la ganadería local, regional y provincial, lo que se potencia con las modificaciones que implicaron el cierre a la introducción de ganado en pie y carne con hueso a la región patagónica.

Sin embargo, queda claro también que para aprovechar las potencialidades del matadero es necesario generar una dinámica que resulte atractiva para los actores de la cadena bovina y caprina. Esto implica generar una visión de negocios del matadero, que se refleje en un proyecto o plan de negocios, articulando la ganadería local y regional en torno a las potencialidades de contar con instalaciones de faena habilitadas para tránsito provincial y federal en condiciones competitivas.

Este proyecto debe desarrollarse atendiendo a la definición municipal de que “el matadero es una empresa de la economía social”, es decir que se debe generar una unidad de negocios en torno al matadero que genere actividad económica que permita su sostenibilidad, pero que también considere alcanzar al mismo tiempo los objetivos de una empresa social.

2.2. Solución propuesta

Elaboración de un Plan de Negocios para el Matadero Municipal como empresa de la economía social.

2.3. Objetivos

- Generar una visión de negocios que permita incrementar el nivel de actividad y la sostenibilidad económica del matadero.
- Fortalecer la cadena ganadera local y regional.
- Incluir a los pequeños y medianos actores locales en la cadena comercial, a partir de controlar las condiciones de calidad y sanidad de la faena, estimulando su asociativismo.
- Incrementar la rentabilidad del pequeño y mediano productor.
- Aumentar la oferta de animales para faena.

- Promover la asociación y cooperación entre productores e industriales.

2.4. Beneficiarios

- Municipalidad de Zapala
- Cooperativa de trabajo del matadero
- Productores locales
- Matarifes Abastecedores locales
- Pequeños productores (crianceros)
- Asociación de Fomento Rurales
- Ferias y mercados

2.5. Costos preliminares del Proyecto

	Precio Unitario (\$)	Meses de trabajo	Total (\$)
A. GASTOS EN PERSONAL			
Director del Proyecto- Profesional Senior Especialista en Ganadería y Comercialización Pecuaria	\$7.500	4	\$ 30.000
Profesional Senior Especialista en Economía y Administración Ganadera	\$6.500	4	\$ 26.000
Técnico Senior	\$5.500	4	\$ 22.000
Administrativo	\$3.299	4	\$13.196
Subtotal A			\$91.196

B. GASTOS ESPECIFICOS	Valor Unitario (\$)	Cantidad	Total (\$)
Viaticos			
Director del Proyecto	\$750	6	\$4.500
Profesional Senior	\$750	6	\$ 4.500
Técnico Senior	\$750	6	\$4.500
Movilidad			
Pasajes aéreos	\$4.200	4	\$16.800
Materiales			
Impresión y encuadernación de	2	2000 hojas	\$ 4.000

informes + CD			
Comunicaciones telefonicas	100	4	\$400
Subtotal B			\$34.700
Subtotal A + B			\$125.896

C. OTROS GASTOS	Porcentaje	Valor (\$)	Total (\$)
Gastos Generales			
Porcentaje UNLP	10%	\$12.589	\$12.589
Subtotal C			\$12.589

MONTO TOTAL DEL PROYECTO	\$138.485
---------------------------------	------------------

2.6. Fuentes de financiamiento

Consejo Federal de Inversiones / DINAPREI Secretaría de Asuntos Municipales, Ministerio del Interior.

2.7. Instrumentos promocionales existentes para su desarrollo

El proyecto será realizado a partir del financiamiento de líneas específicas para el mismo que serán gestionadas ante el Consejo Federal de Inversiones / DINAPREI Secretaría de Asuntos Municipales, Ministerio del Interior.

2.8. Posibles organizaciones para la ejecución

Dirección de Asuntos Municipales, Universidad Nacional de La Plata.

2.9. Organizaciones privadas y/o públicas relacionadas con la propuesta

El proyecto involucra al Matadero Municipal, productores y empresas directa e indirectamente vinculadas con el sector.

2.10. Posibles beneficiarios e impactos del Proyecto

Beneficiarios: Productores, comercializadores, empleados en actividades de faena y transporte, empresas de transporte de ganado en pie y de distribución de alimentos, ferias y organizaciones de la economía social, consumidores.

Impactos: Mayor actividad para la cadena ganadera local / regional, incremento de la rentabilidad en los distintos eslabones, aumento del volumen de faena y del nivel de empleo.

3. ACCIONES A SEGUIR

3.1. Estudios necesarios

Análisis de la empresa y de su entorno:

A) situación actual: a1) del entorno: dinámica de la cadena bovina local, regional, provincial y de la zona protegida; red de mataderos; posicionamiento del matadero local. a2) de la empresa: situación competitiva, política de precios y costos, perfil de los clientes, gestión actual

B) perfil de gestión de negocios a alcanzar: identificación del proyecto, objetivos y estrategias, articulación con la cadena bovina local y regional, proyecciones. Problemas relacionados, riesgos y políticas de contingencia

Estudio de mercado: determinar los clientes potenciales, precios y costos, canales de distribución, identificación de la competencia y de las ventajas y desventajas competitivas. Fijación de objetivos y estrategias de: precio, producto, venta de servicios, políticas de servicios.

Análisis técnico operativo: posibilidad de alcanzar el nivel de servicios deseado en la calidad, cantidad y costo requerido. Necesidad de inversiones y mejoras en los procesos operativos, equipamiento, requerimientos de capacitación de recursos humanos, servicios.

Análisis organizacional y legal: Adecuación de organigrama y funciones a los cambios propuestos. Cumplimiento de la legislación vigente en materia sanitaria, urbana, ambiental y laboral de las acciones propuestas

Análisis financiero: proyección del flujo de caja, balances y resultados, incorporando aspectos de la evaluación social de proyectos. Indicadores de evaluación. Análisis de sensibilidad.

3.2. Términos de Referencia Propuestos

La Municipalidad de Zapala será la encargada de brindar el soporte administrativo para la gestión del proyecto en todas sus fases y de realizar las presentaciones que correspondan ante la Provincia del Neuquén y la Nación. La Universidad Nacional de La Plata será la encargada del desarrollo técnico del proyecto.

3.3. Costos de los estudios (presupuesto preliminar)

Los costos del proyecto ascienden a un total de **\$138.485** (pesos ciento treinta y ocho mil cuatrocientos ochenta y cinco).

3.4. Modalidad de ejecución de los estudios

Consultores individuales.

3.5. Calendario preliminar de operaciones

Cronograma	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Elaboración del Plan de Trabajo				
Análisis de la empresa y de su entorno				
Estudio de Mercado				
Análisis técnico operativo				
Análisis organización y legal				
Análisis financiero				
Difusión en talleres				
Presentación de la Propuesta				

3.6. Contrataciones y licitaciones

No corresponde.

Cadena de Valor Logística

Fase 4: Formulación de Proyectos Prioritarios de la Cadena de Valor Logística

Esta fase tiene por objetivo formular el perfil del proyecto priorizado para la cadena de valor Logística, definido por la gestión municipal y los actores sociales involucrados, a través de la realización de un taller de trabajo.

4.1 Formulación de ideas proyectos por cadenas de valor priorizadas

Introducción

Zapala está emplazada en la intersección de las rutas nacionales N° 22 y 40 y provinciales N° 13, 46 y 14. Es reconocida como nodo logístico en el Corredor Trasandino Sur dotada de buena infraestructura de base y de apoyo para estas actividades y tiene “cultura logística”, como por ejemplo su zona de actividades logísticas, que por su grado de complejidad debe ser única en el país.

Zapala tiene el rol de plataforma logística desde su fundación, cumpliendo en aquel momento el rol de “punta de riel”: distribuidor de mercaderías de consumo al interior neuquino y concentrador de pieles y fibras animales para su exportación a mercados internacionales, este rol lo cumple acabadamente hasta la crisis internacional del 1930 y la crisis del mercado de lanas, adicionalmente la privatización del Ferrocarril Roca termina con ese modelo. A partir del año 2003, con un paradigma nacional favorable a la industria nacional y a la creación de nuevos puestos de trabajo, se crean varias empresas mineras en Zapala, constituyendo un “cluster” natural minero con productos destinados al agro o a la actividad hidrocarburífera.

En resumen tiene una infraestructura adecuada para el desarrollo de la gran y moderna logística, pero no es conocida a nivel nacional como opción en el comercio internacional y consecuentemente tiene muy baja densidad empresarial.

A continuación se presenta el segundo nivel de análisis FODA. Derivado del cruce de los cuatro niveles de análisis (oportunidades, debilidades, fortalezas, amenazas) se han definido cuatro estrategias, cada una con sus respectivas ideas-proyecto. Para la elaboración de las ideas proyecto, se realizó una labor de síntesis de ambos estudios, orientada a poder definir una serie de propuestas que integraran ambas cadenas en proyectos comunes. En este sentido, se presentan posteriormente una caracterización detallada de cada una de ellas.

Segundo Nivel de Análisis FODA con estrategias

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Localización geográfica • Infraestructura para transporte multimodal • Nodo articulador del CTS 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja densidad empresaria, especialmente logística • Alto costo del flete de las PyME • Ausencia política de marketing de la ZAL
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS MAXI-MAXI OF	ESTRATEGIAS MAXI-MINI OD
<ul style="list-style-type: none"> • Marco macroeconómico • Desarrollo de las operaciones en Chihuido y Vaca Muerta • Incremento del comercio interregional internacional 	<p>Estrategia comercial internacional interregional</p> <p>Valorización y completamiento de la infraestructura</p>	<p>Plan de creación de empresas y capacitación</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS MINI-MAXI AF	ESTRATEGIAS MINI-MINI AD
<p>Demoras en terminación proyectos viales y FF.CC</p> <p>Desconocimiento en el mercado de las potencialidades de la ZAL –Z</p> <p>No autorización a la ZF – Z.</p>	<p>Fortalecimiento institucional</p>	<p>Plan de marketing de la ZAL</p>

Estrategias e Ideas Proyectos Logística

Estrategias	Ideas Proyecto
ESTRATEGIA 1 FO (MAXI-MAXI)	<p>Consolidar e incrementar los negocios con las regiones chilenas vecinas, mediante misiones gubernamentales a las regiones del CTS chileno y la creación de un grupo trabajo mixto para la implementación de un plan de actividades que incluya a autoridades y empresarios de las regiones del corredor</p>

<p>Estrategia comercial internacional interregional</p> <p>Fortalecimiento institucional</p> <p>Valorización y completamiento de la infraestructura</p>	<p>bioceánico, realización de talleres de integración de cadenas productivas y rondas de negocio, implementar la realización de seminarios de actualización técnica en el uso agropecuario de los minerales exportados desde Zapala, visitas a yacimientos, empresas y a la ZAL.</p> <p>Implementación de un programa para certificar normas ISO en la ZAL –Z para garantizar calidad en la operatoria y del tratamiento del ambiente, según el Plan Maestro disponible.</p> <p>Creación de un fondo fiduciario para financiar la relocalización de las empresas localizadas en el Parque Industrial 1, a nuevos asentamientos tanto en el parque Industrial Minero como en el Parque Industrial y Logístico. El capital inicial sería la venta de los terrenos vacantes del PI – 1.</p>
<p>ESTRATEGIA 2</p> <p>OD (MAXI - MINI)</p> <p>Plan de creación de empresas y capacitación</p>	<p>Creación de un Centro de Formación Profesional en Logística, con acciones de capacitación a conductores de transportes de carga y a jóvenes en temas logísticos. Los actores promotores de esta iniciativa deberían ser el Municipio, la UNCo y una cámara gremial sectorial, para que pueda ser financiado por el MTEySS de la Nación.</p> <p>Asistencia técnica a PyME en el uso de servicios logísticos y a empresas logísticas. El actor promotor debiera ser el Municipio. La temática podría incluir: i) mejorar las competencias de cada actividad logística, ii) facilitar acceso de información de programas y exigencias de los entes rectores del transporte y la logística, iii) apoyo para la simplificación de trámites para acceso a regímenes de promoción y financiamiento, iv) apoyo técnico para preparar documentaciones requeridas, v) programa que mida competencias adquiridas en la disciplina.</p> <p>Promover desde el sector público la creación de nuevas empresas del sector logístico perfiladas en las potencialidades del CTS y con vinculación a los centros de conocimiento, provinciales y nacionales.</p> <p>Implementar la constitución de una empresa que lleve adelante el proyecto de fabricación de “pallets” para exportación.</p> <p>Atracción a la ZAL – Z de las empresas existentes en la localidad y que podrían mejorar su operatoria con sus facilidades</p>

	logísticas, como por ejemplo las empresas del PI 1 y las empresas comerciales (grandes bocas de expendio y distribuidoras mayoristas) y las barracas de materias primas.
ESTRATEGIA 3 FA (Maxi-Mini) Estrategia de fortalecimiento institucional	<p>Creación de un Consejo Logístico Regional. Destinado a participar en ámbitos públicos – privados para involucrarse en la planificación general, presentar la visión del sector privado en planes generales, control de metas. Creación de una comisión p – p para el seguimiento de todos los proyectos de interés para Zapala (ferroviarios, viales, pasos fronterizos, autorizaciones, CTS).</p> <p>Creación de una Cámara de Logística. La iniciativa debiera ser municipal y el interés es del sector privado, de las empresas de transporte, de choferes individuales y de las empresas mineras, grandes establecimientos comerciales y las distribuidoras mayoristas de mercaderías. Una institución de esta naturaleza además de la defensa gremial contribuiría con el posicionamiento de la ciudad como nodo logístico y podría reforzar la posición gubernamental con el desarrollo de un programa de fortalecimiento sectorial local/regional y a difundir las potencialidades y necesidades.</p>
ESTRATEGIA 4 AD (MINI-MINI) Plan de marketing de la ZAL	<p>Implementar un plan de “marketing de la ZAL –Z, participación público-privado en distintos eventos nacionales e internacionales de logística.</p> <p>Realización de un seminario internacional que dé cuenta de las tendencias de la temática en la región y ponga en consideración de inversionistas las ventajas geográficas y de infraestructura.</p>

Ideas Proyectos Cadena de Valor Logística

Nombre de la Idea Proyecto 1

Programa de Integración Productiva e Internacional e Interregional.

- Caracterización del problema

El Departamento de Zapala y su región tienen un comercio de productos agro-mineros creciente con Chile, esta tendencia se ha consolidado con el crecimiento de

la producción minera local. La región dispone de grandes reservas mineras y un grupo importante de empresas en pleno desarrollo. El área está provista de buena infraestructura para la logística de este sector y de infraestructura de logística de apoyo.

- **Solución propuesta**

Crear un programa municipal de integración productiva y comercial con las regiones del sur chileno.

- **Objetivos**

- Elaborar un plan y cronograma de metas y actividades.
- Realizar misiones gubernamentales a las regiones del sur chileno.
- Consolidar e incrementar los negocios con las regiones chilenas vecinas, mediante la creación de un grupo trabajo mixto para la implementación de un plan de actividades que incluya a autoridades y empresarios de las regiones del corredor bioceánico:
 - Realización de talleres de integración de cadenas productivas
 - Rondas de negocio,
 - Implementar la realización de seminarios de actualización técnica en el uso agropecuario de los minerales exportados desde Zapala,
 - Visitas a yacimientos, empresas y a la ZAL.

Nombre de la Idea Proyecto 2

Programa de Mejoramiento de la Calidad en la ZAL

- **Caracterización del problema**

La ZAL –Z es un complejo de infraestructuras de características únicas en el país, se encuentra en una etapa de arranque, con pocas empresas instaladas. La venta de servicios logísticos se basa en gran parte en la seguridad y confianza que se ofrece. Esta situación aconseja la implementación de procesos en cada uno de los emprendimientos de la ZAL y de la ZAL en su conjunto para garantizar el mejoramiento de la calidad de los procesos y las necesidades de los clientes, en etapas posteriores es factible encarar un proceso de certificación.

- **Solución Propuesta**

Implementar un proceso de mejoramiento de la calidad en los procesos de la ZAL.

- **Objetivos**

- Mejorar la calidad en la operatoria de los procesos de los usuarios (tiempos y costos).
- Mejorar la calidad en el tratamiento del ambiente (según pautas del Plan Maestro disponible).

Nombre de la Idea Proyecto 3

Programa de Relocalización de Empresas del Parque Industrial a la ZAL – Z

- **Caracterización del problema**

La situación es dual, una ZAL de excelencia en infraestructura y localización, con capacidad de crecimiento y bajo impacto ambiental y un Parque Industrial que fue rodeado por el crecimiento del ejido urbano generando tensiones y costos sociales y ambientales.

- **Solución propuesta**

Creación de un programa de relocalización de empresas con apoyos gubernamentales y con la creación de un fondo fiduciario para financiar la **mudanza de las empresas del Parque Industrial** a nuevos asentamientos tanto en el parque Industrial Minero como en el Parque Industrial y Logístico. El capital inicial sería la venta de los terrenos vacantes del PI. Esta política podría incluir en el futuro a incentivar la radicación de las grandes bocas de expendio mayoristas en la ZAL.

- **Objetivos**

- Mejorar la calidad ambiental en el ejido urbano.
- Aumentar la densidad empresaria en la ZAL.
- Provocar sinergias empresarias por cercanías de localización.
- Mejorar la implementación del Plan Maestro de la ZAL.

Nombre de la Idea Proyecto 4

Centro de Formación Profesional en Logística

- Caracterización del Problema

En la actualidad no existe creación de operadores logísticos o técnicos especializados, ni capacitación a empresas de transporte o microempresas transportistas, en parte por no existir un volumen de demanda que lo justifique. La perspectiva de plena operatividad de los proyectos hidráulicos e hidrocarburíferos y de obras públicas justificaría la creación de este centro de formación sectorial.

- Solución Propuesta

Creación de un Centro Formación Profesional en Logística. Los actores promotores de esta iniciativa deberían ser el Municipio, la UNCo y una cámara gremial sectorial, para que pueda ser financiado por el MTEySS de la Nación.

- Objetivos

- Capacitación a conductores de transportes de carga (en particular a los de menor tamaño)
- Formación de técnicos y operadores en temas logísticos.
- Atender la demanda logística actual y futura de Zapala, de Neuquén y de otras provincias.

Nombre de la Idea Proyecto 5

Agencia de Desarrollo de Zapala

- Caracterización del Problema

El Estudio dio cuenta de que las grandes empresas tienen recursos necesarios para encarar sus necesidades con recursos propios y que a las más pequeñas empresas no cuentan con los medios como para acceder a mejores niveles de competitividad, por falta de información y RR.HH. disponible entre otros motivos. En el caso de la logística se comprobó que para las grandes empresas de Zapala estos costos representan la mitad de lo que afrontan las empresas más pequeñas.

- **Solución Propuesta**

Creación de una agencia público-privada que implemente programas de asistencia técnica, financiera y de capacitación a MIPyME (con foco en temas logísticos). El actor promotor debiera ser el Municipio y con apoyo de la SEPyME.

- **Objetivos**

- Mejorar las competencias empresarias, mediante programas de: gestión empresarial, facilitar el acceso al financiamiento y a la innovación, promover la asociatividad empresarial, asistencia técnica en logística y capacitación.
- Facilitar acceso de información de programas y exigencias de organismos provinciales, nacionales e internacionales.
- Apoyo para la simplificación de trámites para acceso a regímenes de promoción y financiamiento,
- Apoyo técnico para preparar documentaciones requeridas,
- Articular con el Programa de creación de nuevas empresas para mejorar la permanencia de las nuevas empresas en el mercado, con vinculación con los centros de conocimiento, provinciales y nacionales.

Nombre de la Idea Proyecto 6

Identificación de inversionista para fabricar “Big bag”.

- **Caracterización del Problema**

El enfoque de cadenas de valor indica que es necesario tener una mirada tanto vertical como horizontal de las cadenas productivas, en este caso se trata de un eslabón horizontal, proveedor de insumos a empresas usuarias mineras, de la construcción y de otros sectores, mejorando la disponibilidad del mismo, minimizando el stock en las empresas y disminuyendo el costo del flete. Desde ámbitos municipales se ha desarrollado un plan de negocios que demuestra la factibilidad de la fabricación local de bolsones.

- **Solución Propuesta**

Implementar un plan de búsqueda de inversionista para implementar la empresa que lleve adelante el proyecto de fabricación estos bolsones.

- **Objetivos**
- Realizar un relevamiento de eventos sectoriales, como exposiciones y rondas de negocios en el País, para difundir esta demanda.
- Ofrecer facilidades de localización en la ZAL y apoyo en obtener financiamiento promocional.

Nombre de la Idea Proyecto 7

Creación de un Consejo Logístico Regional

- **Caracterización del problema**

Por las perspectivas de negocios en la zona es necesario contar con una entidad público-privada que sea ámbito de reflexión sobre la cuestión logística y que elabore una agenda logística estratégica

- **Solución Propuesta**

Creación de un consejo logístico regional (incluyendo a empresas y otros actores del sector de ciudades cercanas)

- **Objetivos**

- Constitución de un foro de debate sobre la logística en el CTS
- Elaboración de una agenda estratégica de la logística zapalina.
- Articulación entre el sector público y el privado para involucrarse en la planificación, presentar la visión del sector privado en planes generales, control de metas.
- Creación de una comisión para el seguimiento de todos los proyectos de interés para Zapala (ferroviarios, viales, pasos fronterizos, autorizaciones, CTS).

Nombre de la Idea Proyecto 8

Creación de la Cámara de Empresarios Logísticos de Zapala (CELZ)

- **Caracterización del Problema**

La iniciativa debiera ser municipal y el interés es del sector privado, de las empresas de transporte, de choferes individuales y de las empresas mineras, grandes establecimientos comerciales y las distribuidoras mayoristas de mercaderías. Una

institución de esta naturaleza además de la defensa gremial contribuiría con el posicionamiento de la ciudad como nodo logístico y podría reforzar la posición gubernamental con el desarrollo de un programa de fortalecimiento sectorial local/regional y a difundir las potencialidades y necesidades.

- **Solución Propuesta**

Creación de una Cámara de Empresarios de Logística de Zapala

- **Objetivos**

- Ámbito de articulación de intereses sectoriales privados.
- Coordinación de actividades para fortalecer y modernizar el sector.
- Apoyo a las empresas logísticas o con uso intensivo de logística.

Nombre de la Idea Proyecto 9

Plan de Marketing de la ZAL – Z

- **Caracterización del problema**

Zapala cuenta con una ubicación estratégica como ruta alternativa a las tradicionales y con infraestructuras de calidad para dar respuesta a los megaproyectos en marcha, como en el sector hidrocarburífero y el de grandes obras públicas, y también para posicionarse como nodo logístico en el Corredor trasandino Sur. Las carencias son: 1) la baja densidad del tejido empresarial en la región para hacerse cargo de los negocios potenciales y 2) la poca presencia de empresas radicadas en la ZAL – Z como para que este emprendimiento tenga una operatividad que lo sustente.

- **Solución propuesta**

Implementación de un plan de marketing de la ZAL – Z para la atracción y localización de empresas.

- **Objetivo**

- Implementar un plan de “marketing de la ZAL –Z.
- Participación público-privado zapalina en distintos eventos nacionales e internacionales de logística.

- Posicionar a la ZAL – Z como la mejor posicionada frente a otras infraestructuras competidoras.

Nombre de la Idea Proyecto 10

Seminario Internacional de Logística en Zapala

- Caracterización del problema

Tanto en los planes estratégicos nacionales como provinciales se caracteriza a Zapala y al Paso Fronterizo Pino Hachado como nodo logístico del Corredor Trasandino Sur, sustentado tanto por su ubicación como por su infraestructura y el movimiento comercial documentado por la Aduana de Zapala. Sin embargo esa característica no se refleja en un movimiento de iniciativas tanto públicas como privadas equivalente a la importancia y las soluciones que puede ofrecer.

- Solución propuesta

Realización de un Seminario Internacional de Logística en Zapala.

- Objetivos

- Convocar a funcionarios de gobiernos nacionales y provinciales, a empresarios nacionales e internacionales a un seminario que dé cuenta de las tendencias de la temática en la región.
- Poner a consideración de inversionistas las ventajas geográficas y de infraestructura para el desarrollo de negocios.
- Mostrar las infraestructuras de la ZAL – Z y algunas empresas de Zapala.
- Focalizar como tema central del Seminario a las cadenas de hidrocarburos y de minería.

4.2 Realización de un taller de trabajo con la gestión municipal y los actores sociales involucrados, para definir los proyectos prioritarios a desarrollar

El día 18 de junio en el Centro Deportivo y Cultural Fortabat, Av. Avellaneda 2410, de la ciudad de Zapala, se llevó a cabo el taller correspondiente a la cadena de valor Logística.

Estuvieron presentes los siguientes actores sociales:

- Soledad Martínez (Intendenta Municipal).

- Gastón Calabró (Secretario de Gobierno).
- Martín González (Responsable Industria y Minería).
- Martín Neira (Responsable Comercio Exterior y Turismo).
- Laura Pencherz (Responsable Empleo y Formación para el Trabajo).
- Daniel Julián (Responsable Administración Financiera).
- Fabio Luna (Representante Economía Social).
- Rubén Pasini (Responsable Matadero Municipal).
- Atilio Zapico (Responsable Obras y Servicios Públicos).
- Patricia Acuña (Representante Turismo).
- Verónica Parra (Representante Turismo).
- Julio Berardi (Representante Comercio Exterior).
- Horacio Martino (Director Asuntos Municipales UNLP - Consultor CFI)
- Osvaldo Preiss (Consultor CFI)
- Heriberto Ameri (Consultor CFI)
- Natalia Lavallo (Consultora CFI)
- Florencia Elisette (Consultora CFI)
- Itatí Rossi (Políticas Industriales - Consultora CFI)
- Otros representantes del sector

El taller de trabajo tuvo por objeto definir los proyectos prioritarios a desarrollar por cadena de valor. Con ese fin, para la cadena de valor Logística se presentó:

1. Ideas Proyectos de la cadena Logística
2. Segundo Nivel de Análisis FODA con Estrategias
3. Síntesis de estrategias e Ideas proyectos
4. Ideas Proyectos



Respecto de los aportes realizados por los presentes se destaca que:

“La Logística en sí no constituye una cadena”. Este eslogan tiende a definir a la logística como una disciplina del sector de los servicios y que se integra como tal a todas las cadenas productivas en la faz de prestación de servicios logísticos: desde la provisión de materias primas, a la producción industrial y en la distribución comercial.

La presentación pretende caracterizar a Zapala como una localidad con ubicación estratégica en los flujos e comercio, particularmente del Corredor Trasandino Sur, con muy buena infraestructura básica y de apoyo a la logística y con un bajo desarrollo del tejido empresarial y particularmente del segmento de empresas logísticas, aunque con baja densidad de empresas y bajo valor agregado de su producción.

Otro eje de la presentación en el Taller fue la presentación de recomendaciones que tienen su origen en los estudios utilizados en la investigación, como los de la Iniciativa para la Infraestructura Regional de Sudamérica (IIRSA), los del Banco Mundial, el CREEBA, BID y CEPAL, como por ejemplo la constitución de una agenda logística mediante la interacción de los sectores público y privado en un Consejo Logístico Regional, la promoción para constituir una cámara de empresarios logísticos para que encare capacitaciones empresarias, particularmente a camioneros individuales.

Como un modo de abordar varios de estos temas y provocar un ciclo virtuoso de crecimiento se propone un plan de marketing de la ZAL – Z con un evento central, realizando en Zapala un Seminario Internacional de Logística, con el objetivo de difundir las ventajas y potencialidades de la localidad, el paso fronterizo de Pino Hachado y la ZAL - Z y por otro lado interesar a inversionistas a localizarse en Zapala, visualizando su potencialidad y el desarrollo y requerimientos de los yacimientos hidrocarburíferos no convencionales, las grandes obras públicas proyectadas y el desarrollo de la minería regional.

La presentación es compartida por los talleristas, caracterizándola como completa y se muestra interés en que el desarrollo de la logística en Zapala está íntimamente vinculado con el desarrollo de las principales cadenas productivas regionales: la cadena productiva de la minería, la cadena hidrocarburífera, la cadena de distribución de productos alimenticios, la cadena ganadera, etc.

Se pasa a un cuarto intermedio, para analizar las ideas proyectos presentadas y definir el proyecto a desarrollar.

Por nota firmada por la Intendente Municipal, Dra. Soledad Martínez, de fecha 24 de junio de 2014, la Municipalidad de Zapala define el siguiente proyecto para la cadena Logística: “Seminario Internacional de Logística –Puesta en valor y punto de partida del posicionamiento estratégico de Zapala desarrollo corredor bioceánico-”.

En relación a las características logísticas de Zapala antes descriptas la Gestión Municipal requiere los siguientes aspectos a contemplar:

- Objetivo del Seminario
- Perfil técnico de los disertantes
- Participantes potenciales
- Actividades u acciones que implican el desarrollo del proyecto. Pasos para su puesta en marcha.
- Recursos necesarios para su concreción
- Costos y financiamiento posible
- Indicadores de eficiencia de acción
- Parámetros de referencia para medición de eficiencia
- Continuidad del posicionamiento de Zapala en el corredor logístico
- Agenda de trabajo a futuro

4.3 Configuración del perfil del proyecto priorizado para la cadena de valor Logística

PROYECTO:

“Seminario Internacional de Logística”

Puesta en valor y punto de partida del posicionamiento estratégico de Zapala desarrollo corredor bioceánico-”.

1. DATOS GENERALES

Municipio: Zapala

Provincia: Neuquén

Título del Proyecto: “Seminario Internacional de Logística”

Autoridad Municipal responsable: Martín J. González, Int. María Soledad Martínez

Técnico a cargo: A designar

Organismo ejecutor del proyecto: Municipalidad e Zapala

2. CARACTERISTICAS DE LA PROPUESTA DE PROYECTO

2.1. Caracterización del problema

La dimensión del Corredor Binacional del Sur, la Iniciativa de Integración Regional de Suramérica (IIRSA)¹ perteneciente a la Unión de Naciones del Sur (UNASUR) destaca que el Eje del Sur, del cuál Zapala es *nodo articulador* tiene un área de influencia que abarca territorios de Argentina y Chile y tiene en sus extremos importantes instalaciones portuarias en la Argentina: Bahía Blanca, Mar del Plata, San Antonio Oeste, en los océanos Atlántico y los de Chile al Pacífico, que dan cuenta de su carácter bioceánico.

Este Eje representa un mercado de más de 5,8 millones de habitantes en un área de influencia extendida de 0,5 millones de km, con un PIB de aproximadamente US\$ 34.541,3 millones (con un aporte bastante similar desde ambos países para su constitución 52,3% -Arg- y 47,7% -Chi- respectivamente).

Desde el área de influencia del Eje del Sur se realizaron exportaciones por un valor anual aproximado de US\$ 15.585,3 millones para 2008, que comparado con el valor

¹ IIRSA, Diez Años Después, logros y desafíos, 2011.

anual de las exportaciones para el año 2000 (US\$ 5.940,9 millones) desde la misma región, se constata una variación positiva del 145,5% en ocho años.

Desde otro punto de vista se destaca que son muy escasas las instalaciones de depósitos, centros de distribución, bases de transporte, la existencia de parques industriales con estructuras vacantes es una oportunidad para su utilización.

- En relación a las zonas de actividades logísticas **ZAL**, el BM detecta que:
 - Hay una baja priorización en los planes de desarrollo provinciales.
 - Existe desconocimiento de las potenciales ganancias de eficiencia y reducción de costos.
 - Ausencia de financiamiento.
 - Falta de diálogo y coordinación con los principales actores público - privado.
- En los costos de la logística en las PyME, concluye el BM que son un 30% a 50%² mayor que el de las grandes empresas. En productos primarios representa un 23% del precio de venta, en la soja un 27% del FOB. En el año 2005 los costos logísticos eran: del 12,6% del FOB para las exportaciones y del 14,2% del CIF para importaciones.
- El desarrollo de los operadores logísticos es reciente y exitoso.
- La gestión documental de la Aduana es física, no existe un sistema informático integrado con agentes navieros y las terminales para evitar demoras.
- La seguridad en el transporte comenzó una nueva dimensión después del 2001.
- El transporte multimodal y el intermodal tienen escaso desarrollo.
- Situación de las a las PyME, según la encuesta del año 2005, es buena motivada por la alta paridad cambiaria y los costos logísticos no eran una traba para llegar a los mercados, agregado a esto una alta calidad de los servicios derivada de la profesionalidad de los prestadores. El 80% de las firmas asegura que las exportaciones llegan a tiempo con demoras que ocasionan perjuicios en los costos del orden 1,6%.
- Otras causas de incrementos de costos que destaca la Encuesta se deben a demoras en los trámites (40% de las empresas), regulaciones y régimen arancelario complejo.

² Esto se analizará en el caso de Zapala y como se verá la brecha es más amplia.

Finalmente el Informe del BM recomienda para una agenda logística estratégica: i) Asegurar la calidad de servicios y la capacitación en los nodos de la logística nacional, ii) Promover la eficiencia del transporte interno de cargas mediante la reasignación de cargas y el transporte multimodal, iii) Facilitar el transporte terrestre binacional y regional, los pasos de frontera y los corredores de integración, iv) Brindar apoyo a las PyME y a los operadores logísticos especialmente en el interior, v) Agilizar los procesos de documentación e inspección del comercio exterior.

En particular para el punto iii) se recomienda aprovechar la necesidad de ampliar los pasos de frontera para integrar los controles aduaneros y propiciar cambios en la modalidades operativas de las empresas transportistas, en los pasos de frontera integrados implementar gerenciamientos integrales, no limitándose solo a obras de infraestructura.

Para el punto iv) el apoyo a PyME está referido a la organización de cursos, talleres para difundir las nuevas técnicas logísticas. Promover la participación de empresas usuarias.

Corredores logísticos, corredores viales y ferroviarios el PET 2011³ reconoce para el país una oportunidad que las nuevas formas de regionalismo se den en el marco del desvío del flujo comercial hacia el sur – sur.

Plan Estratégico Territorial (PET) Ministerio de Infraestructura Federal y Obras y Servicios Públicos

El transporte intermodal, dice el PET, utiliza la infraestructura del transporte unimodal y segmentado, pero esto no es suficiente cuando se necesita que la carga fluya rápidamente, nuevos conceptos ingresan en la infraestructura del transporte, que requiere una carga internacional: las terminales interiores de carga o puertos secos, los centros de transferencia y las instalaciones de seguimiento y comunicaciones. Estas forman parte de nuevos conceptos en la base, que deberán incorporarse para hacer posible el transporte intermodal. En un contexto de rápido crecimiento económico, *adquieren importancia las redes internacionales de transporte, el papel del puerto seco y las zonas de actividades logísticas (ZAL).*

³ Plan estratégico Territorial (PET), vol. 4 “Integración Territorial Internacional”, Ministerio de Planificación Territorial y la Inversión Pública, año 2011.

Justificación del Proyecto “Zapala en el Corredor Trasandino Sur”

El Corredor Bioceánico Trasandino del Sur representa una oportunidad de desarrollo de la economía local, por la intensificación del comercio en la nordpatagónica. La situación actual permite verificar que el intercambio con Chile en esta región es creciente y también existen claras posibilidades de captar flujos de intercambio entre Brasil y Chile. Entre los principales complejos productivos regionales se pueden destacar los siguientes: celulosa, harina de pescado y salmón (Sur de Chile), gas, petróleo, minería (Neuquén), fruticultura (valle del Río Negro), agricultura, petroquímica, molienda, aceites vegetales, horticultura (sur de la provincia de Buenos Aires). Una parte muy significativa de la actividad económica regional gira en torno a las demandas de materias primas, insumos y servicios generados por estos complejos.⁴

El Estudio del CREEBBA realiza una comparación de la competitividad de los corredores bioceánicos, para ello toma como referencia a cargas desde el sur de Chile (Concepción) que deben llegar a Brasil (San Pablo), el CTS presenta frente al CTC, ventajas leves de distancia (400 kilómetros aproximadamente) y un gran potencial de reducción de costos por la participación del tramo marítimo. La principal ventaja del camino por Mendoza consiste en contar con un servicio consolidado, con mayor oferta de bodega y de mayor simplicidad porque no requiere de trasbordos dado que solo emplea el modo automotor desde origen hasta destino. Al comparar el CTS con respecto al corredor marítimo, su principal ventaja consiste en acortar las distancias y tiempos de transporte. La principal dificultad para el CTS es la desventaja en costos que supone el uso de barcos para el transporte de cargas a granel, (ver los valores resultantes en el cuadro siguiente)

El volumen de intercambio bilateral en la región norpatagónica es de 1,1 millón de toneladas anuales; un volumen similar al mínimo requerido para que el proyecto de unión ferroviaria entre Zapala y Lonquimay tenga viabilidad económica. Las cargas por los pasos de Pino Hachado y Cardenal Samoré representan casi el 60%. El resto se transporta principalmente por vía marítima por el Cabo de Hornos (34%) y en menor medida (6%), por Paso de Libertadores (Mendoza). La mayor parte de las cargas proceden de Argentina en dirección a Chile (880 mil toneladas año) y desde

⁴ CREBBA, informe sobre el Corredor Bioceánico, op. cit.

Chile el volumen es bajo (245 mil toneladas); la mayoría pasan por Cardenal Samoré, (un gran porcentaje reingresa a Chile).

A modo de caracterización de Zapala es que tiene una “cultura logística” dada por su nacimiento y evolución, su destino estuvo conectado al desarrollo que impulsó el ferrocarril desde el origen y a la crisis de crecimiento cuando se produjo su privatización. En la actualidad las perspectivas de crecimiento local siguen conectada a la resolución que tenga el ferrocarril. Por otra parte no debe desconocerse el dato del Estudio “Oportunidades del Corredor Trasandino Sur” realizado por el CREEBA, que dice que el volumen de cargas por Pino Hachado tiene un volumen (1,1 millones de toneladas anuales) que le da viabilidad económica a la conexión ferroviaria con Chile, además de un tráfico internacional creciente en la presente década y el comienzo de ingreso de cargas generales.

En un primer momento fueron los productos de la ganadería los orientadores de la cadena logística y las “barrancas” de almacenamiento de lanas y cueros los actores principales de esta cadena. Hoy ese rol lo cumplen las empresas mineras, la localidad y la región están caracterizadas en distintos planes estratégicos y productivos con esta especialización y ese reconocimiento es una fortaleza, además esa actividad puede presentarse como modelo en su relación con su medio, su localización en el parque industrial minero (PIM) de la ZAL –Z que cuenta con un Plan Maestro y un Plan Maestro Ambiental (pocos emprendimientos del país cuentan con estas herramientas) les puede dar un sello distintivo, de ciudades mineras que desean respetar las condiciones ambientales (al estilo de Famatina – Chilecito). El punto de debilidad son las empresas radicadas en el Parque Industrial 1, ahora rodeado por el tejido urbano residencial, lo que provoca tensiones, es posible en este caso tomarlo como una oportunidad (en vez de debilidad) para relocalizar las empresas en el PIM o en el Parque Industrial Logístico, según corresponda, y de esta manera consolidar una aglomeración empresaria sectorial que genere con el tiempo y políticas públicas mediante, sinergias que les permitan alcanzar metas más exigentes, como por ejemplo certificaciones de calidad.

Otro rasgo característico que caracteriza a la localidad es la excelente infraestructura básica (vial, eléctrica, conectividad) y de apoyo a la logística como lo es la ZAL – Z también de características tales que no es fácil encontrar en el resto del país un ejemplo similar, reunidas en un predio: 1) Playa de Maniobras Ferroviarias, 2) Aduana, 3) Zona Franca, 4) Parque Industrial Logístico, 5) Parque Industrial Minero y

6) Centro de Servicios a Transportistas. En este punto aparece una amenaza que está trabando su desarrollo: las demoras en completar el tendido de vías para completar el tendido ferroviario hasta Lonquimay, las demoras en autorizar a la ZF a operar, las demoras administrativas en autorizar la constitución de la VTV. Claramente la ZAL Z constituye una fortaleza de la cadena logística, es una obra recomendada a la Argentina en los informes del Banco Mundial arriba comentados y que le dará viabilidad y operatividad al Corredor Bioceánico.

Un tercer rasgo característico que puede ser revulsivo catalizador del desarrollo económico-social zapalino es el desarrollo del yacimiento de Vaca Muerta, hoy Zapala es parte integrante de la cadena hidrocarburífera en la provisión de minerales y cemento para utilizar en los pozos de la cuenca neuquina, y las empresas mineras están preparando proyectos de optimización de plantas y nuevos productos para la demanda de los yacimientos de gas y petróleo no convencionales. Aunque la cuenca de Vaca Muerta llega hasta Zapala, esta no realizará perforaciones por cuestiones referidas al acuífero que constituye su única fuente de aprovisionamiento de agua, pero si está en condiciones de participar por medio de sus empresas mineras y su capacidad logística, determinada por su ubicación, infraestructura y la ZAL –Z, en este aspecto se pueden aprovechar al máximo las ventajas que tiene la ZAL para el almacenamiento de las arenas para el fraccionamiento de pozos y de equipamiento y partes y piezas provenientes del este de Asia y del oeste de la costa americana. La posibilidad de utilizar a la ZF para que la reparación de máquinas y equipos se puedan realizar en su interior e ingresar al territorio aduanero general por el tiempo que indica la reglamentación correspondiente permite una gran agilidad a la operatoria de las empresas, tanto del complejo petrolero como de las grandes obras públicas.

Otra caracterización, que también viene dada por su trayectoria evolutiva es la de “liderar” regiones del interior neuquino, este rol puede incrementarse con las obras de el proyecto multipropósito de Chihuido y en la operatoria de otras obras públicas (viales) en otras localidades.

Las próximas obras de construcción de las represas Chihuido le permitirá a Zapala consolidarse en la logística de las grandes obras públicas, como también en las viales.

En relación tanto a la consolidación del Corredor Bioceánico como al desarrollo minero y logístico local sería importante que Zapala tuviera más protagonismo en la

integración regional internacional, tomando iniciativas con empresarios del sector agropecuario y autoridades chilenas para realizar distintas actividades como seminarios de actualización técnica en el uso de insumos agrotécnicos, visitas a plantas y a la ZAL, rendas de negocio entre empresarios (sectorial o multisectorial). Considerando el movimiento de inversionistas nacionales y multinacionales por la nueva realidad del País en el sector petrolero, sería recomendable la realización de un seminario internacional de logística en Zapala, con el objeto de dar a conocer a nivel nacional e internacional las posibilidades que ofrece su infraestructura logística y la posibilidad de minimizar costos de transporte utilizando el ingreso por puertos chilenos y el Paso de Pino Hachado

Otra fortaleza destacada es la constitución de un equipo de gestión municipal integrado por profesionales provenientes del sector privado que le otorgan una buena dinámica, con departamentos perfilados en cuestiones de comercio internacional y logística y en minería.

2.2. Solución propuesta

Realización de un seminario internacional de logística, según el siguiente programa:

1º DÍA POR LA MAÑANA

Apertura:

Panel con autoridades nacionales y provinciales exponiendo su visión de la temática a abordar.

Intervención de la Sra. Intendenta de Zapala presentando al Municipio y dando la bienvenida a los participantes.

Intervalo para café.

1ª Conferencia magistral, tema: La logística internacional y el corrimiento del eje del comercio hacia las rutas del Pacífico.

Almuerzo libre

1º DÍA POR LA TARDE

1º Panel de logística general, integrado por:

- Funcionarios nacional y provincial de áreas de Transporte.
- El experto de la conferencia inaugural.
- Representantes de cámaras como FADEEAC y ARLOG

- Empresas logísticas provinciales y nacionales.
- Funcionarios municipales y provinciales del área.
- Intervalo para café

2ª conferencia, temática: “La logística de en la explotación de los yacimientos hidrocarburíferos no convencionales”.

2º Panel, tema: logística en los yacimientos hidrocarburíferos no convencionales, integrado por:

- Funcionarios nacionales y provinciales del área de combustible o similar.
- YPF
- El conferencista experto.
- Empresas proveedoras de logística de YPF de Neuquén y Añelo.
- Representante municipal.
- Cena para los participantes

2º DÍA POR LA MAÑANA

3ª Conferencia, tema: la logística en la minería de Zapala y Región Centro.

3º panel, Tema: la logística en la minería, integrado por:

- Funcionario de la Secretaría de Minería (municipal, nacional y provincial)
- El conferencista experto internacional de logística minera.
- Una empresa minera de Zapala
- Representante de CEGEMAR
- Representante de la Uno (carrera de Minería)
- Empresa usuaria chilena

2º DÍA POR LA TARDE

Invitación a participar en los dos circuitos alternativos:

- 1) a la ZAL – Z y empresas mineras de Zapala
- 2) Circuito turístico.

2.3. Objetivo

Posicionar en el mercado internacional a Zapala como nodo articulador del CTS.

Objetivos específicos:

- Completamiento de la infraestructura básica y de apoyo a la logística,

- Aprovechamiento integral de su cercanía a los puertos chilenos de Concepción y a las rutas del Pacífico,
- Acompañar al crecimiento comercial en minería y el desarrollo de la minería de exportación patagónica,
- Prepararse para las demandas logísticas del desarrollo del yacimiento petrolífero de Vaca Muerta,
- Desarrollar capacidades para atender las necesidades del futuro desarrollo de grandes obras públicas, y
- Incentivar al uso del Paso Pino Hachado del potencial desvío de comercio del MERCOSUR-Chile.

2.4. Beneficiarios

Sintéticamente los beneficiarios primarios son, por una parte la región centro de la provincia de Neuquén, liderada por la localidad de Zapala, al utilizar a pleno las obras de infraestructura básica (vial, ferroviaria ría y de servicios básicos) y fundamentalmente la instalación de empresas en la ZAL – Z.

En segundo lugar la provincia de Neuquén por el desarrollo de la logística tan necesaria para el desarrollo eficiente de la explotación de los yacimientos hidrocarburíferos no convencionales.

El tercer beneficiario es la Nación puesto que le permitirá aumentar la competitividad empresaria mediante la disminución de tiempos y costos de transporte, contribuirá a la descongestión del Puerto de Buenos Aires y de la Aduana de Cristo Redentor.

2.5. Parámetros para estimar los costos preliminares del Proyecto:

- Honorarios conferencistas

Los costos serán variables en función a la estructura final que se decida del Seminario. Los principales costos están referidos a la contratación de los expertos que tendrán a cargo las *conferencias magistrales*, en principio se considera que estos deben ser tres: uno relacionado con las tendencias internacionales de la logística, especialista en los cambios que está produciendo el cambio del eje del comercio internacional hacia las rutas del Océano Pacífico, un segundo orador debe ser un experto internacional con experiencia en el uso de la logística en yacimientos petrolíferos no convencionales, un tercer orador debe ser experto en logística de la minería y en el agregado de valor minero, es interesante que el mismo sea

conocedor de los tipos de minerales presentes en la región de Zapala (para uso agrícola, de uso petrolero y otros).

Las restantes mesas de panelistas tienen un costo muy inferior dado que se conformarían con funcionarios nacionales, provinciales, municipales, empresas y cámaras empresarias de logística, los que correrían los costos por cuenta de sus instituciones.

El ancla del proyecto son los tres oradores principales, son los que deberían fraccionar al resto de los oradores/panelistas del Seminario, a los funcionarios nacionales de interés y al público en general.

Se estima que los honorarios de conferencistas con reconocimiento internacional están en un rango de entre u\$s 4.000 y u\$s 8.000.

- **Movilidad**

Pasajes internacionales dependerá de la nacionalidad o residencia del orador que se identifique. Como dato promedio se toma como parámetro promedio la tarifa Nueva York – Buenos Aires, ida y vuelta en Club Cóndor y en pasajes nacionales de cabotaje Buenos Aires – Neuquén ida y vuelta 1ª clase, cada uno.

Traslados de vehículos aeropuerto de Neuquén – Zapala y en Zapala.

- **Alojamiento en Zapala:** 3 Habitaciones suite, por una noche.

- **Alojamiento Buenos Aires:** 3 habitaciones, dos noches, habitación superior, hotel de 1º línea.

- **Alquiler salones**

Se propone el uso del Cine-teatro de Zapala para la jornada inauguración y conferencia inaugural y que el desarrollo del Seminario se realice en un hotel.

Es necesario alquilar un salón para 150/200 personas y salón para eventuales talleres de trabajo, estimativamente.

- **Viáticos**

El desarrollo del Seminario será de dos días: inauguración con panel de autoridades y conferencia internacional, seguido de un almuerzo para unas 100 personas estimado, luego por la tarde seguirá en la sede principal con dos intermedios en los que se ofrezca servicio de café y refrescos.

- **Espectáculo en honor a los visitantes.**

Por la tarde del 2º día del Seminario se ofrecerá a los visitantes opciones de visitas a puntos destacados de la región: 1) **Circuito logístico**, con visitas a empresas de Zapala y de la ZAL – Z y 2) **Circuito turístico**.

- Material para entregar a los Seminaristas

Carpetas con material del seminario: ponencias e información de la logística de Zapala, de Vaca Muerta y de la Minería zapalina

Recuerdos característicos de la región, sería recomendable que sean artesanías de calidad por ejemplo sobre piedras características de la región.

2.6. Costos preliminares del Proyecto:

DETALLE	PRECIO UNITARIO (\$)	Unidad	TOTAL
A. GASTOS DE PERSONAL			
Honorarios			
1. Conferencista inaugural ⁵	\$ 40.800	1	\$ 40.800
2. Conferencistas sectoriales ⁶	\$ 24.480	2	\$ 48.960
SUBTOTAL A=			\$ 89.760
B. GASTOS ESPECIFICOS			
Movilidad			
Pasajes internacionales ⁷	\$ 29.132	3	\$87.396
Pasajes domésticos ⁸	\$ 1.641	3	\$ 4.923
Traslado Neuquén-Zapala	\$ 1.500		\$ 1.500
Movilidad en Zapala ⁹	\$ 1.500		\$ 1.500
SUBTOTAL B=			\$ 95.319
C. OTROS GASTOS			
Alojamiento conferencistas Zapala ¹⁰	\$ 2.856	3	\$ 8.568
Alojamiento conferencistas Buenos Aires ¹¹	\$ 2594	3	\$ 7.782

⁵ Para la conferencia inaugural se estima honorarios de u\$s 5.000, para un especialista en logística con reconocimiento internacional. Tipo de cambio 8,16 \$/u\$s

⁶ Para las conferencias sectoriales se estiman honorarios de u\$s 3.000, para dos especialista en logística, expertos internacionales en logística minería y en logística para la explotación de hidrocarburos no convencionales. con reconocimiento internacional. Tipo de cambio 8,16 \$/u\$s

⁷ Dependerá del origen de los expertos a invitar, se toma como referencia un vuelo en 1ª clase Nueva York a Buenos Aires, tipo de cambio 18/7/14= 8,16

⁸ Buenos Aires a Neuquén

⁹ Micrómnibus para los circuitos turísticos y productivos

¹⁰ Habitación suite por una noche u\$s 350, tipo de cambio 18/7/14= 8,16 \$/u\$s

Alquiler salón principal ¹²	\$ 14.000	1	\$ 14.000
Alquiler salón para talleres	\$ 3.000	1	\$ 3.000
Cena/reunión de camaradería para 100 personas	\$ 120	100	\$ 12.000
Servicio de café en intervalos	\$ 30	150	\$ 4.500
Material para seminaristas	\$ 60	150	\$ 9.000
Recuerdos del Seminario	\$ 60	150	\$ 9.000
SUBTOTAL C=			\$ 163.169
MONTO TOTAL DEL PROYECTO:			\$ 250.593

2.7. Fuentes de financiamiento

Se propone solicitar al Consejo Federal de Inversiones (CFI), en su línea de asistencia a de eventos internacionales, el financiamiento y organización del Seminario, mediante una solicitud formal a la Coordinación provincial del CFI.

2.8. Instrumentos promocionales existentes para su desarrollo

No se identifican otros instrumentos promocionales para este evento.

2.9. Posibles organizaciones para la ejecución

Se propone constituir una mesa de organización constituida por un representante del Municipio, de la Provincia, de Nación, uno por el CFI, representantes de FADEEAC y ARLOG, un representante por las empresas mineras y uno por el sector del petróleo. Con un Comité ejecutivo constituido por el Municipio, la Provincia y el CFI.

2.10. Organizaciones privadas y/o públicas relacionadas con la propuesta

Son las empresas mineras de Zapala, YPF, empresas logísticas de Neuquén y las principales del País y las cámaras empresarias mencionadas en el punto 2.8, las que podrían patrocinar/apoyar el evento.

¹¹ Habitación classic Hotel Hilton BA, dos noches, tres personas.

¹² Salón para 150/200 personas en un hotel de Zapala

2.11. Posibles beneficiarios e impactos del Proyecto

Como se expresó en el punto 2.4: los **beneficiarios** primarios son, por una parte la región centro de la provincia de Neuquén y Zapala, al utilizar a pleno las obras de infraestructura básica (vial, ferroviaria ría y de servicios básicos) y fundamentalmente la instalación de empresas en la ZAL – Z. En segundo lugar la provincia de Neuquén por el desarrollo de la logística tan necesaria para el desarrollo eficiente de la explotación de los yacimientos hidrocarburíferos no convencionales. El tercer beneficiario es la Nación puesto que le permitirá aumentar la competitividad empresaria mediante la disminución de tiempos y costos de transporte, contribuirá a la descongestión del Puerto de Buenos Aires y de la Aduana de Cristo Redentor.

En relación al **impacto** del proyecto, se espera que los atractivos de localización e infraestructura, así como las potencialidades para aprovechar los negocios en desarrollo despierten el interés de empresas nacionales e internacionales (de logística, de la cadena minera y de otras cadenas) para radicarse en la ZAL- Z, otro impacto sería que determinadas autoridades gubernamentales reconozcan la necesidad de priorizar el completamiento de obras de infraestructura, como por ejemplo la Aduana de Pino Hachado, el mejoramiento del Ferrocarril Gral. Roca y su uso apto para los negocios de las PyME mineras, el desarrollo de la logística de Vaca Muerta y para cargas generales.

3. ACCIONES A SEGUIR

3.1. Estudios necesarios

En primer lugar definir el público al que se dirigiría la convocatoria: 1) empresas nacionales e internacionales de logística, de proveedores de la industria del petróleo, de empresas de la industria de la minería y sus asociaciones gremiales empresarias y de trabajadores, 2) funcionarios gubernamentales de áreas logísticas (viales, transporte de cargas, aduanas, transporte ferroviario,...), del Ministerio de Industria Nacional, del Ministerio de Planificación Federal de Obras y Servicios Públicos, de áreas competentes del Ministerio de Economía nacional, a efectos de definir los términos de la comunicación.

En segundo lugar especificar el *leitmotiv* del Seminario: que debería tender a expresar las necesidades logísticas en Zapala para el desarrollo del comercio internacional de la minería zapalina y el asentamiento de empresas logísticas en la ZAL – Z.

En tercer lugar sería conveniente la contratación por parte municipal de un experto en “marketing” institucional (preferentemente con experiencia en parques industriales) para la realización de una **agenda estratégica de marketing para la ZAL – Z** como forma de “apropiarse” de los beneficios del Seminario.

3.2. Términos de Referencia Propuestos

Antecedentes y justificación: Ídem punto 2.1 anteriormente informado como caracterización de la problemática.

Objetivo Posicionar a Zapala como nodo logístico del CTS a nivel nacional e internacional.

Actividades

- Solicitar al CFI, mediante la intervención de la delegación provincial, la financiación del Seminario.
- Constituir una mesa pro-Seminario y un comité ejecutivo con la integración recomendada anteriormente.
- Proponer el tema central del Seminario y en función a ello invitar a los conferencistas centrales, los que deberán transmitir los ejes de discusión de los distintos paneles de especialistas.
- Definir la estructura y duración del Seminario y en función a ello invitar a funcionarios públicos privados como panelistas.
- Fijar una política de comunicación e invitación a panelistas, especialistas, empresarios y público en general.
- Elaborar el cronograma de actividades y responsabilidades de cada miembro del comité y de la mesa de conducción.
- Definir los materiales del Seminario, tanto los técnicos como los recuerdos a entregar.

3.3 Presupuesto preliminar

Según parámetros indicados en el punto 2.6 anterior el presupuesto preliminar sería de unos **\$ 250.593**.

3.4 Modalidad de ejecución

Si la financiación es aprobada por el CFI la modalidad es contratación directa por el CFI.

3.5 Calendario preliminar de operaciones

Depende de la fecha apropiada que deberá ser fijada por las autoridades gubernamentales municipal y provincial. Se recomienda que se comiencen a ejecutar las acciones de los términos de referencia con no menos de 9 meses de antelación, considerando particularmente asegurar compromiso de fechas en la agenda de los conferencistas centrales y de determinadas autoridades nacionales.

3.6 Contrataciones y licitaciones

Dependerá de la modalidad que determine el organismo financiador.

Comentario final: Sobre los temas de interés municipal no contestados aún:

- Indicadores de eficiencia de acción
- Parámetros de referencia para medición de eficiencia
- Continuidad del posicionamiento de Zapala en el corredor logístico
- Agenda de trabajo a futuro
- Indicadores de eficiencia: se deberá mantener una página web del Seminario y el uso de redes sociales, testeando:
- Visitas a la web
- Cantidad de “asistiré” y “no asistiré” o similares según la red social de que se trate.
- Considerar que hay públicos distintos y que en consecuencia existe todo un grupo que solo se compromete con entrevistas personales.
- Realización de seguimientos telefónicos, con una semana de anterioridad debería dar el número aproximado de participantes.
- En relación a los últimos temas de interés, relativos a la continuidad del posicionamiento de Zapala y agenda de trabajo futuro, se recomienda el llamado a licitación de un profesional experto en “marketing” y comunicación, especialista en “marketing” de instituciones y de servicios. con el objeto de elaborar un plan de “marketing” de la ZAL – Z en el CTS y una agenda de trabajo.

Cadena de Valor Turismo

Fase 4: Formulación de Proyectos Prioritarios de la Cadena de Valor Turismo

Esta fase tiene por objetivo formular el perfil del proyecto priorizado para la cadena de valor Turismo, definido por la gestión municipal y los actores sociales involucrados, a través de la realización de un taller de trabajo.

4.1 Formulación de ideas proyectos por cadenas de valor priorizadas

Introducción

A continuación se presenta el segundo nivel de análisis FODA. Derivado de la combinación de los cuatro niveles de análisis (oportunidades, debilidades, fortalezas, amenazas) se han definido cuatro estrategias, cada una con sus respectivas ideas-proyecto. En este sentido, se presentan posteriormente una caracterización detallada de cada una de ellas.

Segundo Nivel de Análisis FODA con Estrategias

<p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS Zapala como Portal de la Ruta del Pehuén y centro turístico de distribución Diversidad de recursos naturales y culturales Diversidad de atractivos Área de gestión turismo: grado de representación, compromiso e iniciativa Cooperación pública-pública Oferta de servicios de entretenimiento Próximo Centro de Convenciones Patagónico</p>	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de sistema de recolección de datos vinculado a visitantes • Indefinición de oferta turística actual • Ausencia de la oferta local en canales de comercialización (distribución) turística • Escasa oferta de servicios de alojamiento • Bajo nivel de conocimiento del perfil turístico de Zapala: hacia el interno (población local) y hacia el externo (demanda turística) • Baja cooperación pública-privada • Inexistencia de cooperación privada-privada • Limitantes al desarrollo de la oferta turística actual y potencial
<p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viajes domésticos y tendencias del turismo por ocio y placer • Amplia red de distribución nacional y provincial • Fiestas y eventos programados • República de Chile 	<p>ESTRATEGIA MAXI-MAXI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación del perfil de la demanda turística real de Zapala
		<p>ESTRATEGIA MINI-MAXI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de la oferta turística de Zapala

<ul style="list-style-type: none"> • como centro emisor • Universidad Nacional del Comahue y zona de influencia • Zona de investigación geológica y paleontológica • Programas de financiamiento • Vaca Muerta, Zona Franca y Proyecto Chuiido I 		
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidad del Sector Turismo • Predominancia de otros perfiles productivos • Entorno de mercado competitivo 	<p>ESTRATEGIA MINI-MAXI</p> <p>Profesionalización del sector turismo de Zapala</p>	<p>ESTRATEGIA MINI-MINI</p> <p>Desarrollo y consolidación del perfil turístico de Zapala</p>

Estrategias e Ideas Proyectos Turismo

ESTRATEGIAS	IDEAS-PROYECTO
<p>ESTRATEGIA FO (MAXI-MAXI)</p> <p>Determinación del perfil de la demanda turística real de Zapala</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un sistema de relevamiento y procesamiento de datos para la definición de la demanda turística
<p>ESTRATEGIA DO (MAXI-MINI)</p> <p>Definición de la oferta turística de Zapala</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un diagnóstico estratégico de la oferta turística de Zapala
<p>ESTRATEGIA FA (MINI-MAXI)</p> <p>Profesionalización del sector turismo de Zapala</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de necesidades de capacitación y/o asesoramiento para el sector privado • Definición del perfil de asociativismo actual y potencial de los actores privados de la cadena
<p>ESTRATEGIA DA (MINI-MINI)</p> <p>Desarrollo y consolidación del perfil turístico de Zapala</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de sensibilización turística para la población local • Creación de una guía de inversiones público-privada

Ideas Proyectos de la Cadena de Valor Turismo

Nombre de la Idea Proyecto 1

Implementación de un sistema de relevamiento y procesamiento de datos para la definición de la demanda turística de Zapala.

- Caracterización del problema

Una de las principales problemáticas de Zapala es la ausencia de un sistema estadístico que permita la caracterización de su demanda turística real. La información resultante de estadísticas confiables y representativas resulta una importante herramienta para la toma de decisiones tanto en materia de políticas públicas como en materia de políticas empresariales.

- Solución propuesta

Implementar un sistema de relevamiento y procesamiento de datos para la definición de la demanda turística

- Objetivos

- Generar estadísticas confiables en base a muestras representativas que describan y caractericen la demanda turística real de Zapala para la correcta toma de decisiones tanto en materia de políticas públicas como políticas empresariales.
- Generar un sistema estadístico para el relevamiento de información respecto de los visitantes.
- Definir la oferta turística actual y potencial en función de las variables relevadas de la demanda turística real.

Nombre de la Idea Proyecto 2

Desarrollo de un diagnóstico estratégico de la oferta turística de Zapala

- Caracterización del problema

Otras de las problemáticas de Zapala es una oferta turística poco definida. Esto se debe principalmente a la imposibilidad de definir y desarrollar productos turísticos tradicionales o potenciales ante una deficiente caracterización de la demanda

turística, lo cual deriva en esfuerzos comunicacionales y de distribución dispersos que no se encuentran dirigidos a mercados concretos. Esto explica el bajo nivel de presencia de la oferta turística de Zapala en los canales de comercialización turística.

- **Solución propuesta**

Desarrollar un diagnóstico estratégico de la oferta turística de Zapala

- **Objetivos**

- Analizar sistemáticamente los componentes actuales y potenciales de la oferta turística de Zapala.
- Releva las posibilidades de desarrollo y detectar las limitaciones que impidan el mismo.
- Generar una matriz de oferta turística por productos
- En función de la matriz, generar diseños de productos turísticos tradicionales y potenciales

Nombre de la Idea Proyecto 3

Campaña de sensibilización turística para la población local

- **Caracterización del problema**

La escasa cultura de la hospitalidad, desconocimiento de los atractivos turísticos propios de Zapala y de la potencialidad turística de la ciudad son las principales debilidades vinculadas a la población local. Esto dificulta el desarrollo turístico y la consolidación de la cadena de valor turismo de Zapala.

- **Solución propuesta**

Desarrollar acciones de sensibilización de la población local en relación a la actividad turística, que involucren a los actores directa e indirectamente vinculados con el sector turismo, actores no vinculados pero que constituyen los servicios de apoyo de la cadena de valor y población en general.

- **Objetivos**

- Concientizar a la comunidad local sobre el perfil turístico de la ciudad

- Generar sinergias para integrar los eslabones de la cadena de valor hacia el desarrollo turístico local
- Concientizar respecto del rol que ocupa cada actor dentro de la cadena de valor
- Propiciar la generación de valores vinculados hacia la cultura de la hospitalidad

Nombre de la Idea Proyecto 4

Identificación de necesidades de capacitación y/o asesoramiento para el sector privado de la cadena de valor

- Caracterización del problema

Los esfuerzos de asistencia, tanto en materia de capacitación como de asesoramiento hacia los actores privados de la cadena de valor por parte de la gestión pública local, no responden a un proceso de planificación previo que detecte requerimientos/necesidades o responda a un objetivo concreto de la política turística local. Paralelamente existe una ausencia de capacitación de puestos estratégicos.

Se identifica además la ausencia de interés por parte de los actores privados en la mejora de calidad de servicios, innovación e implementación de políticas empresariales proactivas.

- Solución propuesta

Identificar necesidades de capacitación y/o asesoramiento de los actores de la cadena de valor

- Objetivos

- Estimular la capacidad proactiva e innovadora de los actores directa e indirectamente vinculados con el sector, en pos de la calidad de los servicios turísticos de Zapala
- Establecer lazos de cooperación público-privado, articulando las necesidades de sector privado con los objetivos de la política turística local
- Desarrollar acciones que se orienten hacia la consolidación del perfil turístico hacia el interno de la cadena de valor, para posteriormente proyectarlo hacia el externo de la cadena (mercado turístico).

Nombre de la Idea Proyecto 5

Definición del perfil de asociativismo actual y potencial de los actores privados de la cadena

- Caracterización del problema

Una de las problemáticas más destacadas es el bajo nivel de cooperación y trabajo coordinado entre los actores vinculados al sector privado del sector turismo local. Esto dificulta la consolidación y trabajo conjunto entre todos los eslabones de la cadena de valor y por ende la integración de la misma.

- Solución propuesta

Definir el perfil de asociativismo actual y potencial del sector empresarial directa e indirectamente vinculado con la actividad turística.

- Objetivos

- Definir el perfil de asociativismo actual y potencial de los actores
- Detectar las problemáticas y causas que impiden o dificultan la cooperación privada-privada
- Desarrollar acciones que estimulen el trabajo el equipo y el asociativismo, comunicando los beneficios del mismo.

Nombre de la Idea Proyecto 6

Creación de una guía de inversiones público-privada

- Caracterización del problema

Zapala presenta una serie de necesidades de inversión, tanto públicas como privadas, vinculadas a: señalización turística de acceso y trazado urbano de la ciudad, servicios hoteleros o extrahoteleros, servicios de transporte hacia los atractivos ubicados en la periferia de la ciudad, etc. Las actuales y futuras necesidades de inversión cumplen y cumplirán un importante rol en el desarrollo turístico de Zapala.

- Solución propuesta

Crear una guía de inversiones público-privada.

- **Objetivos**

- Constituir una plataforma de apoyo que concentre sistemáticamente los requerimientos y oportunidades de inversión tanto públicos como privados
- Vincular los programas de apoyo existentes con los requerimientos relevados.
- Comunicar oportunidades y necesidades de inversión privada considerando al residente local como posible inversor en el sector

4.2 Realización de un taller de trabajo con la gestión municipal y los actores sociales involucrados, para definir los proyectos prioritarios a desarrollar

El día 18 de junio en el Centro Deportivo y Cultural Fortabat, Av. Avellaneda 2410, de la ciudad de Zapala, se llevó a cabo el taller correspondiente a la cadena de valor Turismo.

Estuvieron presentes los siguientes actores sociales:

- Soledad Martínez (Intendenta Municipal).
- Gastón Calabró (Secretario de Gobierno).
- Martín González (Responsable Industria y Minería).
- Martín Neira (Responsable Comercio Exterior y Turismo).
- Laura Pencherz (Responsable Empleo y Formación para el Trabajo).
- Daniel Julián (Responsable Administración Financiera).
- Fabio Luna (Representante Economía Social).
- Rubén Pasini (Responsable Matadero Municipal).
- Atilio Zapico (Responsable Obras y Servicios Públicos).
- Patricia Acuña (Representante Turismo).
- Verónica Parra (Representante Turismo).
- Julio Berardi (Representante Comercio Exterior).
- Horacio Martino (Director Asuntos Municipales UNLP - Consultor CFI)
- Osvaldo Preiss (Consultor CFI)
- Heriberto Ameri (Consultor CFI)
- Natalia Lavallo (Consultora CFI)
- Florencia Elitseche (Consultora CFI)
- Itatí Rossi (Políticas Industriales - Consultora CFI)
- Otros representantes del sector

El taller de trabajo tuvo por objeto definir los proyectos prioritarios a desarrollar por cadena de valor. Con ese fin, para la cadena de valor Turismo se presentó:

1. Ideas Proyectos de la cadena Turismo
2. Segundo Nivel de Análisis FODA con Estrategias
3. Síntesis de estrategias e Ideas proyectos
4. Ideas Proyectos



Respecto de los aportes realizados por los presentes se destaca:

“Para el área de gestión turismo municipal, resulta estratégico trabajar el asociativismo empresarial local dadas las problemáticas actuales expuestas, principalmente referidas a la ausencia de trabajo coordinado entre los actores privados de la cadena de valor, lo que a su vez dificulta la cooperación pública-privada”.

“La oferta turística de Zapala actualmente no se encuentra definida, por lo que resulta necesario contar con información estratégica que permita definir los atractivos que posee el municipio y así conformar su perfil turístico”.

“Las dos primeras ideas proyectos, “Implementación de un sistema de relevamiento y procesamiento de datos para la definición de la demanda turística” y “Desarrollo de un diagnóstico estratégico de la oferta turística de Zapala”, complementarias entre sí, resultan herramientas básicas de tipo estratégicas para el sector, a partir de las

cuales se podrán llevar a cabo acciones y tomar decisiones a largo plazo que permitan el desarrollo turístico de la ciudad”.

“Desde el área de gestión turismo municipal, se debe trabajar con circuitos turísticos claramente identificados”. En complemento a esto, la consultora sugirió: “la adopción de un enfoque de producto para el desarrollo de la oferta turística resulta más flexible y dinámico pues permite vincular productos turísticos con segmentos de mercado específicos; y a su vez diferentes componentes de materia prima (recursos turísticos) pueden formar parte de uno o varios productos turísticos”.

Se pasa a un cuarto intermedio, para analizar las ideas proyectos presentadas y definir el proyecto a desarrollar.

Por nota firmada por la Intendente Municipal, Dra. Soledad Martínez, de fecha 24 de junio de 2014, la Municipalidad de Zapala define el siguiente proyecto para la cadena Turismo:

“Sistema estadístico oferta y demanda turística local”, que se traduce en dos proyectos:

- “Sistema de relevamiento y procesamiento de datos para la definición de la demanda turística de Zapala”
- “Diagnóstico estratégico de la oferta turística de Zapala”.

4.3 Configuración de los perfiles de los proyectos priorizados para la cadena de valor Turismo

PROYECTO 1:

“Sistema de relevamiento y procesamiento de datos para la definición de la demanda turística de Zapala”.

1. DATOS GENERALES

Municipio: Zapala

Provincia: Neuquén

Título del Proyecto: Sistema de relevamiento y procesamiento de datos para la definición de la demanda turística

Autoridad Municipal responsable: Unidad de Desarrollo Turístico

Técnico a cargo: A designar (Natalia Lavalle)

Organismo ejecutor del proyecto: Municipalidad de Zapala

2. CARACTERISTICAS DE LA PROPUESTA DE PROYECTO

2.1 Caracterización del problema

Una de las principales problemáticas de Zapala es la ausencia de un sistema estadístico que permita la caracterización de su demanda turística real. La información resultante de estadísticas confiables y representativas, como importante herramienta para la toma de decisiones tanto en materia de políticas públicas como en materia de políticas empresariales, conformará una masa crítica de información que permitirá:

- a. Conocer las características del visitante de Zapala, entre las cuales se encuentran: lugar de origen, tiempo de estadia, gasto promedio, hábitos de consumo, preferencias, percepciones sobre el destino, entre otras características.
- b. Definir productos turísticos locales directamente basados en el perfil del visitante.
- c. Definir estrategias de comunicación y comercialización según las características de la demanda turística real.
- d. Identificar aspectos positivos, aspectos negativos y oportunidades de mejora y acción en función de las preferencias y percepciones de los visitantes en relacion al destino.

2.2 Solución propuesta

Implementar un sistema de relevamiento y procesamiento de datos para la definición de la demanda turística.

2.3 Objetivos

- Generar un sistema estadístico para el relevamiento de información respecto de los visitantes.
- Generar estadísticas confiables en base a muestras representativas que describan y caractericen la demanda turística real de Zapala para la correcta toma de decisiones tanto en materia de políticas públicas como políticas empresariales.
- Definir la oferta turística actual y potencial en función de las variables relevadas de la demanda turística real.

2.4 Beneficiarios

La información resultante de este proyecto beneficiará a los siguientes actores sociales públicos y privados, en términos de manejo de información crítica (vinculada

a la demanda turística real de Zapala) que permitirá la elaboración de estrategias, toma de decisiones y desarrollo de acciones a largo plazo.

- Unidad de Desarrollo Turístico.
- Actores directamente vinculados con el sector turismo local, como:
 - Servicios de Alojamiento hotelero y extrahotelero
 - Servicios de Profesionales (Guías de Turismo)
 - Servicios de Excursiones con fines turísticos
 - Servicios de Transporte específicamente turístico
 - Servicios de Centros de Información Turística
 - Servicios de Agencias de Viajes radicadas en Zapala
 - Servicios de Centros Recreativos (esquí, pesca, turismo aventura, etc.)
 - Servicios de Parques de Entretenimiento/Recreativos
 - Servicios de Jardines Botánicos, Zoológicos y Parques Nacionales
 - Servicios de Museos
 - Servicios de alquiler y explotación de inmuebles para Ferias, Congresos y Convenciones
 - Servicios empresariales vinculados con la organización de Ferias, Congresos y Convenciones
 - Servicios de alquiler y equipamiento para la realización de Ferias, Congresos y Convenciones
- Actores privados indirectamente vinculados con el sector turismo local, como:
 - Servicios gastronómicos
 - Venta al por menor de artículos y artesanías regionales

2.5 Costos preliminares del Proyecto

DETALLE	Precio Unitario (\$)	Meses de Trabajo	Total (\$)
A. GASTOS EN PERSONAL			
Equipo Técnico			
Coordinador (1)	7500	9	67500
Técnico Experto (1)	7500	9	67500
Técnico Colaborador (2)	6000	6	36000
Equipo de Campo			
Coordinador (3)	5000	3	15000
Encuestador 1 (4)	4500	3	13500
Encuestador 2 (4)	4500	3	13500
Encuestador 3 (4)	4500	3	13500

Encuestador 4 (4)	4500	3	13500
Data Entry (4)	4500	2	9000
Administrativos			
Administrativo (5)	3299	9	29691
SUBTOTAL A			278691

- (1) Experto Profesional Senior (4) Auxiliar Técnico
(2) Colaborador Profesional Junior (5) Auxiliar Administrativo
(3) Técnico Junior

B. GASTOS ESPECIFICOS	Valor Unitario (\$)	Cantidad	Total (\$)
Viáticos			
Com. 1: Coordinador	750	10 días	7500
Com. 2: Técnico Experto	750	10 días	7500
Materiales			
Impresión y encuadernación de informes + CD	2	2000 hojas	4000
Comunicaciones telefónicas	100	9 meses	900
SUBTOTAL B			19900

SUBTOTAL A+B	298591
---------------------	---------------

C. OTROS GASTOS	Porcentaje	Valor (\$)	Total (\$)
Gastos Generales			
Porcentaje UNLP	10%	29859,1	29859,1
SUBTOTAL C			29859,1

MONTO TOTAL DEL PROYECTO	328450,1
---------------------------------	-----------------

2.6 Fuentes de financiamiento

Consejo Federal de Inversiones.

2.7 Instrumentos promocionales existentes para su desarrollo

El proyecto será realizado a partir del financiamiento de líneas específicas para el mismo que serán gestionadas ante el Consejo Federal de Inversiones.

2.8 Posibles organizaciones para la ejecución

Dirección de Asuntos Municipales, Universidad Nacional de La Plata.

Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.

2.9 Organizaciones privadas y/o públicas relacionadas con la propuesta

El proyecto involucra al área de gestión turismo municipal (Unidad de Desarrollo Turístico de Zapala), empresas directa e indirectamente vinculadas con el sector y atractivos turísticos locales.

2.10 Posibles beneficiarios e impactos del Proyecto

El proyecto beneficiará tanto a la gestión local como a los actores privados que conforman la cadena de valor:

- Unidad de Desarrollo Turístico.
- Actores directamente vinculados con el sector turismo local, como:
 - Servicios de Alojamiento hotelero y extrahotelero
 - Servicios de Profesionales (Guías de Turismo)
 - Servicios de Excursiones con fines turísticos
 - Servicios de Transporte específicamente turístico
 - Servicios de Centros de Información Turística
 - Servicios de Agencias de Viajes radicadas en Zapala
 - Servicios de Centros Recreativos (esquí, pesca, turismo aventura, etc.)
 - Servicios de Parques de Entretenimiento/Recreativos
 - Servicios de Jardines Botánicos, Zoológicos y Parques Nacionales
 - Servicios de Museos
 - Servicios de alquiler y explotación de inmuebles para Ferias, Congresos y Convenciones
 - Servicios empresariales vinculados con la organización de Ferias, Congresos y Convenciones
 - Servicios de alquiler y equipamiento para la realización de Ferias, Congresos y Convenciones
- Actores privados indirectamente vinculados con el sector turismo local, como:
 - Servicios gastronómicos
 - Venta al por menor de artículos y artesanías regionales

3 ACCIONES A SEGUIR

3.1 Estudios preexistentes necesarios

Para la definición de los posibles puntos de muestreo para el relevamiento de datos respecto de los visitantes se requerirán los siguientes inventarios:

- Inventario de empresas que prestan servicios básicos a la actividad turística:
 - Servicios de Alojamiento hotelero y extrahotelero
 - Servicios de Excursiones con fines turísticos
 - Servicios de Centros de Información Turística
 - Servicios de Centros Recreativos (esquí, pesca, turismo aventura, etc.)
 - Servicios de Parques de Entretenimiento/Recreativos
 - Servicios de Jardines Botánicos, Zoológicos y Parques Nacionales
 - Servicios de Museos
- Inventario de empresas que prestan servicios complementarios a la actividad turística:
 - Servicios gastronómicos
 - Venta al por menor de artículos y artesanías regionales
- Inventario de atractivos turísticos del municipio.
- Inventario de actividades realizadas en Zapala:
 - Eventos de realización periódica
 - Fiestas Populares de realización periódica
 - Actividades de realización periódica
 - Otros.

3.2 Términos de Referencia Propuestos

La Municipalidad de Zapala será la encargada de brindar el soporte administrativo para la gestión del proyecto en todas sus fases y de realizar las presentaciones que correspondan ante la Provincia del Neuquén y la Nación. La Universidad Nacional de La Plata será la encargada del desarrollo técnico del proyecto.

3.3 Costos de los estudios (presupuesto preliminar)

Los costos del proyecto ascienden a un total de \$328.450.10 (pesos trescientos veintiocho mil cuatrocientos cincuenta con 10/100).

3.4 Modalidad de ejecución de los estudios

Consultores individuales.

3.5 Calendario preliminar de operaciones relativas al proyecto

Se prevé un período de trabajo correspondiente a 270 días, según cronograma de actividades que se presenta a continuación.

CRONOGRAMA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9
Definición de puntos de muestro según Inventarios (*) –ETT-	█								
Desarrollo herramientas de relevamiento –ETT-	█								
Ajustes con UDT		█							
Viaje a Zapala. Capacitación de encuestadores –ETT-		█							
Toma de encuestas –ETT y ETC-		█	█	█	█				
Viaje a Zapala. Ajustes de relevamiento – ETT-			█						
Entrega de avance					█				
Elaboración de plantillas en sistema SPSS –ETT-				█	█				
Viaje a Zapala. ETT. Reunión de avance.				█					
Carga de datos en sistema SPSS –ETT y ETC-					█	█	█		
Procesamiento de la información –ETT-							█	█	
Elaboración de Informe Final -ETT-								█	█
Entrega informe final									█
Viaje a Zapala. Presentación del Informe –ETT-									█

(*) Estudios preexistentes requeridos
 ETT: Equipo de Trabajo Técnico
 ETC: Equipo de Trabajo de Campo
 UDT: Unidad de Desarrollo Turístico

3.6 Contrataciones y licitaciones

No corresponde.

PROYECTO 2:

“Diagnóstico estratégico de la oferta turística de Zapala”.

1. DATOS GENERALES

Municipio: Zapala

Provincia: Neuquén

Título del Proyecto: Diagnóstico estratégico de la oferta turística de Zapala

Autoridad Municipal responsable: Unidad de Desarrollo Turístico

Técnico a cargo: Natalia Lavalle

Organismo ejecutor del proyecto: Municipalidad de Zapala

2. CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA DE PROYECTO

2.1. Caracterización del problema

Otras de las problemáticas que enfrenta Zapala es una oferta turística poco definida. Esto se relaciona directamente con la dificultad en la definición y desarrollo de productos turísticos tradicionales o potenciales derivada de una deficiente caracterización de la demanda turística real, lo cual explica los esfuerzos dispersos en materia de comunicación y de distribución de la oferta turística local (esta última no se encuentra actualmente dirigida a mercados específicos previamente definidos). Como consecuencia de esta situación, se observa un bajo nivel de presencia de la oferta turística de Zapala en los diversos canales de comercialización turística tanto a nivel provincial como nacional.

Particularmente el diagnóstico estratégico de la oferta turística local permitirá:

- a. Analizar sistemáticamente la totalidad de los componentes de la oferta turística municipal.
- b. Conocer las problemáticas que limitan el desarrollo de la oferta.
- c. Detectar los puntos débiles sobre los cuales tomar acciones para lograr aumentar el nivel de calidad de los servicios, entre otros aspectos.
- d. Conocer los factores diferenciales locales a fin de utilizarlos en la definición de la oferta turística de Zapala.
- e. Detectar las oportunidades de inversión vinculadas a los servicios básicos y complementarios que permitan el crecimiento de la oferta turística local.

2.2. Solución propuesta

Desarrollo de un diagnóstico estratégico de la oferta turística de Zapala.

2.3. Objetivos

- Analizar sistemáticamente los componentes actuales y potenciales de la oferta turística de Zapala.
- Releva las posibilidades de desarrollo y detectar las limitaciones que impidan el mismo.
- Generar una matriz de oferta turística por productos.
- En función de la matriz, generar diseños de productos turísticos tradicionales y potenciales.

2.4. Beneficiarios

La información resultante de este proyecto beneficiará a los siguientes actores sociales públicos y privados, en términos de manejo de información crítica (vinculada a la oferta turística de Zapala) que permitirá la elaboración de estrategias, toma de decisiones y desarrollo de acciones a largo plazo.

- Unidad de Desarrollo Turístico
- Actores privados directamente vinculados con el sector turismo local, como:
 - Servicios de Alojamiento hotelero y extrahotelero
 - Servicios de Profesionales (Guías de Turismo)
 - Servicios de Excursiones con fines turísticos
 - Servicios de Transporte específicamente turístico
 - Servicios de Centros de Información Turística
 - Servicios de Agencias de Viajes radicadas en Zapala
 - Servicios de Centros Recreativos (esquí, pesca, turismo aventura, etc.)
 - Servicios de Parques de Entretenimiento/Recreativos
 - Servicios de Jardines Botánicos, Zoológicos y Parques Nacionales
 - Servicios de Museos
 - Servicios de alquiler y explotación de inmuebles para Ferias, Congresos y Convenciones
 - Servicios empresariales vinculados con la organización de Ferias, Congresos y Convenciones
 - Servicios de alquiler y equipamiento para la realización de Ferias, Congresos y Convenciones
- Actores privados indirectamente vinculados con el sector turismo local, como:

- Servicios gastronómicos
- Venta al por menor de artículos y artesanías regionales

2.5. Costos preliminares del Proyecto

DETALLE	Precio Unitario (\$)	Meses de Trabajo	Total (\$)
A. GASTOS EN PERSONAL			
Equipo Técnico			
Coordinador (1)	7500	9	67500
Técnico Experto (1)	7500	9	67500
Técnico Colaborador (2)	6000	5	30000
Equipo de Campo			
Coordinador (3)	5000	3	15000
Relevador 1 (4)	4500	3	13500
Relevador 2 (4)	4500	3	13500
Relevador 3 (4)	4500	3	13500
Data Entry (4)	4500	2	9000
Administrativos			
Administrativo (5)	3299	9	29691
SUBTOTAL A			259191

(1) Experto Profesional Senior

(4) Auxiliar Técnico

(2) Colaborador Profesional Junior

(5) Auxiliar Administrativo

(3) Técnico Junior

B. GASTOS ESPECIFICOS	Valor Unitario (\$)	Cantidad	Total (\$)
Viáticos			
Com. 1: Coordinador	750	8 días	6000
Com. 2: Técnico Experto	750	8 días	6000
Materiales			
Impresión y encuadernaciónCD	2	2000 hojas	4000
Comunicaciones telefónicas	100	9 meses	900
SUBTOTAL B			16900

SUBTOTAL A+B	276091
---------------------	---------------

C. OTROS GASTOS	Porcentaje	Valor (\$)	Total (\$)
Gastos Generales			
Porcentaje UNLP	10%	27609,1	27609,1
SUBTOTAL C			27609,1

MONTO TOTAL DEL PROYECTO	303700,1
---------------------------------	-----------------

2.6. Fuentes de financiamiento

Consejo Federal de Inversiones.

2.7. Instrumentos promocionales existentes para su desarrollo

El proyecto será realizado a partir del financiamiento de líneas específicas para el mismo que serán gestionadas ante el Consejo Federal de Inversiones.

2.8. Posibles organizaciones para la ejecución

Dirección de Asuntos Municipales, Universidad Nacional de La Plata
Departamento de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.

2.9. Organizaciones privadas y/o públicas relacionadas con la propuesta

El proyecto involucra al área de gestión turismo municipal (Unidad de Desarrollo Turístico de Zapala) y a empresas que prestan servicios básicos y complementarios del sector turismo de Zapala.

2.10. Posibles beneficiarios e impactos del Proyecto

El proyecto beneficiará tanto a la gestión local como a los actores privados que conforman la cadena de valor:

- Unidad de Desarrollo Turístico.
- Actores directamente vinculados con el sector turismo local, como:
 - Servicios de Alojamiento hotelero y extrahotelero
 - Servicios de Profesionales (Guías de Turismo)
 - Servicios de Excursiones con fines turísticos
 - Servicios de Transporte específicamente turístico
 - Servicios de Centros de Información Turística
 - Servicios de Agencias de Viajes radicadas en Zapala
 - Servicios de Centros Recreativos (esquí, pesca, turismo aventura, etc.)
 - Servicios de Parques de Entretenimiento/Recreativos
 - Servicios de Jardines Botánicos, Zoológicos y Parques Nacionales
 - Servicios de Museos
 - Servicios de alquiler y explotación de inmuebles para Ferias, Congresos y Convenciones

- Servicios empresariales vinculados con la organización de Ferias, Congresos y Convenciones
- Servicios de alquiler y equipamiento para la realización de Ferias, Congresos y Convenciones
- Actores privados indirectamente vinculados con el sector turismo local, como:
 - Servicios gastronómicos
 - Venta al por menor de artículos y artesanías regionales

3. ACCIONES A SEGUIR

3.1. Estudios preexistentes necesarios

Para el diagnóstico estratégico de la oferta turística local se requerirán previamente los siguientes inventarios:

- Inventario de empresas que prestan servicios básicos de la actividad turística:
 - Servicios de Alojamiento hotelero y extrahotelero
 - Servicios de Profesionales (Guías de Turismo)
 - Servicios de Excursiones con fines turísticos
 - Servicios de Transporte específicamente turístico
 - Servicios de Centros de Información Turística
 - Servicios de Agencias de Viajes radicadas en Zapala
 - Servicios de Rent a Car
 - Servicios de Centros Recreativos (esquí, pesca, turismo aventura, etc.)
 - Servicios de Parques de Entretenimiento/Recreativos
 - Alquiler de Artículos relacionados con el turismo (bicicletas, botes, etc.)
 - Servicios de Jardines Botánicos, Zoológicos y Parques Nacionales
 - Servicios de Museos
 - Servicios de alquiler y explotación de inmuebles para Ferias, Congresos y Convenciones
 - Servicios empresariales vinculados con la organización de Ferias, Congresos y Convenciones
 - Servicios de alquiler y equipamiento para la realización de Ferias, Congresos y Convenciones
- Inventario de empresas que prestan servicios complementarios a la actividad turística:
 - Servicios gastronómicos

- Servicios de transporte no turístico (público, privado)
- Venta al por menor de artículos regionales de talabartería, cuero, plata y alpaca
- Venta al por menor de artículos y artesanías regionales
- Venta de antigüedades
- Inventario de atractivos turísticos del municipio.
- Inventario de actividades realizadas en Zapala:
 - Eventos de realización periódica
 - Fiestas Populares de realización periódica
 - Actividades de realización periódica
 - Otros.

3.2. Términos de Referencia Propuestos

La Municipalidad de Zapala será la encargada de brindar el soporte administrativo para la gestión del proyecto en todas sus fases y de realizar las presentaciones que correspondan ante la Provincia del Neuquén y la Nación. La Universidad Nacional de La Plata será la encargada del desarrollo técnico del proyecto.

3.3. Costos de los estudios (presupuesto preliminar)

Los costos del proyecto ascienden a un total de \$303700.10 (pesos trescientos tres mil setecientos con 10/100).

3.4. Modalidad de ejecución de los estudios

Consultores individuales.

3.5. Calendario preliminar de operaciones relativas al proyecto

Se prevé un período de trabajo correspondiente a 270 días, según cronograma de actividades que se presenta a continuación.

CRONOGRAMA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9
Oferta turística, según inventarios(*): análisis y clasificación –ETT-									
Desarrollo herramientas de relevamiento (fichas técnicas) –ETT-									
Definición de puntos de relevamiento –ETT-									

Cadena de Valor Economía Social

Fase 4: Formulación de Proyectos Prioritarios de la Cadena de Valor Economía Social

Esta fase tiene por objetivo formular el perfil del proyecto priorizado para la cadena de valor Economía Social, definido por la gestión municipal y los actores sociales involucrados, a través de la realización de un taller de trabajo.

4.1 Formulación de ideas proyectos por cadenas de valor priorizadas

Introducción

A continuación se presenta el segundo nivel de análisis FODA. Derivado de la combinación de los cuatro niveles de análisis (oportunidades, debilidades, fortalezas, amenazas), a partir de este análisis se proponen cuatro estrategias cada una con sus respectivas ideas-proyecto. En este sentido, se presentan posteriormente una caracterización detallada de cada una de ellas.

Segundo Nivel de Análisis FODA con Estrategias

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>LISTA FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión Municipal que promueve la Economía Social • Numerosos proyectos enmarcados en la Economía Social con amplia trayectoria en la localidad. • Programas y Proyectos de organismos estatales que apoyan las actividades productivas de población con problemas de empleo. • Diversidad de posibilidades para la formación y capacitación secundaria, terciaria, universitaria y centros de formación profesional. • Equipo que acompaña los proyectos emprendedores para aplicar planes de apoyo promovidos por Nación, Provincia y/o Municipio. 	<p>LISTA DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de valor agregado en la comercialización de productos de la región. • Falta de iniciativas asociativas en las cadenas de valor, tanto horizontal como vertical. • Promover proyectos productivos a partir de las necesidades de la localidad.
<p>LISTA OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se establecen vínculos operativos con las estructuras públicas para la promoción y ejecución de procesos de Desarrollo 	<p>ESTRATEGIA 1 (MAXI-MAXI) FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impulso de proyectos propuestos por la Dirección de Empleo y la Unidad de Economía Social de la Municipalidad. 	<p>ESTRATEGIA 2 (MAXI-MINI) OD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de la matriz productiva. • Implementación y/o fortalecimiento de estrategias de

<p>Local.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se identifican los recursos disponibles y con ventajas para el desarrollo. • Posibilidad de acceder a la capacitación y reconversión de recursos humanos. • Apertura a la participación de actores locales. • Se dinamiza el proceso de desarrollo local desde el fortalecimiento de la identidad local. 		<p>Promoción y Comunicación en la comercialización.</p>
<p>LISTA AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de la población respecto al empleo público. • Dependencia en el financiamiento a través de programas nacionales. • Incertidumbre en la continuidad en el tiempo y posibilidad de crecimiento de proyectos vigentes. 	<p>ESTRATEGIA 3 (MINI-MAXI) AF</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de inversores para la Economía Social. • Consolidación de la Economía Social dentro de un Marco legal. 	<p>ESTRATEGIA 4 (MINI-MINI) AD</p> <p>Fortalecimiento de los actores de la Economía Social.</p>

Estrategias e Ideas Proyectos Economía Social

Se proponen diversas estrategias y acciones en Economía Social que, promoviendo adecuados procesos de gestión y toma de decisiones, impacten en el desarrollo comunitario. Es necesario formular proyectos productivos sociales y económicamente sostenibles y en formatos adecuados para los ámbitos de financiamiento así como también conformar redes de emprendedores para la compra de insumos y la comercialización.

Estrategias	Ideas Proyecto
<p>ESTRATEGIA 1 (MAXI-MAXI) FO</p> <p>- Impulso de proyectos propuestos por la Municipalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Producción Textil: creación de una fábrica textil; . Apertura de fábrica de bolsones de rafia; . Creación de cooperativa de Servicio Doméstico; . Creación de cooperativa de trabajadores de la Construcción; . Fortalecimiento de emprendimientos y cooperativas en marcha.

<p>ESTRATEGIA 2 (MINI-MAXI) OD</p> <p>-Diversificación de la matriz productiva.</p> <p>-Implementación y/o fortalecimiento de estrategias de Promoción y Comunicación en la comercialización.</p>	<p>Fomento a la creación de nuevos productos regionales: busca la diversificación de la matriz productiva y nuevas posibilidades comerciales ampliando su espectro de rubros y productos.</p> <p>Incentivo de ferias permanentes.</p> <p>Comercialización: Marca Colectiva.</p> <p>Creación de Centros de Producción y Consumo Justo.</p>
<p>ESTRATEGIA 3 (MINI-MAXI) AF</p> <p>-Promoción de inversores para la Economía Social.</p> <p>-Consolidación de la Economía Social dentro de un Marco legal.</p>	<p>Implementación de un Sistema de Inversión.</p> <p>Impulsar actividad productiva legalmente constituida.</p>
<p>ESTRATEGIA 4 (MINI-MINI) AD</p> <p>-Fortalecimiento de los actores de la Economía Social.</p>	<p>Identificar necesidades de asistencia técnica, capacitación y formación en estrategias de Economía Social y Emprendedorismo.</p> <p>Creación de grupos asociativos de productores.</p>

Ideas Proyectos de la Cadena de Valor Economía Social

Nombre de la Idea Proyecto 1

Cooperativa/Fabrica textil:

- Caracterización del problema

Existe un conjunto importante de productores/as textil trabajando de manera individual.

- **Solución propuesta**

Creación de un emprendimiento colectivo o cooperativa textil.

- **Objetivos**

Optimizar recursos y mano de obra; fomentar el trabajo colectivo y solidario; posibilidad de mayor producción y ampliación del mercado.

Nombre de la Idea Proyecto 2

Producción y comercialización de Bolsones de Rafia

- **Caracterización del problema**

Una de las principales y más grandes empresas de la localidad, Loma Negra, trabaja y necesita de estos bolsones. En la actualidad los compra en otra provincia.

- **Solución propuesta**

Ofrecer este producto en la localidad.

- **Objetivos:**

Generar fuentes de trabajo; satisfacer una demanda productiva; posibilidad de incorporar otros productos.

Nombre de la Idea Proyecto 3

Creación de cooperativa de Servicio Doméstico

- **Caracterización del problema**

Recursos humanos con formación y demanda constante y en crecimiento.

- **Solución propuesta**

Fomentar la asociatividad de trabajadores autónomos.

- **Objetivos**

Nuclear a trabajadores/as de la actividad que hoy lo hacen de manera aislada; acompañar desde el municipio con asesoramiento; fortalecer el marco legal que regule el trabajo.

Nombre de la Idea Proyecto 4

Creación de cooperativa de Trabajadores de la Construcción

- Caracterización del Problema

Recursos humanos con formación trabajando desagrupadamente. Amplia demanda.

- Solución Propuesta

Fomentar la asociatividad de trabajadores autónomos.

- Objetivos

Nuclear a trabajadores/as de la actividad que hoy lo hacen de manera aislada; acompañar desde el municipio con asesoramiento; incrementar la capacidad de trabajo y ampliación de rubros.

Nombre de la Idea Proyecto 5

Fortalecimiento a emprendimientos y cooperativas en marcha.

- Caracterización del Problema

Una de las debilidades que presentan los emprendimientos que están en funcionamiento está dada por la falta de perspectivas de crecimiento e innovación en la producción. En muchos casos son desarrollos de una escala mínima productiva lo cual, entre otras cosas, genera su sostenibilidad en el tiempo.

- Solución Propuesta

Apoyo a cooperativas conformadas en el marco del Plan “Más Cerca” y 25 proyectos productivos a través del Programa Nacional de “Empleo Independiente”.

- Objetivos

Realizar un mayor análisis de la viabilidad financiera de los proyectos en marcha y formular indicadores para el seguimiento y evaluación de los mismos.

Nombre de la Idea Proyecto 6

Fomento a la creación de nuevos productos regionales

- Caracterización del Problema

Son pocos los emprendimientos desarrollados que presentan una propuesta productiva innovadora. Por esto, y considerando la potencialidad que tiene la localidad, es necesario realizar un diagnóstico preciso de la demanda.

- Solución Propuesta

Diversificación de la matriz productiva y nuevas posibilidades comerciales ampliando espectro de rubros y productos.

- Objetivos

Avanzar en el desarrollo de nuevos emprendimientos que permitan la diversificación de la matriz productiva y nuevas posibilidades comerciales ampliando espectro de rubros y productos.

Nombre de la Idea Proyecto 7

Incentivo de ferias permanentes.

- Caracterización del problema

Debilidad en la promoción y difusión de productos y servicios. La promoción es una fase determinante dado que los consumidores representan uno de los agentes que intervienen y condicionan el desarrollo de la actividad del pequeño y mediano comercio.

- Solución propuesta

Incentivo y acompañamiento de ferias en funcionamiento; creación de un portal web donde difundir los emprendimientos.

- Objetivos

Generar oportunidades de comercialización, promoción e intercambio para los emprendimientos y encuentro de productores.

Nombre de la Idea Proyecto 8

Estrategia de Comercialización: Marca Colectiva

- Caracterización del problema

Necesidad de difundir local y regionalmente los productos y servicios de emprendedores.

- Solución propuesta

M.C. es un signo distintivo común para identificar productos elaborados y/o servicios prestados por agrupamientos de emprendedores de la Economía Social.

El Ministerio de Desarrollo Social apoya a los emprendedores en la consolidación de sus marcas, los acompaña en el diseño de su imagen y los asesora en lo referido a los trámites necesarios para su registro ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI). La asistencia técnica apunta además a generar estrategias de valor agregado, de posicionamiento de la marca y de canales de comercialización.

- Objetivos

Esta herramienta permite fortalecer la producción y la comercialización de los emprendimientos otorgándoles valor agregado y mayor visibilidad, además de garantizar su calidad. Por otra parte, promueve el compromiso social, fomentando el comercio justo y el consumo responsable.

Nombre de la Idea Proyecto 9

Centros de Producción y Consumo Justo

- Caracterización del problema

Falta generar más instancias de encuentro entre emprendedores de la economía social y la comunidad consumidora.

- Solución propuesta

Creación de un Centro de Producción y Consumo Justo como Nuevo Actor Económico, una empresa de gestión social que se convierte en un intermediario que genera riqueza y no la acumula, sino que la reparte y se auto sostiene. Cuando

sobrepasa el punto de auto sostenibilidad económica debe reinvertir socialmente sus excedentes en la misma comunidad, por decisión de los participantes.

- **Objetivos**

Alentar el encuentro de productores y consumidores, conformando una comunidad prosumidora (productora y consumidora a la vez); Plantear una nueva forma de interactuar en la economía.

Nombre de la Idea Proyecto 10

Sistema de Inversión Solidaria (INVERSOL)

- **Caracterización del problema**

Pensar estrategias de financiamiento que incorporen a la comunidad.

- **Solución propuesta**

- a) Un inversor aporta el capital para el inicio de una actividad productiva.
- b) Al cabo de 6 meses, se reintegra al socio Inversol su inversión inicial más uno o más productos terminados.

- **Objetivos**

Este es un sistema donde se persigue obtener capital de trabajo para poder operar en los emprendimientos, pero a la vez, es un mecanismo importantísimo de generación de confianza entre sectores que habitualmente no la tienen. Un socio Inversol al que se le ha cumplido con los compromisos pactados, queda disponible para una inversión mayor.

Nombre de la Idea Proyecto 11

Formalización y legalización de las actividades de la Economía Social

- **Caracterización del problema**

En general los emprendimientos se realizan por fuera del marco legal.

- **Solución propuesta**

Generar desde la municipalidad posibilidades de revertir esta situación. (Ej. Monotributo Social).

- **Objetivos:**

- Ofrece mayor credibilidad; posibilidades de construir una buena imagen.
- Se facilita el acceso a las líneas de crédito.
- Hay posicionamiento de un nombre comercial.
- Evitar problemas futuros asociado al no cumplimiento de las reglamentaciones (multas, clausuras, etc).
- Pueden ser proveedores del Estado (municipal, provincial, nacional).
- Contar con seguridad social (obra social y jubilación).
- Existe mayor posibilidad de comercio nacional e internacional.
- Contribuye al bien común, principalmente a nivel local y regional al permitirle a la administración pública contar con mayores recursos fiscales.

Nombre de la Idea Proyecto 12

Identificar necesidades de asistencia técnica, capacitación y formación en estrategias de Economía Social y Emprendedorismo.

- **Caracterización del problema**

Existe en la localidad de Zapala una amplia oferta para la capacitación y formación de recursos humanos con salida laboral y propuestas emprendedoras que no cuentan con asesoramiento y/o conocimientos en gestión empresarial.

- **Solución propuesta**

Instancia de capacitación y acompañamiento a emprendedores en el desarrollo del plan de negocios.

- **Objetivos**

Formación del emprendedor en lo individual (capacidades personales) y en la organización y planificación estratégica de su proyecto (ampliación de mercados; valor agregado; calidad; etc.).

Nombre de la Idea Proyecto 13

Creación de grupos asociativos de productores

- Caracterización del Problema

En la localidad de Zapala, como fue desarrollado en el Informe Parcial presentado, existen un conjunto de actores productivos, trabajando diversos rubros y experimentan diversas problemáticas a la hora de sostener la producción, comercializar, comprar materia prima, acceder a maquinarias, etc..

- Solución Propuesta

Generar acercamiento cooperativo entre estructuras competitivas entre sí, para establecer objetivos comunes para el desarrollo local de la Economía Social.

- Objetivos

Busca la creación de oportunidades de negocios en conjunto con distintos sectores; fomentar la coordinación de encuentros de emprendedores y consumidores para el tratamiento de temas referidos a: precios, calidad, presentación, distribución y consumo.

4.2 Realización de un taller de trabajo con la gestión municipal y los actores sociales involucrados, para definir los proyectos prioritarios a desarrollar

El día 18 de junio en el Centro Deportivo y Cultural Fortabat, Av. Avellaneda 2410, de la ciudad de Zapala, se llevó a cabo el taller correspondiente a la cadena de valor Economía Social.

Estuvieron presentes los siguientes actores sociales:

- Soledad Martínez (Intendenta Municipal).
- Gastón Calabró (Secretario de Gobierno).
- Martín González (Responsable Industria y Minería).
- Martín Neira (Responsable Comercio Exterior y Turismo).
- Laura Pencherz (Responsable Empleo y Formación para el Trabajo).
- Daniel Julián (Responsable Administración Financiera).
- Fabio Luna (Representante Economía Social).
- Rubén Pasini (Responsable Matadero Municipal).
- Atilio Zapico (Responsable Obras y Servicios Públicos).
- Patricia Acuña (Representante Turismo).

- Verónica Parra (Representante Turismo).
- Julio Berardi (Representante Comercio Exterior).
- Horacio Martino (Director Asuntos Municipales UNLP - Consultor CFI)
- Osvaldo Preiss (Consultor CFI)
- Heriberto Ameri (Consultor CFI)
- Natalia Lavalle (Consultora CFI)
- Florencia Elissetche (Consultora CFI)
- Itatí Rossi (Políticas Industriales - Consultora CFI)
- Otros representantes del sector

El taller de trabajo tuvo por objeto definir los proyectos prioritarios a desarrollar por cadena de valor. Con ese fin, para la cadena de valor Economía Social, se presentó:

1. Ideas Proyectos de la cadena Economía Social
2. Segundo Nivel de Análisis FODA con Estrategias
3. Síntesis de estrategias e Ideas proyectos
4. Ideas Proyectos



Respecto de los aportes realizados por los presentes se destaca la coincidencia en el diagnóstico presentado en relación a la cadena de valor y en relación a las ideas-proyectos presentadas.

Desde el área de Economía Social de La Municipalidad de Zapala se aclara que en algunos casos, ya se estaban generando las condiciones necesarias para dar inicio a algunas propuestas presentadas (por ejemplo en lo relacionado con la promoción y comercialización de productos).

En particular, muestran interés en lo referido a la idea de analizar nuevos mercados para ampliar la producción y generar nuevas oportunidades de desarrollo para la localidad en el marco de la economía social.

Se pasa a un cuarto intermedio, para analizar las ideas proyectos presentadas y definir el proyecto a desarrollar.

Por nota firmada por la Intendente Municipal, Dra. Soledad Martínez, de fecha 24 de junio de 2014, la Municipalidad de Zapala define el siguiente proyecto para la cadena Economía Social:

“Análisis de nuevos mercados y oportunidades de nuevos emprendimientos”.

4.3 Configuración del perfil del proyecto priorizado para la cadena de valor Economía Social

PROYECTO:

“Análisis de nuevos mercados y oportunidades de nuevos emprendimientos”.

1. DATOS GENERALES

Municipio: Zapala

Provincia: Neuquén

Título del Proyecto: “Análisis de nuevos mercados y oportunidades de nuevos emprendimientos”.

Autoridad Municipal responsable: Fabio Luna, Unidad de Economía Social.

Técnico a cargo: A designar.

Organismo ejecutor del proyecto: CFI

2. CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA DE PROYECTO

2.1 Caracterización del problema

En los últimos años, la localidad de Zapala asiste a un importante desarrollo de la Economía Social y desde la gestión municipal se a acompañado y fortalecido este proceso a través de diversas políticas públicas. Sin embargo, son pocos los

emprendimientos desarrollados en este proceso que presentan una propuesta productiva innovadora. Por esto, y considerando la potencialidad que tiene la localidad, es necesario realizar un diagnóstico preciso de la demanda para luego avanzar en el desarrollo de nuevos emprendimientos que permitan la diversificación de la matriz productiva y nuevas posibilidades comerciales ampliando espectro de rubros y productos.

2.2 Solución propuesta

Implementación de un proyecto que permita el análisis de nuevos mercados y oportunidades de nuevos emprendimientos para la localidad de Zapala.

2.3 Objetivos

- Realizar un estudio de mercado para identificar oportunidades de desarrollo productivo.
- Identificar recursos disponibles y potenciales en la localidad.
- Identificación de especialistas en producción y comercialización de rubros identificados.
- Realización de talleres empresarios.
- Formulación de proyectos de financiamiento.
- Impulsar emprendimientos que tengan relevancia social, sostenibilidad, sustentabilidad y eficiencia.
- Identificar proyectos que sean pertinentes para financiar procesos de reconversión, mejora tecnológica y renovación productiva.
- Promover criterios de calidad en los productos y los procesos de producción.

2.4 Beneficiarios

El desarrollo de este proyecto beneficiará a diversos actores sociales, económicos, políticos tanto públicos como privados. Entre ellos cabe destacar:

Actores que estarán relacionados de manera directa:

- Unidad de Promoción del Empleo y Formación para el Trabajo.
- Dirección de Economía Social.
- Población desocupada.
- Actores interesados en el desarrollo de emprendimientos productivos enmarcados en la lógica de la Economía Social.

Actores que estarán indirectamente beneficiados:

- Actores que se verán beneficiados por el análisis de mercado: sector turismo; sector de la pequeña y mediana empresa; emprendedores en actividad; entre otros.
- La comunidad zapalina en general como potencial consumidora de nuevos productos.

2.5 Costos preliminares del Proyecto

DETALLE	PRECIO UNITARIO (\$)	MESES DE TRABAJO	TOTAL
A. GASTOS DE PERSONAL			
Coordinador (1)	7500	6	\$45.000,00
Especialista en estudios de mercado (1)	6000	2	\$12.000,00
Especialista en procesos productivos (1)	6000	2	\$12.000,00
Especialista en comercialización (1)	6000	2	\$12.000,00
Talleristas (4)	3000	1	\$3.000,00
Vinculador tecnológico (1)	6000	2	\$12.000,00
SUBTOTAL A=			\$96.000,00
DETALLE	VALORES UNITARIO (\$)	CANTIDAD	TOTAL
B. GASTOS ESPECIFICOS			
Viáticos			
Coordinador	750	3	\$2.250,00
Especialistas	750	6	\$4.500,00
Talleristas	750	4	\$3.000,00
Vinculador Tecnológico	750	4	\$3.000,00
Comunicaciones telefónicas	100	7 meses	\$700,00
SUBTOTAL B=			\$13.450,00
C. OTROS GASTOS			
Gastos Generales	10000	1	\$ 10.000,00
SUBTOTAL C=			\$ 10.000,00
MONTO TOTAL DEL PROYECTO:			\$ 119.450,00

2.6 Fuentes de financiamiento

- Consejo Federal de Inversiones
- Ministerio de Industria de la Nación, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, (SEPYME).
- Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

2.7 Instrumentos promocionales existentes para su desarrollo

Considerando que el proyecto podría dividirse en dos momentos, por un lado análisis de mercado y análisis de posibilidades productivas y comerciales; y por otro, formulación de proyectos, se proponen los siguientes instrumentos promocionales:

- El Consejo Federal de Inversiones, a través de sus líneas específicas.
- SEPYME, “Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad- Emprendedores” (PACC): Promueve la creación y desarrollo de nuevas empresas que tengan como objetivo: la creación de valor agregado, el aumento de la escala productiva, la creación de puestos de trabajo, la industrialización de economías regionales, la innovación tecnológica y/o la investigación y desarrollo. El programa brinda aportes directos que no deben ser devueltos por el emprendedor, hasta el 100% en el caso de formulación del proyecto y certificaciones o legalizaciones. Cubre también inversiones como compra de equipamiento y desarrollo de packaging y marcas.
- Ministerio de Desarrollo Social, Programa “Manos a la Obra”: Impulsa el fortalecimiento de los actores de la economía social (capacitación, asistencia técnica, seguimiento, gastos operativos y difusión y comercialización), para los Organizaciones Administradoras y para los emprendimientos socio-productivos incorporados en el Proyecto Integral.

2.8 Posibles organizaciones para la ejecución

- Dirección de Asuntos Municipales, Universidad Nacional de La Plata.

2.9 Organizaciones privadas y/o públicas relacionadas con la propuesta

El proyecto involucra al área de gestión de la Unidad de Promoción del Empleo y Formación para el Trabajo y a la Dirección de Economía Social de la Municipalidad de Zapala.

2.10 Posibles beneficiarios e impactos del Proyecto

Actores que estarán relacionados de manera directa:

- Unidad de Promoción del Empleo y Formación para el Trabajo.
- Dirección de Economía Social.
- Población desocupada.
- Actores interesados en el desarrollo de emprendimientos productivos enmarcados en la lógica de la Economía Social.

Actores que estarán indirectamente beneficiados:

- Actores que se verán beneficiados por el análisis de mercado: sector turismo; sector de la pequeña y mediana empresa; emprendedores en actividad; entre otros.
- La comunidad zapalina en general como potencial consumidora de nuevos productos.

3 ACCIONES A SEGUIR

3.1 Estudios necesarios

1. Análisis de mercados

1.1 Análisis mercado artesanías

1.2 Análisis mercado alimentos artesanales

1.3 Análisis mercado herrería artesanal

1.4 Análisis de mercado para la identificación de nuevos productos.

2. Análisis de posibilidades

2.1 Identificación mejoras en la gestión de la producción

2.2 Identificación de nuevas formas de comercialización

2.3 Identificación de productos innovadores mediante la investigación y desarrollo

3. Realización de talleres empresarios

3.1 Realización del taller de artesanías

3.2 Realización del taller de alimentos artesanales

3.3 Realización del taller de herrería artesanal

3.4 Realización del taller para nuevos productos.

4. Formulación de proyectos

4.1 Formulación Proyecto I+D

3.2 Términos de Referencia Propuestos

La Municipalidad de Zapala o la UNLP (según lo que se decida) será la encargada de brindar el soporte administrativo y técnico para la gestión del proyecto en todas sus fases y de realizar las presentaciones que correspondan ante la Provincia del Neuquén y la Nación.

3.3 Costos de los estudios (presupuesto preliminar)

Los costos preliminares del proyecto se estipulan en Ciento diecinueve mil cuatrocientos cincuenta pesos (\$119.450,00).

3.4 Modalidad de ejecución de los estudios

Consultores individuales.

3.5 Calendario preliminar de operaciones

Se prevé un período de trabajo correspondiente a 6 meses, según el siguiente cronograma de actividades:

Cronograma de actividades

FASE	MES						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Análisis de mercados	■	■					
2. Análisis de posibilidades			■	■			
3. Realización de talleres empresarios					■		
4. Formulación de proyectos						■	■

3.6 Contrataciones y licitaciones

No corresponde.

Emprendedorismo

Fase 4: Formulación de Proyectos Prioritarios de la temática Emprendedorismo

Esta fase tiene por objetivo formular el perfil del proyecto priorizado para la temática Emprendedorismo, definido por la gestión municipal y los actores sociales involucrados, a través de la realización de un taller de trabajo.

4.1 Formulación de ideas proyectos por cadenas de valor priorizadas

Introducción

El panorama marco del empleo 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 destacándose los ofrecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. En la actualidad funcionan unos 15 microemprendimientos producto de esta política pública municipal y una feria de microempresarios.

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 en Economía Social, 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.

Como resultado de las entrevista mantenidas con actores públicos y privados surge la necesidad de implementar un programa como el propuesto de forma que englobe la experiencia existente, vinculando, estas actividades con la dinámica de las principales cadenas productivas zapalinas. Los actores consultados estarían dispuestos a participar del proceso de fortalecimiento empresarial y del emprendedor, dedicando recursos al mismo: disponibilidad de tiempo y participación con programas nacionales de promoción.

A continuación se presenta el segundo nivel de análisis FODA. Derivado de la combinación de los cuatro niveles de análisis (oportunidades, debilidades, fortalezas, amenazas), a partir de este análisis se proponen cuatro estrategias cada una con

sus respectivas ideas-proyecto. En este sentido, se presentan posteriormente una caracterización detallada de cada una de ellas.

Segundo Nivel de Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS Sector público y privado comprometido Sistema educativo completo Sectores productivos priorizados	DEBILIDADES Baja densidad empresarial Ausencia asociatividad institucional Escases de RR.HH requeridos
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES Perspectivas de crecimiento local y provincial Marco favorable al nacimiento de empresas Buena oferta de financiamiento promocional específico	ESTRATEGIA 1 (MAXI-MAXI) FO 1. Creación ámbito local favorable a las nuevas empresas	ESTRATEGIA 2 (MAXI-MINI) OD 2. Capacitación RR.HH Docentes Tutores Mentores
AMENAZAS Incremento de la emigración Mantenimiento de la cultura del empleo dependiente	ESTRATEGIA 3 (MINI-MAXI) AF 3. Promoción del Emprendedorismo	ESTRATEGIA 4 (MINI-MINI) AD 4. Incremento de puestos de trabajo sustentables

Estrategias e Ideas Proyectos Emprendedorismo

Estrategias	Ideas Proyecto
ESTRATEGIA 1 (MAXI-MAXI) FO 1. Creación de un ámbito favorable a la creación de	Conformación de una mesa público, privada y el sector educativo para implementar un programa general de creación de empresas y monitoreo de su implementación. Designación de empresarios comprometidos con el

empresas	programa para que actúen como mentores y docentes de los futuros emprendedores.
ESTRATEGIA 2 (MAXI-MINI) OD 2. Programa de capacitación	Formación de formadores en emprendedorismo: capacitación a docente de Zapala y la región en contenidos requeridos. Capacitación a un equipo de gestión del Programa en tutorías y asistencia técnica Participación de empresarios como docentes de los cursos, con contenidos de oportunidades de negocio local.
ESTRATEGIA 3 (MINI-MAXI) AF 3. Promoción del Emprendedorismo	Programa emprendedor.
ESTRATEGIA 4 (MINI-MINI) AD 4. Incremento de puestos de trabajo sustentables	Creación de una agencia para sostener y apoyar a la empresa naciente.

Ideas Proyectos sobre Emprendedorismo

Se desarrollan ideas proyectos prioritarias por estrategia.

Nombre de la Idea Proyecto 1

Fortalecimiento de recursos humanos

- Caracterización del problema

Existe en Zapala buena experiencia en la formación de microempresas de base social, tanto desde el gobierno municipal, como en acciones coordinadas con el sector privado, es necesario incorporar la promoción del emprendedorismo por oportunidad, que involucre acciones sistémicas de la sociedad zapalina: que el Municipio no sea el único responsable de estas acciones, es necesario integrarlo en

una mesa con empresas, el sistema educativo y los centros de I+D (INTA, CEGEMAR, etc.)

- **Solución Propuesta**

Crear un sistema institucional con una mesa de pensamiento estratégico y un equipo de gestión.

- **Objetivos**

- Conformar una mesa entre los sectores público, privado y el educativo para implementar un programa general de creación de empresas.
- Designar a empresarios comprometidos con el programa para que actúen como mentores y docentes de los futuros emprendedores.
- Seguimiento y monitoreo de su implementación.

Nombre de la Idea Proyecto 2

Programa de Capacitación en Emprendedorismo

- **Caracterización del problema**

Es necesario adicionar a la experiencia en las experiencias locales de creación de empresas, competencias relacionadas a la promoción del emprendedor profesional.

- **Solución propuesta**

Implementación de un programa de Capacitación de recursos humanos en emprendedorismo.

- **Objetivos**

- Implementación de un Sub-programa de Formación de Formadores en Emprendedorismo: capacitación específica a docentes de todos los niveles de Zapala y región en los contenidos requeridos.
- Capacitación a un equipo de gestión del Programa en tutorías, “couching” y asistencia técnica
- Participación de empresarios como docentes y mentores en los cursos.

Nombre de la Idea Proyecto 3

Programa emprendedor de Zapala

- Caracterización del Problema

La Municipalidad de Zapala ha priorizado las cadenas productivas de la agro-ganadería, la minería, el turismo y la logística y los diagnósticos indican entre otros factores: baja densidad empresaria, bajo valor agregado en la producción, problemas en la comercialización de las microempresas.

- Solución Propuesta

Implementar un programa sistémico de promoción del emprendedorismo.

- Objetivos

- Promover el crecimiento del empleo de altos ingresos.
- Aumentar la tasa de natalidad empresaria.
- Incrementar el valor agregado de la producción local.
- Fortalecer el entramado productivo de las principales cadenas productivas.
- Involucrar a la sociedad zapalina en la creación de empresas sustentables.

Nombre de la Idea Proyecto 4

Agencia de Desarrollo de Zapala

- Caracterización del Problema

Las empresas creadas en el programa emprendedor requerirán para su desarrollo el establecimiento de diversos programas de asistencia técnica y capacitación con el objeto de mejorar su competitividad.

- Solución Propuesta

Creación de una agencia para sostener y apoyar a la empresa naciente.

- Objetivos

- Asistir a la empresa naciente en programas de asistencia a la capacitación, acceso al financiamiento y a la innovación, asociatividad y capacitación.

- Coordinar con la UNCo y otros centros educativos el contenido de los distintos programas, así como la posibilidad de contar en Zapala con un grupo de consultores especializados en cuestiones de las MiPyME.
- Asociarse con las redes nacionales y provinciales de agencias de desarrollo

4.2 Realización de un taller de trabajo con la gestión municipal y los actores sociales involucrados, para definir los proyectos prioritarios a desarrollar

El día 18 de junio en el Centro Deportivo y Cultural Fortabat, Av. Avellaneda 2410, de la ciudad de Zapala, se llevó a cabo el taller correspondiente a la cadena de valor Economía Social.

Estuvieron presentes los siguientes actores sociales:

- Soledad Martínez (Intendenta Municipal).
- Gastón Calabró (Secretario de Gobierno).
- Martín González (Responsable Industria y Minería).
- Martín Neira (Responsable Comercio Exterior y Turismo).
- Laura Pencherz (Responsable Empleo y Formación para el Trabajo).
- Daniel Julián (Responsable Administración Financiera).
- Fabio Luna (Representante Economía Social).
- Rubén Pasini (Responsable Matadero Municipal).
- Atilio Zapico (Responsable Obras y Servicios Públicos).
- Patricia Acuña (Representante Turismo).
- Verónica Parra (Representante Turismo).
- Julio Berardi (Representante Comercio Exterior).
- Horacio Martino (Director Asuntos Municipales UNLP - Consultor CFI)
- Osvaldo Preiss (Consultor CFI)
- Heriberto Ameri (Consultor CFI)
- Natalia Lavalle (Consultora CFI)
- Florencia Elissetche (Consultora CFI)
- Itatí Rossi (Políticas Industriales - Consultora CFI)
- Otros representantes del sector

El taller de trabajo tuvo por objeto definir los proyectos prioritarios a desarrollar por cadena de valor. Con ese fin, para la temática Emprendedorismo, se presentó:

1. Ideas Proyectos de la cadena Emprendedorismo
2. Segundo Nivel de Análisis FODA con Estrategias
3. Síntesis de estrategias e Ideas proyectos
4. Ideas Proyectos



Respecto de los aportes realizados por los presentes en el taller de trabajo se destacan:

La gestión municipal se interesó por la propuesta de conformar una agencia de desarrollo (ADR), como proyecto ancla que pueda tomar los lineamientos municipales y contribuir tanto a:

- 1) Fortalecer el tejido empresarial con asistencia técnica y capacitación empresarial.
- 2) Atención de la microempresa y la promoción del emprendedorismo.
- 3) La gestión empresarial en la ZAL – Z

Las características de la ADR según el interés municipal deberían ser:

- 1) Que se constituya en una política pública para las sucesivas gestiones municipales, a través del éxito en la gestión, pero también por el tipo de institución, como por ejemplo la constitución de una institución público-privada, integrada por el municipio (con la presidencia honoraria), empresarios locales con características de pro-actividad y representantes del sistema educativo (escuelas técnicas, terciarias y la UNCo).

2) Que el equipo técnico no sea funcionariado municipal sino que cobre honorarios de la Asociación Civil Agencia de Desarrollo de Zapala (o como se denomine) para permitir flexibilidad, al trabajar por resultados, este equipo técnico debe remunerarse por sobre los salarios municipales dado que carece de ciertas ventajas como la estabilidad, obra social, vacaciones pagas, etc. y también un nivel remunerativo para poder competir con el sector privado.

3) También interesó sobremanera la posibilidad de que la ADR pueda financiarse con recursos propios, para poder pasar rápidamente a la acción.

Se pasa a un cuarto intermedio, para analizar las ideas proyectos presentadas y definir el proyecto a desarrollar.

Por nota firmada por la Intendente Municipal, Dra. Soledad Martínez, de fecha 24 de junio de 2014, la Municipalidad de Zapala define el siguiente proyecto para la temática Emprendedorismo: “Agencia de Desarrollo”.

4.3 Configuración del perfil del proyecto priorizado sobre Emprendedorismo

PROYECTO:

“Agencia de Desarrollo”.

1. DATOS GENERALES

Municipio: Zapala

Provincia: Neuquén

Título del Proyecto:

Autoridad Municipal responsable: Int. María Soledad Martínez, Martín J. González

Técnico a cargo: A designar.

Organismo ejecutor del proyecto: DAM – UNLP

2. CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA DE PROYECTO

2.1. Caracterización del problema

El objeto del presente informe está referido al análisis de la construcción institucional de las agencias de desarrollo regional (ADR) y elementos para la sensibilización de agentes locales para mejorar la eficacia de las mismas en forma sistémica y sostenible, potenciando el impacto de los instrumentos promocionales disponibles en los organismos promocionales provinciales y nacionales.

Un tema que si es necesario mencionar es el relacionado con las tendencias en la evolución de la estructura económica nacional, este sendero de crecimiento reafirmaría la necesidad de fortalecer el segmento de las pyme en la economía. El análisis de esta temática escapa al objeto del presente estudio, pero se aprecia que la Argentina está creciendo con el modelo de “empuje” por demanda interna liderado por grandes empresas (pocas de capital nacional) y racimos de PyME, estas grandes empresas no serán las generadoras masivas de empleo, ni las que motoricen la innovación y el grueso del valor agregado nacional, por eso se deberá contar con un entramado productivo de micro y pyme que tendría que ir asumiendo paulatinamente el rol de distribuidor del ingreso y de traccionador del proceso de crecimiento económico.

En la historia económica argentina reciente ha habido numerosos intentos de instrumentar políticas sistémicas para las pyme¹³: nacionales o provinciales, con esquemas centralizantes o descentralizados, de carácter público o mixto o que han sido técnicamente coherentes y otras que no lo han sido, aunque en cualquiera de estos casos su implementación ha tenido poca duración. Asimismo, han sido muy vulnerables, por ejemplo a los cambios de gobierno y aún a los cambios de funcionarios de segundo orden.

Un tema poco atendido es la necesidad que este tipo de institución necesita para funcionar adecuadamente, esto se visualiza si comparamos nuestra experiencia con algunos casos de la experiencia internacional, por ejemplo, tanto la Small Business Administration (SBA) de los Estados Unidos de Norte América, como Corfo el Chile en Chile y como el SEBRAE en el Brasil, son instituciones de asistencia a las pyme que tienen una antigüedad de más de 60 años, otras como el SPRI en el País Vasco, la ERVET en la Emilia Romagna son de las primeras agencias territoriales de desarrollo de Europa (etapa posguerra), aunque, en todos los casos el reconocimiento de sus resultados se ha hecho visible en los '80 y en los '90. La evolución de estos organismos ha tenido sus mutaciones y sus crisis pero se las instituciones se han mantenido como políticas públicas prioritarias y hoy constituyen instrumentos indispensables en toda política pública en esos países.

¹³ P Narodowski, La política de desarrollo de las PyMEs en argentina desde la perspectiva del municipio. Una evaluación integral, 2003, mimeo.

Estas consideraciones nos lleva a reflexionar el grado de especial importancia que revisten para nuestras políticas públicas (en particular las dirigidas al sector productivo) conceptos tales como: cambio de la cultura empresarial, cambio en el tipo de gestión gubernamental, planificación a mediano y largo plazo y respeto a las instituciones. Estamos frente a una encrucijada: la necesidad de lograr éxitos a corto plazo, con instituciones y programas que son de larga maduración. En una propuesta de agencias de desarrollo empresarial (ADR) al tema de formación cultural (en valores como asociativismo institucional, responsabilidad social dirigenal, planificación, democracia económica) del recurso humano se lo considera central. A partir del reconocimiento de esta carencia en la construcción institucional se pueden encontrar las propuestas de corto y largo para cambiar en un proceso paulatino a esas debilidades.

Carmen Echebarria, de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea ¹⁴ relatando la experiencia española de las autonomías en este tipo de herramientas destaca el aspecto referido a la gestión y las resalta en sus conclusiones: “Un examen detallado de la actividad desplegada por las agencias de desarrollo regional y local mostraría que no todas ellas disponen de las oportunas competencias legales, los medios financieros suficientes y una visión estratégica e integral del desarrollo económico de su región, municipio o comarca. Pero, en todo caso, la experiencia de los últimos años dice mucho a favor de su *capacidad de gestión*. En efecto, las agencias han liderado el proceso de cambio hacia el actual modelo de política territorial, incorporando objetivos y programas innovadores, y lo han hecho a través de un soporte organizativo con vocación de *acercamiento desde configuraciones administrativas hacia otras de carácter más empresarial*”

La experiencia desarrollada en el país y el conocimiento de otras prácticas difundidas y extensamente analizadas en nuestro medio (como la italiana o la brasileña) están haciendo emerger algunos “acuerdos” sociales o consensos no formalizados y cierta sensibilidad en algunos actores sociales¹⁵ en temas como:

1) Las ADR deben tener una localización lo más próxima a la empresa¹⁶,

¹⁴ Euskonews & Media 85.zbk, 2000/ 7-7

¹⁵ La sensibilización tiene mayor impacto en localidades de tamaño intermedio.

¹⁶ P. Bianchi, Construyendo el Mercado.

- 2) Se potencian con existencia de una nacional de ADR articulando y ofreciendo financiamiento para herramientas de carácter horizontal o sectoriales y un nivel provincial participando y creando su propia red,
- 3) Calidad de prestaciones: se debe garantizar que los servicios empresarios prestados por la ADR sea lo más parecido al que recibe una gran empresa,
- 4) El precio de los servicios que ofrece una agencia no debe ser una barrera para que una micro y pequeña empresa (MyPE) los pueda tomar,
- 5) Las ADR deben ser organismos mixtos (sector público y el privado)¹⁷,
- 6) Las ADR deben tener cofinanciamiento local,
- 7) Las ADR deben tener esquemas de gestión ágiles, con sistemas de mejora continua y controles,
- 8) Que exista algún plan consensuado en la comunidad.

Es necesario avanzar para precisar con mayor nitidez cada una de las categorías enunciadas en el párrafo anterior. El tema de la constitución mixta de las ADR tiene varios vértices de análisis, en principio se piensa que por ser el empresariado el sector de la sociedad que está más movilizado por estas políticas, *“entonces deberá participar, interviniendo desde la discusión del tipo de herramientas que necesita, hasta participar en su implementación”*. Esta participación empresarial debe teóricamente, enriquecer el producto y hacer más ágil la herramienta. Una lógica que la práctica pareciera darle la razón.

Otro punto de vista en el análisis de la participación empresaria en las ADR, y es el más pertinente a este estudio es el relacionado con el supuesto de que la participación de los representantes empresarios en la conducción de estas políticas las deberían hacer más duraderas dado que se minimizaría su politización, ya que la defensa de los empresarios como integrantes de estas estructuras útiles al desarrollo, debería garantizar su continuidad. Si estas herramientas llegaran a ser ineficaces la solución no sería su eliminación sino su corrección.

La participación de los empresarios en ámbitos donde se deciden políticas públicas debería, según la teoría, iniciar un círculo virtuoso de mejoramiento de la eficacia de estas políticas, cosa que en la Argentina no ha funcionado con el *tiempo suficiente como para permitir su maduración institucional*. Lo normal es que frente a cambios

¹⁷ Luis Rappoport, “Instituciones y normas. La clave para la gestión de políticas de desarrollo empresario”, en Aportes para una Estrategia PyME, Grupo de Políticas PyME, CEPAL, Argentina, marzo de 2003.

de gobierno o de personas estas políticas han sido eliminadas, aunque algunas prácticas y experiencias continúan en forma aislada.

En algunas experiencias locales o provinciales de políticas pyme se han utilizando este tipo de organismos con participación del sector público y el sector privado¹⁸, aunque este hecho no ha sido suficiente como para garantizar su continuidad a los cambios de gobierno. Las que han subsistido a estos cambios han sido algunas agencias locales en las que se había logrado alguna coparticipación financiera de origen local¹⁹.

En el análisis de la CEPAL y la GTZ: "Iniciativa de Desarrollo Económico Local, la articulación y las interacciones entre instituciones: El caso de Tandil" se dice: "En Tandil existen suficientes instituciones, no así individuos, que interactúan en grado suficiente como para activar un mecanismo evolutivo. El común denominador fue la percepción de estar casi en el límite del modelo social preexistente, y ante la imperiosa necesidad de prepararse para asumir colectivamente un nuevo ciclo económico que implica fuertes desafíos en la capacitación de los recursos humanos y en las formas de inserción competitiva en el mercado regional".

El comentario de la CEPAL/GTZ es central desde nuestro punto de vista porque destaca dos temas: las instituciones se reúnen asociativamente y manifiestan públicamente su interés en la participación de las políticas públicas, pero luego en la práctica predomina el interés institucional (individual) más que el social o colectivo y este es un dato de la realidad y un parámetro de nuestra investigación y el segundo tema remarcado en el estudio es el de la capacitación del recurso humano, tanto provincial como local, en instituciones facilitadoras como las agencias en la conducción técnica y en la política y también al personal de las instituciones los prestadores de servicios.

Algunas instituciones quieren participar de estos armados para quedarse con el "sello" o con algún beneficio económico. Por eso es tan importante determinar la conformación de la mesa local de conducción sin atarse a reglas fijas, no necesariamente deben estar las asociaciones de empresarios, cuando en la práctica poco tienen que ver con involucrarse realmente con el desarrollo local, hay casos

¹⁸ Por ejemplo los casos de la COPYME (1973) y el IDEB (2001), que se eliminaron en un caso por un golpe militar y en el otro aprovechando la crisis del 2001/2 para resolver un "internismo" político.

¹⁹ Véase en anexo el informe de la experiencia del IDEB y de los Centros Ideb en la provincia de Buenos Aires

como el de la Agencia de Desarrollo de Campana, provincia de Buenos Aires, dónde los que se sientan con el municipio son las grandes empresas de la localidad y aportan una cuota social que financia su funcionamiento. Es cierto que entre un tipo de conformación y otro, se producen tipos de agencia diametralmente distintas, pero en todos los casos los gobiernos locales están decididos a perder una porción de su soberanía a la hora de aplicar sus políticas públicas

L. Martirena profundizó un poco más estas condiciones de las instituciones al destacar que: "...hace falta analizar a los actores, muy especialmente *hace falta entender quienes son cada uno de ellos, quienes creen ser y bajo que intereses actúan*. Para trabajar con modelos de interacción y de redes hay que entender que hay principios básicos sin los cuales el avance será solo parcial y no se mantendrá en el tiempo".²⁰

Frente a este tipo de dificultad de la práctica cotidiana en la construcción institucional de las ADR deberían incorporar algún mecanismo que tienda a democratizar la participación de entidades con personas físicas. Un aspecto de importancia en el estudio son las propuestas de acciones de sensibilización sobre la dirigencia, sobre el compromiso de ella con la sociedad y su desarrollo y por ejemplo incorporar como miembro de la Agencia a alguna personalidad local destacada e incuestionable (empresario o no).

El éxito genera un ámbito de confianza que otorga el tiempo suficiente para que se consolide la experiencia exitosa; la cuál debe ser usada para que recorra toda la sociedad por medio de la comunicación. Las experiencias de la ADR deben estar presentes en la difusión por todos los medios y difundirse en los eventos que se organicen al efecto, en los ámbitos regional, provincial y nacional.

El tipo de construcción institucional implementado y la metodología de la "prueba y error" irán afianzando la herramienta con resultados desde la localidad, con resultados sinérgicos de beneficios económicos hacia las empresas y beneficios políticos para la mesa de conducción cada uno debe sentirse parte, en la medida del grado de utilidad que obtiene.

²⁰ LM Martiarena, en Revista Iberoamericana de Ciencia Tecnología, Sociedad e Innovación N°5/2003, Organización de Estados Iberoamericanos.

Otro aspecto considerado también de suma importancia es el referido a la evolución de las instituciones, desde su nacimiento, prueba e instalación, maduración, crisis, correcciones y adecuaciones al crecimiento y a las demandas cambiantes. Si no se le da un correlato práctico a esa concepción de la evolución de las instituciones, por ejemplo con instrumentos específicos para cada etapa evolutiva y que se reflejen en cambios en los momentos adecuados, se caerá nuevamente en el voluntarismo: exigir algo para lo que no se está capacitado o en un uso político partidario de estas herramientas.

2.2 Fundamentación

La situación local que justifica la implementación del Proyecto “Agencia de Desarrollo” en Zapala surge de los estudios realizados en relación a por ejemplo los siguientes ejes identificados:

- 1) baja densidad del tejido empresarial,
- 2) bajo valor agregado de la producción local,
- 3) emigración a otros centros urbanos de recursos humanos zapalinos,
- 4) espacios vacantes en el complejo de la Zona de Actividades Logísticas,
- 5) gran potencialidad de desarrollo de negocios de magnitud en la cadena hidrocarburífera,
- 6) el desarrollo de la industria minera,
- 7) proyectos de grandes obras públicas,
- 8) ausencia de instituciones de participación público-privadas (PPP), aunque con algunas acciones exitosas PPP,
- 9) manifiesto interés municipal en constituir una ADR.

En la presente década se han aplicado en Zapala 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 micro-emprendimientos producto de esta política pública municipal, con la participación en la formulación de proyectos empresarios del Ente de Desarrollo Productivo y financiados por programas provinciales. 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.

Como resultado de las entrevistas mantenidas con actores públicos y privados surge la necesidad de implementar un programa como el propuesto de forma que exista una política pública dirigida a las MiPyME ágil y eficaz vinculando, estas actividades con la dinámica y los distintos proyectos identificados para las principales cadenas productivas zapalinas. Desde este ámbito se pueden abordar tanto los temas de fortalecimiento de las empresas más pequeñas como así también contribuir a la creación de empresas innovadoras, atender la problemática de parque industrial en la ZAL – Z, esta nueva función de agencia de desarrollo implicará una modificación en las funciones municipales para evitar el solapamiento de atribuciones y actuaciones, evitando transmitir una imagen dual y de duplicación de gastos y fundamentalmente se provocaría una sinergia y potenciación de acciones aplicadas a empresas de distintas cadenas productivas. Por otra parte, los actores consultados estarían dispuestos a participar del proceso dedicando recursos al mismo: disponibilidad de tiempo y participación con programas nacionales de promoción.

El *modelo de gestión* propuesto consta de tres niveles: el Municipal que es el de estudios, de formulación de estrategias, de políticas públicas y de control, el 2º es el de la Agencia que es la única cara visible en la asistencia técnica y fortalecimiento a las empresas y el 3º es el del Ente de Desarrollo que se refiere a la facilitación del acceso al financiamiento.

2.3 Solución propuesta

Constitución en Zapala de una agencia de desarrollo.

2.4 Objetivos

Contribuir al desarrollo económico de Zapala, mediante el fortalecimiento de las empresas más pequeñas y la creación de empresas innovadoras.

Modelo de ADR

En congruencia con el objetivo anterior, el modelo de ADR que se visualiza es con las recomendaciones que a continuación se desarrollan.

La priorización al fortalecimiento del entramado de las MiPyME, mediante la implementación de programas de asistencia técnica a empresas y de programas de creación de empresas, se encuentra justificada desde el punto de vista de que es la manera más rápida de generar más y mejores empleos y contribuye al aumento del valor agregado de la producción local, mediante:

Tipo de Programas

- Programas de asistencia técnica en gestión empresarial, acceso al financiamiento y a la innovación, logística, normas técnicas, de calidad y ambientales.
- Capacitación al sector de empresas más pequeñas.
- Promoción de la asociatividad empresarial y de la inversión.
- Asistencia a la formulación de proyectos empresarios (de producción, comercio exterior,...) y acompañamiento en la presentación del mismo en las fuentes de financiamiento promocionales operativas.
- Apoyo a la empresa naciente.

Estructura

La estructura estará constituida por dos niveles, uno jerárquico y otro operativo:

- Conducción estratégica, se trata de un espacio del voluntariado, constituido por representantes de actores sociales locales vinculados a la producción.

Mesa de conducción política presidida por el municipio y con representantes del sistema educativo, empresas centros de I y D, otros (CEEZ?)

- Equipo de gestión

Un gerente y un asistente técnico administrativo

El resto del equipo se forma con consultores especialistas en los distintos temas y se remuneran cuando los proyectos en los que participaron son aprobados. Es importante que los consultores sean de Zapala.

Funcionamiento de la Agencia

a) Plan anual de actividades y metas

La mesa de conducción fija un plan anual de actividades, con metas de revisión periódica. El equipo de gestión debe llevarlas a cabo y dar cuenta de ello a la mesa.

b) Evaluación de la gestión

La evaluación debe tomar en cuenta:

- i. el porcentaje de la meta logrado,
- ii. el impacto de los servicios en las empresas: número de contactos, cantidad de empresas en la capacitación, proyectos elaborados, mejoras introducidas en las empresas, proyectos presentados en fuentes de financiamiento, proyectos aprobados, empleos generados,...
- iii. evaluación de los formularios-encuesta de los empresarios por los servicios tomados (se mide: atención, rapidez de atención, rápidas respuestas, expectativas satisfechas, resultados, opinión sobre el servicio).

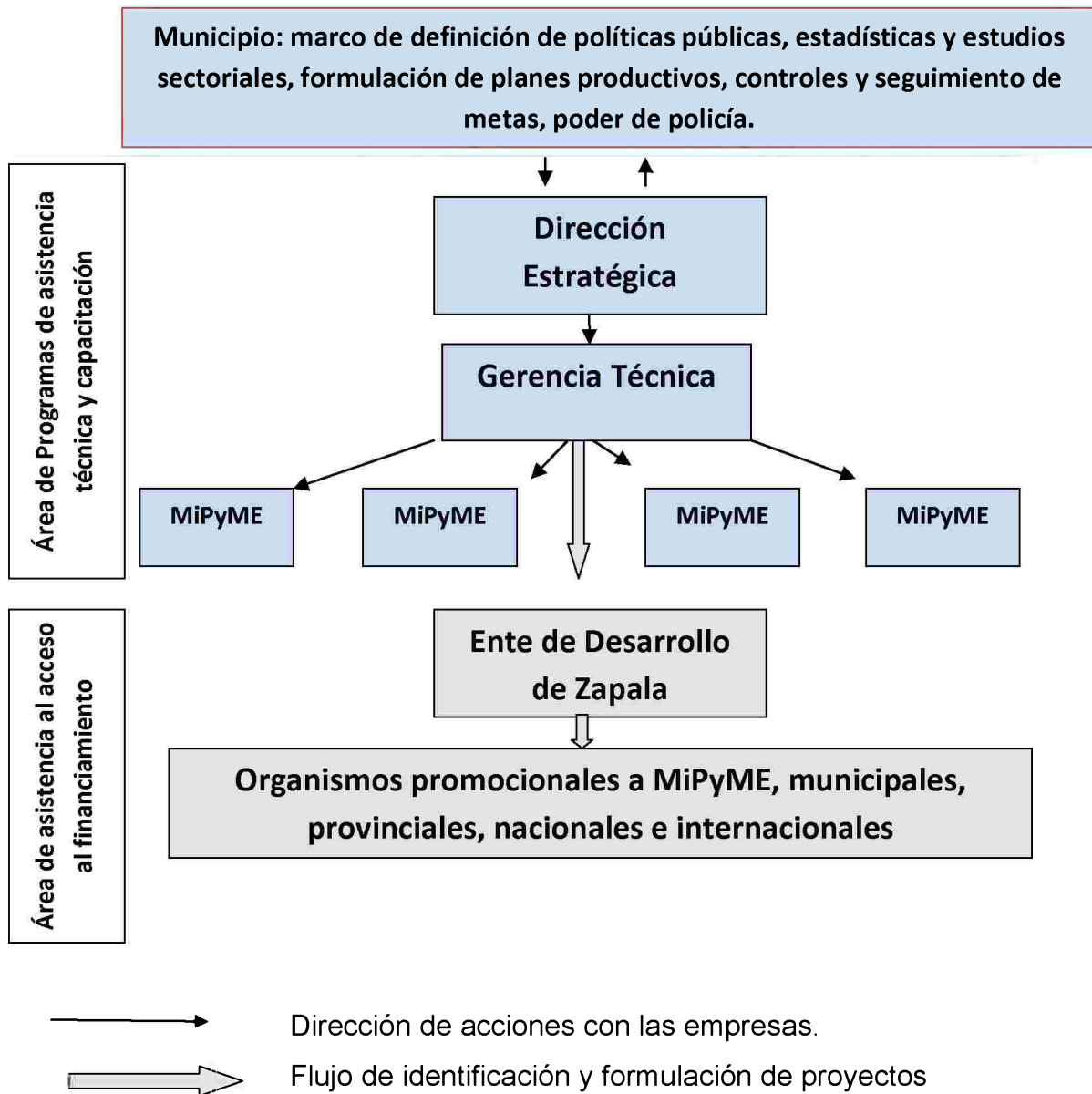
Dinámica

El gerente y su asistente deben alternarse en la visita a empresas y en la atención de la oficina, así como de las cuestiones administrativas, deben identificar a otros consultores interesados en trabajar a resultado, en los diversos temas priorizados, tal vez sea necesario un proceso de especialización.

Importante, realización de un seminario de agencias de desarrollo en Zapala.

Se deberá establecer la frecuencia de reuniones entre el equipo de gestión y la mesa de conducción, es importante que además de este contacto periódico, los miembros de la mesa interactúen con el gerente para transmitirle experiencias, alternativas, contactos, Etc.

Esquema de Funcionamiento



Capacitación de RR.HH.

En esta etapa es importante una capacitación a los dos niveles, en el estratégico en temas como: liderazgo, conducción estratégica, marco macroeconómico, conceptos de evaluación de proyectos.

Al equipo de gestión en: administración de instituciones de apoyo a MiPyME, contenidos de programas de asistencia técnica y capacitación, residencia en una ADR funcionando, gira por las distintas ventanillas de la SEPYME. Cómo entrevistar método callar y escucha.

En el proceso de formación del gerente debería incluirse la estadía en alguna agencia identificada para que pueda ver el funcionamiento técnico y administrativo, también como la agencia usa el marketing para atraer empresarios: de asistencias a cursos de interés a identificar proyectos de mayor envergadura. Una forma de atracción podría ser la visita de los funcionarios para promocionar una herramienta y luego continuar con los asistentes en el desarrollo.

Otra capacitación necesaria sería conocer a nivel provincial y nacional a las distintas ventanillas con programas, cómo operan estos y a los funcionarios que las atienden. Un tema conflictivo serán los celos con dependencias municipales con temáticas superpuestas. Una vez formada la agencia las funciones se parten en el Municipio quedan las indelegables: como fijar los planes y políticas públicas, estrategias, estadísticas, controles, etc. y la atención a las empresas en lo concerniente a asistencia técnica o capacitación es temática de la agencia. Este es también un tema de capacitación al empleado municipal debe conocer que es lo que está haciendo la agencia y apropiarse de los resultados de esta, son resultados de la gestión y no de algo ajeno. Debe recordarse el tema de honorarios por los contratos de locación de obra, probablemente serán más altos que salarios municipales con responsabilidades similares, pero se deben a aspectos ya mencionados como la falta de estabilidad, vacaciones, obra social y asistencia previsional que no estarán contempladas en el contrato.

Perfil del gerente

Consultor no funcionario, por ejemplo mediante contrato de locación de obra, es necesario tener la posibilidad de evaluación de las tareas del gerente por rendimiento.

Edad 25 a 45 años

Profesional de carreras económicas, diez años de profesional, 5 años de experiencia con empresas, ingeniería, sociología o afines, debe entender la lógica empresarial. Puede ser no profesional, en caso negativo debe registrar como mínimo diez años antecedentes en una empresa, o con temáticas empresarias.

2.5 Beneficiarios

Todo el tejido empresarial de MiPyME de Zapala y región de influencia y a potenciales emprendedores.

2.6 Costos preliminares del Proyecto:

DETALLE	PRECIO UNITARIO (\$)	MESES DE TRABAJO	TOTAL
A. GASTOS DE PERSONAL			
Honorarios			
Gerente	\$ 17.000	12	\$ 204.000
Asistente técnico-administrativo	\$ 12.000	12	\$ 144.000
SUBTOTAL A=			\$ 348.000
B. GASTOS ESPECIFICOS			
DETALLE	VALORES UNITARIO (\$)	CANTIDAD	TOTAL
Alquiler oficina	\$ 3.000	12	\$ 36.000
Viáticos y movilidad	\$ 1.000	12	\$ 12.000
Servicios telefonía, internet, luz, gas	\$ 2.500	12	\$ 30.000
Insumos administrativos	\$ 400	12	\$ 4.800
SUBTOTAL B=			\$ 82.800
C. OTROS GASTOS			
Equip. informático y de comunicación	\$ 12.000	1	\$ 12.000
Mobiliario ²¹	\$ 11.118	1	\$ 11.118
SUBTOTAL C=			\$ 23.118
MONTO TOTAL DEL PROYECTO:			\$ 453.918

Los costos de funcionamiento de la agencia estimados en el cuadro anterior están calculados en forma anual. Los honorarios del gerente se calculan en relación a los salarios de un Director Provincial en Neuquén. El resto de ítems son de equipamiento de la oficina.

2.7 Fuentes de financiamiento

9. Consta de: 2 escritorios \$ 1290 c/u, 2 sillas de escritorio \$ 769 c/u, mesa de reuniones \$ 3400, 6 sillas \$ 600 c/u.

Para la etapa inicial o de instalación, se recomienda un subsidio municipal destinado a la persona jurídica “agencia” para que ésta ejecute los contratos de locación de obra del personal (es preferible en esta etapa que sea por seis meses con renovaciones e informes según el objeto del contrato) y para el cumplimiento de un plan de acción anual con metas semestrales y rendiciones anuales.

En cuanto la Agencia demuestre efectividad e impacto en las empresas es el momento de recurrir a cofinanciamiento privado y de otras fuentes de organismos públicos.

2.8 Instrumentos promocionales existentes para su desarrollo

La SEPyME es la institución más adecuada para la capacitación de los recursos humanos de la agencia, tanto sea la del equipo técnico como para formación de líderes directivos, para la vinculación con la red de agencias nacionales y para la utilización de los instrumentos promocionales operativos para las más pequeñas empresas disponibles en la SEPyME y en otros organismos públicos nacionales y provinciales.

2.9 Posibles organizaciones para la ejecución

Se recomienda que la iniciativa sea Municipal, la misma puede estar acompañada por la DAM – UNLP y la SEPyME en aspectos técnicos y la implementación en la etapa de “arranque”.

2.10 Organizaciones privadas y/o públicas relacionadas con la propuesta

Ministerios nacionales y provinciales con instrumentos de promoción a PyME, otras agencias de desarrollo del País. Organismos de investigación y desarrollo como el INTI, INTA, UNCo, CEGEMAR.

2.11 Posibles beneficiarios e impactos del Proyecto

Todo el tejido empresarial de MiPyME de Zapala y región de influencia y a potenciales emprendedores.

3 ACCIONES A SEGUIR

3.1 Estudios necesarios

Se recomienda establecer un mecanismo para actualización en forma anual de los estudios realizados en el presente proyecto (caracterización de las distintas cadenas priorizadas).

Por otra parte sería conveniente que se defina en la Municipalidad un área de Estadísticas y estudios para realizar, encuestas que servirán de insumo para actualizar los diagnósticos de cada cadena y para detectar demandas de asistencia técnica y capacitación empresaria.

3.2 Términos de Referencia Propuestos

3.2.1 Objetivo.

Creación de un sistema local de asistencia técnica y fortalecimiento a las PyME, integrado por actores públicos, privados y del sector educativo de la ciudad de Zapala.

3.2.2 Actividades.

- **Fortalecimiento mesa de conducción**

Identificación de actores clave en las instituciones representativas con interés en el objetivo.

Realización de talleres destinados a brindar elementos técnicos de conducción y liderazgo a los actores clave identificados.

Definición de estatuto de funcionamiento y obtención de personería jurídica.

- **Equipo de Gestión Técnica**

Definición del perfil técnico del gerente y asistente técnico administrativo.

Definición de formas de contratación y de remoción de los cargos.

Llamado a concurso de antecedentes para seleccionar entre los postulantes.

Definición de un calendario para la capacitación en el cargo.

- **Definición de Estrategias**

Definición del diagnóstico económico-productivo local.

Establecer prioridades sectoriales y por segmentos empresarios según el diagnóstico.

Identificar las principales barreras al desarrollo empresario.

Elaboración de un Plan Anual que deberá ejecutar el equipo de gestión, identificando las metas y parámetros que se controlarán.

Inclusión en las actividades de la agencia, la obligación de comunicar las acciones realizadas.

- **Elaboración de Programas para las PyME**

Identificación de programas nacionales y provinciales de asistencia técnica y capacitación aplicables.

Elaboración de programas propios y adaptación de programas de terceros a la realidad local.

Definición del costo de los programas y del precio a las PyME.

Infraestructura

Ubicación del local de la agencia.

Equipamiento administrativo-informático de la agencia.

- **Imagen y Comunicación**

Definición de la imagen corporativa.

Definición de la política de comunicación.

Construcción de página web y del uso de redes sociales.

3.3 Costos de los estudios (presupuesto preliminar)

Los costos totales estimados tanto para el funcionamiento del primer año, etapa de instalación de la agencia, ascienden a unos \$ 453.918.

3.4 Calendario preliminar de operaciones:

Meses	1	2	3	4	5	...	10	11	12
Actividades									
Fortalecimiento mesa de conducción									
Equipo de Gestión Técnica									
Infraestructura									
Definición de Estrategias									
Elaboración de Programas PyME.									
Inicio de actividades.									
Imagen y Comunicación									

3.5 Contrataciones y licitaciones

No están previstas.

Bibliografía Tomo III

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Ainchil, J.; Preiss, O.; Ameri, H. y otros. (2007). Caracterización del Territorio y del Sistema de Actividades en el Área de Influencia del Paso Pehuenche. BID – CEPAL – IIRSA, Ministerio de Infraestructura Federal.
- 2.- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la Cepal 82. Abril 2004.
- 3.- Altenburg, T. (1999). Pequeñas y medianas empresas en los países en vías de desarrollo: fomentando su competitividad e integración productiva. Berlín: IAD, 1999.
- 4.- Angelelli, P.; Gatto, F. (1999). Restricciones asociadas al desarrollo de las competencias de las PYMEs: consultoría y capacitación. Los problemas del entorno de negocios: el desarrollo competitivo de las PYMEs argentinas – Buenos Aires: Miño y Dávila, 1999.
- 5.- Aon, P. (2011). De Emprendimientos, empresas y emprendedores” Universidad Nacional de Luján.
- 6.- Arango Serna, M. y otros. (2009). Logística Esbelta Aplicada al Transporte en el Sector Minero. Boletín de CIENCIAS DE LA Tierra N° 25.
- 7.- Arocena, J. (1987). El desarrollo de la pequeña y microempresa. Cuadernos del CLAEH 12(43) diciembre 1987.
- 8.- Blanco, H. (2003). Planeamiento del desarrollo local. Cepal. Septiembre 2003.
- 9.- Boscherini, Fabio. La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las PYMEs exportadoras argentinas. Buenos Aires: 1996.
- 10.- Braidot, N; Formento, H; Nicolini, J, Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas Pymes industriales y de servicios: enfoque basado en los sistemas de administración para la calidad total. Editorial UNGS. 2003.
- 11.- Buitelaar, R. (2001). (Compilador). Aglomeraciones mineras y desarrollo local en América Latina. Cepal. Noviembre 2001.
- 12.- Campero, E.(2012). El emprendedor Profesional”, (presentación), 2012.
- 13.- COPADE. (2006). Corredor Bioceánico – Ferrocarril Trasandino Sur. Banco Mundial, inf. 30606, junio 2006.
- 14.- Coraggio J. (2011). Economía Social y Solidaria, El trabajo antes que el capital, Quito-Ecuador.
- 15.- CREBBA (2011). Oportunidades de Intercambio en el Corredor Trasandino Sur, Centro Regional de Estudios Económicos Bahía Blanca Argentina, 2011.
- 16.- CREBBA (2013). Corredor Trasandino Sur. Situación y posibilidades de Desarrollo. Centro Regional de Estudios Económicos Bahía Blanca Argentina, 2013.
- 17.- De la Arena, G. (2001). El caso de los Jóvenes Emprendedores Rurales. Programa Emprendedores Rurales, M. de Agricultura, G, P y Alimentación, 2001.
- 18.- Dini, M. (2004). Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva: estudios de caso en América Latina. México, DF: CEPAL: Siglo Veintiuno Editores, 2004.
- 19.- Dirección de Economía Social, Municipalidad de Zapala, “Cadena de valor Zapala Ampliada.ppt”, 2013. “Experiencias Trabajadores Agroartesanales.ppt”, 2013. “Sistematización de las encuestas individuales de los emprendedores.doc”, 2013.

- 20.- 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.
- 21.- 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-dealojamiento-hoteleroy-parahotelero>, visitado el 22/03/2014.
- 22.- 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.
- 23.- 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, visitado el 22/03/2014.
- 24.- 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](http://www.estadisticaneuquen.gob.ar/sectoresEconomicos_turismo_restaurantes.html).html, visitado el 22/03/2014.
- 25.- Federico, J. (2011). Programa de Desarrollo Emprendedor, PRODEM", Universidad Nacional de G. sarmiento.
- 26.- Fundación CODESPA (2011). Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor.
- 27.- García, A. (2013). "Algunas consideraciones sobre la actividad turística. Conceptos y definiciones de Turismo". Documento de cátedra de las materias Introducción al Turismo y a la Estructura del Mercado Turístico y Políticas Turísticas, Licenciatura en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, UNLP.
- 28.- García, A. y Lavalle, N. (2014). "La cadena de valor del sector turismo". Documento de cátedra de la materia Políticas Turísticas. Licenciatura en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, UNLP.
- 29.- Garzon, J.; Torre N. (2013). Actualidades y desafíos en la cadena de la carne bovina. Ieral. Diciembre 2013.
- 30.- Gatto, F.; Ferraro, C. (2000). Análisis de la experiencia del Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense –IDEB-. Documento de Trabajo N° 85, CEPAL, Buenos Aires 2000.
- 31.- Ghezan, G., Iglesias, D., Acuña, A.(2007). Guia Metodologica para el Estudio de las Cadenas Agroalimentarias y Agroindustriales". Proyecto 2742: Economía de las Cadenas Agroalimentarias y Agroindustriales. Marzo 2007.
- 32.- Giordano, M. (2012). Taller de entrenamiento de Emprendedores, Universidad Nacional de Lanús.
- 33.- Gobierno de Santa Fe: Cadena de la carne Bovina Santafesina. Plan Estratégico Provincial. Santa Fe. 2008.
- 34.- Higueta, M. (2011). Comunidad Emprendedora Argentina (presentación), 2011.

- 35.- 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, visitado el 22/03/2014.
- 36.- Kantis, H.; Angelelli, P.; Gatto, F. (2000). Nuevos emprendimientos y emprendedores en Argentina; de qué depende su creación y supervivencia?, En Las pequeñas y medianas empresas: entorno, estrategias y potencial transformador. Red PyME Mercosur, IEF, Universidad de Córdoba. 2000.
- 37.- Kantis, H.; Carmona, R, "El estudio de las redes empresariales en el diagnóstico del desarrollo local: elementos metodológicos y su aplicación al caso Rafaela", En: Las pequeñas y medianas empresas: entorno, estrategias y potencial transformador. Red PyME Mercosur. IEF, Universidad Nacional de Córdoba. 2000.
- 38.- Korman Dib, S. (2010). Énfasis Comunicación y Cultura", (presentación) UFRJ, 2010.
- 39.- Korman Dib, S. (2010). Factores Críticos y Barreras de los Nuevos Proyectos. 2010
- 40.- Korman Dib, S. (2010). Recomendaciones o Aumento de los Nuevos Mapas, (presentación) Universidad Federal de Río de Janeiro. 2010
- 41.- Kosacoff, Bernardo; prol. Desarrollando capacidades competitivas: estrategias empresariales, internacionalización y especialización productiva de la Argentina Buenos Aires: Techint, julio 2010.
- 42.- Ley N°2414. Ley provincial de turismo. Provincia del Neuquén, Republica Argentina. En <http://www.neuquentur.gob.ar/es/leyes-y-reqlamentaciones/>, visitado el 22/03/2014.
- 43.- Madoery, O. (2011). Comunidades Emprendedoras e Innovadoras, (presentación), 2011.
- 44.- Ministerio de Industria y Comercio, España (2007). Logística y Competitividad de las PyME", 2007.
- 45.- Moran Esparza, J.L.: La Economía Social Solidaria: Redes Productivas en Contribuciones a la Economía, enero 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008a/>
- 46.- Pietrobelli C.; Rabellotti, R. (2005). Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina El papel de las políticas. Banco Interamericano de Desarrollo. Febrero de 2005.
- 47.- Programa Formación de Formadores de la Subsecretaria de Economía Social dependiente del Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de la Provincia de Santa Fe.
- 48.- Rofman, A.; García, A.(2013). Economía solidaria y Cuestión regional en Arg S XXI", 2013.
- 49.- Santangelo, Federico (Coordinador): Conglomerado Bovino Correntino. Informe Final. Programa de Competitividad del Norte Grande – Junio de 2011.
- 50.- Senesi, S.(coord.) (2010). "Estudio de Competitividad del Sistema de Ganados y Carnes Bovino en la Provincia de Neuquén" CFI. Noviembre 2010.
- 51.- Serebrisky T. y otros. (2010). Logística, Análisis y Opciones para Resolver Sus Desafíos Estratégicos, Banco Mundial, Inf. 54342, oct. 2010.
- 52.- 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.

- 53.- 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.
- 54.- 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.
- 55.- 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.
- 56.- 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.
- 57.- 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.
- 58.- 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.
- 59.- Tauber, F.; Delucchi, D. (2007). Construcción metodológica para el plan estratégico participativo del CODENOBA.
- 60.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J. (2004). Plan Estratégico General Madariaga.
- 61.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J. (2004). Plan Estratégico Rural de General Lavalle
- 62.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Longo, J.; Pintos, P.; Primerano, P., García, S. (2004). Plan Estratégico Brandsen.
- 63.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H. (2002). Plan Estratégico Lincoln: Rearticulación territorial urbano-rural para el desarrollo local.
- 64.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Pintos, P.; Tosi, I. (2003). Propuesta para el Plan Estratégico para el desarrollo de la ciudad de Mar del Plata y el partido de General Pueyrredón.
- 65.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sánchez, M.; Frediani, J.; Tosi, I. (2009). Plan Estratégico Zárate.
- 66.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Pintos, P.; Lafosse, S.; Lagos, S. (2003). Plan Estratégico Dolores.
- 67.- Tauber, F.; Karol, J.; Delucchi, D.(2014). TP2 URBANO, Desarrollo de un Plan Estratégico de intervención territorial.
- 68.- Tauber, F.; Sánchez Arrabal, M.; Martino, H.; Delucchi, D. (2011). Plan Estratégico La Plata 2010.
- 69.- Tauber, F.; Delucchi, D.; Martino, H.; Sánchez Arrabal, M.; Frediani, J.; Carnevale, J. (2007). Construcción de una metodología participativa para el plan estratégico Zárate.
- 70.- 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).

- 71.- Unidad de Promoción y Formación para el Trabajo, Municipalidad de Zapala. Estudios de cadenas de valor de la Localidad de Zapala. 2013.
- 72.- Unión Industrial Argentina. "Estudio de Cadenas de Valor. 2014.
- 73.- Yoguel, Gabriel. "Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas", En Revista de la CEPAL, N° 71, Santiago de Chile. 2000.