

Formulación de Proyectos Prioritarios por Cadenas de Valor

Informe Final: Tomo III Año 2014

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

Tauber Fernando Alfredo, Martino Horacio Marcelo

Resumen

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

El Tomo III 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).

Instituciones participantes

Consejo Federal de Inversiones (CFI)

Ministerio de Desarrollo Territorial del Gobierno de la Provincia Del Neuquén

Municipalidad de Zapala

Universidad Nacional de La Plata

Palabras Clave

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

FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO 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

FACTORES INTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS Existencia de importantes yacimientos Parque minero Actividad industrial de base minera	LISTA DE DEBILIDADES Eslabones sin valor agregado local Falta de iniciativas asociativas Ausencia de acceso al financiamiento
FACTORES EXTERNOS	ESTRATEGIA MAXI-MAXI Incentivar el agregado de valor en la localidad Políticas de apoyo a las empresas mineras	ESTRATEGIA MAXI-MINI Aumentar la demanda de bienes y servicios locales Promoción de la inversión para instalación de empresas Búsqueda de mecanismos de financiamiento público-privados (SGR)
LISTA DE OPORTUNIDADES Interés gubernamental e institucional en fortalecer la cadena minera. Demanda de minerales Posibilidad de derivar demanda de insumos hacia el mercado local		

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 (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 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 abastecedores 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 Lavalle (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. CARACTERISTICAS 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

<u>Estrategias</u>	<u>Ideas Proyecto</u>
<u>ESTRATEGIA 1</u> <u>FO (MAXI-MAXI)</u>	<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><u>ESTRATEGIA 2</u></p> <p>OD (<u>MAXI</u> - <u>MINI</u>)</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.
<p><u>ESTRATEGIA 3</u></p> <p>FA (Maxi-Mini)</p> <p>Estrategia de fortalecimiento institucional</p>	<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>
<p><u>ESTRATEGIA 4</u></p> <p>AD (MINI-MINI)</p> <p>Plan de marketing de la ZAL</p>	<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</p> <p>Zapala como Portal de la Ruta del Pehuén y centro turístico de distribución</p> <p>Diversidad de recursos naturales y culturales</p> <p>Diversidad de atractivos</p> <p>Área de gestión turismo: grado de representación, compromiso e iniciativa</p> <p>Cooperación pública-pública</p> <p>Oferta de servicios de entretenimiento</p> <p>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 style="text-align: center;">ESTRATEGIA MINI-MAXI</p> <p>Profesionalización del sector turismo de Zapala</p>	<p style="text-align: center;">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 Lavallo (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 Intendenta 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 directiva, 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).

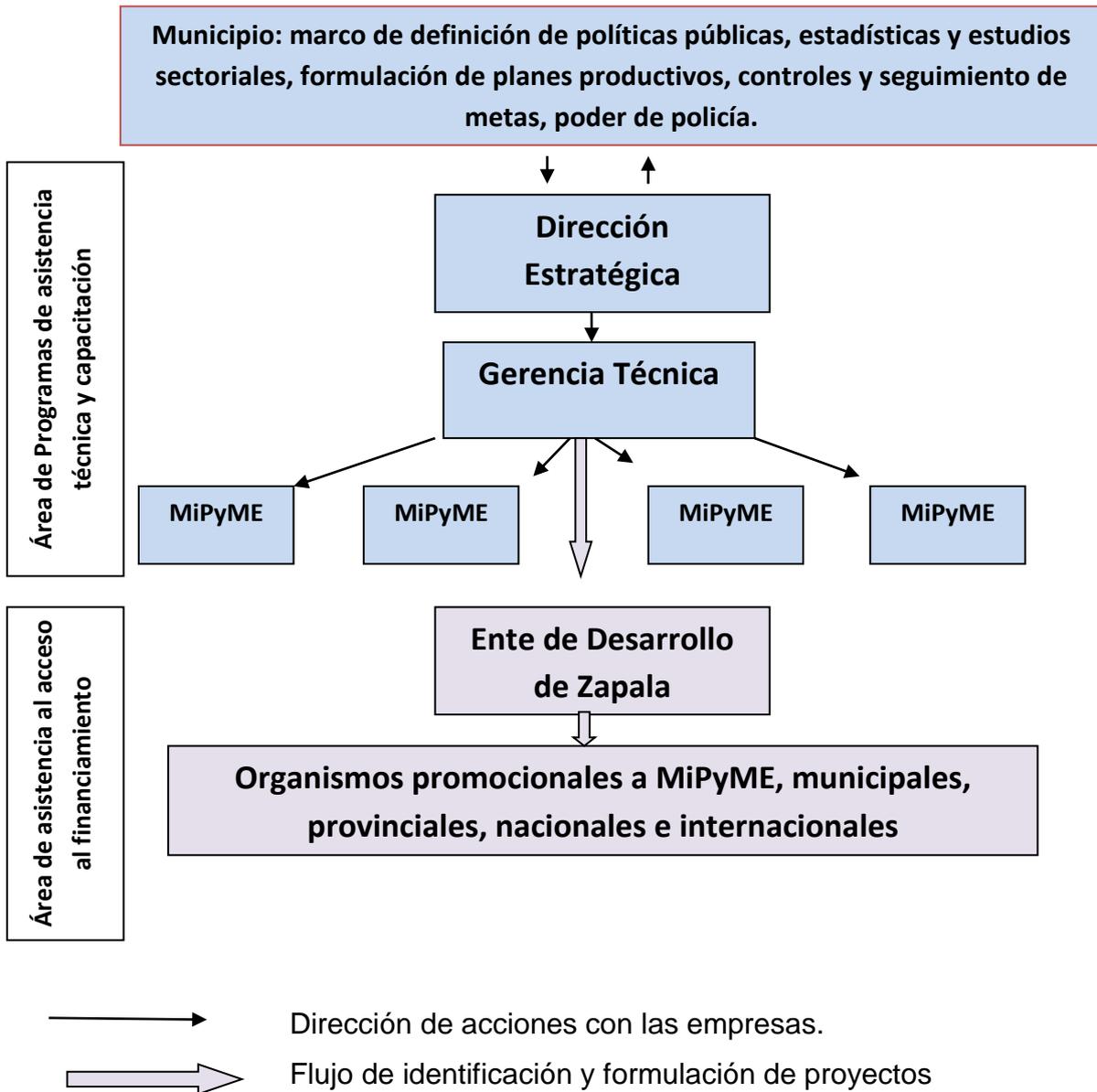
Dinámica

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. "Caracterización del Territorio y del Sistema de Actividades en el Área de Influencia del Paso Pehuenche". BID – CEPAL – IIRSA, Ministerio de Infraestructura Federal, 2007.
- 2.- Alburquerque, Francisco: Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la Cepal 82. Abril 2004.
- 3.- Altenburg, Tilman, Pequeñas y medianas empresas en los países en vías de desarrollo: fomentando su competitividad e integración productiva. Berlín: IAD, 1999.
- 4.- Angelelli, Pablo y Gatto, Francisco, 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. "De Emprendimientos, empresas y emprendedores". Universidad Nacional de Luján. 2011.
- 6.- Arango Serna, M. y otros. "Logística Esbelta Aplicada al Transporte en el Sector Minero". Boletín de CIENCIAS DE LA Tierra N° 25, junio 2009.
- 7.- Arocena, José. El desarrollo de la pequeña y microempresa. Cuadernos del CLAEH 12(43) diciembre 1987.
- 8.- Blanco, Hernán: Planeamiento del desarrollo local. Cepal. Septiembre 2003.
- 9.- Buitelaar, Rudolf M. (Compilador) Aglomeraciones mineras y desarrollo local en América Latina. Cepal. Noviembre 2001.
- 10.- Campero, E. "El emprendedor Profesional", (presentación), 2012.
- 11.- 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.
- 12.- Boscherini, Fabio. La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las PYMEs exportadoras argentinas. Buenos Aires: 1996.
- 13.- CODESPA, "Metodologías-análisis-bajo-enfoque-cadenas-de-valor", Fundación CODESPA, 2011.
- 14.- Coraggio José Luis, "ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA, El trabajo antes que el capital", Quito-Ecuador, julio del 2011.

- 15.- COPADE “Corredor Bioceánico – Ferrocarril Trasandino Sur”, 1996. Banco Mundial, inf. 30606, junio 2006.
- 16.- CREBBA, “Corredor Trasandino Sur. Situación y posibilidades de Desarrollo. 2013.
- 17.- De la Arena, G. “El caso de los Jóvenes Emprendedores Rurales”. Programa Emprendedores Rurales, M. de Agricultura, G, P y Alimentación, 2001.
- 18.- De la Arena, G. “El caso de los Jóvenes Emprendedores Rurales”. Programa Emprendedores Rurales, M. de Agricultura, G, P y Alimentación, 2001.
- 19.- Dini, Marco ed. Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva: estudios de caso en América Latina. México, DF: CEPAL: Siglo Veintiuno Editores, 2004.
- 20.- 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.
- 21.- Dirección de Estudios de Mercado y Estadística. Subsecretaria 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.
- 22.- Dirección de Estudios de Mercado y Estadística. Subsecretaria de Desarrollo Turístico, Ministerio de Turismo de la Nación. *Oferta de alojamiento en la Argentina 2010*. En <http://desarrolloturistico.gob.ar/estadistica/oferta-de-alojamiento-hoteleroy-parahotelero>, visitado el 22/03/2014.
- 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](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.- Federico, J. "Programa de Desarrollo Emprendedor, PRODEM", Universidad Nacional de G. Sarmiento, 2011.
 - 27.- Fundación CODESPA, Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor. 2011.
 - 28.- García, A. "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. 2013.
 - 29.- García, A. y Lavalle, N. "La cadena de valor del sector turismo". Documento de cátedra de la materia Políticas Turísticas, Licenciatura en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, UNLP. 2014.
 - 30.- Garzon Juan Manuel y Torre Nicolás: Actualidades y desafíos en la cadena de la carne bovina. Ieral. Diciembre 2013.
 - 31.- Gatto, F. y Ferraro, C. "Análisis de la experiencia del Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense –IDEB-". Documento de Trabajo N° 85, CEPAL, Buenos Aires 2000.
 - 32.- Ghezan, G., Iglesias, D., Acuña, A., "Guía Metodológica para el Estudio de las Cadenas Agroalimentarias y Agroindustriales". Proyecto 2742: Economía de las Cadenas Agroalimentarias y Agroindustriales. Marzo 2007.
 - 33.- Giordano, M. "Taller de entrenamiento de Emprendedores, Universidad Nacional de Lanús, 2012.
 - 34.- Gobierno de Santa Fe: Cadena de la carne Bovina Santafesina. Plan Estratégico Provincial. Santa Fe. 2008.
 - 35.- Higueta, Mauro. "Comunidad Emprendedora Argentina", (presentación), 2011.
 - 36.- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), <http://www.inaes.gov.ar/es/>
 - 37.- 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.
 - 38.- Kantis, H., y 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.
- 39.- Kantis, H., Angelelli, P. y Gatto, F. 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.
 - 40.- Korman Dib, S. "Factores Críticos y Barreras de los Nuevos Proyectos. 2010.
 - 41.- Korman Dib, S. "Énfasis Comunicación y Cultura", (presentación) UFRJ, 2010.
 - 42.- Korman Dib, S. "Recomendaciones o Aumento de los Nuevos Mapas", (presentación) Universidad Federal de Río de Janeiro. 2010.
 - 43.- Kosacoff, Bernardo; prol. Desarrollando capacidades competitivas: estrategias empresariales, internacionalización y especialización productiva de la Argentina Buenos Aires: Techint, julio 2010.
 - 44.- 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.
 - 45.- Madoery, O. Comunidades Emprendedoras e Innovadoras, (presentación), 2011.
 - 46.- Ministerio de Industria, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, (SEPYME), <http://www.industria.gob.ar/pacc-empresas/>
 - 47.- Moran Esparza, J.L.: "*La Economía Social Solidaria: Redes Productivas*" en Contribuciones a la Economía, enero 2008 en <http://www.eumed.net/ce/2008a/>
 - 48.- Programa Formación de Formadores de la Subsecretaria de Economía Social dependiente del Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de la Provincia de Santa Fe.
 - 49.- Ministerio de Industria y Comercio "Logística y Competitividad de las PyME", España, 2007.
 - 50.- Oportunidades de Intercambio en el Corredor Trasandino Sur", Centro Regional de Estudios Económicos Bahía Blanca Argentina, (CREBBA), 2011.
 - 51.- Pietrobelli Carlo y Rabelotti Roberta: Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina El papel de las políticas. Banco Interamericano de Desarrollo. Febrero de 2005.
 - 52.- Rofman Alejandro y García Ariel, "Economía solidaria y Cuestión regional en Arg S XXI", 2013.

- 53.- Santangelo, Federico (Coordinador): Conglomerado Bovino Correntino. Informe Final. Programa de Competitividad del Norte Grande – Junio de 2011.
- 54.- Senesi, Sebastián Ignacio (coord.): “Estudio de Competitividad del Sistema de Ganados y Carnes Bovino en la Provincia de Neuquén” CFI. Noviembre 2010.
- 55.- Serebrisky T. y otros, “Logística, Análisis y Opciones para Resolver Sus Desafíos Estratégicos”, Banco Mundial, Inf. 54342, oct. 2010.
- 56.- 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.
- 57.- 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.
- 58.- 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.
- 59.- 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.
- 60.- 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.
- 61.- 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.
- 62.- 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.
- 63.- Unión Industrial Argentina. “Estudio de Cadenas de Valor. 2014.

- 64.- Unidad de Promoción y Formación para el Trabajo, Municipalidad de Zapala, Estudios de cadenas de valor de la Localidad de Zapala. 2013.
- Yoguel, Gabriel. “Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas”, En Revista de la CEPAL, N° 71, Santiago de Chile. 2000.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

(Principales antecedentes y enfoques conceptuales)

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

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

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

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