

Resumen ejecutivo

El objetivo principal del estudio es elaborar mediante una metodología participativa un Plan Estratégico Provincial (2011-2016) para el Sector Comercio, que defina una visión integral consensuada, acompañada de lineamientos estratégicos, definición de políticas públicas, programas y proyectos orientados a mejorar la competitividad y complementariedad de las unidades económicas del Sector Comercio de la Provincia, promoviendo nuevas formas asociativas, fortaleciendo el empleo y el desarrollo local.

Se definen tres niveles escalares para el análisis uno que corresponde al nivel regional, para el cuál se regionalizan los departamentos de la Provincia, una escala que corresponde a la capital de Neuquén y su área de influencia y tres áreas piloto de la ciudad de Neuquén en las que se realiza un diagnóstico más detallado y las propuestas son más precisas y específicas.

Se trabaja a partir de foros participativos a los que concurren diversos actores del sector o vinculados a él que ayudan a delinear un diagnóstico, para el cuál también se utilizan fuentes de información estadística, entrevistas en profundidad a actores clave y una encuesta de oferta y demanda, de acuerdo al análisis escalar propuesto. La estructura del estudio de diagnóstico y la etapa propositiva se realiza conforme a esta regionalización de la provincia que permite establecer problemas y potencialidades comunes entre las diversas localidades de cada región.

A nivel regional, en una primera instancia, se logra una jerarquización de centros comerciales de la provincia y la identificación de barreras y facilitadores para el desarrollo comercial por región. A nivel de áreas piloto, se realiza un estudio de caracterización de la oferta y la demanda, y un análisis del paisaje urbano, lo que permite llegar a un diagnóstico específico de cada una de ellas.

Los resultados del diagnóstico regional y de áreas piloto se traducen en la construcción de líneas estratégicas a nivel provincial, regional y de áreas piloto. Las mismas se definen a través de una serie de acciones que conforman un banco de propuestas que deben ser jerarquizadas y priorizadas en la etapa de implementación a través del trabajo de una Comisión Mixta que impulse la ejecución del plan.

I. Introducción

A. Objetivos del estudio

El objetivo principal del estudio es elaborar participativamente un Plan Estratégico Provincial (2011-2016) para el Sector Comercio, que defina una visión integral consensuada, acompañada de lineamientos estratégicos, definición de políticas públicas, programas y proyectos orientados a mejorar la competitividad y complementariedad de las unidades económicas del Sector Comercio de la Provincia, promoviendo nuevas formas asociativas, fortaleciendo el empleo y el desarrollo local.

Como objetivos específicos del proyecto se plantearon:

- Caracterizar el sector comercio con sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que identifiquen la trama comercial en cada localidad, los polos comerciales existentes, su perfil y potenciales.
- Establecer áreas piloto en Neuquén Capital para la aplicación del Plan.
- Elaborar propuestas de políticas públicas provinciales e intersectoriales para el desarrollo del sector comercial, mediante metodologías y técnicas de ordenamiento territorial.
- Identificar instrumentos públicos vigentes a nivel nacional/provincial/ municipal y elaborar propuestas de alternativas de financiamiento para el sector comercio.
- Conformación de una Comisión Mixta de Seguimiento del Plan de Acción Comercial.

B. El papel clave del comercio minorista en el desarrollo territorial

La palabra comercio tiene dos acepciones muy claras, la relativa a la acción y efecto de comerciar, que se concreta en actividades de comprar, vender o permutar productos y servicios, con fines lucrativos. Por otra parte, tiene un significado relacionado con tener trato y comunicación unas personas con otras.

El comercio es un sector económico complejo que incluye una serie de actividades muy diversas (minoristas, mayoristas, agentes comerciales, mercados, venta ambulante, servicios, etc.). El presente estudio se centra exclusivamente en el comercio minorista de carácter urbano y sus relaciones con la ciudad.

El comercio juega un papel fundamental en las ciudades, no sólo por su importancia económica; también porque es un instrumento de abastecimiento de la población y permite comprar lo que necesitan los ciudadanos; y, sobre todo, por que es un elemento de vida social, de relaciones y de contactos ciudadanos.

La oferta comercial condiciona la calidad de vida de la ciudadanía, al ser un factor esencial para cubrir sus necesidades de consumo y de ocio.

El comercio es un factor importante de diversificación y de crecimiento económico. Además, el comercio es un instrumento vertebrador de la ciudad, puede equilibrar y estructurar la trama urbana.

El comercio contribuye a dar personalidad, imagen y vitalidad a la ciudad, pudiéndose convertir en un elemento atractivo de la misma.

El comercio por tanto es una actividad que genera riqueza, aporta bienestar y calidad de vida a la ciudadanía, y es un instrumento dinamizador y vertebrador del espacio urbano.

La importancia del sector comercial radica en una serie de circunstancias:

- Elevado número de establecimientos comerciales, con un alto nivel de empleo generado.
- Función económica de vínculo vital entre productor y consumidor, ya que es el comerciante quien facilita los intercambios físicos y monetarios.
- Es el canal de intercambio de información entre el consumidor y el productor sobre las tendencias de los gustos y la estructura de la demanda.
- Proporciona lo que los consumidores quieren, en términos de opción, calidad, precio y servicio.
- Contribuye a la calidad de vida de las ciudades, no sólo por su importancia económica, ya que también implica formas de relaciones sociales.
- Es un elemento importante de ocio: Comprar se considera una forma de disfrutar del tiempo libre.
- Fomenta las relaciones entre las ciudades.
- Está directamente relacionado con otras actividades económicas como el ocio, la restauración y el turismo.

La actividad comercial es un instrumento que impulsa y aglutina la vida urbana, y es un elemento fundamental de cohesión del tejido social y del territorio.

El dinamismo de la actividad comercial conforma un sector en continuo crecimiento, continuo cambio y muy competitivo, en el que la diversidad de formas comerciales ha sustituido a la clásica dualidad del comercio tradicional frente al no tradicional. La denominación de comercio urbano permite determinar una diversidad de formas de gestión, de tamaños, de tipologías y de formatos comerciales que en su conjunto constituyen la oferta comercial integrada de una ciudad.

El comercio minorista como actividad económica, se produce básicamente en el espacio urbano, ya que son las ciudades su soporte natural, físico y humano. Los cambios sociales que afectan a los roles familiares ha supuesto una autentica revolución en los hábitos de compra tradicionales. La economía doméstica es cada vez más compartida y se tiende a concentrar los actos de compra y aumentar su

volumen, alterándose las condiciones exigidas al comercio que, a nivel local, demanda nuevos espacios comerciales. El equilibrio entre el comercio de atracción y el comercio de proximidad es la clave para configurar la calidad de vida en las ciudades medias.

La segmentación de mercados, unida al crecimiento de la capacidad de consumo de familias, acrecienta la necesidad de concentrar ofertas homogéneas, especializadas y adaptadas a cada segmento, que hagan rentable la oferta por su tamaño y su capacidad de satisfacer al comprador. Esta segmentación conduce a una tensión en el centro urbano tradicional, entre la “diversidad de su oferta”, su principal atractivo, y la búsqueda de la “especialización” como estrategia para competir. Todo ello en un marco de decisiones individuales de localización y deslocalización que responden a lógicas empresariales ajenas a la concepción del espacio urbano como un espacio integrado.

Los centros urbanos no pueden proporcionar estos espacios en un entorno competitivo y surgen centros alternativos al centro de la ciudad. En las dos últimas décadas se ha producido un proceso de deterioro del comercio tradicional en muchos centros urbanos agudizado por el declive urbano y la obsolescencia funcional de su espacio urbano entre otras causas.

La ciudad es cada vez más policéntrica, con centros diferenciados y especializados que compiten entre sí. Este fenómeno se refuerza ante la creciente movilidad y elevada motorización de la población con la posibilidad de acceder fácilmente a centro menos próximos físicamente al consumidor. Estos procesos generan tensiones en el territorio y en el espacio urbano, impactos y externalidades de diferente signo.

Los grandes equipamientos comerciales y complementariamente de ocio, son focos de polaridad territorial que generan flujos de usuarios y compradores como consecuencia de su atractivo, superando los límites convencionales de las jerarquías

urbanas. La relación comercio-ciudad, aparentemente apacible y tradicional, se transforma en una relación conflictiva, sobre todo por la influencia de los nuevos estímulos de vida, hábitos de consumo y de compra.

Junto a esto, el ocio ha dejado, en la mayoría de los casos, de ser complementario y se ha unido a la actividad de compra, convirtiéndose en el motor y el principal atractivo de múltiples centros comerciales o shoppings; esta es la asignatura pendiente de muchas ciudades medias ya que la compra se convierte también en un acto lúdico y los servicios ligados al ocio adoptan formas y usos comerciales.

Frente a esta tendencia, han renacido movimientos asociativos de carácter comercial y se han producido en muchas ciudades procesos de revitalización y dinamización comercial que han devuelto a sus centros urbanos muchos de sus atractivos. En general estos procesos han sido impulsados por los gobiernos locales a partir de formulas de colaboración público – privada, y en muchos de estos procesos el papel de las asociaciones comerciales y/o cámaras empresarias es crucial.

1. El comercio como equipamiento urbano

El comercio es un equipamiento urbano y, por lo tanto, se debe prever en los distintos instrumentos de planificación urbana. Este equipamiento comparte en ciertas ocasiones características similares a otros equipamientos comunitarios como el sanitario, el cultural, el educativo, el social, el industrial o el tecnológico, y puede ejercer un papel fundamental de regeneración y revitalización de la ciudad.

El comercio es un equipamiento estratégico especialmente cuando su implantación tiene carácter supramunicipal, como vertebrador territorial y componente para el refuerzo de la cohesión social. El comercio es una actividad que genera centralidad y hace atractiva una localización y además puede ser un factor fundamental en la creación de espacios urbanos convivenciales, que asegura la calidad de vida de los

ciudadanos. El comercio impacta e influye más allá de su estricta localización y esa influencia hay que tratar de maximizarla cuando sea positiva o minimizarla cuando sea negativa y rompa los equilibrios urbanos o territoriales.

En este sentido, el marco normativo y la planificación urbanística debe ordenar la implantación de los establecimientos comerciales en el territorio, de una forma abierta y flexible para posibilitar su adaptación a los procesos de extensión del suelo urbano residencial, el crecimiento de las áreas urbanas y al previsible aumento de las interrelaciones entre los núcleos periféricos de las áreas urbanas consolidadas, que buscan su incorporación a la misma aprovechando la generación de economías de aglomeración o de escala. El crecimiento urbano en torno a las grandes infraestructuras y equipamientos generan espacios de nueva centralidad que se localizan fuera de los tradicionales espacios centrales.

2. Principios básicos de la ordenación comercial urbana

La distribución comercial minorista, como escalón final de la cadena de valor que mantiene la relación directa y la proximidad del sistema económico con los consumidores a los que sirve, ha de proporcionar servicios eficaces y competitivos. Esto significa que es necesaria la continua adaptación de la oferta comercial a la demanda. El proceso de renovación, sustitución y modernización del comercio debe ser continuo y afecta a todas las zonas urbanas de la ciudad que pueden alcanzar tanto la prospectividad comercial como el declive. En último término, la prosperidad o el declive comercial de una zona comercial depende de las decisiones y elecciones de los consumidores y de las decisiones de localización de los inversores empresarios.

En este sentido el deber de los poderes públicos es el de prever que la localización del comercio en la ciudad permita a los consumidores acceder a la oferta de bienes demandados en las mejores condiciones posibles de precio, surtido y calidad, en el marco de la competencia leal. Junto a esto la libre elección de los consumidores

sobre qué productos comprar, cómo comprarlos y dónde comprarlos debe ser protegida como garantía de competencia. La libertad de elección de los consumidores debe extenderse entre los distintos establecimientos de una misma actividad y también entre las distintas formas comerciales.

Junto a esto se debe minimizar los costos de desplazamiento de los consumidores desde su lugar de residencia al lugar de compra, sin por ello limitar la libertad de movilidad. La proximidad de los equipamientos comerciales a los consumidores deber ser un objetivo deseable, sin que por ello los consumidores no puedan asumir, si lo desean, costos superiores de desplazamiento para acceder a mejores condiciones de mercado en precio, calidad y surtido.

El concepto de proximidad no solo es de cercanía física del comprador y del punto de venta; es también un concepto no espacial; la proximidad se puede transformar así en afinidad de mentalidad, de estilo de vida, de grupo social, de ideas, entre el espacio/concepto y el propio comprador/ciudadano.

El comercio minorista en la ciudad debe ser eficiente y competitivo. Este objetivo permitirá la generación continuada de riqueza, si el sector progresa en sus niveles de productividad y moderniza sus estructuras adecuándose a las necesidades del mercado. Los incrementos de productividad permiten generar recursos netos para la inversión, ajustar los márgenes comerciales, trasladar sus efectos a la disminución de los precios al consumidor y financiar los procesos de expansión de la actividad comercial con la consiguiente generación de empleo, mejora de los niveles de servicio y calidad al consumidor. En este camino el tamaño es sin duda una ventaja, pero no es única. La búsqueda de “nichos” o “segmentos de mercado específicos” es una oportunidad para el pequeño comercio, que también puede asociarse y cooperar. De hecho el comercio es un espacio de innovación económica y social.

En definitiva un tejido comercial urbano equilibrado se basa en el reconocimiento de que el comercio contribuye a configurar el proyecto global de ciudad. Es un sector

estratégico que contribuye decisivamente en la generación del empleo, el reparto de la riqueza y el equilibrio territorial de la renta. Es un servicio que debe aspirar a la eficiencia y la competitividad buscando adaptarse continuamente a las necesidades de los ciudadanos y a mejorar su calidad de vida. Es uno de los más importantes agentes de la transformación de las ciudades. Es un activo de la ciudad con enorme valor social y simbólico, además de económico. La organización del espacio, las formas de la ciudad, la convivencia de los espacios urbanos, la configuración de los ejes de desarrollo, la valoración y desvalorización del patrimonio inmobiliario, entre otros, son aspectos que dependen en gran medida del desarrollo del comercio en la ciudad.

C. Los condicionantes y tendencias de cambio en el entorno del sector comercio minorista

El sector comercial está inmerso en un proceso de cambio vinculado a una serie de condicionantes que se están manifestando en su entorno, relativos al aumento de la competencia, la evolución de la demografía, las nuevas tecnologías, las tendencias de hábitos y costumbres de los consumidores, las transformaciones sociales vinculadas a la incorporación de la mujer al mundo del trabajo, el incremento del nivel de renta, etc.

Los cambios que se están produciendo en el entorno del sector comercial están incidiendo sobre el mismo de forma directa e indirecta; y, tienen que gestionarse adecuadamente para aprovechar las oportunidades, y evitar o superar las amenazas que puedan surgir.

Es fundamental que en el sector comercial se desarrolle la capacidad de analizar con profundidad las tendencias que están cambiando o pueden cambiar sus reglas de funcionamiento. El reto no consiste en predecir, sino en comprender con

profundidad las tendencias que, si se aprovechan, pueden ser la base de las nuevas oportunidades para el comercio.

Hay que liderar y gestionar los cambios que se están produciendo en el sector comercial y, si es posible, adelantarse a los mismos. Esto exige estar en permanente situación de aprendizaje y tener capacidad de adaptación, en el ámbito empresarial.

En este contexto de cambio, una parte del comercio está en proceso de modernización, de transformación y adaptación; y otra parte ha sufrido un impacto negativo y está experimentando una crisis y deterioro importante.

La concreción del estudio del entorno externo de Neuquén aplicado al comercio urbano representa el primer análisis estratégico del sector, encaminado a explorar los principales factores que pueden tener implicaciones relevantes en el futuro comercial de la ciudad.

Para ello, y con el objetivo de identificar sus posibles oportunidades y amenazas, se han llevado a cabo las siguientes acciones:

- Consultas de estudios sobre el comercio.
- Estudio técnico del entorno, realizando una descripción detallada de las principales tendencias y cambios que está experimentando el comercio.

El sector comercial se está viendo afectado por una serie de cambios que se están produciendo y manifestando en la actualidad, en diferentes ámbitos:

1. Condicionantes económicos

- El entorno económico se caracteriza, en la actualidad, por una situación de ralentización y estancamiento, con unos importantes niveles de inestabilidad e incertidumbre que dificultan la realización de previsiones de evolución y crecimiento de la economía. La recesión técnica está relacionada con una

importante contracción de la inversión en bienes de equipo y una fuerte moderación del consumo privado.

- El desarrollo, implantación y uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, está favoreciendo la competitividad de los sectores económicos; la potenciación de nuevas formas de progreso social y cultural; y el incremento el nivel de vida de los ciudadanos y su capacidad de progreso individual.
- La globalización de los mercados y la internacionalización de las economías y sociedades, sobre la base del incremento notable de las transacciones mundiales de capitales, bienes y servicios.
- El desarrollo simultáneo de procesos de liberalización comercial y de nuevas formas de proteccionismo.
- El incremento de la competencia se enfrenta a las limitaciones que generan los grandes monopolios que se están formando en la mayoría de los sectores económicos.
- La consideración del comercio como una actividad económica importante que se desarrolla en las ciudades; y, como un elemento de vida social, de relaciones y contactos ciudadanos.
- El aumento de la libertad de los consumidores para el acceso y elección de productos y servicios, por la gran oferta existente y por la mayor información disponible.
- Las crecientes exigencias y demandas de los ciudadanos, consumidores y usuarios, respecto a los productos y servicios que se les ofrecen.
- La necesidad de fragmentación y segmentación de mercados, por la gran diversidad de productos y servicios demandados por los clientes.
- La participación activa y directa de los consumidores en los procesos de producción de bienes y en la prestación de servicios (bricolaje, autoservicio, etc.).
- El crecimiento del turismo como factor económico y de calidad de vida, es muy sensible a la situación económica de los turistas y a su cambio de

hábitos relacionado con las diferentes formas de gestión de su tiempo libre y de ocio, además de a la importancia que le están dando al tema de la seguridad personal.

- La importancia de las infraestructuras públicas y privadas como instrumento de competitividad y crecimiento económico.
- La consideración de las personas como el principal activo de las organizaciones, por su talento, por su inteligencia y por su trabajo.
- El incremento de productividad de la fuerza de trabajo relacionado con el desarrollo tecnológico, la movilidad funcional y geográfica, y la flexibilidad laboral (trabajo a tiempo parcial, flexibilidad horaria, ejecución de tareas diversas, etc.).
- La salud y seguridad en el trabajo es un derecho de los trabajadores y un instrumento de motivación del personal.
- Las mejoras en la educación y la formación profesional, favorecen la profesionalización de la mano de obra y su acceso al mercado de trabajo, además de la calidad de productos y servicios.
- El conocimiento, la creatividad y la innovación se están convirtiendo en el principal instrumento del crecimiento empresarial.
- Las nuevas tecnologías favorecen la especialización y flexibilidad de las empresas, en especial de las pequeñas y medianas.
- El desarrollo del concepto de responsabilidad social en el ámbito empresarial, asumiendo más compromisos con la sociedad civil y la comunidad local, y creando una mayor implicación con su entorno.
- El desarrollo de la denominada “economía de la experiencia”, con muchas oportunidades de negocio en sectores como la educación, el cuidado de la salud, el turismo y el entretenimiento.
- Los elevados costes económicos que suponen los virus informáticos.

2. Condicionantes territoriales

- El papel estratégico de las ciudades en el crecimiento económico y en el proceso de competitividad territorial y espacial.
- La creciente concentración de la población y de las actividades productivas en las ciudades y sus áreas de influencia.
- La revisión del modelo urbanístico de ciudad dispersa por una urbe compacta y más habitable, con una trama más integrada y equilibrada, con una buena gestión de los espacios públicos, favoreciendo un desarrollo sostenible en términos medioambientales.

3. Condicionantes ecológicos

- La falta de compromiso del sector empresarial con los valores de respeto y protección del medio ambiente.
- El auge del concepto de desarrollo sostenible como solución al conflicto entre crecimiento económico y deterioro del medio ambiente.
- El aumento de la conciencia ecológica con la creación de actitudes y valores ambientales, vinculados a los conceptos de reducir, reutilizar y reciclar; al reconocimiento de la necesidad de un desarrollo sostenible; y a la defensa de la naturaleza.
- El desarrollo de las energías renovables y la creación de una cultura económica y social de ahorro en el consumo de energía.
- El incremento de precios e impuestos relacionados con el medio ambiente.
- La saturación de los actuales sistemas de transporte y de infraestructuras, que requieren grandes inversiones públicas y privadas que supondrán un incremento de los costes, vía tasas y/o impuestos.
- El aumento del uso del transporte público, menos contaminante y más económico, flexible y cómodo.

- La doble valoración del ocio, como nueva tendencia de consumo e instrumento que favorece la calidad de vida.
- Las nuevas formas de familia como unidad de referencia social. El hogar se está convirtiendo en un importante centro de trabajo, de compras y ocio, y de relaciones sociales. El hogar como centro de bienestar personal va a generar nuevas formas de vida social, de individualismo y aislamiento; como consecuencia de las nuevas tecnologías, en especial las relacionadas con la televisión e internet, y los trabajos y servicios a domicilio.
- El desarrollo de la alimentación natural y ecológica, de alimentos funcionales enriquecidos con nutrientes o elementos beneficiosos para la salud, y de productos alterados genéticamente.
- La crisis de confianza de los consumidores con los alimentos, por los problemas de calidad que afectan a la cadena alimenticia.
- El culto al cuerpo y al cuidado de la imagen personal por motivos de salud y/o belleza.

4. Condicionantes culturales

- La convivencia en el ámbito local de la identidad y diversidad cultural.
- La “industrialización” de la cultura, ya que ésta, además de ser un derecho ciudadano, es un bien de consumo que genera una importante actividad económica.
- El fuerte desarrollo de la “economía del entretenimiento” como fenómeno cultural y económico. Los hábitos de consumo están favoreciendo el incremento de los gastos dedicados a la cultura, al ocio y el entretenimiento.

Estas consideraciones serán tomadas en cuenta a fin de poder establecer las variables de análisis necesarias para el diagnóstico sin perder de vista la realidad local de la provincia del Neuquén.

II. Enfoque metodológico

A. Escalas de trabajo

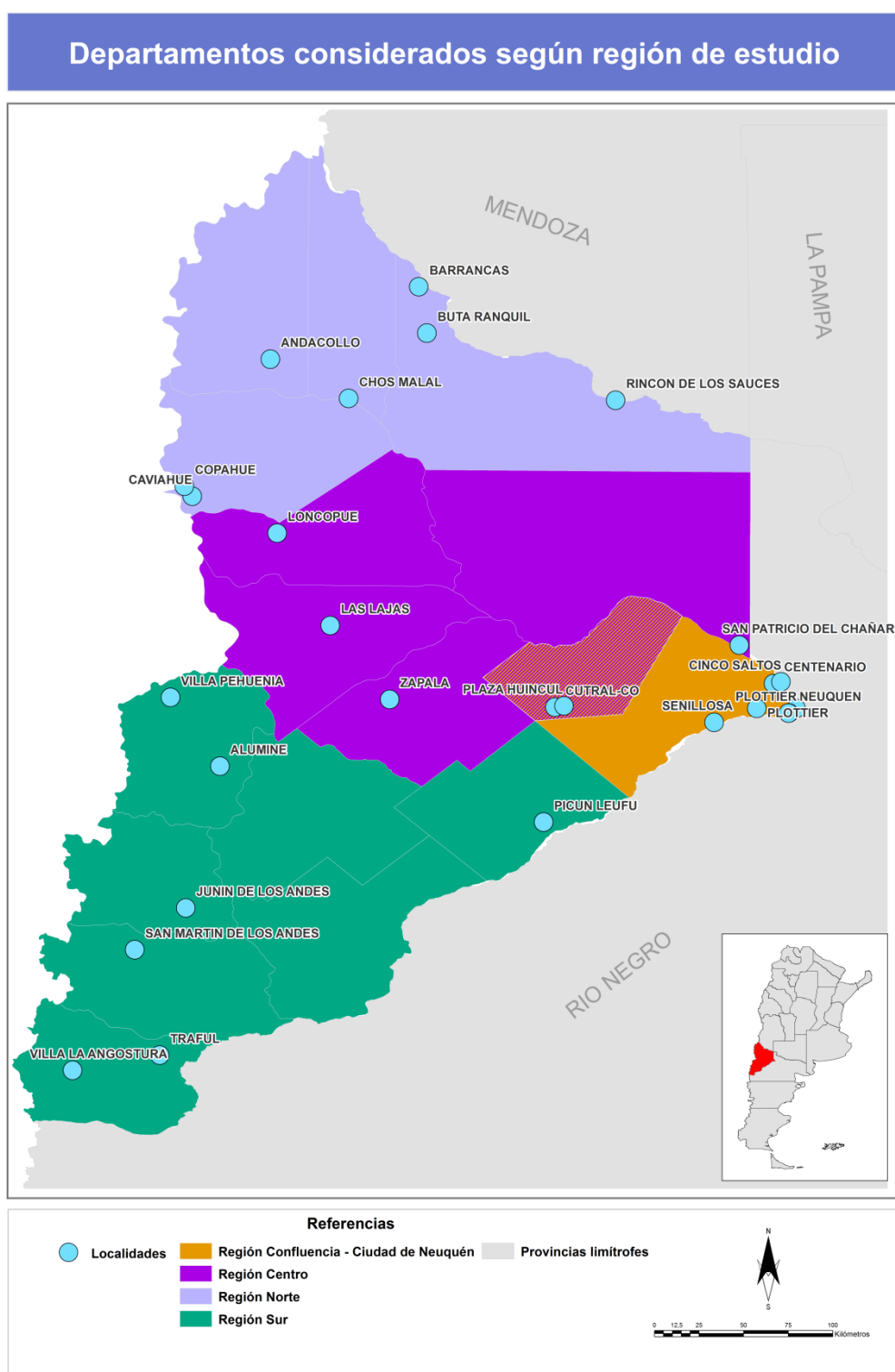
Se plantea como metodología de trabajo la consideración de tres escalas de análisis vinculadas y que ofrecen el marco referencial del plan como así también establecer un área piloto de aplicación.

La primera escala a trabajar es la provincial, que responde a la necesidad de conocer la realidad del comercio en todo el territorio de la provincia y poder definir líneas de acción que incluyan a todas las localidades y los actores del sector.

En esta escala de trabajo es necesario definir territorios de acción más acotados por lo que se decide trabajar a partir de regiones. El territorio provincial se divide en cuatro regiones definidas a partir de la propuesta del COPADE y el criterio de regionalización tiene que ver principalmente con la identificación del sistema de asentamientos humanos (Municipios de Primera Categoría) y su jerarquía dentro de un marco geográfico común. Así se definen las Regiones Norte, Centro, Sur y Confluencia (Neuquén capital y su área de influencia). En las mismas prevalece el sentido de la cercanía de las localidades y el área de influencia de las de mayor jerarquía, que coinciden con algunos Municipios de primera categoría. Por razones prácticas a la metodología participativa era necesario hacer “foco” en determinadas localidades y que la cercanía a otras de menor jerarquía permitiera el desplazamiento de los actores del sector para su efectiva participación en los foros y entrevistas.

La segunda escala se refiere a la región Confluencia, la ciudad de Neuquén y su entorno inmediato (Centenario, Plottier y Senillosa e inclusive algunas localidades vecinas de la Provincia de Río Negro). El análisis a esta escala busca determinar la

estructura de los centros comerciales y las tendencias de la oferta y la demanda en términos generales.

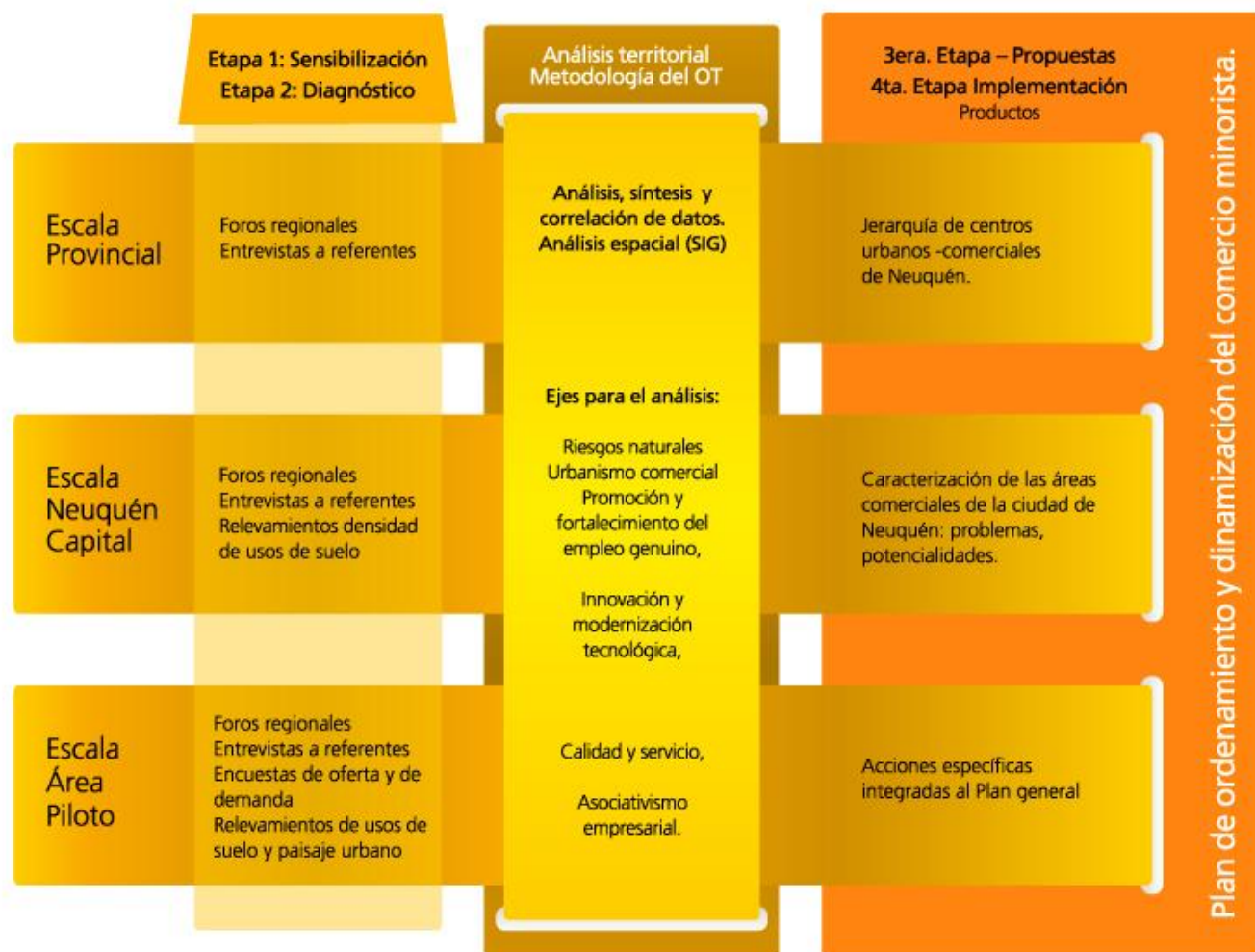


La tercera escala se refiere a la selección de áreas piloto para la aplicación del plan localizadas en la ciudad de Neuquén. Éstas áreas y sus límites son definidas a propuesta de COPADE y el criterio corresponde a la consolidación de las mismas como zonas comerciales y proveedoras de bienes y servicios de Neuquén. Corresponden a lo que los neuquinos reconocen como “el Bajo”, el “Alto” y el “Oeste”, situación corroborada a través de las entrevistas y foros realizados. Son tres zonas con diferentes características, el “Bajo” como un espacio central consolidado, el “Alto” con un perfil definido de oferta diferencial y en vías de consolidación y el “Oeste” con un perfil comercial de proximidad de reciente surgimiento, acompañando la expansión urbana de Neuquén.

Estas tres escalas de análisis presentan diferentes complejidades y nivel de detalle, lo que implica plantear diferentes estrategias y técnicas de recopilación de datos y análisis. El nivel de detalle en el análisis se corresponde al nivel de detalle en la etapa propositiva, por lo que será mucho más detallada y concreta en la escala de las áreas piloto y más generales a nivel provincia.

B. Etapas de trabajo

En el siguiente esquema se grafican las etapas del método y los niveles de análisis. Para llegar a los objetivos propuestos es necesario cumplir con las siguientes etapas metodológicas:



1. Primera etapa: Sensibilización

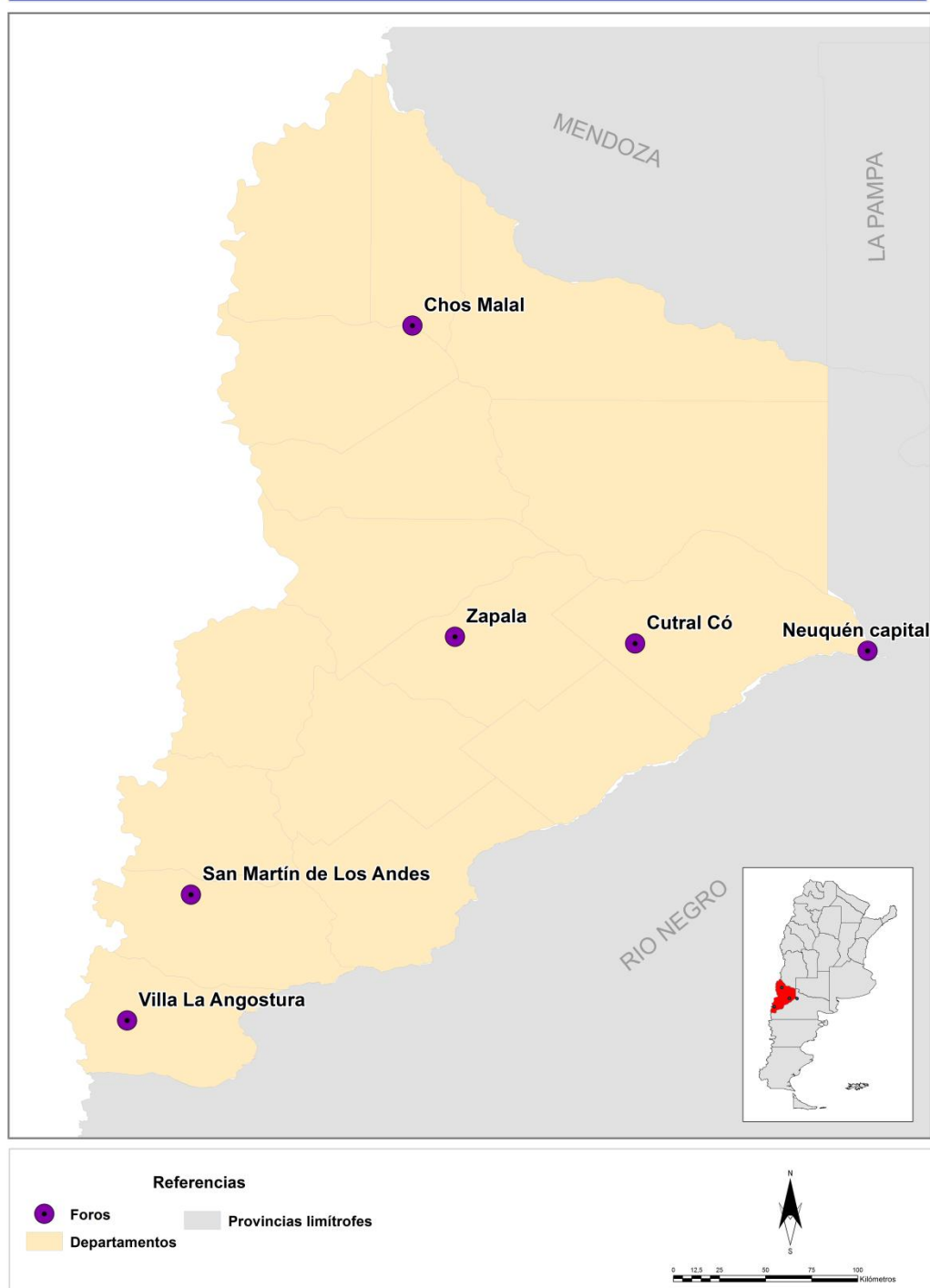
Consiste en la sensibilización y recopilación de datos generales y particulares del sector comercial a nivel provincial. Para ello se realizan foros participativos y entrevistas en profundidad.

La etapa de sensibilización comienza con la realización de un taller interno entre funcionarios y técnicos Subsecretaría del COPADE, Centro Pyme – Adeneu y Fundación CECODET.





Foros realizados en la Provincia de Neuquén



Los foros tienen un doble objetivo: lograr que los actores tomen contacto con la propuesta, se sientan involucrados y protagonistas del proceso de formulación del plan y detectar las principales características tendenciales, coyunturales y/o permanentes del sector comercial. Se realizan 4 foros a nivel provincial, para los cuales se cursa invitación a los actores involucrados en el sector comercial. Los foros se realizan en Neuquén capital, San Martín de los Andes, Cutral-Co y Chos Malal. En ellos se busca:

- Determinar el área de influencia de cada localidad a través de la detección de la oferta de productos en cada una de ellas y la necesidad de traslado para la obtención de ciertos servicios a localidades alternativas. La metodología consiste en ubicar los lugares de compra a partir de un mapa y flechas y la oferta a través de íconos. Estos se pegan en el mapa a partir de las opiniones de los participantes.
- Detectar los principales problemas y ventajas y sintetizar las situaciones externas que afectan e influyen en este sector de actividad a partir de la discusión entre los asistentes. Se confecciona un afiche en el que se desatacan los aspectos mencionados a través de un collage realizado entre los participantes unidos en grupos de trabajo.
- Identificar las principales virtudes y oportunidades con que cuenta el comercio local desde el punto de vista de los actores. La metodología consiste en la exposición de virtudes y defectos del sector en post-it para pegarlos en un afiche y mostrar todas las ideas.

El foro realizado en Chos Malal cuenta con la participación de los actores de la región Norte, comprendida por los departamentos de Minas, Chos Malal, Pehuenches, Ñorquín, Loncopue y Añelo.

El foro realizado en Cutral-Có corresponde a la Región Centro, que comprende los departamentos de Picunches, Zapala, Catan-Lil, Picún Leufú y Collon Curá. Las localidades del departamento Confluencia concurren a Neuquén capital y son consideradas dentro de los foros realizados en la cabecera provincial.



La Región Sur agrupa a los departamentos de Los Lagos, Lacar, Huiliches y Aluminé, cuyos actores son congregados al foro de San Martín de Los Andes.

Las entrevistas en profundidad se realizan en cinco localidades, pero a actores de diferentes lugares de la provincia, incluso se logra obtener entrevistas de actores de localidades que no participan de los foros de forma telefónica y vía internet. Los actores seleccionados son propuestos por la Secretaría del COPADE. Las entrevistas son estructuradas y con ellas se busca definir con más detalle lo que se manifiesta en los talleres, como a su vez las percepciones de los actores sobre la situación del comercio, las tendencias, los problemas, etc.



Se realizan aproximadamente 60 entrevistas entre los actores de Neuquén capital, Junín de Los Andes, San Martín de los Andes, Cutral-Có, Plaza Hincul, Zapala, Chos Malal, Villa La Angostura y San Patricio del Chañar.

2. Segunda etapa: Diagnóstico

Consiste en el análisis de los datos obtenidos en los foros y entrevistas, con el complemento de información estadística y geográfica. Las características de la oferta y la demanda de las áreas piloto se definen a través del análisis de encuestas realizadas in situ.

Luego, el diagnóstico se sintetiza en la definición de problemas claves por región y áreas pilotos de Neuquén. La jerarquización es el resultado de los foros de validación de diagnóstico y propuestas que se realizan regionalmente al igual que los de sensibilización.

A nivel provincial, el diagnóstico se organiza por regiones, ya que existen coincidencias en las situaciones de determinadas localidades y sus entornos cercanos debido a su base económica o a características de situación geográfica.

El diagnóstico permite identificar la jerarquía de centros comerciales de la provincia, una caracterización de localidades por la oferta comercial que contienen y la exposición de problemáticas y potencialidades por localidad y regiones.

A nivel de escala de análisis intermedia se trabaja con la ciudad de Neuquén. En esta ciudad se identifican tres áreas piloto para la aplicación del presente plan. Las mismas se reconocen como el Bajo, el Alto y el Oeste.

Son seleccionadas por la concentración de comercios minoristas que éstas presentan. En particular el Bajo es el “centro” de la ciudad de Neuquén, el “Alto” es un área comercial en desarrollo y con un perfil diferente y el “Oeste” se presenta como un área de servicios y comercios para una zona de crecimiento urbano. Estas áreas piloto son delimitadas, se caracteriza la oferta y la demanda y se relevan el estado de su paisaje urbano.

Para caracterizar al sector comercial, se desarrollo un estudio de su oferta y demanda en las áreas piloto de Neuquén a través de encuestas. Los resultados del estudio de oferta y demanda permiten dirigir las propuestas específicas para las áreas piloto del Neuquén Capital.

3. Tercera etapa: Propositiva

Las principales problemáticas detectadas son relacionadas a los objetivos que se formulan para guiar las líneas de acción que se proponen.

El diagnóstico permite enfocar las propuestas hacia los problemas principales, y a su vez, en los foros regionales de validación también se contempla el trabajo propositivo de los actores convocados.

Los objetivos se plantean por grandes temas, y son la base para definir las estrategias, líneas de acción y actores fundamentales para la implementación de las mismas.

4. Cuarta etapa: Propuesta de Implementación

La propuesta de implementación consiste en la definición de tareas y actores involucrados para la puesta en marcha del plan.

Se prevé en esta etapa la creación de un procedimiento de organización y gestión que otorgue un marco institucional al plan. También se considerará que las propuestas formuladas sean consensuadas en este marco y así pueda garantizarse su seguimiento, control y evaluación en la fase de implementación.

En esta etapa es indispensable considerar una estrategia de comunicación que debe ser incorporada en el conjunto de tareas a ejecutar por la coordinación institucional del plan.

III. Parámetros identificativos para el estudio sectorial

A. Principales ciudades

A continuación se enumeran las localidades de más de 5000 habitantes (según Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2001), ordenadas a partir de las regiones definidas para el estudio. La cantidad de población define en cierta medida la importancia de la localidad en su área de influencia. Se determinan a partir de estos datos las localidades principales por región en las que se hace “centro” para la localización de los foros y la congregación de los actores principales del sector para la realización de entrevistas.

Regionalización definida para el estudio	Localidad	Departamento	Población
Región Confluencia	Neuquén	Confluencia	201.868
Región Confluencia	Centenario	Confluencia	26.843
Región Confluencia	Plottier	Confluencia	22.874
Región Confluencia	Senillosa	Confluencia	5.770
Región Centro	Cutral Có	Confluencia	33.718
Región Centro	Zapala	Zapala	31.231
Región Centro	Plaza Huincul	Confluencia	12.050
Región Sur	Junín de los Andes	Huiliches	10.302
Región Sur	San Martín de los Andes	Lácar	22.432
Región Sur	Villa La Angostura	Los Lagos	7.325
Región Norte	Chos Malal	Chos Malal	11.361
Región Norte	Rincón de los Sauces	Pehuenches	10.071

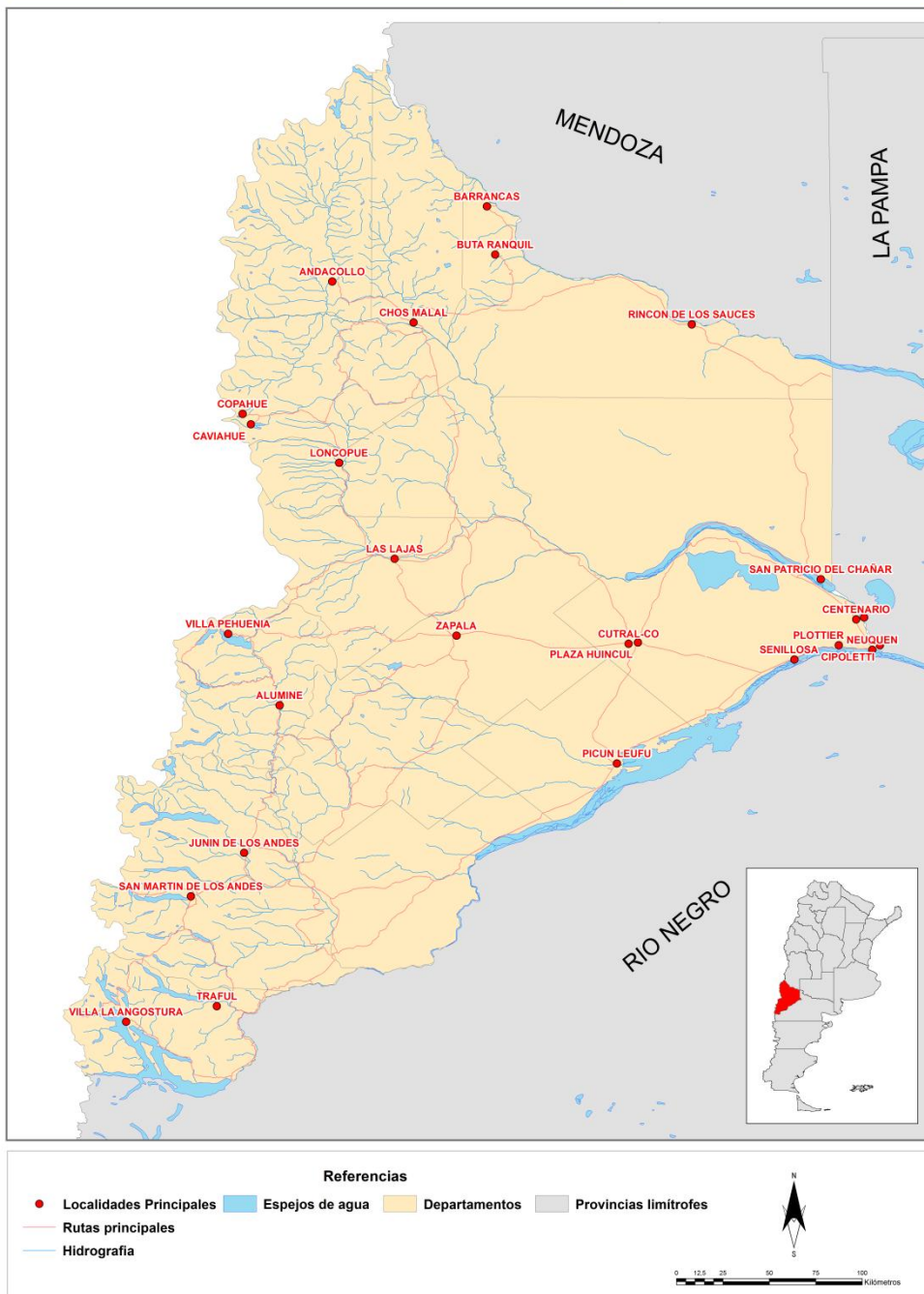
B. Transporte

El medio de transporte más desarrollado es el vial. La provincia es atravesada por rutas nacionales y provinciales que comunican con la provincia de Mendoza, La Pampa, Río Negro y a través de diversos pasos fronterizos con Chile.

Las distintas alternativas de transporte son:

- **(4) Aeroportuaria:** La principal terminal aeroportuaria es el Aeropuerto Internacional Presidente Perón en la ciudad de Neuquén con conexión a aeropuertos del interior de la Provincia: Cutral Có, San Martín de Los Andes - Chapelco-, Chos Malal, Rincón de los Sauces, Loncopué y Zapala.
- **Vial:** Rutas Nacionales: 22, 40, 231, 234, 237 y 242.
- **Ferroviaria:** Posee muy poco extendido este medio de transporte apenas 188km. Es punta de rieles del Ferrocarril General Roca desde la estación Zapala. La línea es operada por la empresa Ferrosur en modalidad de carga. Se encuentra en proceso la extensión de vías hasta la localidad de Las Lajas con el fin de concretar la construcción del Trasandino.

Ubicación relativa y localización general de la Provincia de Neuquén



C. Pasos fronterizos

La Provincia del Neuquén cuenta con siete pasos fronterizos que la vincula con la República de Chile, y cuentan con diferente estado de desarrollo. Generalmente las localidades fronterizas como Junín de los Andes, por ejemplo mantienen una fluida relación con Chile, tanto a nivel turístico como cultural.

Desde el Gobierno provincial existe una política para fortalecer la relación estratégica bilateral entre la Provincia del Neuquén y la República de Chile profundizando la cooperación, integración y la complementación en términos de infraestructura de conectividad física, en términos de vinculación económica, y aspectos culturales, deportivos, y de interés sobre la base de visiones comunes para el desarrollo de los pueblos involucrados.



PASOS INTERNACIONALES
Evolución del ingreso de turistas. Años 2005 / 2009

PASOS INTERNACIONALES	AÑO			
	2006	2007	2008	2009
PINO HACHADO	30.464	33.468	41.128	37.519
ICALMA	5.777	6.384	6.374	7.294
MAMUIL MALAL	41.111	37.690	46.740	37.045
HUA HUM	9.298	10.484	10.272 ⁽²⁾	10.749
CARDENAL SAMORE	149.518	147.206	172.097	140.328
PICHACHEN	791	738	4.637	1.551
CARIRRIÑE	532	911	356	896
TOTAL	237.491	236.881	(1)	235.382

(1) No se registran los totales debido a que no se dispone de la totalidad de la información a la fecha de la publicación

(2) Dato parcial. No se dispone de información del mes de Marzo

Fuente: Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén en base a datos suministrados por Gendarmería Nacional "Agrupación XII Comahue"- Año 2009

D. Población

La provincia vivió en el lapso entre los censos 1980 y 1991 un importante crecimiento poblacional, de casi 150.000 habitantes (muy acelerado para la región sobre la que se ubica), superando a Chubut y posicionándose como la segunda provincia más poblada de la Patagonia, después de Río Negro. En los subsiguientes censos se observa un crecimiento más lento, de alrededor de 80.000 habitantes cada 10 años.

- Censo 1980: 243.850.
- Censo 1991: 388.833 (población urbana:335.553 habitantes (INDEC, 1991)), (población rural:53.280 habitantes (INDEC, 1991)).
- Censo 2001: 473.045 habitantes (INDEC, 2001) (población urbana:419.350 habitantes (INDEC, 2001), población rural:53.695 habitantes (INDEC, 2001)).
- Censo nacional 2010: 550.344 habitantes.

Población total de la provincia según censos

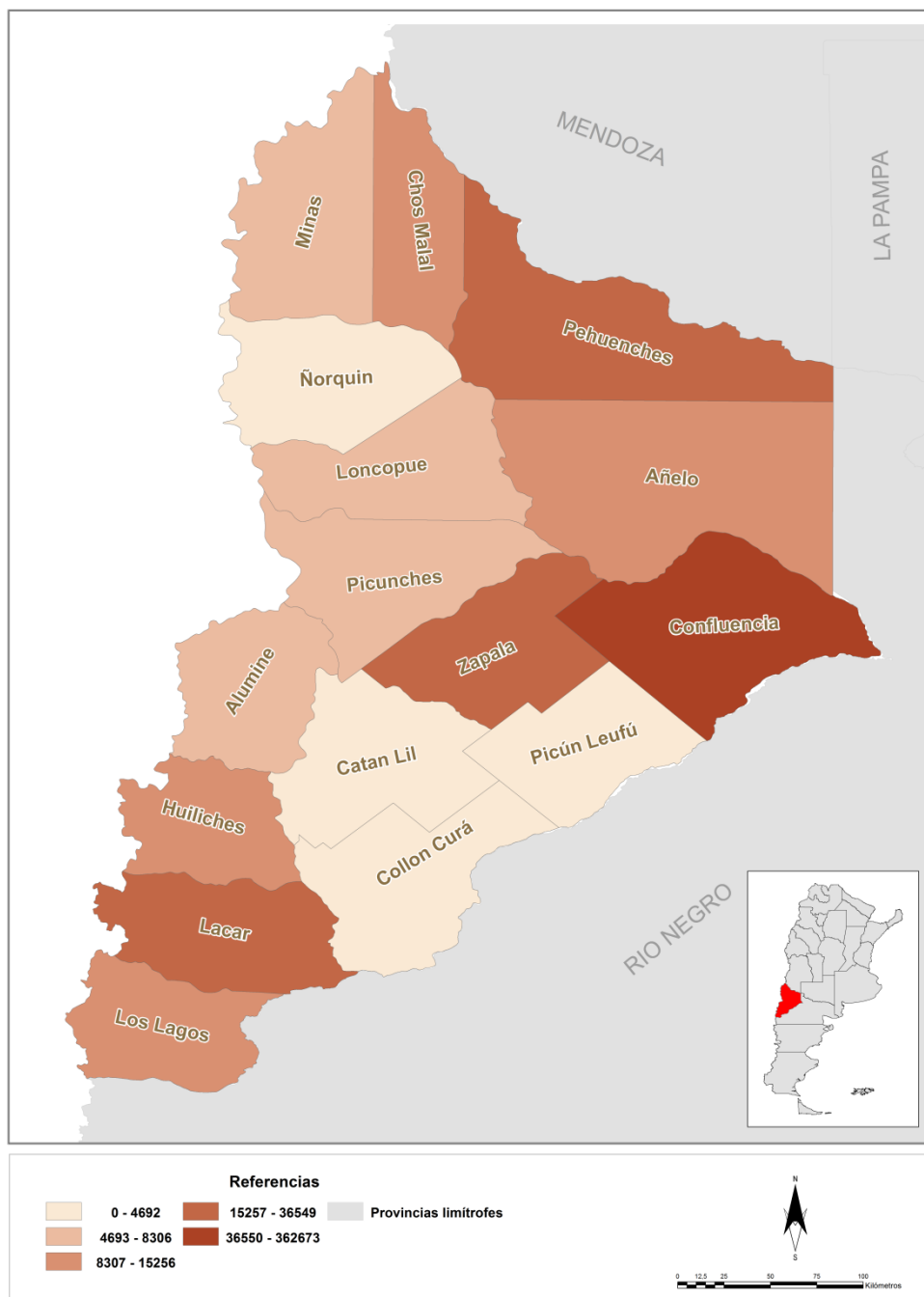
Departamento	Población		Variación absoluta	Variación relativa (%)
	2001	2010		
Total	474.155	551.266	77.111	16,3
Aluminé	6.308	8.306	1.998	31,7
Añelo	7.554	10.786	3.232	42,8
Catán Lil	2.469	2.155	-314	-12,7
Chos Malal	14.185	15.256	1.071	7,6
Collón Curá	4.395	4.532	137	3,1
Confluencia	314.793	362.673	47.880	15,2
Huliches	12.700	14.725	2.025	15,9
Lácar	24.670	29.748	5.078	20,6
Loncopué	6.457	6.925	468	7,2
Los Lagos	8.654	11.998	3.344	38,6
Minas	7.072	7.234	162	2,3
Ñorquín	4.628	4.692	64	1,4
Pehuenches	13.765	24.087	10.322	75
Picún Leufú	4.272	4.578	306	7,2
Picunches	6.427	7.022	595	9,3
Zapala	35.806	36.549	743	2,1
Nota: la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.				
Fuente: Elaborado por la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén, en base a datos de los Censos Nacionales de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010. INDEC.				

El mapa muestra los departamentos con mayor población de la provincia: Confluencia (362.673 hab.), Zapala (36.549 hab.), Lacar (29.748 hab.) y Pehuenches (24.087 hab.). Se destaca la brecha de población entre el departamento que alberga la capital provincial y las ciudades que siguen. Salvo en el caso de Pehuenches, cuyos actores fueron convocados al foro y taller correspondientes a la Región Norte, realizado en Chos Malal (15,526 hab.), todos los demás departamentos forman parte del mapa del trabajo territorial realizado en el presente estudio.

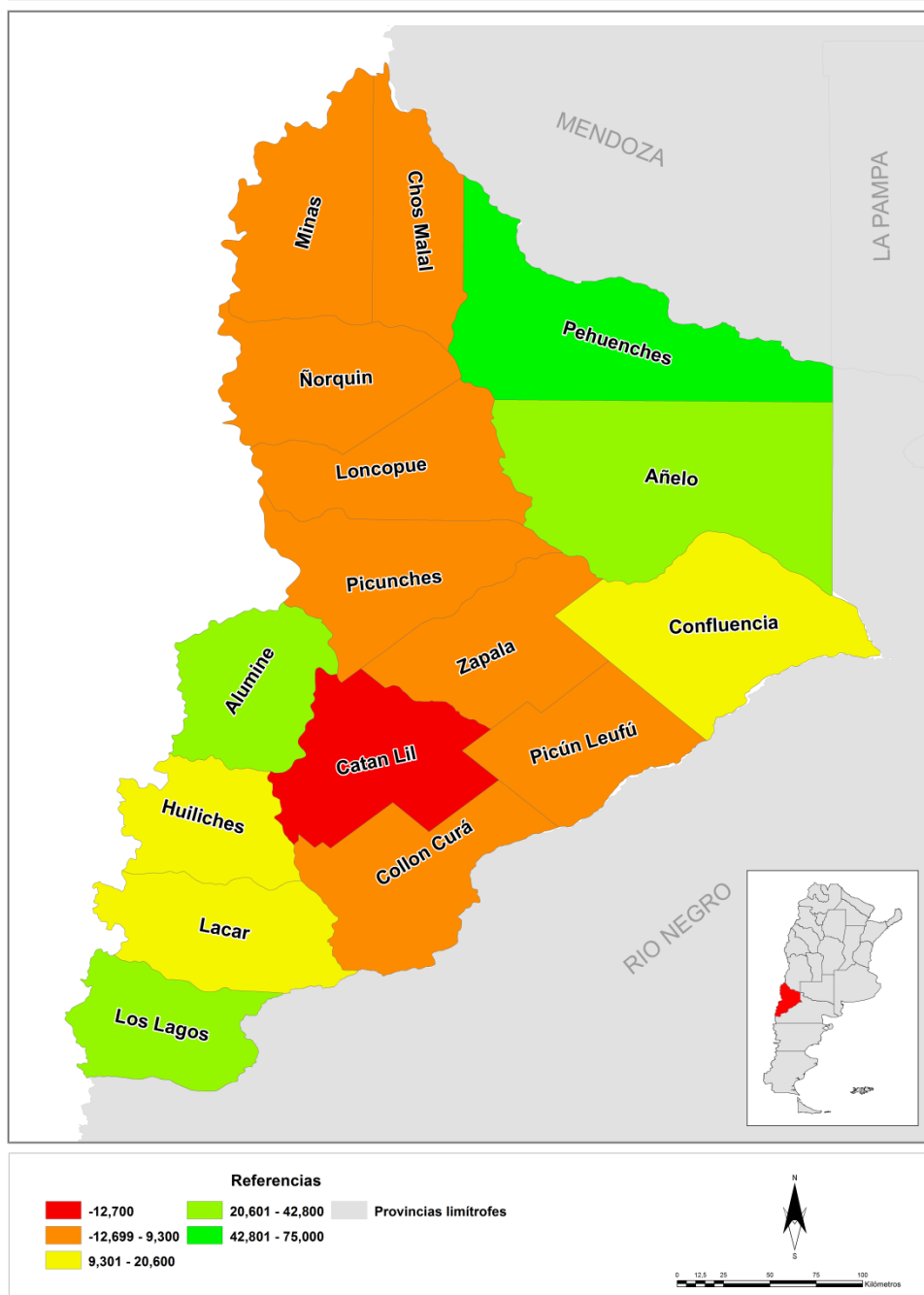
Es necesario destacar que el crecimiento poblacional entre los años 2001 – 2010 operado en los departamentos demuestra una mayor dinámica en Pehuénches (75%), Añelo (42,8%), Aluminé (31,7%) y Los Lagos (38,6%). En el caso de Pehuénches y Añelo el gran crecimiento se debe a la cantidad de población que es atraída por las fuentes laborales vinculadas a la explotación hidrocarbúfera.

Se resalta que el Departamento Confluencia si bien es el que concentra el 65% de la población provincial muestra un crecimiento moderado del 15,2%. La dinámica poblacional producida se vincula con la dinámica de la potencial demanda de bienes y servicios en las localidades cabeceras de los departamentos. Esta situación implica considerar la importancia del sector comercial para satisfacer la demanda en crecimiento del lugar y de localidades aledañas, vínculos representan los flujos de la población para abastecerse y en última instancia configuran el mapa de jerarquía de centros comerciales.

Población por departamento 2010



Población: Variación relativa en porcentaje (%)



E. Importancia del Sector Comercio en la economía provincial y regional

El sector comercial comprende todas las actividades relacionadas con la venta sin transformación de productos nuevos o usados. En función del destinatario se establece si se trata de comercio mayorista (aquellas que tienen por destinatarios a otros comercios, industrias, instituciones, etc.) o minorista (destinada al consumidor final). Se considera también dentro de este sector la reparación de efectos personales y enseres domésticos.

Asimismo incluye las ventas de vehículos automotores, así como sus partes, reparaciones, mantenimiento, y los combustibles y otros insumos necesarios para su funcionamiento.

La contribución del sector comercial al Producto Bruto Geográfico (PBG) de la Provincia es de un 5,8% en su medición a valores corrientes y de 6,2% a valores constantes, según el último dato estimado en la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de la Provincia del Neuquén, correspondiente al año 2009. En el período analizado su participación ha aumentado un 45,5% a valores corrientes y un 56,9% a valores constantes.

En términos nominales la actividad se recuperó significativamente en el período de la postconvertibilidad, registrando una tasa media anual (TMA) del 24,9% entre los años 2004 y 2009. Para este último año, la actividad minorista, que explica prácticamente la mitad del sector, aumentó un 28,6% a valores corrientes y el comercio mayorista un 28,3%. En términos reales, el sector ha experimentado tasas de crecimiento significativamente menores (TMA 10,3%) en el período considerado y en el año 2009 registró un aumento del 12,0%. En ese año el Comercio Minorista subió un 10,5% acompañando el movimiento general del sector; mientras que Comercio Mayorista subió un 20,5%.

Unidades Económicas registradas por año según departamento
Provincia del Neuquén
Años 2000/2010

Departamentos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total	19.057	19.048	18.717	17.856	18.495	19.525	21.009	22.707	24.437	25.659	27.012
Alumine	256	195	215	200	235	278	316	344	369	379	399
Añelo	271	281	271	315	349	403	456	487	552	558	566
Catan Lil	46	47	48	48	50	48	48	48	50	50	50
Collon Curá	163	146	152	160	166	178	201	214	234	250	268
Confluencia	12.693	12.628	12.244	11.643	11.860	12.261	13.292	14.323	15.522	16.625	17.646
Chos Malal	471	475	466	391	416	445	453	495	522	581	615
Huiliches	392	307	329	364	430	443	402	559	609	671	711
Lacar	1.320	1.449	1.344	1.321	1.443	1.640	1.796	1.919	2.058	1.750	1.821
Loncopue	201	214	222	158	169	180	199	212	230	244	268
Los Lagos	578	640	763	742	769	840	914	956	960	1.016	1.039
Minas	193	212	228	219	224	233	223	233	246	262	287
Norquin	190	197	216	224	232	230	255	270	288	299	305
Pehuenches	615	666	621	678	705	794	778	872	883	1.004	1.015
Picún Leufú	152	154	158	136	103	118	120	122	122	122	122
Picunches	145	144	146	157	177	196	200	219	235	255	264
Zapala	1.371	1.293	1.294	1.100	1.167	1.238	1.356	1.434	1.557	1.593	1.636

Fuente: Elaborado por la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén, en base a información suministrada por los Municipios y Comisiones de Fomento de la Provincia.

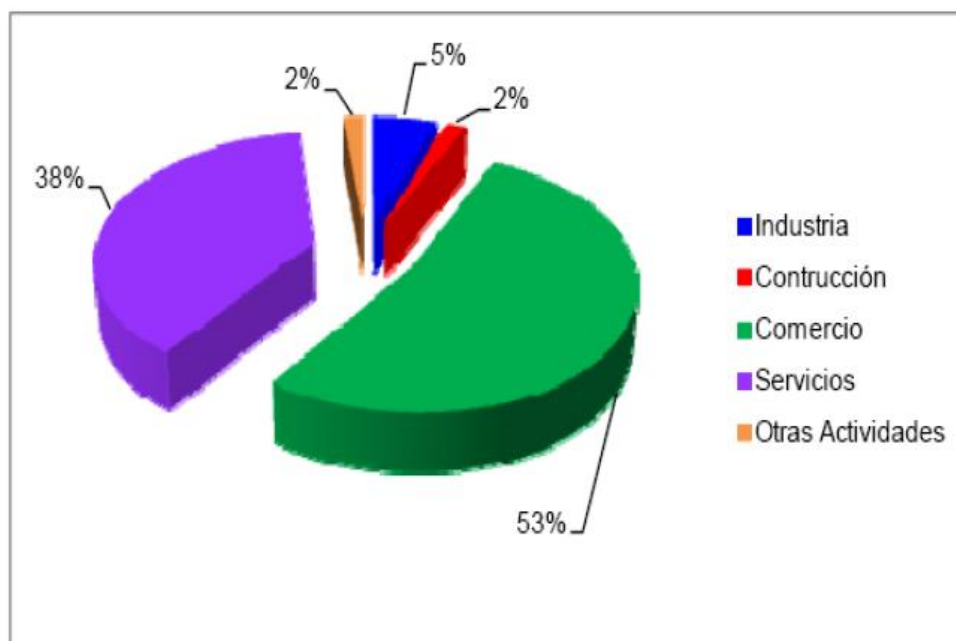
Unidades Económicas registradas por año según rama de actividad
Provincia del Neuquén
Años 2000/2010

Rama de Actividad	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total	19.057	19.048	18.717	17.856	18.495	19.525	21.009	22.707	24.437	25.659	27.012
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	40	43	39	42	35	42	44	48	46	50	54
Pesca	1	1	2	1	1	1	2	3	4	4	4
Explotación de minas y canteras	260	255	358	362	324	344	358	361	371	389	398
Industria manufacturera	1.146	1.132	1.093	1.048	1.096	1.109	1.143	1.227	1.299	1.382	1.451
Suministro de electricidad, gas y agua	80	80	79	82	83	85	86	87	88	89	91
Construcción	175	208	193	221	224	261	316	350	409	425	449
Comercio al por mayor y menor, mantenimiento y reparación de vehículos											
automotores y venta al por menor de combustibles para automóviles	1.411	1.386	1.374	1.320	1.357	1.372	1.428	1.520	1.589	1.665	1.727
Comercio al por mayor y en comisión excepto de automotores y motocicletas	469	456	450	430	445	473	516	532	553	575	597
Comercio al por menor (excepto de automotores, motocicletas y sus combustibles	8.656	8.343	8.089	7.498	7.793	8.225	8.833	9.636	10.393	10.996	11.724
Reparación de efectos personales y enseres domésticos	374	377	346	310	316	294	294	326	347	350	353
Hoteles y restaurantes	1.333	1.428	1.468	1.415	1.551	1.665	1.785	1.974	2.155	2.223	2.365
Transporte, almacenamiento y comunicación	1.771	1.906	1.916	1.920	2.071	2.263	2.467	2.633	2.837	2.933	2.961
Intermediación financiera, seguros y pensiones	276	322	304	299	299	303	333	345	360	375	396
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	991	1.000	918	872	875	988	1.134	1.258	1.394	1.460	1.561
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	30	33	33	32	33	33	34	39	40	41	41
Enseñanza	188	177	160	151	146	138	158	198	211	219	240
Servicios sociales y de salud	229	229	237	238	263	275	293	265	289	309	332
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	1.627	1.672	1.658	1.615	1.583	1.653	1.758	1.872	2.003	2.122	2.221
Servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico ⁽¹⁾	///	///	///	///	///	///	1	27	33	49	47

(1) En los años 2002 a 2004 se incluyó la presente rama de actividad en "Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales".

Fuente: Elaborado por la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén, en base a información suministrada por los Municipios y Comisiones de Fomento de la Provincia.

Composición porcentual de las unidades económicas de la Provincia del Neuquén

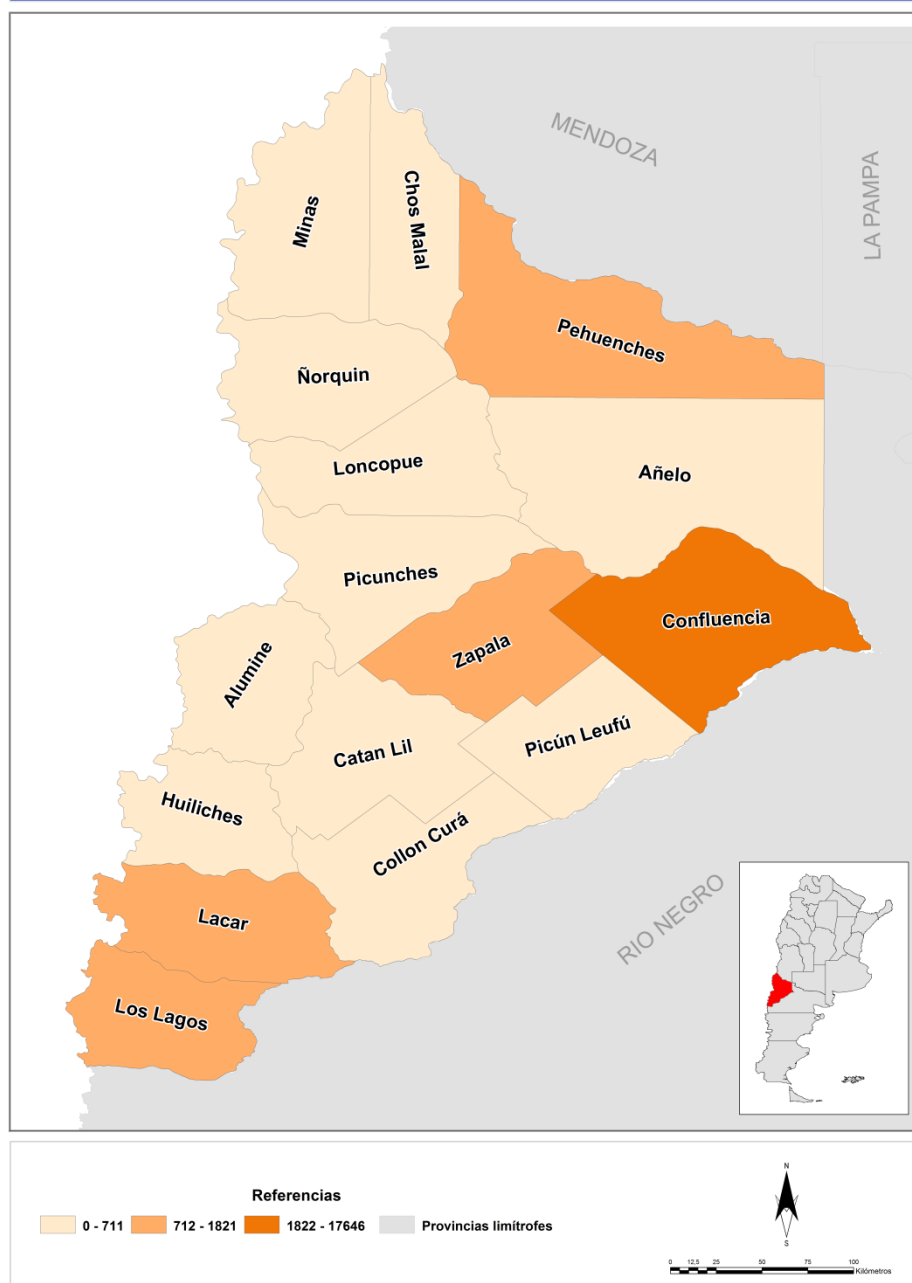


Fuente: Elaborado por la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén, en base a información de los Municipios de la Provincia y Otros Organismos Provinciales.

En efecto, los locales comerciales dentro de la Provincia del Neuquén se concentran en los departamentos más densamente poblados, destacándose Confluencia que reúne casi el 70,0% de los locales registrados. En orden de importancia siguen los departamentos de Zapala y Lacar con un 5,8% cada uno y Pehuenches con un 3,5%.

Los datos sobre las unidades económicas comerciales en los municipios de Primera Categoría arrojan que aproximadamente estas representan de un 40% a un 60% de las unidades económicas totales en cada uno de los municipios. Resaltan de este rango el Municipio de Centenario y Senillosa en los que el porcentaje de comercios con respecto a las unidades económicas totales es del 63,4% y 63,6% respectivamente. También resalta bajo este rango el Municipio de Villa La Angostura con un 32,5% de unidades económicas comerciales.

Unidades económicas por departamento - 2010

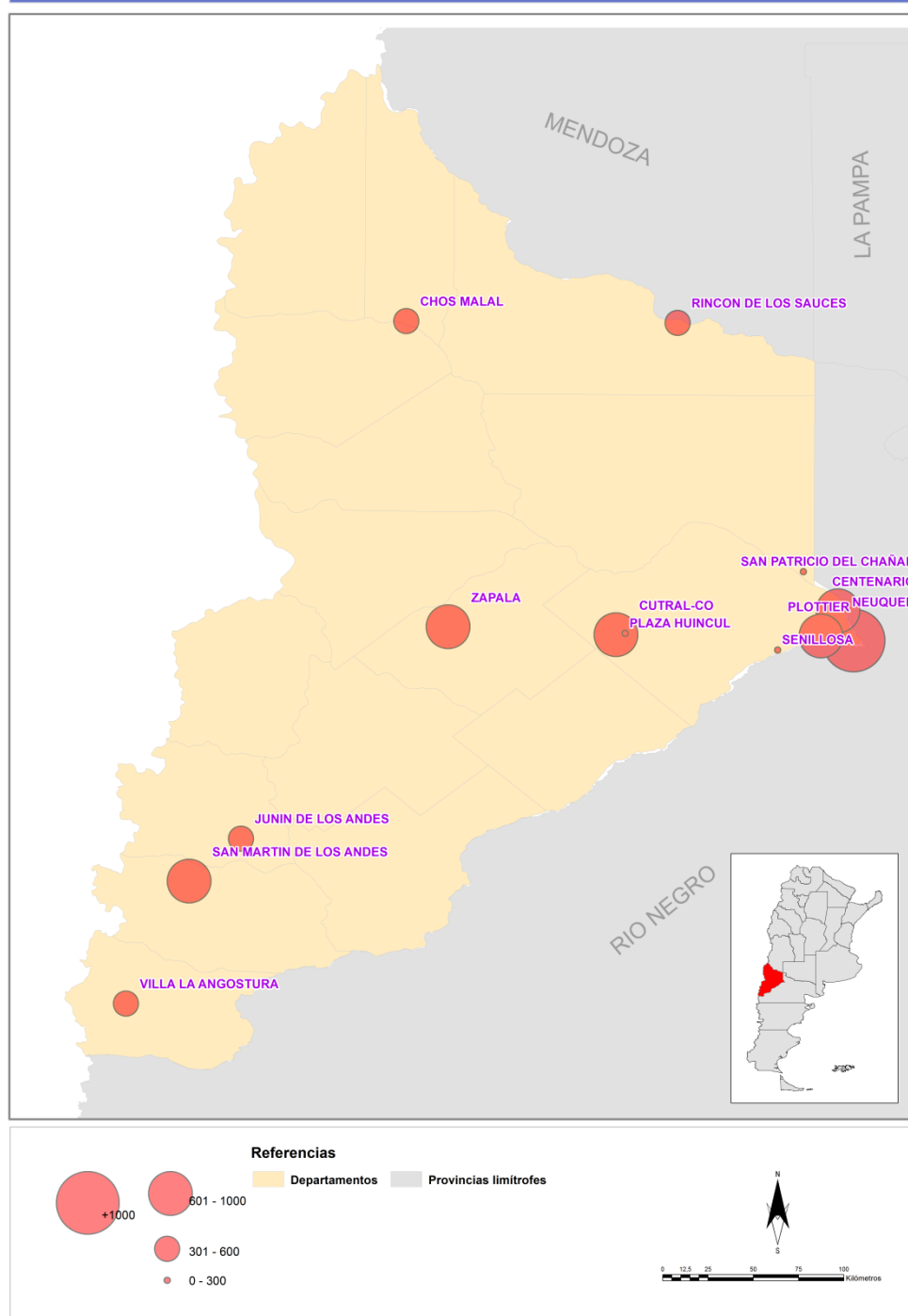


Municipio de 1° Categoría	Región según Estudio Comercial	UE Totales en valores absolutos	UE Comerciales en valores absolutos	Valor porcentual de UEC con respecto a UE totales
Neuquén	Confluencia	13.184	7.388	56,0%
Centenario		1.506	955	63,4%
Plottier		1.130	617	54,6%
Senillosa		283	180	63,6%
San Patricio del Chañar		330	154	46,7%
Chos Malal	Norte	578	347	60,0%
Rincón de los Sauces		777	393	50,6%
Cutral Có	Centro	1.271	745	58,6%
Plaza Huincul		465	201	43,2%
Zapala		1.531	779	50,9%
Junín de los Andes	Sur	690	335	48,6%
San Martín de los Andes		1.828	851	46,6%
Villa La Angostura		997	324	32,5%

Nota: UE se refiere a Unidades Económicas; UEC son Unidades Económicas Comerciales.

Es destacable que en las localidades cordilleranas turísticas del sur de la provincia se presenta los menores porcentajes de comercios frente al total de unidades económicas, siendo que este es un sector que tracciona la actividad turística. Estas cifras demuestran la necesidad de generar un Plan Regional con acciones concretas para potencial y dinamizar al sector comercio minorista en esta zona.

Cantidad de comercios en localidades principales



IV. Jerarquización de los centros comerciales de la Provincia del Neuquén

A. Introducción

La jerarquía de centros comerciales de la Provincia de Neuquén como resultado del análisis de la información obtenida en los foros de sensibilización de actores clave de cada región complementa los datos que preceden sobre la importancia del sector comercial en cada una de las regiones de la provincia.

En el apartado sobre la metodología seguida en el presente trabajo se consigna que los foros tienen un doble objetivo, aparte de hacer conocer el proyecto a los actores locales se busca lograr información básica y de índole cualitativa que no puede obtenerse de otras fuentes. Esta forma de obtener información básica e importante para lograr caracterizar al sector comercial de las ciudades de la provincia tiene que ver con la disponibilidad de información sobre variables como flujos para adquirir bienes y servicios, dato que permite establecer una jerarquía de centros comerciales más allá de la cantidad de unidades económicas comerciales.

Se logran identificar las características de las localidades presentes en cuanto al sector comercial y las trayectorias que los habitantes realizan para adquirir servicios y bienes. La actividad participativa planteada en los foros realizados en las ciudades de Chos Malal, Neuquén capital, Cutral-Co y San Martín de los Andes permite obtener en primera instancia un conocimiento de las localidades a las que concurre la población a abastecerse. Se establece una jerarquía de ciudades que muestra la importancia de cada centro comercial, lo que se vincula a la variedad y especialización de la oferta comercial y de servicios en cada una de ellas. Las localidades que en los foros no se mencionaron como destino para la compra de bienes y servicios, sus centros comerciales son considerados de importancia local.

B. Caracterización regional

1. Región Norte

La Región Norte tiene como actividad característica la ganadería extensiva principalmente caprina y la extracción de petróleo. De estas dos actividades se desprenden otras complementarias que definen su base productiva.

Los actores presentes en el foro mencionan que concurren a Chos Malal a realizar compras diarias y periódicas. En las localidades cercanas como Barrancas, Buta Ranquil y Andacollo se realizan las compras diarias y se trasladan para adquirir productos más específicos a Chos Malal y en algunos casos a Zapala.

Rincón de los Sauces se presenta como un centro comercial que abastece de productos cotidianos a sus pobladores, los que en su mayor parte son inmigrantes instalados en la localidad por motivos laborales.

Se remarca por parte de todos los asistentes que para la asistencia sanitaria deben recurrir necesariamente a Zapala, Neuquén Capital o Mendoza (San Rafael o Capital). Los viajes a estos lugares se aprovechan para compras específicas.

2. Región Centro y Confluencia

La población de las localidades de la región Centro y departamento de Confluencia realiza sus compras en Neuquén centro, siendo más mencionado como lugar de compras el “Bajo” que el “Alto”. El “Bajo” es reconocido como el “centro de Neuquén capital”

También surge de la información extraída en los foros que las desventajas que ofrece Neuquén, como por ejemplo congestión de tránsito, inseguridad, falta de

estacionamiento, benefician el desarrollo comercial de localidades cercanas como Plottier, Senillosa o Centenario, que se perfilan como las localidades receptoras de la expansión urbana de Neuquén. Sin embargo, es necesario mencionar que en estas localidades todavía hay servicios inexistentes, por lo que se configuran como localidades con una oferta local, y en algunos casos muy acotada.

Las localidades cercanas a las áreas de explotación petrolera del centro de la provincia tienen como abastecedor de bienes y servicios a Cutral-Có. En Plaza Huincul sólo existe comercio barrial vinculado al consumo diario, como por ejemplo compra de alimentos frescos). Para compras mensuales (por ejemplo supermercado) y servicios más especializados los traslados son frecuentes a Neuquén capital. Esta situación se da no por la falta de oferta, sino por la diferencia de los precios, siendo en la capital más barato adquirir los productos y servicios en general. En esta localidad sobresale el elevado nivel de precios que resulta de los altos ingresos vinculados al sector petrolero.

Zapala se configura como un centro comercial de mediana especialización y su función, aparte de abastecer al mercado local es brindar servicios y productos a las localidades más remotas hacia el Norte de la provincia o de la zona cordillerana (Las Lajas, Loncopue, Copahue, Caviahue, Villa Pehuenia, Aluminé), que encuentran un centro comercial más cercano a la capital provincial y en un punto central y encrucijada de rutas de Neuquén.

Sin embargo, se destaca que ciertos servicios como los de salud o trámites administrativos se realizan en algunos casos sólo en Neuquén capital por lo que los traslados son frecuentes.

3. Región Sur

En análisis de los resultados del foro permite afirmar que existe un déficit de servicios en estas localidades. San Martín de los Andes es la localidad con más

equipamiento y comercio y en el caso de los habitantes de Junín de los Andes se deben trasladar hacia ella en el caso de compra de combustibles y para atención médica. Este último punto, es uno de los mayores problemas que consignan como motivo de traslado.

Se manifiesta que las localidades de la zona sur cordillerana, como Villa Pehuenia, e incluso Villa La Angostura ciudades de gran desarrollo de la infraestructura turística, dependen de la atención de la salud de las ciudades de Zapala o directamente Neuquén. Por este motivo, son frecuentes (por lo menos una vez por mes) los viajes a Neuquén capital y se viaja a Chile para comprar electrodomésticos principalmente.

Definitivamente la zona sur encuentra su centro de servicios y comercio en la ciudad de San Martín de los Andes, sin embargo se depende en gran medida de Neuquén capital como gran abastecedora de bienes y servicios.

C. Jerarquía provincial de centros comerciales

La jerarquía final de centros comerciales de la provincia se define a través del análisis de los flujos para el abastecimiento de bienes y servicios que fueron demostrados por los actores locales. Los mismos se complementan con información básica estadística que permiten incorporar las localidades que no fueron mencionadas en los foros. Así se determina la siguiente jerarquía:

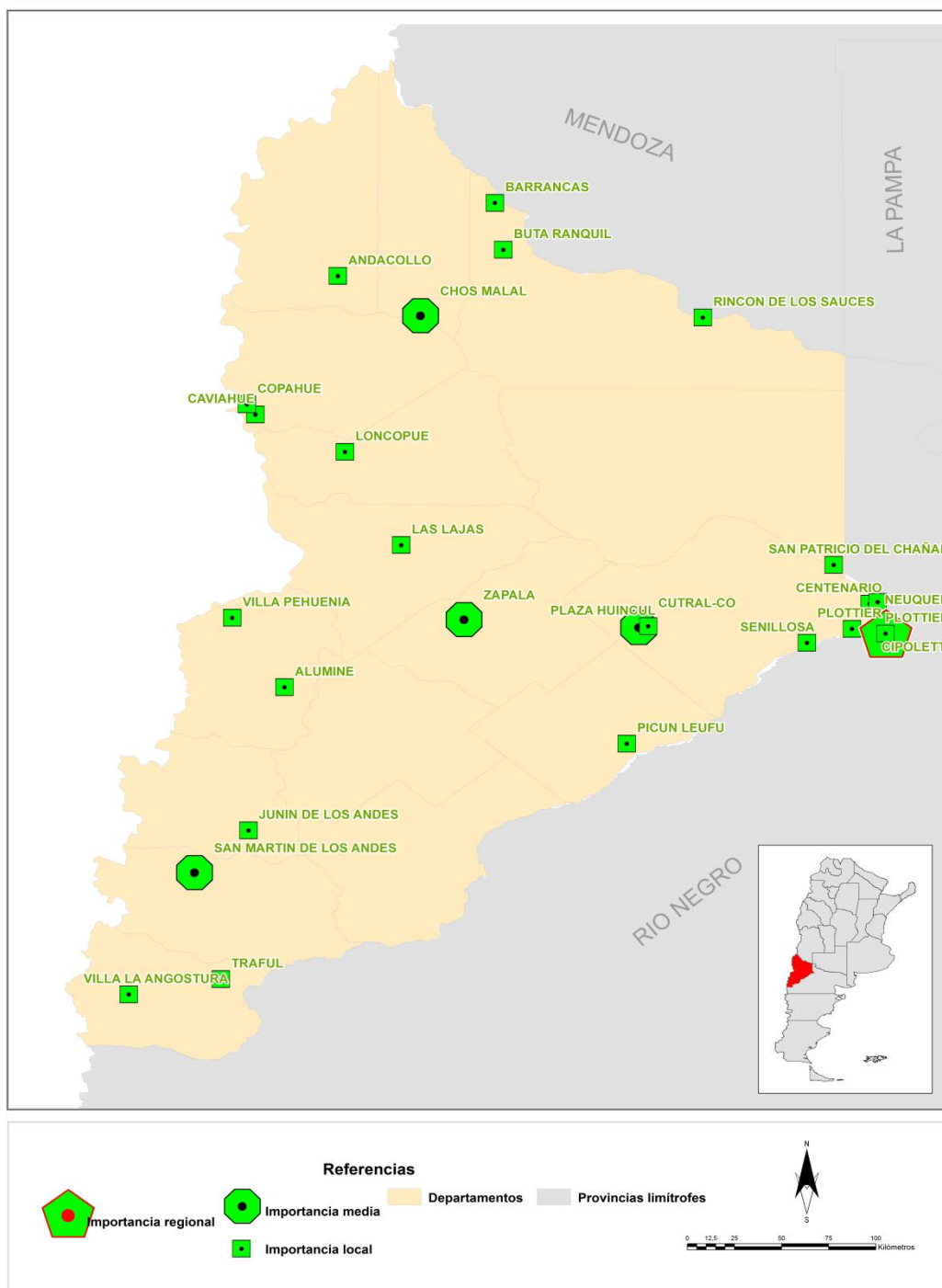
1. Centro abastecedor de importancia regional: Neuquén. Es el centro abastecedor de la provincia y de la región, incluyendo a la Patagonia Oeste y ciudades de Río Negro cercanas. Se la conoce como el centro más importante de la Patagonia.
2. Centros abastecedores de importancia media: San Martín de los Andes, Chos Malal, Zapala y Cutral-Co. Son centros de comercio y servicios que abastecen a su población, a localidades rurales cercanas, a las áreas de

explotación hidrocarburífera y turísticas que no cuentan con una oferta más amplia. La carencia principal de estos centros son los servicios de salud.

3. Centros abastecedores de importancia local: brindan bienes y servicios de uso diario a los pobladores locales. Son las localidades de Plaza Huincul, Barrancas, Buta Ranquil, Andacollo, Las Ovejas, Junín de los Andes, Villa Pehuenia, Villa la Angostura, Plottier, Senillosa, Centenario, Rincón de los Sauces, Copahue, Caviahue, Loncopué, Las Lajas.

Es necesario mencionar que cada una de estas localidades tiene una función específica de acuerdo al entorno en el que se localiza y las actividades económicas que conviven en estos espacios. Así como Andacollo, por ejemplo, sirve a una población local vinculada a la actividad rural, los comercios de Plottier sirven a una población urbana, vinculada a la actividad central de la ciudad de Neuquén y Villa La Angostura o Villa Pehuenia tienen una oferta vinculada al turismo.

Jerarquía de centros comerciales en la Provincia de Neuquén



V. Problemáticas y potencialidades detectadas en el sector comercial

A. Introducción metodológica

La detección de problemáticas y potencialidades, así como las características de los diversos medios locales para el desarrollo comercial se identifican a partir de los resultados de los foros regionales, de las entrevistas en profundidad realizadas a actores locales y de bibliografía específica.

El análisis de información recopilada tanto en los foros como en las entrevistas consiste en un cruce de datos cualitativos en los que se valora principalmente la frecuencia en la que las ideas se replican. Para lograrlo se sistematizan las 60 entrevistas realizadas a actores claves del sector comercial o vinculados a él en tablas de doble entrada que permiten la comparación de las respuestas y así la identificación de las ideas más mencionadas y su relación con los resultados de los foros.

En los foros participativos de validación, los actores debían ponderar en grupo las problemáticas expuestas anteriormente. El trabajo de ponderación implica la discusión en grupo para lograr consensos y generar una jerarquía por grupo. Dentro de una escala de valor, se pondera de 1 a 3, siendo 1 el problema menos importante y 3 el de mayor importancia. Se realiza una operación simple de suma de las ponderaciones otorgadas en grupo (en cada caso 2 grupos de actores locales, de aproximadamente 10 actores cada uno) y se valora así la importancia del problema.

Los problemas detectados y jerarquizados dan lugar a la formulación de propuestas, las que al ser regionales abarcan los puntos en común de las distintas localidades que forman parte del territorio en estudio.

Luego se trabaja con una matriz de relaciones entre potencialidades detectadas y problemáticas ponderadas por la población, la que permite vincular los problemas detectados y ponderados por los actores con las potencialidades identificadas a través de la información recopilada. Los vínculos se establecen a través de ponderaciones cuyo valor corresponde a la siguiente escala:

Valor 2	Se otorga valor 2 al vínculo por el cual se detecta que la potencialidad ayuda a solucionar el problema correspondiente
Valor 1	Se otorga valor 1 al vínculo por el cual se detecta que la potencialidad ayuda a solucionar mínimamente el problema correspondiente
Sin valor (0)	No se otorga valor a la falta de relación entre potencialidad y problemas
Valor -1	Se otorga valor -1 al vínculo por el cual se detecta que el problema perjudica la potencialidad.

El resultado de la matriz tiene dos formas de lectura:

1. Las sumatorias en el orden de las columnas, dan por resultado una jerarquía de potencialidades a partir de su influencia en la resolución de problemas. Esta jerarquía permite identificar cuáles de ellas hay que potenciar aún más porque permiten un mayor desarrollo para el sector de actividad comercio y la región en general y cuáles se deben desarrollar porque los problemas existentes van en detrimento de ellas.
2. Las sumatorias en el sentido de las filas permiten obtener una jerarquía de problemas en cuanto a la posibilidad de resolución mediante los recursos locales identificados. Así un problema que tiene un valor negativo es un problema para el que las potencialidades existentes no son suficientes para solucionarlo, sino que se deben buscar nuevas estrategias para ello. Un problema cuyo valor es positivo cuenta con muchas posibilidades con los medios locales para solucionarse o mejorar la situación inicial.

Finalmente, cabe destacar que el análisis se organiza en función de las regiones definidas para el presente trabajo, ya que las mismas responden a la organización de los foros y la procedencia de los actores que fueron entrevistados.

B. Análisis regional

1. Región Norte

Los municipios de primera categoría y que pertenecen a la región norte son Chos Malal (Departamento Chos Malal) y Rincón de los Sauces (Departamento Pehuenches) y las localidades de los departamentos que están dentro de sus áreas de influencia:

- Departamento Minas: los municipios de Andacollo, Huinganco, Las Ovejas y Los Miches
- Departamento Chos Malal: el municipio de Tricao Malal
- Departamento Ñorquín: los Municipios de El Cholar, Taquimilán y El Huecú
- Departamento Pehuenches: los Municipios de Barrancas y Buta Ranquil

El presente estudio clasifica a la ciudad de Chos Malal como un centro comercial de importancia media, cuya oferta atiende a un área de influencia relativamente extensa, por lo que la misma tiene características vinculadas a la base económica de la región, es decir con la ganadería extensiva y la explotación minera y petrolera. Cuenta con 578 unidades económicas, de las cuales 347 son comercios, lo que corresponde 60% del total de unidades.

La localidad de Rincón de los Sauces cuenta con 777 unidades económicas, de las cuales 393 son comercios, lo que corresponde al 50,6% del total. Su jerarquía corresponde a centro comercial de importancia local, ya que abastece a su población y localidades cercanas en un área de influencia pequeña. También esta jerarquía se debe a la existencia de una oferta de bienes y servicios limitada, lo que hace que su población dependa de traslados a otros centros comerciales de mayor jerarquía y

con servicios y bienes más especializados. Se detecta que sus habitantes concurren principalmente a Neuquén capital a abastecerse de servicios y bienes que exceden la oferta local.

a) Situación contextual y problemáticas detectadas

En la Región Norte de Neuquén la situación de la actividad comercial se vincula principalmente a la situación económica coyuntural del país: un contexto de crecimiento económico pero con algún atraso en la inversión de obras públicas, con una gran concentración de servicios en determinados lugares demostrando una falta de equilibrio en los sistemas de asentamientos humanos.

Una de las primeras características que pueden observarse a través de la frecuencia con que los actores locales la mencionaron es la falta de accesibilidad y conectividad que tiene esta región con otras regiones y localidades de la provincia y el país.

El proceso inflacionario perjudica a la actividad porque genera un crecimiento de los gastos y costos, principalmente aquellos vinculados a los servicios especializados y transporte, agravado por la escasez de combustibles y los cortes de ruta por protestas gremiales, que son comunes en la región.

Estas situaciones incrementan los costos de transporte, y los tiempos de traslado de las mercaderías, lo que dificulta la compra de insumos, servicios técnicos, materias primas y mayorista que se hace en su totalidad fuera de la región.

El problema de accesibilidad también se relaciona con la falta de mantenimiento e incluso falta de pavimento de rutas viales provinciales y nacionales (Rutas 7, 6 y 40) que vinculan a la región y sus localidades.

La asociatividad entre los actores del sector comercio es reconocida por los propios actores locales como un problema, sin embargo, resalta el interés de hacer frente a

los reclamos y situaciones de crisis a través de una tarea conjunta entre los empresarios y el gobierno.

También producto de la situación económica coyuntural es que se hincapié en la necesidad de contar con líneas de financiamiento para el sector, que se mencionan como escasas y en algunos casos inexistentes. Se reclama el poder acceder a créditos blandos de corto plazo, para trabajar sobre la temporada y los stocks necesarios.

La actividad turística se muestra como una alternativa viable a la matriz productiva existente en la región volcada principalmente a la producción primaria ganadera y en el caso de Rincón de los Sauces vinculada a la explotación hidrocarburífera.

La Región Norte coincide con la región delimitada en el Informe Sectorial de Turismo de la Provincia de Neuquén 2004-2010 (realizado por la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos) y cuyo nombre es La Patagonia de los Valles y Volcanes. El turismo más desarrollado en esta zona se relaciona con el ruralismo, las fiestas populares, el turismo arqueológico e histórico, y el esquí en la zona del Cerro Wayle.

Sin embargo, se reconoce que no llegan muchos turistas a la región y si bien se cuenta con recursos para estimular la actividad todavía es incipiente. Se destaca que para lograr incorporar esta actividad a la región es necesario mejorar la calidad y cantidad de los servicios turísticos, ya que cuenta con 39 establecimientos hoteleros, con 611 plazas al año 2010 y 59 restaurantes. A esta situación se agrega la necesidad de mejora de rutas y accesibilidad a los recursos naturales y paisajísticos del área.

Muchos comercios (restaurantes, hoteles, etc.) de localidades como Chos Malal, Andacollo y Las Ovejas, dependen del movimiento de personas que provocan las obras de las empresas petroleras, situación que es intermitente y, según los entrevistados, no ha habido nuevos proyectos en los últimos meses.

El Estado es el principal empleador en las localidades ganaderas y rurales de la región y esta situación de empleo le corresponde a aproximadamente entre el 50 y el 75% de la PEA (Población Económicamente Activa) de estas localidades. Esta situación plantea algunas dificultades provenientes del bajo precio de los productos locales y el estancamiento salarial que no permite hacer frente a la inflación y a los altos costos operativos. Estos altos costos se deben a la incidencia del transporte en el precio final de la mercadería que se vende. Se calcula en aproximadamente el 30% del costo, situación que cada vez es peor debido a la escasez de combustible. También esta situación de un gran porcentaje de población empleada por el Estado provoca que la venta en los comercios sea cíclica a lo largo del mes: el comportamiento de la población indica que gasta en productos y servicios desde el 1 al 10 de cada mes, coincidentemente con los días de cobro.

En las entrevistas se manifiesta que el comercio ha crecido en los últimos años, y que si bien esto demuestra un amento de la oferta local, también implica el aumento de la competencia. En este sentido, se menciona el temor a la posible llegada de alguna cadena de supermercados, lo que influiría en la estructura comercial actual de las localidades de la región. Es necesario remarcar que el comercio local presenta características particulares que tienen que ver con la atención personalizada, costumbre y tradición que la gente “de campo” sigue valorando a la hora de proveerse de bienes y servicios.

Se sostiene que faltan carreras terciarias que retengan a la población y que promuevan una mayor preparación de los habitantes. La actividad rural de la región sigue siendo una actividad de subsistencia que no permite diversificar el medio de vida principal de la población: ser empleado del estado. También se menciona que para estimular la actividad turística se deben reestructurar ciertas costumbres y reeducar en la cultura del servicio.

Reconocimiento de riesgos naturales:

En la Región Norte una de las amenazas naturales más importantes tiene que ver con las cuestiones meteorológicas, principalmente los vientos fuertes y los temporales de nieve, ya que impide que la población disfrute del “afuera” y esto afecta directamente al sector comercial. Por otro lado, los efectos del viento se advierten sobre todo en el estado de la arboleda de los espacios públicos, situación que debería estudiarse a fin de identificar qué especies son las más adecuadas para su desarrollo en ese tipo de clima.

Otra amenaza importante en la región norte tiene que ver con las inundaciones, las que dejan en muchos casos a pueblos enteros aislados, como fue el caso de la Cuenca del Curi Leuvú en el 2011¹.

Se debe mencionar también la amenaza vinculada a la ocurrencia de terremotos.

b) Potencialidades de la región y virtudes del sector comercial

Chos Malal es la ciudad más grande de la zona y como se menciona anteriormente es el centro abastecedor de las localidades cercanas, la mayor parte de ellas consideradas “Comisiones de Fomento” dentro de la jerarquía provincial de asentamientos humanos. Entre los días 1 y 17 de cada mes de llena de gente de estas poblaciones que llegan a consumir indumentaria, alimentos y reparaciones de maquinaria o automóviles.

Los recursos humanos locales, el turismo como actividad incipiente y alternativa, la actividad petrolera cercana, la cercanía a la ruta 40 y los pasos fronterizos con Chile (Pehuenche, Pichachén y Lumabia) son consideradas como oportunidades para el desarrollo de la localidad y como posibilidad de dinamización de la actividad comercial. En ese sentido es importante resaltar que Chos Malal es la capital

¹ http://w1.lmneuquen.com.ar/08-05-26/n_regionales2.asp

histórica de Neuquén y la revalorización de su patrimonio contribuye junto a la pesca y los recursos naturales y paisajísticos del área al impulso de la actividad turística.

Se menciona con frecuencia la importancia que tiene el establecimiento de un parque industrial para contribuir también en la diversificación de la matriz productiva de la región, y que el mismo debe apoyarse en el establecimiento de un parque industrial y la revalorización y apoyo a la producción artesanal. Algunos rubros mencionados como factibles de desarrollar son: cortado de piedra, tanques de agua y cabañas.

Se pone en evidencia la importancia que tienen las empresas familiares y esta característica se visualiza en la atención personalizada y de calidad, lo que tiene un gran valor para los actores locales. Se visualizan oportunidades en la diversificación bien equilibrada que existe de los diferentes rubros comerciales, en la idea de “pionero” en la región, destacándose la originalidad, la creatividad y la honestidad.

Es necesario mencionar que se ve como oportunidad poder contar con líneas de crédito adecuadas que faciliten el fortalecimiento y crecimiento de sus comercios, situación que hoy es ratificada como un problema al no haber efectivas posibilidades de acceso al crédito.

Se destaca la idea de que se debe trabajar en conjunto, que está todo por hacerse y que se cuenta con recursos para dinamizar la actividad comercial.

c) Síntesis de las problemáticas de la región y jerarquización de las mismas

La identificación de problemáticas puede sintetizarse en el listado que se detalla a continuación. El mismo es validado y jerarquizado por los actores convocados en el foro de validación correspondiente a la Región Norte y realizado en la ciudad de Chos Malal.

Problemáticas:

- Poca accesibilidad y conectividad.
- Compra de insumos, servicios técnicos, materias primas y mayorista se hace fuera de la región.
- Falta de asociatividad entre los actores del sector comercio.
- Altos costos tienen que ver con la incidencia del transporte en el precio final de la mercadería.
- Faltan líneas de financiamiento para el sector.
- Necesidad de mejoramiento de servicios turísticos. Existen pocos hoteles y pocas plazas turísticas, como así también servicios complementarios.
- Falta de herramientas para competir con la posible llegada de alguna cadena de supermercados.
- Faltan carreras terciarias que retengan a la población y que promuevan una mayor preparación de los habitantes.
- Escasa formación de personal en atención al cliente.
- Falta de oferta de servicios y productos a nivel regional.

Matriz de ponderación de problemáticas:

En el caso de la Región Norte los problemas son jerarquizados de la siguiente forma:

PROBLEMAS	Ponderación TOTAL
Poca accesibilidad y conectividad.	6
Compra de insumos, servicios técnicos, materias primas y mayorista se hace fuera de la región.	6
Altos costos tienen que ver con la incidencia del transporte en el precio final de la mercadería.	6
Faltan líneas de financiamiento para el sector.	6

Faltan carreras terciarias que retengan a la población y que promuevan una mayor preparación de los habitantes.	6
Escasa formación de personal en atención al cliente.	6
Falta de asociatividad entre los actores del sector comercio.	5
Necesidad de mejoramiento de servicios turísticos.	5
Falta de herramientas para competir con la posible llegada de alguna cadena de supermercados.	5
Existen pocos hoteles y pocas plazas turísticas, como así también servicios complementarios.	5
Falta de oferta de servicios y productos a nivel regional.	5

d) Matriz de relaciones entre potencialidades detectadas y problemáticas ponderadas por la población

En el caso de la Región Norte, se evidencian las siguientes vinculaciones:

Región Norte: Matriz de relaciones entre potencialidades detectadas y problemáticas ponderadas

PROBLEMAS REGIÓN NORTE	POTENCIALIDADES DETECTADAS											Pon dera ción
	Cercanía a RN40 y pasos fronterizos	Turismo como actividad incipiente y alternativa	Recursos naturales paisajísticos del área	Actividad petrolera cercana	Chos Malal como capital histórica de Neuquén	Buenos recursos humanos locales	El desarrollo de un parque industrial	Gran cantidad de empresas familiares	Equilibrada diversidad de rubros comerciales	Idea de “pionero” en la región	Originalidad, creatividad y honestidad	
Poca accesibilidad y conectividad.	2	-1	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0	-1
Compra de insumos, servicios, materias primas y mayorista fuera de la región.	2	0	0	-1	0	0	-1	0	-1	0	0	0
Altos costos del transporte	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	4
Faltan líneas de financiamiento	0	1	0	0	0	0	0	2	-1	0	0	2
Faltan carreras terciarias para retener población y preparación de los habitantes.	0	1	0	1	0	-1	-1	0	0	0	-1	-1

Escasa formación de personal en atención al cliente.	0	-1	0	0	0	-1	0	-1	0	0	0	-3
Falta de asociatividad entre los actores del sector comercio.	0	0	0	0	0	-1	0	-1	0	0	0	-2
Necesidad de mejoramiento de servicios turísticos.	1	2	1	0	1	2	0	0	0	0	1	8
Falta de herramientas para competir con la llegada de cadena de supermercados.	0	1	0	0	0	2	1	2	1	0	2	9
Falta de oferta de servicios y productos a nivel regional.	0	-1	2	0	2	0	1	1	0	1	2	8
Ponderación	7	2	3	-1	3	-1	1	3	1	1	4	

Por lo tanto, en la Región Norte las estrategias que deben desprenderse de la fase de planificación deben responder a esta jerarquía de potencialidades y problemas que se sintetizan en la siguiente conclusión a modo de **facilitadores para el desarrollo del sector comercio de las localidades de la Región Norte y problemas al desarrollo del sector comercio de dicha región.**

	Facilitadores
1	Cercanía a RN40 y pasos fronterizos
2	Originalidad, creatividad y honestidad
3	Recursos naturales paisajísticos del área
4	Chos Malal como capital histórica de Neuquén
5	Gran cantidad de empresas familiares
6	Turismo como actividad incipiente y alternativa
7	El desarrollo de un parque industrial
8	Equilibrada diversidad de rubros comerciales
9	Idea de “pionero” en la región
10	Actividad petrolera cercana
11	Buenos recursos humanos locales

	Barreras
1	Escasa formación de personal en atención al cliente.
2	Falta de asociatividad entre los actores del sector comercio.
3	Poca accesibilidad y conectividad.
4	Faltan carreras terciarias para retener población y preparación de los habitantes.
5	Compra de insumos, servicios técnicos, materias primas y mayorista fuera de la región.
6	Faltan líneas de financiamiento para el sector
7	Altos costos del transporte en el precio final de la mercadería
8	Falta de herramientas para competir con la llegada de cadena de supermercados.
9	Necesidad de mejoramiento de servicios turísticos.
10	Falta de oferta de servicios y productos a nivel regional.
11	Falta de herramientas para competir con la llegada de cadena de supermercados.
12	Necesidad de mejoramiento de servicios turísticos
13	Falta de oferta de servicios y productos a nivel regional

e) Conclusión

Como conclusión final del diagnóstico en la Región Norte, se puede afirmar que la misma tiene como principal potencialidad las posibilidades de accesibilidad al estar en una encrucijada de rutas, las que si bien precisan mejoras, vinculan a la región con otros lugares de la provincia y del resto del país. La valoración hacia el capital humano de las localidades debe reforzarse con el impulso de generar carreras terciarias y posibilidades de arraigo a la región por parte de la población joven.

El principal desafío es capacitar a los recursos humanos existentes y lograr con ello una mejor calidad y competitividad del comercio local, situación que tiene mucho que ver con el fomento de la asociatividad como herramienta para lograr este objetivo.

El turismo es una actividad incipiente, pero se deben mejorar en calidad y cantidad los servicios tanto hoteleros como turísticos en general. La puesta en valor y planificación de los recursos naturales y culturales con los que se cuenta son de fundamental importancia para lograr un impulso en esta actividad que, ya se ha comprobado, tracciona al sector comercial.

2. Región Centro

La Región Centro determinada a efectos del presente estudio Comprende las localidades de los departamentos de Loncopué, Zapala, Pichunches y Añelo, junto a las localidades de Cutral –Có y Plaza Huincul, que pertenecen al Departamento Confluencia y a la región denominada por COPADE como Comarca Petrolera (Síntesis Regional Región Comarca Petrolera, Documento de trabajo Nº 5, COPADE, Ministerio de Desarrollo Territorial, Gobierno del Neuquén, agosto de 2011).

Los municipios de primera categoría y que pertenecen a los departamentos de la Región Centro son:

- Cutral-Có y Plaza Huincul, pertenecientes al Departamento de Confluencia
- Zapala, del Departamento de Zapala

El presente estudio clasifica como centros abastecedores de importancia media: a la ciudad de Cutral-Có y Zapala, cuyas ofertas atienden a un área de influencia que tienen que ver con sus entornos productivos y su localización relativa dentro de la provincia. Plaza Huincul tiene una jerarquía de centro comercial de importancia local, ya que su oferta abastece a su población principalmente y su característica es de comercio de proximidad.

Zapala cuenta con 1531 unidades económicas de las cuáles 779 son comercios, lo que equivale al 50,9% del total. En el caso de Cutral –Có las cifras son similares: cuenta con 1271 UE, de las cuáles 745 con comercios, lo que equivale al 58,6% del total. Plaza Huincul, al ser de menor jerarquía cuenta con 465 UE, de las que el 43,2% son comercios (201 comercios).

Se verifica en el estudio de flujos realizado para identificar la jerarquía de los centros comerciales de la provincia que Zapala y Cutral-Có abastecen a la Región Centro, coincidentemente con la mayor cantidad de comercios con que cuentan como centros comerciales consolidados.

a) Situación contextual y problemáticas detectadas

Las características comunes a las localidades del centro de la provincia de Neuquén Cutral-Có y Plaza Huincul se vinculan principalmente al alto costo de vida debido a una distorsión de precios que se produce al ser una zona de explotación hidrocarburífera.

Su base económica está compuesta por grandes empresas transnacionales cuyos empleados tienen ingresos mucho mayores que en otros sectores de actividad y en otras regiones y localidades de la provincia. Esta situación trae aparejada el incremento en el valor de los alquileres, de las propiedades y de los costos de los productos. Se estima que el costo de vida es un 20% más elevada que en otros lugares de la provincia y del país.

En Zapala la situación es diferente porque predomina el empleo para instituciones del Estado, por lo que el nivel de precios es un poco inferior a la de las dos localidades de la Comarca Petrolera.

Como se menciona anteriormente, se destacan en la región la ciudad de Zapala y de Cutral-Có como principales centros comerciales abastecedores. Plaza Huincul se muestra como una localidad sin un centro comercial consolidado dependiente de Cutral-Co y con comercios de proximidad.

La falta de accesibilidad es otro problema detectado, influido por el cierre del aeropuerto, el alto costo del transporte, lo que repercute en los traslados de la población y en el valor de los productos. Los entrevistados y las personas concurrentes al foro mencionan que es normal realizar viajes a Neuquén a abastecerse de mercadería y otros productos de compras periódicas y eventuales.

Existe en estas localidades una sobreoferta de rubros (sobre todo en Cutral- Co), agravada por la presencia de muchos “multirrubros”, lo que genera una baja progresiva en la calidad de la oferta, situación derivada de la aparición de los comercios “todo por dos pesos”, a los que no se les puede competir en precio. La venta ilegal surge en el análisis de la información recabada y también esta situación se relaciona con la baja calidad de los productos ofrecidos mencionados anteriormente.

Se remarca el gran impacto de las grandes superficies en el comercio minorista en los tejidos comerciales al no poder competir con los precios de estas grandes tiendas.

Estas características redundan en la falta de control, reclamo que se hace frecuente en los datos recopilados, así también como el déficit en la atención al cliente que es resaltado por los actores como un problema que debe mejorarse.

Una medida altamente positiva para la localidad de Cutral- Có es la prohibición para la instalación de “wiskerías” mediante una ordenanza municipal, como así también el establecimiento de horarios de cierre, con el consenso de Plaza Huincul. Esta norma es un hito para las localidades vinculadas a la explotación hidrocarburífera, cuya problemática está muy vinculada a los centros de diversión nocturna sin control.

La falta de créditos para el sector es un problema recurrente en las entrevistas y foros. Se pone en evidencia que los créditos disponibles están dirigidos principalmente a la actividad agropecuaria e industrial, lo que deja al sector comercial fuera de la posibilidad de ampliación y diversificación. En este sentido la demanda de los comerciantes es de créditos al corto plazo, adecuados a la actividad y con requisitos más blandos.

Se destacan como problemas la escasa participación de la comunidad. Esta situación se vincula, según los entrevistados, a la diferente procedencia de sus habitantes los que llegan a la localidad por motivos laborales y no se arraigan lo suficiente como para generar un sentido de comunidad. La población no genera espacios de discusión comunitaria y se unen cuando existen problemas graves, en situaciones no frecuentes.

Es destacable, sin embargo, la existencia de jóvenes que propugnan por un cambio generacional y que apoyan el asociativismo como una salida a la consolidación de la localidad y su centro comercial.

Reconocimiento de riesgos naturales:

No se reconocen en las entrevistas la identificación de amenazas naturales, sino que las respuestas de los actores tienen que ver con la amenaza que supone para el ambiente la actividad petrolera (amenaza antrópica).

Un tipo de amenaza importante en esta región está vinculada a la ocurrencia de fenómenos de tipo volcánicos, teniendo en cuenta la cercanía del volcán Copahue a varias localidades. Por otro lado los rasgos climáticos someten a esta región a tormentas de nieve y temporales de lluvias y vientos fuertes.

b) Potencialidades de la región y virtudes del sector comercial

A partir del trabajo de campo puede afirmarse que existen mejoras progresivas en la actividad comercial de la región. Las capacitaciones para el personal de comercio se han ido incorporando a la agenda de los comerciantes, como así también la mejora de las fachadas de los comercios. También se identifica que la oferta es mucho más diversa que hace algunos años.

Existe producción propia de Cutral-Có vinculada a la venta de cerdos y productos derivados, una fábrica de mosaicos y servicios petroleros. La idea de las personas consultadas y de los funcionarios de estas localidades es que debe promoverse la diversificación productiva para generar otras fuentes de ingresos y de sostenimiento de sus comunidades, fuera de la actividad principal que es la explotación de hidrocarburos y servicios e industrias vinculadas. Es necesaria promover la instalación de nuevas industrias para la generación de más puestos de trabajo, más oferta y más demanda en consecuencia. En este sentido se discute la importancia del apoyo a las pequeñas y medianas empresas como generadoras de empleo y la necesidad de un cambio generacional en la gestión.

También se comprueba que se ha incrementado la oferta educativa terciaria y universitaria, ya que la localidad cuenta con sedes de la Universidad Tecnológica

Nacional, la Universidad Blas Pascal y la Universidad Católica de Salta. Esta situación debe sostenerse en el tiempo y así lograr que los recursos humanos locales estén más capacitados.

La Cámara de Comercio de Cutral-Có es reconocida a nivel provincial ya que tiene una historia vinculada a los vaivenes de las crisis en la actividad petrolera, la privatización de YPF en los años 90 y la necesidad de generar instancias de participación y organización comunitaria. En esta ciudad la acción municipal ha permitido contar con luminarias y cámaras de seguridad en la zona comercial y se está actuando contra el comercio ilegal.

Entre las oportunidades que los actores locales resaltan se mencionan grandes proyectos programados y en ejecución como el polo tecnológico, Chihuidos y el desarrollo turístico. Esta región coincide con la región de la Estepa de los Dinosaurios y la Patagonia Termal, según el Informe sectorial de Turismo 2004-2010 de la Dirección de Estadística y Censos de la Provincia de Neuquén. Las posibilidades de desarrollo del área para esta actividad se vinculan a los recursos paleontológicos y al ser paso obligado hacia el sur de la provincia y el resto de la Patagonia por el Oeste del país.

La región de la Estepa de los Dinosaurios cuenta con el 12,9% de los establecimientos turísticos y el 20,0% de las plazas turísticas de la provincia. La Patagonia termal cuenta con los dos centros termales principales de Caviahue y Copahue, que cuentan con 909 y 585 plazas respectivamente.

Una de las preocupaciones constantes de los actores locales es la necesidad de mantener y captar a la demanda que se fuga de la localidad en busca de bienes y servicios hacia otras localidades, situación que puede revertirse con herramientas adecuadas y a largo plazo.

Las virtudes más resaltadas por los actores locales se vinculan a la intención de progreso y encuadre con la normativa, el dinamismo que tiene el mercado y el potencial que éste representa para el desarrollo económico de la localidad. Esto se relaciona con la diversificación de la oferta que ha sido progresiva a través de los años. Se hace referencia a la apertura de nuevos comercios de distintos rubros en los que los propietarios son personas jóvenes. La innovación es verificable en algunos rubros y se hace hincapié en la reinversión que los comerciantes realizan periódicamente para el mejoramiento de la oferta.

c) Síntesis de las problemáticas de la región y jerarquización de las mismas

La identificación de problemáticas puede sintetizarse en el siguiente listado. El mismo es validado y jerarquizado por los actores convocados en el foro de validación correspondiente a la Región Centro realizado en Zapala.

Problemáticas:

- Alto costo de vida debido a una distorsión de precios que se produce al ser una zona de explotación hidrocarburífera. (En algunos casos, como en Zapala, el petróleo no es la causa)
- Alto valor de los alquileres.
- Poca conectividad. (Solo un aeropuerto en sur, norte, centro (uno no operable a la fecha y en Neuquén Capital)
- Baja progresiva en la calidad de la oferta ("*todo por \$2*" y venta ilegal callejera).
- Falta de asociatividad entre los actores del sector comercio.
- Altos costos tienen que ver con la incidencia del transporte en el precio final de la mercadería.
- Faltan líneas de financiamiento para el sector.
- Impacto de las grandes superficies en el comercio minorista (precios – por ejemplo: rubro juguetería).

- Venta ilegal.
- Falta de uniformidad en diseño de cartelería (polución visual).
- Deficiencias en la atención al cliente.
- Falta de control sobre la actividad (mala categorización por rubros, muchos multirubros).
- Competencia de internet, competencia desleal.
- Mucha cantidad feriados.
- Falta de identidad de la ciudad: servicios, de paso, minera.
- Falta de políticas a largo plazo y falta de control.
- Crecimiento desordenado, zonificación excepciones, “zona liberada”.
- No hay planeamiento turístico y falta señalización y falta portal de ingreso.
- Ciudad que depende del estado y provoca el comportamiento del consumidor que puede gastar hasta el día 10 de cada mes.

Matriz de ponderación de problemáticas:

En el caso de la Región Centro los problemas quedan jerarquizados de la siguiente forma:

PROBLEMAS	Ponderación TOTAL
Alto valor de los alquileres.	6
Baja progresiva en la calidad de la oferta (todo x \$2 y venta ilegal callejera).	6
Falta de asociatividad entre los actores del sector comercio.	6
Altos costos tienen que ver con la incidencia del transporte en el precio final de la mercadería.	6
Faltan líneas de financiamiento para el sector.	6
Crecimiento desordenado, zonificación excepciones, “zona liberada”.	6
Falta de políticas a largo plazo y falta de control	5
Ciudad que depende del estado y provoca el comportamiento del consumidor que puede gastar hasta el día 10 de cada mes.	5

No hay planeamiento turístico y falta señalización y falta portal de ingreso.	4
Falta de identidad de la ciudad: servicios, de paso, minera.	4
Falta de uniformidad en diseño de cartelería (polución visual)	4
Deficiencias en la atención al cliente	4
Falta de control sobre la actividad (mala categorización por rubros – muchos multirubros)	4
Impacto de las grandes superficies en el comercio minorista (precios – por ejemplo: rubro juguetería)	3
Venta ilegal	3
Poca conectividad. (Solo un aeropuerto en sur y centro)	2,5
Alto costo de vida debido a una distorsión de precios que se produce al ser una zona de explotación hidrocarburífera. (En algunos casos, como en Zapala el petróleo no es la causa)	2
Competencia internet, competencia desleal.	2
Mucha cantidad feriados	2

d) Matriz de relaciones entre potencialidades detectadas y problemáticas ponderadas por la población

En el caso de la Región Centro, se evidencian las siguientes vinculaciones:

Región Centro: Matriz de relaciones entre potencialidades detectadas y problemáticas ponderadas

PROBLEMAS REGIÓN CENTRO	POTENCIALIDADES DETECTADAS										Pond eraci ón
	Capacitaciones para personal de comercio	Mejora progresiva de la imagen de los comercios	Diversificación de rubros y de la oferta en general	Incipiente producción propia local	Incremento de la oferta educativa terciaria	Mejoras a nivel urbano para la seguridad y la iluminación	Grandes proyectos cercanos (polo tecnológico)	Intención de progreso e innovación	Dinamismo del mercado	Recambio generacional de propietarios de comercios	
Alto valor de los alquileres	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	-1
Baja progresiva en la calidad de la oferta	1	0	2	0	0	0	0	2	-1	0	4
Falta de asociatividad entre los actores del sector comercio	2	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4
Altos costos del transporte	0	0	0	1	0	0	0	0	-1	0	0
Faltan líneas de financiamiento para el sector	1	0	0	0	0	0	0	1	-1	0	-1
Crecimiento urbano desordenado	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	3
Falta de políticas a largo plazo y	0	0	-1	0	0	0	0	1	0	0	0

falta de control de categorización de rubros para el sector comercial											
Alta dependencia de los trabajadores al estado	1	0	0	0	2	0	1	1	1	0	6
No hay planeamiento turístico	0		1	0	0	1	0	0	0	0	2
Falta de identidad de las localidades	0	2	0	1	1	2	0	1	0	0	7
Falta de uniformidad en diseño de cartelería	0	-1	0	0	0	2	0	1	0	0	2
Deficiencias en la atención al cliente	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
Impacto de las grandes superficies en el comercio minorista	2	0	2	1	0	1	0	2	2	0	10
Venta ilegal	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2

Poca conectividad	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
Alto costo de vida	0	0	0	0	0	0	-1	0	-1	0	-2
Competencia internet, competencia desleal	1	1	-1	0	1	1	0	1	0	2	6
Mucha cantidad feriados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ponderación	10	3	3	3	4	10	2	13	-2	3	

Por lo tanto, en la Región Centro las estrategias que deben desprenderse de la fase de planificación deben responder a esta jerarquía de potencialidades y problemas que se sintetizan en la siguiente conclusión a modo de **facilitadores para el desarrollo del sector comercio de las localidades de la Región Centro y problemas al desarrollo del sector comercio de dicha región.**

	Facilitadores
1	Intención de progreso e innovación
2	Mejoras a nivel urbano para la seguridad y la iluminación
3	Capacitaciones para personal de comercio
4	Incremento de la oferta educativa terciaria
5	Mejora progresiva de la imagen de los comercios
6	Diversificación de rubros y de la oferta en general
7	Incipiente producción propia local
8	Recambio generacional de propietarios de comercios
9	Grandes proyectos cercanos (polo tecnológico)
10	Dinamismo del mercado

	Barreras
1	Alto costo de vida
2	Alto valor de los alquileres.
3	Faltan líneas de financiamiento para el sector.
4	Falta de políticas a largo plazo y falta de control de categorización de rubros para el sector comercial
5	Altos costos del transporte
6	Mucha cantidad feriados
7	No hay planeamiento turístico.
8	Falta de uniformidad en diseño de cartelería
9	Venta ilegal
10	Crecimiento urbano desordenado
11	Poca conectividad.
12	Deficiencias en la atención al cliente
13	Baja progresiva en la calidad de la oferta
14	Falta de asociatividad entre los actores del sector comercio.

15	Competencia internet, competencia desleal
16	Alta dependencia de los trabajadores al estado
17	Falta de identidad de las localidades
18	Impacto de las grandes superficies en el comercio minorista

e) Conclusión

Como conclusión final del diagnóstico de la Región Centro se puede afirmar que la misma tiene como principal potencialidad la intención de progreso que la población reconoce en su propia actitud, lo que ha repercutido en una mejora progresiva en los últimos 15 años en los centros comerciales de las localidades.

Los problemas que el presente plan debe considerar para el planteo de estrategias son fundamentalmente el alto costo de vida en la región y especialmente en algunas localidades como Cutral-Có y algunas irregularidades en el control de los comercios. Esta situación se intenta revertir, pero la venta ilegal, la errónea categorización de los comercios y la competencia desleal atentan contra los avances que se van produciendo.

El trabajo de campo permite observar que se requieren mejoras al espacio urbano de los centros comerciales, los que se ven frecuentemente invadidos por objetos varios, que interrumpen el paso de los peatones.

Se considera que es importante impulsar las actividades asociativas y lograr más participación de los actores locales.

3. Región Sur

Abarca los departamentos Aluminé, Huiliches, Lacar, Los Lagos que forman parte de la zona cordillerana y Collon Curá, Picún Leufú y Catan Lil, que forman parte de la Región Limay definida por COPADE en el Documento de trabajo N° 6 de la Síntesis Regional Región Limay. En el área cordillerana destacan los ejidos urbanos de San Martín de los Andes, Junín de los Andes, Villa La Angostura, Villa Traful y Villa Pehuenia. Los primeros tres son Municipios de Primera Categoría. En el caso del área de la Región Limay las localidades son Villa El Chocón, Picún Leufú, Piedra del Águila, Santo Tomás, El Sauce y Paso Aguerre. En esta área no hay ningún Municipio de primera categoría, y solo Picún Leufú y Piedra del Águila son Municipios de segunda categoría.

De acuerdo a la jerarquía de centros comerciales producto del análisis de los flujos descriptos, la ciudad que detenta la mayor jerarquía es San Martín de los Andes, ya que cuenta 1828 Unidades Económicas totales de las cuáles el 46,6% son comercios, es decir 851. Junín de los Andes y Villa La Angostura cuentan con 335 y 324 comercios respectivamente, pero resalta que en Villa La Angostura esta cifra solo representa el 32,5% del total de UE (997 UE). En el caso de Junín de los Andes la cantidad de comercio representa el 48,6% del total de UE.

Es de destacar la gran importancia que tiene en esta región la actividad turística como traccionadora del sector comercial. Como consecuencia de este encadenamiento entre las actividades turística y comercial existe una marcada estacionalidad en las ventas, lo que plantea características particulares en sus centros comerciales.

El perfil productivo de las áreas de la Región Limay consideradas en esta región Sur es preponderantemente agropecuario. En la Villa El Chocón (Municipio de Tercera Categoría), esta actividad se complementa con el turismo, debido al enorme embalse que promueve el lago artificial o Embalse Ezequiel Ramos Mejía, que forma

un espejo de agua de 816 km² de superficie (el más grande de la República Argentina), similar a los grandes lagos cordilleranos de origen glaciario.

a) Situación contextual y problemáticas detectadas

La región sur de Neuquén tiene como característica fundamental su gran valor paisajístico y su potencial para la actividad turística. Esta actividad se encuentra desarrollada de forma dispar en las diferentes localidades, y acorde a los recursos naturales y paisajísticos encuentra dentro de la provincia el máximo desarrollo de la actividad turística en las localidades cordilleranas del sur de Neuquén.

Se detectan dos localidades principales que atraen los mayores flujos de turistas de la provincia: San Martín de los Andes y Villa La Angostura. Villa Pehuenia conforma un polo turístico en desarrollo, situación que preocupa por un lado y satisface por el otro, ya que el crecimiento de la localidad implica un mayor desarrollo económico y paralelamente se demanda una planificación del mismo. Junín de los Andes muestra un perfil de turismo de paso, sin embargo tiene numerosos recursos para lograr el incremento y la consolidación de la actividad.

Se considera que el comercio en todas estas localidades depende en gran medida de la actividad turística, por lo tanto de la estacionalidad que esta tiene. Es necesario remarcar que coyunturalmente la emanación de cenizas del Volcán Puyehue ha influido en la poca afluencia turística del último año en la región. Sin duda la localidad más afectada ha sido Villa La Angostura, pero la disminución de los flujos de turistas ha afectado a toda la región sur. Al parecer la situación se encuentra revertida ya que la limpieza en las áreas más afectadas y el cese de las erupciones han provocado una progresiva vuelta a la normalidad de Villa La Angostura principalmente.

Los problemas de mayor relevancia y más frecuentemente mencionados en los foros y entrevistas tienen que ver con la sensación de aislamiento y la falta de

accesibilidad de sus habitantes hacia otros lugares de la provincia y del país. Consideran que están “lejos” de todo y ello se encuentra agravado por dos problemas: la erupción del Volcán Puyehue en Chile que ha afectado a la actividad turística en algunas localidades patagónicas, la falta de combustible y el precio mayor de combustibles y energía eléctrica que deben pagar por estar lejos. Otra situación vinculada a la conectividad de la región y que agrava el problema mencionado son los cortes de rutas por protestas sociales. Como es lógico, estas dificultades repercuten en los elevados costos de los fletes para la llegada a destino de los diferentes productos que provienen de otros puntos del país.

Es necesario mencionar que la erupción de cenizas del Volcán provoca el cierre temporario de los aeropuertos del área por casi un año, lo que ha dificultado aún más la comunicación con el resto del país. Así mismo se menciona que con los aeropuertos cercanos en funcionamiento las conexiones con otros lugares de la Argentina se realizan con muchas conexiones intermedias que encarecen los previos de los pasajes y agudizan la falta de comunicación. Los aeropuertos del área comenzaron a operar con normalidad en abril de 2012, mientras se llevaba a cabo el proceso de participación del presente proyecto, luego de 10 meses de inactividad.

Otro problema que surge del contacto con los actores de la región es la sobre oferta de algunos rubros y de comercios en general. Los comercios que ofrecen productos principalmente para las épocas de temporada alta turística luego deben sobrellevar los gastos fijos con las ventas a residentes, lo cual a veces es insostenible. Se manifiesta que la venta en temporada baja es sólo el 20% de lo que se vende en la temporada alta. Demandan en algunos casos algún tipo de regulación porque esta situación genera incluso malestar entre los comerciantes, habitantes y nuevos residentes de las localidades.

La falta de solidaridad entre los comerciantes se manifiesta como un gran problema, ya que todos están sumidos en una batalla por ganar, y esto provoca la desolación de los pequeños comerciantes y la falta de acciones conjuntas para enfrentar los

problemas. Las entrevistas expresan que no existen proyectos de asociatividad y que es muy difícil de lograr.

La falta de servicios sanitarios, específicamente de salud, implica dificultades tanto para los pobladores como para los turistas que llegan a estas localidades, sin embargo es necesario aclarar que posteriormente al trabajo de campo del presente proyecto, en el mes de marzo de 2012 se ha anunciado la presentación del proyecto de un hospital categoría 6 (hay 3 en la provincia) en la localidad de San Martín de los Andes. También en ese mes se inaugura el hospital “Dr. Oscar Arraiz” en Villa La Angostura. Se trata de un establecimiento de complejidad intermedia, contando con internación indiferenciada, sala de partos y dos quirófanos.

Muchos pobladores mencionan que realizan regulares viajes a Chile para comprar determinados productos como electrodomésticos e indumentaria, debido a la cercanía, los altos precios en la zona y la escasa oferta.

El tránsito vehicular y el estacionamiento es un problema en temporada alta, lo que demanda una acción del municipio para establecer control y orden. En el caso de Junín de los Andes se demanda la regulación de las construcciones y la estética de su centro para definir una identidad que colabore a su imagen urbana. Se expresa que Junín debe encontrar esa identidad para lograr atraer más turistas, como también diversificar la oferta comercial y de servicios en general. Villa Pehuenia se encuentra en plena expansión y “explosión” de la actividad turística, por lo que se demanda la planificación de su crecimiento. En Villa La Angostura también se demandan ciertas regulaciones constructivas, urbanísticas y paisajísticas como recurso para consolidar su potencial como destino turístico, sin embargo su paisaje urbano se presenta ordenado y con evidencia de pautas claras para su crecimiento.

La actividad turística es el mayor motor de la economía de estas localidades, por lo que de acuerdo a los datos brindados por los actores, debería ser planificada como un sistema del que todos forman parte, en el que todo actor tiene una

responsabilidad social. Se enfatiza en la necesidad de ampliar la temporada turística mediante estrategias como la organización de congresos o promociones en otros momentos del año.

Una de las cuestiones que surge en las discusiones finales en el foro de diagnóstico y sensibilización es la falta de arraigo e identidad que sienten algunos pobladores a raíz de que todos los habitantes provienen de diversos lugares. Esta situación trae consigo algunos problemas de índole social, que es causada por la emigración de jóvenes para lograr capacitación. Según los participantes del foro son muy pocos los jóvenes que vuelven a la localidad capacitados, por lo que también es difícil encontrar personal para la actividad comercial.

La necesidad de financiamiento y préstamos blandos es una de las demandas más específicas, ya que existen muchas dificultades para el crecimiento de los negocios. A esto se suman los alquileres altos, la sobreoferta en algunos rubros y la falta de apoyo a la producción local. En este punto es necesario resaltar que existen acciones emprendidas para cualificar la producción local en San Martín de los Andes y en Villa Pehuenia, sin embargo es necesario dar un empuje más contundente a estas iniciativas ya que son altamente valoradas por los turistas y visitantes de la zona.

Por último se menciona que a raíz de la emergencia de la localidad por la erupción de del Volcán, se ha subsidiado en un porcentaje la actividad, los comerciantes mencionan que no ha sido suficiente para paliar la situación gravísima en la que se encuentran. Al mes de junio de 2012, un año después de la erupción, y a 4 meses del cese de la emanación de cenizas, se pone en valor como la localidad ha logrado reposicionarse desde lo paisajístico, el cuidado de su espacio urbano y la organización social, situación que indudablemente repercutirá en la rápida recuperación de la Villa.

Reconocimiento de riesgos naturales:

Todos los actores de las diferentes localidades de la Región Sur se encontraban sensibilizados frente a la catástrofe que desata la erupción de cenizas del Volcán Puyehue el 4 de junio de 2011. Se reconoce como un riesgo la actividad volcánica y sísmica. Una amenaza natural a la se enfrenta la región está vinculada a los estados del tiempo. Los temporales de nieve y viento son muy comunes, principalmente en la época invernal, generando dificultades en la accesibilidad y causando en muchas ocasiones accidentes de tránsito, una amenaza de tipo antrópica. Por otro lado las precipitaciones, tanto en forma de nieve como de lluvia, incrementan la posibilidad de deslizamientos de laderas y movimientos de remoción en masa.

b) Potencialidades de la región y virtudes del sector comercial

La gran oferta de recursos naturales y paisajísticos que permiten el desarrollo de una actividad turística de importancia que implica una gran ventaja para el sector comercio. Algunas localidades cuentan con un mayor desarrollo comercial y de servicios turísticos, en otras la actividad es incipiente y debe consolidarse y en otras se busca comenzar a posicionarse como destino turístico consolidado.

Hay excelentes productos regionales que permitirían diversificar la matriz productiva, para generar recursos que no sólo dependan de la estacionalidad y ciclo de la actividad turística. Existe un sello de origen en San Martín de los Andes que utilizan 7 empresas, pero se sostiene que es un grupo asimétrico y que hoy no se explota. En Villa Pehuenia se ha trabajado en ello y el sello de origen es un “piñón” y la aplicación es todavía incipiente. Los actores locales ven una oportunidad en la organización de eventos científicos, congresos y exposiciones y turismo de salud, que ayudaría a elevar la cantidad de visitantes en temporada baja. En este punto se hace mención a la importancia que tiene el centro invernal de esquí Chapelco para la zona.

La capacidad de innovación local encuentra una muestra en algunas escuelas que han logrado un perfil en la especialidad de energías alternativas. Algunos resaltan que hay innovación constante en la localidad y que sería importante unir al sector comercio. Desarrollar una oferta recreativa y comercial, como también diversificar la oferta es necesario en algunas localidades para que crezca la actividad turística.

Se demanda por parte de los actores cambiar la actitud hacia la solidaridad y la unión que permita enfrentar las coyunturas que dificultan el sostenimiento de sus negocios, como el problema de la erupción del Volcán Puyehue y su efecto sobre las economías locales.

Se ve una oportunidad en el desarrollo inmobiliario pero remarcan la necesidad de pautas urbanísticas claras y los controles efectivos para no dañar el paisaje que es el principal recurso de la región.

Entre las virtudes, capacidades y recursos que remarcan los actores con respecto a sus propias actividades se resalta la honestidad, la visión empresarial, la seriedad y trayectoria, la diferenciación, el cuidado hacia la localidad y la capacidad de adaptación e ingenio ante la adversidad.

Los participantes ven las oportunidades para el crecimiento de la actividad en el incremento de la conectividad, el crecimiento del turismo a nivel nacional, el desarrollo inmobiliario, la capacitación, la flexibilidad con la que cuentan y sobre todo ser pioneros en un lugar en pleno desarrollo.

c) Síntesis de las problemáticas de la región y jerarquización de las mismas

La identificación de problemáticas puede sintetizarse en el siguiente listado. El mismo es validado y jerarquizado por los actores convocados en el foro de validación correspondiente a la Región Sur realizado en Villa La Angostura.

Problemáticas:

- Estacionalidad relacionada al turismo.
- Falta de accesibilidad de sus habitantes hacia otros lugares de la provincia.
- Falta de combustible.
- Precio mayor de combustibles y energía eléctrica.
- Cortes de rutas por protestas sociales.
- Elevados costos de los fletes y transporte (terrestre y aéreo).
- Muchas conexiones intermedias que encarecen los precios de los pasajes.
- Sobreoferta de algunos rubros comerciales.
- Falta de solidaridad entre los comerciantes, no existen proyectos de asociatividad.
- Congestionamiento de tránsito vehicular y falta de estacionamiento en temporada alta.
- Falta de normativa que promueva el desarrollo del comercio, incluido dentro de la planificación urbanística de cada una de las localidades de la región, planificación de rubros y falta de normativas acordes a las localidades en relación a la producción artesanal, coherente con la normativa nacional.
- Expansión y “explosión” de la actividad turística (Villa Pehuena).
- Falta de ciertas regulaciones constructivas, urbanísticas y paisajísticas (Villa La Angostura).
- Falta de arraigo e identidad de algunos pobladores.
- Necesidad de financiamiento y préstamos blandos.
- Falta de consideración del comercio minorista como actividad económica estratégica Competencia desleal, control de habilitaciones a ferias, alojamiento, etc.
- La falta de servicios sanitarios, específicamente de salud.

Matriz de ponderación de problemáticas:

En el caso de la Región Sur los problemas quedan jerarquizados de la siguiente forma:

PROBLEMAS	Ponderación TOTAL
Elevados costos de los fletes y transporte (terrestre y aéreo)	6
Falta de solidaridad entre los comerciantes, no existen proyectos de asociatividad.	6
Falta de consideración del comercio minorista como actividad económica estratégica	6
Competencia desleal, control de habilitaciones a ferias, alojamiento, etc..	6
Necesidad de financiamiento y préstamos blandos.	6
Estacionalidad relacionada al turismo	5
Falta de accesibilidad de sus habitantes hacia otros lugares de la provincia	5
Falta de combustible	5
Muchas conexiones intermedias que encarecen los previos de los pasajes	5
Cortes de rutas por protestas sociales	4
Villa la angostura también se demandan ciertas regulaciones constructivas, urbanísticas y paisajísticas	4
La falta de servicios sanitarios, específicamente de salud	4
Congestionamiento de tránsito vehicular y falta de estacionamiento en temporada alta	3
Falta de normativa que promueva el desarrollo del comercio, incluido dentro de la planificación urbanística de cada una de las localidades de la región, planificación de rubros y falta de normativas acordes a las localidades en relación a la producción artesanal, coherente con la normativa nacional.	3
Expansión y “explosión” de la actividad turística (Villa Pehuenia)	3
Falta de arraigo e identidad de algunos pobladores	3
Precio mayor de combustibles y energía eléctrica	2
Sobreoferta de algunos rubros	2

d) Matriz de relaciones entre potencialidades detectadas y problemáticas ponderadas por la población

En el caso de la Región Sur, se evidencian las siguientes vinculaciones:

Región Sur: Matriz de relaciones entre potencialidades detectadas y problemáticas ponderadas

PROBLEMAS DE LA REGIÓN SUR	POTENCIALIDADES DETECTADAS							Ponderación
	Gran cantidad de recursos naturales y paisajísticos	Actividad turística de importancia	Excelentes productos regionales	Capacidad de innovación local y de adaptación ante la adversidad	Pautas urbanísticas claras y controles efectivos para no dañar el paisaje	Honestidad, visión empresaria, seriedad y trayectoria	Oportunidad de organización de eventos científicos, congresos y exposiciones y turismo de salud para extender la temporada turística	
Elevados costos de los fletes y transporte (terrestre y aéreo)	0	-1	-1	1	0	0	-1	0
Falta de solidaridad entre los comerciantes, sin proyectos de asociatividad.	0	0	0	2	1	2	-1	4
Falta de consideración del comercio minorista como actividad económica estratégica	1	1	0	0	0	2	0	4
Falta de financiamiento y préstamos blandos.	0	0	-1	1	0	0	-1	-1
Estacionalidad	2	2	0	1	0	1	2	8

relacionada al turismo								
Falta de accesibilidad de sus habitantes hacia otros lugares de la provincia	0	0	0	0	0	0	-1	-1
Falta de combustible	0	-1	0	0	0	0	-1	-2
Muchas conexiones intermedias que encarecen los previos de los pasajes	0	-1	0	0	0	0	-1	-2
Cortes de rutas por protestas sociales	0	-1	0	0	0	0	-1	-2
Falta de algunas regulaciones constructivas, urbanísticas y paisajísticas	0	-1	0	0	2	1	0	2
Congestionamiento de tránsito vehicular y falta de estacionamiento en temporada alta	0	-1	0	0	1	0	0	0
Falta de normativa que promueva el desarrollo del comercio	0	0	0	1	1	1	0	3
Necesidad de planificación de rubros por la sobreoferta.	0	1	0	0	1	1	0	3

Falta de normativas acordes a las localidades en relación a la producción artesanal coherente con la normativa nacional	0	0	-1	0	1	1	0	1
Expansión y “explosión” de la actividad turística en algunas localidades	-1	-1	0	0	2	0	0	0
Falta de arraigo e identidad de algunos pobladores	0	0	1	2	0	2	0	5
Precio mayor de combustibles y energía eléctrica	0	-1	0	0	0	0	-1	-2
Ponderación	2	-4	-2	8	9	11	-6	

Por lo tanto, en la Región Sur las estrategias que deben desprenderse de la fase de planificación deben responder a esta jerarquía de potencialidades y problemas que se sintetizan en la siguiente conclusión a modo de **facilitadores para el desarrollo del sector comercio de las localidades de la Región Sur y problemas al desarrollo del sector comercio de dicha región.**

	Facilitadores
1	Honestidad, visión empresarial, seriedad y trayectoria
2	Pautas urbanísticas claras y controles efectivos para no dañar el paisaje
3	Capacidad de innovación local y de adaptación ante la adversidad
4	Gran cantidad de recursos naturales y paisajísticos
5	Excelentes productos regionales
6	Actividad turística de importancia
7	Oportunidad de organización de eventos científicos, congresos y exposiciones y turismo de salud para extender la temporada turística

	Barreras
1	Muchas conexiones intermedias que encarecen los previos de los pasajes
2	Falta de combustible
3	Cortes de rutas por protestas sociales
4	Precio mayor de combustibles y energía eléctrica
5	Falta de financiamiento y préstamos blandos.
6	Falta de accesibilidad de sus habitantes hacia otros lugares de la provincia
7	Elevados costos de los fletes y transporte (terrestre y aéreo)
8	Expansión y “explosión” de la actividad turística en algunas localidades
9	Congestionamiento de tránsito vehicular y falta de estacionamiento en temporada alta
10	Falta de normativas acordes a las localidades en relación a la producción artesanal coherente con la normativa nacional
11	Falta de algunas regulaciones constructivas, urbanísticas y paisajísticas
12	Falta de normativa que promueva el desarrollo del comercio
13	Necesidad de planificación de rubros por la sobreoferta.
14	Falta de solidaridad entre los comerciantes, sin proyectos de asociatividad.
15	Falta de consideración del comercio minorista como actividad económica estratégica
16	Falta de arraigo e identidad de algunos pobladores
17	Estacionalidad relacionada al turismo

e) Conclusión

Como conclusión final del diagnóstico de la Región Sur se puede afirmar que la misma tiene como principal potencialidad sus recursos humanos vinculados al sector, sin embargo es importante resaltar que se demanda por parte de los mismos actores mayor compromiso con la promoción de actividades asociativas.

Otra potencialidad importante es el gran respeto a las normas urbanísticas desarrolladas para brindar una imagen identitaria que sea coherente con el paisaje natural del área y la necesidad de conservar el turismo como la actividad económica principal. Es oportuno mencionar sobre este tema que existen localidades en la Región en las que esta actividad es reciente y está en plena expansión, por lo que se reclama la necesidad de contar rápidamente con estas normativas para no dañar el paisaje.

Los problemas que resultan como primordiales a la hora de plantear estrategias de acción es la falta de accesibilidad y conectividad de la región con el resto de la provincia y el país, tanto por los elevados costos del transporte como por otros problemas coyunturales como la falta de combustible o las protestas sociales, por ejemplo.

Otro grupo de problemas son los vinculados con la necesidad de solucionar algunos problemas en el funcionamiento urbano de las localidades en temporada alta, como el estacionamiento y congestionamiento, así como la revisión de estas normativas urbanísticas en localidades en las que la actividad turística es incipiente.

4. Región Confluencia y Neuquén Capital

a) Situación contextual y problemáticas detectadas

Neuquén capital es reconocida como una ciudad de importancia regional, específicamente como la puerta de la Patagonia argentina. Su centro comercial tiene una variada oferta y atiende las necesidades de productos y servicios de sus habitantes y aquellos de localidades cercanas como Plottier, Centenario, Senillosa, San Patricio del Chañar, Cipolletti, General Roca y Cinco Saltos. Su área de influencia excede el Departamento en dónde se sitúa, Confluencia, e incluye ciudades de otras provincias, como las últimas tres mencionadas.

En el caso de Plottier, Centenario y Senillosa son localidades que crecen por las migraciones provenientes de la ciudad de Neuquén. En otras palabras estas conforman ciudades satélites a la capital neuquina, en las que progresivamente se integran habitantes que trasladan su vivienda permanente, pero que trabajan en Neuquén.

Los municipios de primera categoría del área son Neuquén, Plottier, Senillosa, Centenario y San Patricio del Chañar, mientras que Vista Alegre es de segunda categoría.

Esta situación se ve reflejada en los porcentajes de crecimiento intercensal que se muestran a continuación:

Evolución de las tasas medias inter - censales de crecimiento, por localidad

Localidades	Tasas medias de crecimiento intercensales			
	70/80	80/91	91/01	01/07
Neuquén	70,83	57,65	17,42	9,2
Plottier	65,83	61,03	28,76	20,5
Centenario	48,29	49,23	13,73	13,76
Vista Alegre	//	//	8,53	9,31
Senillosa	130,38	61,91	19,09	10,9
San Patricio del Chañar	//	//	44,22	45,2

Fuente: Dir. Provincial de Estadísticas y Censos de la Pcia. Neuquén –Elaboración Subsecretaría del COPADE – oct.2010

Proyecciones de la población por Municipios años 2004 - 2010.

Municipios	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Centenario	31.200	31.587	31.957	32.308	32.646	32.961	33.253
Neuquén	216.976	218.935	220.774	222.451	224.004	225.411	226.636
Plottier	27.710	28.274	28.835	29.382	29.925	30.451	30.954
San Patricio del Chañar	5.764	6.030	6.304	6.586	6.878	7.178	7.487
Senillosa	6.860	6.934	7.004	7.069	7.132	7.189	7.240
Vista Alegre	3.279	3.401	3.525	3.650	3.777	3.907	4.037
Total	291.789	295.161	298.399	301.446	304.362	307.097	309.607

Fuente: Dir. Provincial de Estadísticas y Censos de la Pcia. del Neuquén. Elaborado por la Subsecretaría del COPADE – oct.2010 -

Como puede verse en los cuadros precedentes, el área que conforman estas localidades cuenta con una población aproximada de 309.607 habitantes según proyecciones estimadas al año 2010 (se utiliza este dato al no haber disponibilidad de datos del Censo 2010 a escala de municipio). La localidad que muestra mayor crecimiento es San Patricio del Chañar, seguida por Plottier y Centenario con porcentajes que superan al doble del crecimiento del Municipio de Neuquén.

Neuquén capital concentra las actividades principales de la provincia, la que en la década del 90 y hasta el año 2000, el PBG mostró un importante cambio en la

estructura por sectores y ramas de actividad, profundizándose la dependencia de la extracción de hidrocarburos y de los servicios del Estado. Se experimenta un fuerte crecimiento de la actividad hidrocarburífera a partir de la expansión de la frontera productiva y de la mayor intensidad de uso de los recursos, situación que se sostiene durante los años 2000, se estanca hacia el año 2009, para tomar nuevo impulso hasta la actualidad.

La región de los Valles Irrigados, de la que forma parte el Departamento de Confluencia, cuenta con un alto potencial para el desarrollo agropecuario, de hecho esta actividad tiene mucha importancia. A esta aptitud natural se suma una importante red de comunicaciones terrestres con puntos neurálgicos dentro de la República Argentina.

Existe a nivel provincial y a nivel de la región una alta dependencia a las regalías petrolíferas y gasíferas por parte del Estado para poder sostener el gasto y empleo público.

En la región sostenido incremento del avance urbano sobre tierras agrícolas con sistema de riego que provoca la pérdida de tierras con aptitud en función de la actividad urbana, lo que trae problemas complejos como el crecimiento hacia áreas sin servicios básicos, la especulación inmobiliaria, el congestionamiento del tránsito en las entradas y salidas de la ciudad o la desvalorización de la pequeña y mediana producción agrícola.

El área metropolitana de Neuquén, como capital de la provincia, cuenta en la actualidad con una dinámica propia de los grandes aglomerados urbanos. Es un gran centro comercial, recreativo y administrativo de la provincia, además es el portal de ingreso y salida de la provincia y un centro abastecedor de parte de la Patagonia.

El crecimiento poblacional de la capital neuquina se debe en gran medida a migraciones del interior y de otras provincias, situación que en el área urbana se

refleja en el incremento de los barrios marginales, más verticalización en el área central, nuevas formas de expansión como barrios privados y “tomas” de terrenos en sitios no apropiados a los que se les ha sumado problemas sociales que se ven agudizados por la falta de trabajo e inseguridad.

Centenario y Vista Alegre son áreas de producción agrícola, destacándose la frutícola como actividad predominante (manzanos, perales, y nuevas especies diversificando la actividad con frutales de carozo (durazno, ciruela, cerezos, etc.). El turismo rural, se está desarrollando como otra alternativa económica. San Patricio del Chañar basa su actividad en la agricultura intensiva, destacándose la fruticultura y la vitivinicultura.

Las áreas de Plottier y Senillosa, también cuentan con actividad agrícola (frutihortícola) y de servicios. Fundamentalmente en Plottier, como ciudad cercana a la Capital, se desarrolla el turismo recreativo.

Se destaca que para el sector comercial la actividad petrolera y las grandes empresas que actúan en el medio son motores de un mayor consumo. El gran dinamismo económico que demuestra Neuquén en los últimos años se ve en el crecimiento continuo, la inversión inmobiliaria y puede sostenerse si se desarrollan y explotan nuevos yacimientos de hidrocarburos. La preocupación constante de sus habitantes es la de consolidar una matriz productiva más diversa, para poder brindar alternativas de trabajo a sus pobladores.

Neuquén cuenta con 13.184 unidades económicas, de las que el 56% son comercios, o sea 7388 unidades económicas comerciales. Centenario cuenta con 955 comercios, Plottier con 617, Senillosa con 180 y San Patricio del Chañar con 154. De estas localidades resaltan Centenario y Senillosa que detentan el mayor porcentaje de comercios con respecto al total de unidades comerciales, siendo el 63,4% y el 63,6% respectivamente.

Entre todos los municipios de primera categoría de esta región se cuenta con 9294 comercios aproximadamente, por lo que es el área con mayor concentración comercial de la provincia.

A través de la información obtenida en las entrevistas a actores clave y los foros de sensibilización y diagnóstico se especifican las características generales en cuanto a temas clave del sector comercial de la región.

Competitividad sectorial:

Los aspectos remarcados como problemas vinculados a la situación de la actividad comercial resultan semejantes tanto en el foro de diagnóstico como en las entrevistas realizadas.

Una de las mayores preocupaciones es el costo de mantenimiento de los comercios, dado por el alto precio de los alquileres y la licencia comercial. Se identifican algunas diferencias de costos entre la instalación de un comercio en Cipolletti y en Neuquén capital, identificándose el menor el costo de la licencia comercial y los impuestos en la ciudad rionegrina. Esta situación genera un tipo de competencia entre localidades, ya que es más beneficioso instalar un comercio en otras localidades cercanas a Neuquén y esto preocupa a los actores del sector comercial.

La falta de calificación del personal empleado es un problema que deriva de la escasa capacitación de los mismos, situación que puede explicarse por las expectativas que genera en la población económicamente activa el ingreso a la actividad petrolera. No todos pueden insertarse en ese mercado laboral, y es en ese marco en el que muchas personas llegan al empleo ofrecido por el comercio. Existe una gran rotación de personal lo que va en detrimento de la calidad en la atención al cliente. En el foro de diagnóstico se pone en evidencia que por la falta de capacitación son responsables tanto los empleados como los empleadores. Se

concluye que es necesario un contrato social básico entre empleados y empleadores que incluya no sólo lo referente a salarios sino también la capacitación.

Los frecuentes cortes de ruta en los accesos a la ciudad, las deficiencias en el transporte público de pasajeros tanto para los consumidores como para los trabajadores se presenta como un agravante que empeora las condiciones de accesibilidad al centro. En este sentido se hace hincapié en la necesidad de generar un reordenamiento urbano público-municipal (estacionamiento, tránsito, limpiacoches, venta en el espacio público, etc.) y la revisión de las tasas de licencias comerciales. Es necesario mencionar que respecto a este tema existe un trabajo con gran detalle desarrollado por la Dirección General de Planeamiento del Municipio de la ciudad de Neuquén, consensado y elaborado con la Asociación del Comercio, Industria, Producción y Afines del Neuquén (ACIPAN) y la Unidad de Movilidad Urbana (UMU) para establecer los parámetros para un Centro Comercial a Cielo Abierto. El mismo contiene propuestas específicas para el reordenamiento del tránsito y el estacionamiento con una prueba piloto en marcha

Otro problema que se vincula con la competitividad sectorial es la inseguridad y la venta ilegal. La inseguridad es relacionada por los actores a la existencia de lavacoches en el microcentro de Neuquén, situación agravada por una demora en la aplicación de un nuevo sistema de estacionamiento medido. Especial importancia se otorga en las entrevistas y el foro de diagnóstico a la situación de anarquía en el estacionamiento. Al no contar con un sistema de estacionamiento medido al momento del comienzo de este plan, las zonas para estacionar están “tomadas” por limpiacoches. Esta situación trae problemas de índole social y de convivencia urbana, lo que ha ido en desmedro de la seguridad en las diferentes áreas de la ciudad. Según las últimas entrevistas realizadas en el mes de marzo de 2012, se puede afirmar que la gestión de gobierno municipal ha comenzado a reordenar la situación.

La venta ilegal es principalmente acompañada de la piratería, por lo que se demandan mayores controles. Al respecto ACIPAN efectúa un estudio de venta ilegal en el centro de Neuquén en el que se encuentran datos específicos sobre este problema. Se destaca en el mencionado documento que en el mes de octubre de 2011 se detectaron 87 puestos callejeros de venta ilegal, de los cuales la mayor parte se concentra en las calles Mitre, Sarmiento y Perito Moreno, pertenecientes al “Bajo” del centro de Neuquén. Los rubros más afectados son juguetería y esparcimiento, óptica, fotografía, relojería y joyería.

Las numerosas firmas de grandes superficies destinadas a la comercialización en forma de hipermercados, supermercados e incluso acompañados de locales comerciales son muy frecuentadas por los neuquinos a la hora de hacer compras. Se destaca que las mismas provocan preocupación en los comerciantes, pero que no es nuevo el proceso y ha requerido de esfuerzo para lograr coexistir con los centros comerciales urbanos tradicionales. Los pequeños y medianos comercios ante la imposibilidad de competir con los grandes emprendimientos comerciales reclaman algunas regulaciones que ayudarían a una convivencia entre ellos más equilibrada.

Las promociones diferenciales con tarjetas de crédito que las grandes marcas y cadenas comerciales ofrecen a sus clientes son un desafío para los comerciantes. Sin embargo, es notable la existencia de tarjetas de crédito locales con muchos años en el mercado y que presentan mejores opciones de financiación que las nacionales.

Las dificultades para acceder a créditos a tasas y plazos razonables para el sector comercial provoca que los actores locales necesiten de la generación de políticas conjuntas con el estado para gestionar beneficios mutuos, como ser promociones turísticas a través de entes oficiales o promover empleo de mano de obra con desgravación impositiva.

Sin embargo, se remarca permanentemente por los actores locales la baja participación de los comerciantes en actividades conjuntas, de cooperación y asociatividad. Se identifica un gran individualismo, pero al mismo tiempo se reclama la necesidad de emprender acciones en conjunto para mejorar la productividad y competitividad.

La escasez de combustibles sostenida por más de un año se menciona como un problema que ya escapa cuestiones coyunturales y pone en juego la actividad al igual que la situación de inflación de precios y el aumento de tasas e impuestos que quita competitividad al comercio de Neuquén.

A partir de la información recopilada, es necesario construir estrategias comerciales que incluyan a las ciudades satélites, a la actividad turística y al desarrollo de “vidriera virtual”. Si bien el desarrollo comercial de las ciudades satélites de Neuquén genera preocupación en los comerciantes, como áreas que comienzan a desconcentrar la oferta, se reconoce que la ciudad concentra los servicios y comercios más importantes. De hecho los consumidores de localidades cercanas deben desplazarse para algunos servicios y por ejemplo para ir al supermercado. Una de las propuestas mencionadas en este sentido es la generación de un “corredor comercial” entre las ciudades satélites, las que manifiestan un gran potencial para el desarrollo de la actividad turística.

Entorno urbano comercial:

Se reconocen dentro de la zona central de la ciudad de Neuquén tres zonas comerciales: el “Alto”, el “Bajo” y el “Oeste”.

El “Alto” es la zona alta del microcentro como su nombre lo indica, refiriéndose a la pendiente natural del terreno en dirección hacia el Norte. El “bajo” corresponde al área más consolidada y tradicional del centro comercial neuquino. El “Oeste” es un

área en crecimiento con concentración de algunos comercios en vías de consolidación.

El “Alto” es considerado como una zona bancaria, administrativa y comercial en consolidación. Los comercios del alto están destinados a la población de nivel socioeconómico de nivel medio-alto y alto. Los actores mencionan que no se vende tanto como en el bajo, como tampoco circula por esta área tanta gente como en el “Bajo”. Su desarrollo ha sido espontáneo pero se visualiza una clara expansión con la presencia de diferentes rubros como el gastronómico y de esparcimiento. En épocas de crisis es el sector comercial de Neuquén en el que más impacto negativo recibe, incluyendo el efecto de la llegada de los shoppings. Algunos problemas del “Alto” mencionados son la inseguridad, el estacionamiento, la presencia de lavacoche y la limpieza urbana. Es necesario remarcar que el aspecto estético del “Alto” es superior al de otros lugares comerciales del centro de Neuquén. Esta característica también se debe a la presencia de numerosos emprendimientos inmobiliarios de alquiler de locales comerciales que conforman verdaderos paseos de compras con una estética uniforme y cuidada.

El “Bajo” es considerado el centro por excelencia de la ciudad de Neuquén. El público que lo frecuenta se supone de más bajo nivel socioeconómico que el que frecuenta el alto. Sin embargo, en él se encuentran muchos comercios y marcas de precios elevados, similares a las del alto.

El “Bajo” concentra la mayor densidad de comercios de Neuquén. La contaminación visual con cartelera y cables, los problemas con horarios de descarga, la ocupación de veredas y los vendedores ambulantes son los problemas identificados con el entorno urbano del bajo. Mención aparte merece lo que se conoce como la Feria del trueque. La misma nace como una feria en los años 2001-2002 como tantas que surgen en el país para paliar la crisis económica. Su organización se consolida y en la actualidad concentra mucha venta ilegal, al mismo tiempo que fruta, verdura y productos de primera necesidad. Se contabilizan alrededor de 700 puestos y esta

genera problemas de estacionamiento y la consolidación de la venta de artículos de dudosa proveniencia.

El “Oeste” es un área en franco crecimiento, y su mayor problema se vincula con la falta de seguridad. Muchos comercios presentes en el Bajo también están en el Oeste. Se considera que su oferta está compuesta de rubros de comercio de proximidad, está dirigida a un nivel socioeconómico medio y bajo y fundamentalmente abastece a un área de crecimiento urbano de Neuquén.

Se considera que sólo en el Bajo hay tiendas que traccionan a los clientes y las mismas son grandes supermercados o tiendas como Ferracioli, Carrefour, Garbarino, etc.

Consumidores / clientes:

No hay una clara diferenciación de la clientela por zonas, ya que las marcas más importantes tienen presencia tanto en el “Alto” como en el “Bajo”. Sin embargo, al parecer los precios y productos del “Bajo” están orientados a una clase media y media baja.

Algunos entrevistados mencionan que en Neuquén hay un alto poder adquisitivo pero no hay cultura del esparcimiento. Por lo tanto, algunos lugares que invierten en instalaciones más modernas y estéticas no generan la atracción que deberían.

En los shoppings la oferta de productos está destinada al nivel medio-alto y quienes no pueden consumir, concurren a estos centros comerciales de paseo.

Reconocimiento de riesgos naturales:

Los actores reconocen en la ciudad de Neuquén la amenaza que representa para la población la rotura de la represa El Chocón. Se menciona que hace poco se ha

hecho una defensa y se verifica en el trabajo de campo que ciertas partes de la ciudad (por ejemplo en el Oeste) cuenta con señalización de vías de escape en caso de colapso del dique.

Otra amenaza mencionada frecuentemente es la de las lluvias estacionales torrenciales, las que afectan a la ciudad por falta de un buen sistema de drenajes y desagües pluviales con anegamientos y con ello la paralización del movimiento comercial. A esto se le suma la gran cantidad de tierras ganadas al río y la innumerable cantidad de construcciones que se han hecho sin respetar la red de drenaje natural, todo esto incrementa las posibilidades de que se produzcan inundaciones.

b) Potencialidades de la ciudad y virtudes del sector comercial

Neuquén es un polo de servicios y comercios frente a la región patagónica y la provincia misma. Su oferta es variada y la demanda proviene de la provincia y de localidades fuera de la provincia, lo que indica su amplia área de influencia.

Las mayores virtudes que se reconocen entre los actores consultados y los presentes en el foro es la existencia de recursos humanos, destacándose la gran cantidad de población joven de Neuquén, la especialización puntual de determinados comerciantes y la experiencia con la que se cuenta.

La necesidad de asociación entre los actores clave se basa en la necesidad de generación de ámbitos de diálogo compartido para la creación y aplicación de políticas que permitan la mejora de la actividad.

Desarrollar la Ruta de las Bodegas, el Paseo de la Costa (con residencias, oficinas, comercios, gastronomía) y una política de inversión en infraestructura mejoraría la competitividad de Neuquén como centro urbano, comercial y turístico. Para ello se

requiere una política pública decidida a la inversión en estas áreas y el apoyo de los comerciantes para lograr la desconcentración racional del centro.

Se expresa la necesidad de revalorizar la ciudad integrándola a circuitos de museos, ríos y bodegas, que junto con el mejoramiento de las veredas y paisaje urbano, cables aéreos y carteles podría elevar la cantidad de turistas y el promedio de días de estadía en la ciudad.

c) Síntesis de las problemáticas de la región y jerarquización de las mismas

La identificación de problemáticas puede sintetizarse en el siguiente listado. El mismo es validado y jerarquizado por los actores convocados en el foro de validación correspondiente a la capital de Neuquén realizado en la ciudad del mismo nombre.

Problemáticas:

- Alto precio de los alquileres y la licencia comercial.
- Falta de calificación del personal empleado.
- Gran rotación de personal.
- Baja calidad en la atención al cliente.
- Falta de capacitación de empresarios.
- Frecuentes cortes de ruta en los accesos a la ciudad.
- Deficiencias en el transporte público de pasajeros.
- Necesidad de generar un reordenamiento urbano público-municipal (estacionamiento, tránsito, limpiacoches, venta en el espacio público, etc.).
- Venta ilegal acompañada de la piratería.
- Inseguridad vinculada a la existencia de lavacoches.
- Imposibilidad de competir con los grandes emprendimientos comerciales.

- Promociones diferenciales con tarjetas de crédito que las grandes marcas y cadenas comerciales ofrecen a sus clientes.
- Dificultades para acceder a créditos a tasas y plazos razonables para el sector comercial.
- Baja participación de los comerciantes en actividades conjuntas, de cooperación y asociatividad.
- Escasez de combustibles sostenida por más de un año.
- Falta de estrategias comerciales que incluyan a las ciudades satélites.
- Inflación de precios y el aumento de tasas e impuestos.
- Falta de diversificación, potenciación y fortalecimiento de actividades recreativas y culturales.
- Muchos feriados nacionales.

Matriz de ponderación de problemáticas:

En el caso de la Ciudad de Neuquén los problemas quedan jerarquizados de la siguiente forma:

PROBLEMAS	Ponderación TOTAL
Alto precio de los alquileres y la licencia comercial	6
Muchos feriados nacionales.	6
Falta de capacitación de empresarios	6
Frecuentes cortes de ruta en los accesos a la ciudad	6
Necesidad de generar un reordenamiento urbano público – municipal (estacionamiento, tránsito, limpiacoches, venta en el espacio público, etc)	6
Venta ilegal acompañada de la piratería	6
Inseguridad vinculada a la existencia de lavacoches	6
Dificultades para acceder a créditos a tasas y plazos razonables para el sector comercial	6
Baja participación de los comerciantes en actividades conjuntas, de cooperación y asociatividad.	6

Falta de diversificación, potenciación y fortalecimiento de actividades recreativas y culturales.	6
Promociones diferenciales con tarjetas de crédito que las grandes marcas y cadenas comerciales ofrecen a sus clientes	5
Escasez de combustibles sostenida por más de un año	5
Inflación de precios y el aumento de tasas e impuestos	5
Gran rotación de personal	5
Baja calidad en la atención al cliente	5
Deficiencias en el transporte público de pasajeros	5
Falta de estrategias comerciales que incluyan a las ciudades satélites	4
Falta de calificación del personal empleado	4
Imposibilidad de competir con los grandes emprendimientos comerciales	3

d) Matriz de relaciones entre potencialidades detectadas y problemáticas ponderadas por la población

En el caso de la Región Confluencia, se evidencian las siguientes vinculaciones:

Región Confluencia: Matriz de relaciones entre potencialidades detectadas y problemáticas ponderadas

PROBLEMAS DE LA REGIÓN CONFLUENCIA	POTENCIALIDADES DETECTADAS								Ponderación
	Gran polo de servicios y comercios	Variada oferta	Área de influencia del centro comercial que excede a la provincia	Recursos humanos jóvenes	Patrimonio natural y cultural para revalorizar el área y desarrollar la actividad turística	Concentración de comercios en áreas con diferentes perfiles	Área muy vinculada por rutas	Dinámica económica con altos niveles de ingresos en una franja importante de la población	
Alto precio de los alquileres y la licencia comercial	-1	0	-1	0	0	0	0	-1	-1
Muchos feriados nacionales	0	0	0	0	2	0	0	0	2
Falta de capacitación de empresarios	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Frecuentes cortes de ruta en los accesos a la ciudad	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	-3
Problemas de ordenamiento urbano público-municipal	-1	0	0	0	2	-1	0	0	0
Venta ilegal acompañada de la piratería	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Inseguridad vinculada a la existencia de lavacoches	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dificultades para acceder a créditos a tasas y plazos razonables para el sector comercial	0	0	0	-1	0	-1	0	1	-1
Baja participación de los comerciantes en actividades conjuntas, de cooperación y asociatividad	0	0	0	1	0	1	0	1	3
Falta de diversificación, potenciación y fortalecimiento de actividades recreativas y culturales	1	2	1	0	2	2	2	2	12
Promociones diferenciales con tarjetas de crédito que las grandes marcas y cadenas comerciales ofrecen a sus clientes	0	0	1	0	0	0	0	1	2
Escasez de combustibles sostenida por más de un año	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	-3

Inflación de precios y el aumento de tasas e impuestos	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Gran rotación de personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Baja calidad en la atención al cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deficiencias en el transporte público de pasajeros	0	0	-1	0	0	0	1	0	0
Falta de estrategias comerciales que incluyan a las ciudades satélites	2	1	-1	0	0	1	2	0	5
Falta de calificación del personal empleado	0	0	0	1	-1	0	0	0	0
Imposibilidad de competir con los grandes emprendimientos comerciales	2	2	2	0	1	2	1	0	10
PONDERACIÓN	3	5	-1	2	4	4	4	5	

Por lo tanto, en la Región Confluencia las estrategias que deben desprenderse de la fase de planificación deben responder a esta jerarquía de potencialidades y problemas que se sintetizan en la siguiente conclusión a modo de **facilitadores para el desarrollo del sector comercio de las localidades de la Región Confluencia y problemas al desarrollo del sector comercio de dicha región.**

	Facilitadores
1	Dinámica económica con altos niveles de ingresos en una franja importante de la población
2	Variada oferta
3	Área muy vinculada por rutas
4	Patrimonio natural y cultural para revalorizar el área y desarrollar la actividad turística
5	Concentración de comercios en áreas con diferentes perfiles
6	Gran polo de servicios y comercios
7	Recursos humanos jóvenes
8	Área de influencia del centro comercial que excede a la provincia

	Barreras
1	Frecuentes cortes de ruta en los accesos a la ciudad
2	Escasez de combustibles sostenida por más de un año
3	Alto precio de los alquileres y la licencia comercial
4	Dificultades para acceder a créditos a tasas y plazos razonables para el sector comercial
5	Problemas de ordenamiento urbano público – municipal
6	Venta ilegal acompañada de la piratería
7	Inseguridad vinculada a la existencia de lavacoche
8	Gran rotación de personal
9	Baja calidad en la atención al cliente
10	Deficiencias en el transporte público de pasajeros
11	Falta de estrategias comerciales que incluyan a las ciudades satélites
12	Falta de calificación del personal empleado
13	Falta de capacitación de empresarios
14	Inflación de precios y el aumento de tasas e impuestos
15	Muchos feriados nacionales.
16	Promociones diferenciales con tarjetas de crédito que las grandes marcas y cadenas comerciales ofrecen a sus clientes
17	Baja participación de los comerciantes en actividades conjuntas, de cooperación y

	asociatividad.
18	Falta de estrategias comerciales que incluyan a las ciudades satélites
19	Imposibilidad de competir con los grandes emprendimientos comerciales
20	Falta de diversificación, potenciación y fortalecimiento de actividades recreativas y culturales.

e) Conclusión:

Como conclusión final puede aseverarse que la dinámica económica de la provincia junto a la configuración de Neuquén como centro abastecedor regional, y los recursos naturales y culturales con que cuenta son grandes potencialidades y oportunidades para el desarrollo comercial.

Es notable como sus diferentes áreas comerciales adquieren distintos perfiles, lo que puede ser aprovechado para plantear estrategias diferenciales que acentúen la idea de complementariedad entre las áreas y no competencia solamente.

Se reconocen como barreras al desarrollo comercial a problemas que deben ser tenidos en cuenta para la formulación de propuestas, tales como la falta de accesibilidad y conectividad como una suma de factores que tienen que ver con problemas coyunturales y no estructurales. Los altos costos y las dificultades para el acceso al crédito son factores que preocupan y frenan las posibilidades de crecimiento de los comercios. Otro conjunto de problemas tienen que ver con un cuidado más atento del espacio público, en términos de estética, de seguridad y de ordenamiento.

La atención al cliente y la capacitación para empresarios como para empleados es una estrategia indispensable a la hora del mejoramiento de la competitividad y la falta de estos hace evidente las necesidades en este sentido.

VI. Estudio de uso del suelo y perfil comercial

A. Metodología

El estudio de suelo y perfil comercial se realizó en base a un relevamiento de todas y cada una de las parcelas, del amanzanado integrante de cada área piloto: las zonas del Alto, del Bajo y del Oeste, definido previamente como resultado de diversas reuniones con referentes calificados.

Los pasos fueron los siguientes:

- 1- Se realizó un relevamiento para actualizar información de uso de suelo de las áreas piloto, partiendo de la base cartográfica del parcelario de la zona de estudio, y tomando a la parcela como unidad de análisis.
- 2- Se confeccionó una base de datos en Excel, incluyendo un campo relacional con la numeración pertinente que luego permita una correcta asociación a la base de datos de ARCGIS 10, programa utilizado para la generación de la cartografía.
- 3- Se realizó la digitalización, corrección de errores, etc. para poder realizar los análisis pertinentes a los objetivos del estudio.

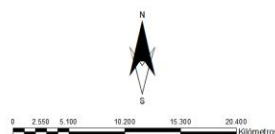
Para la implementación de este estudio fue necesaria la generación de cartografía digital a partir de un SIG (Sistema de Información Geográfica) que contuviera la información del uso de suelo que hay en las áreas piloto bajo estudio, a fin de determinar cuál es el perfil comercial de cada zona.

Ubicación de principales zonas comerciales en la ciudad de Neuquén e hipermercados



Referencias

- ① Zona comercial "Alto"
- ② Zona comercial "Bajo"
- ③ Zona comercial "Oeste"
- ▭ Zonas comerciales
- ▭ Principales hipermercados

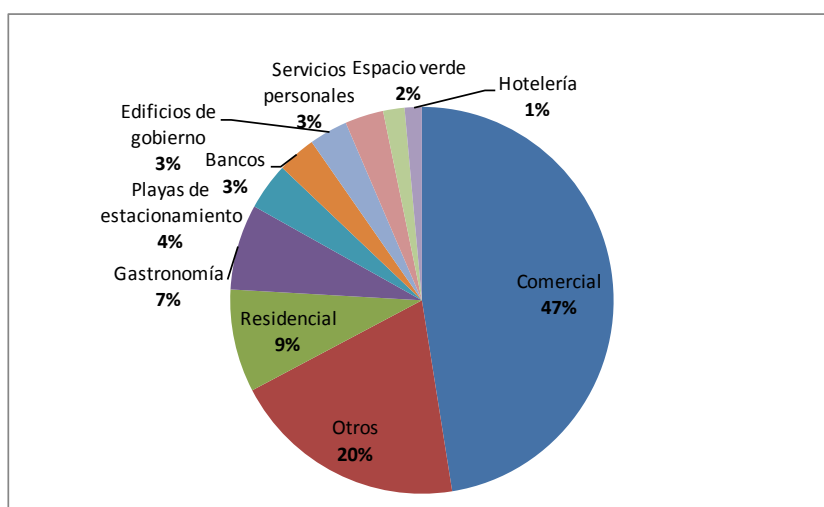


B. Uso de suelo general

Las tres zonas comerciales bajo estudio cuentan con una amplia gama de comercios y servicios afines.

La zona del Alto reviste, además del uso comercial con una importante especialización gastronómica, de otros usos que le aportan los variados bancos, oficinas de gobierno, servicios personales, playas de estacionamiento, etc., que la integran.

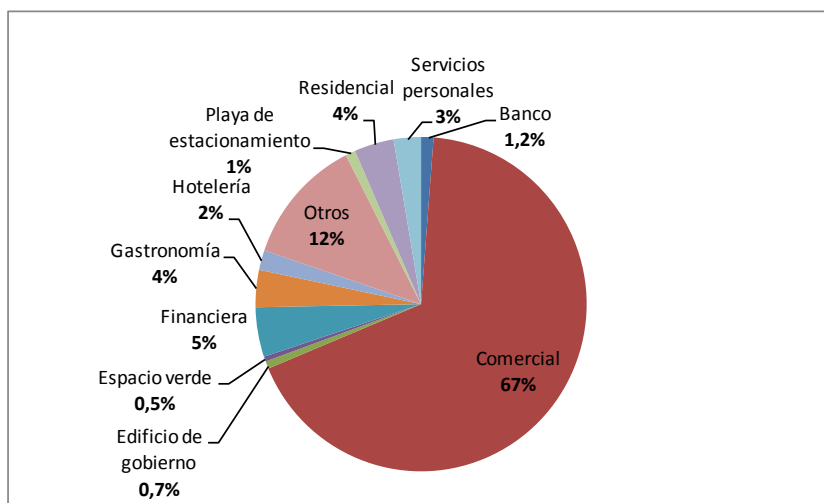
Uso del suelo en el Alto



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Por su parte, la zona del Bajo es netamente comercial. Complementan la oferta de esta zona, bancos y entidades financieras, servicios personales y locales gastronómicos.

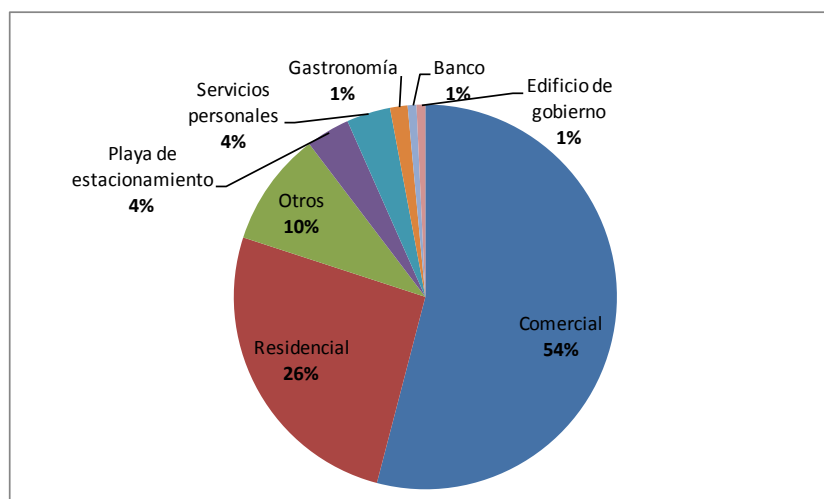
Uso del suelo en el Bajo



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Respecto a la zona del Oeste, alternan usos comerciales y residenciales, reforzando el perfil de zona comercial de proximidad, debido a la lejanía con los desarrollos comerciales del centro de la ciudad, y la presencia de urbanizaciones barriales en su entorno próximo.

Uso del suelo en el Oeste



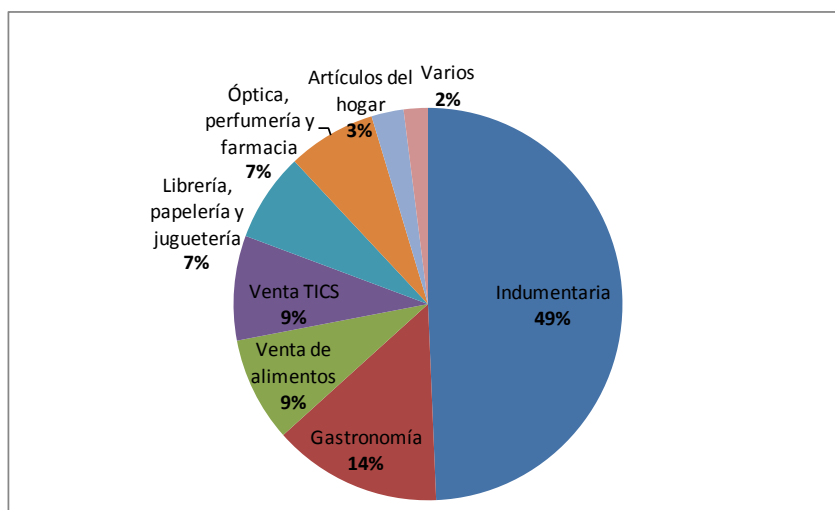
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

C. Uso de suelo comercial

En el marco del estudio de uso de suelo, se relevaron 500 comercios y servicios afines, entre las tres zonas comerciales, distribuidos entre las mismas de la siguiente forma: 150 locales en el Alto, 290 locales en el Bajo y 60 locales en el Oeste.

Tras el relevamiento de uso comercial realizado en la zona del Alto, surge que el rubro de mayor presencia en el mismo (con un 49%) es el de Indumentaria (compuesto por indumentaria de damas, hombres y niños, indumentaria deportiva y de trabajo, zapatería, marroquinería y accesorios), seguido por el Gastronómico (incluyendo en el mismo una diversidad de restaurantes, confiterías, bares, heladerías, entre otros).

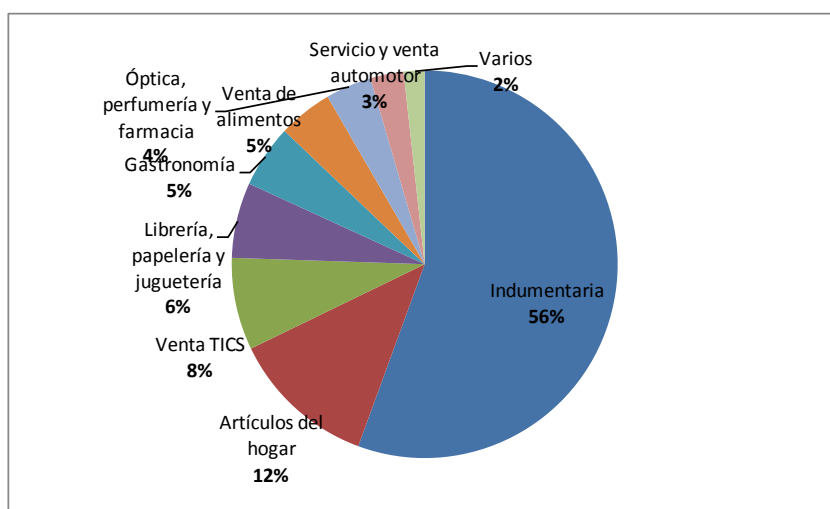
Rubros comerciales del Alto



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

En la zona del Bajo el rubro de mayor presencia, abarcando más de la mitad de las parcelas, es el de Indumentaria, seguido del rubro Artículos para el hogar (compuesto por mueblerías, electrodomésticos, decoración y blanco, entre otros).

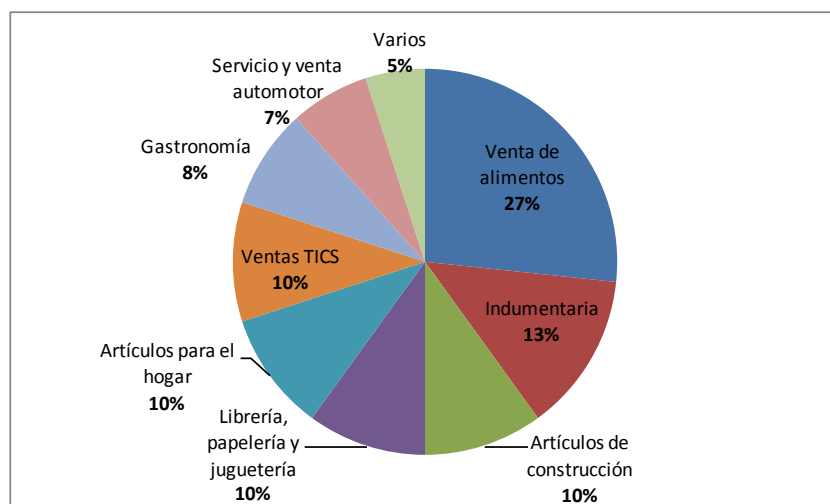
Rubros comerciales del Bajo



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

En el Oeste el rubro de mayor presencia es el de venta de alimentos (integrado por comercios tales como: carnicerías, verdulerías, fiambrerías, panaderías, entre otros de similares características). El rubro que le sigue en presencia es el de Indumentaria.

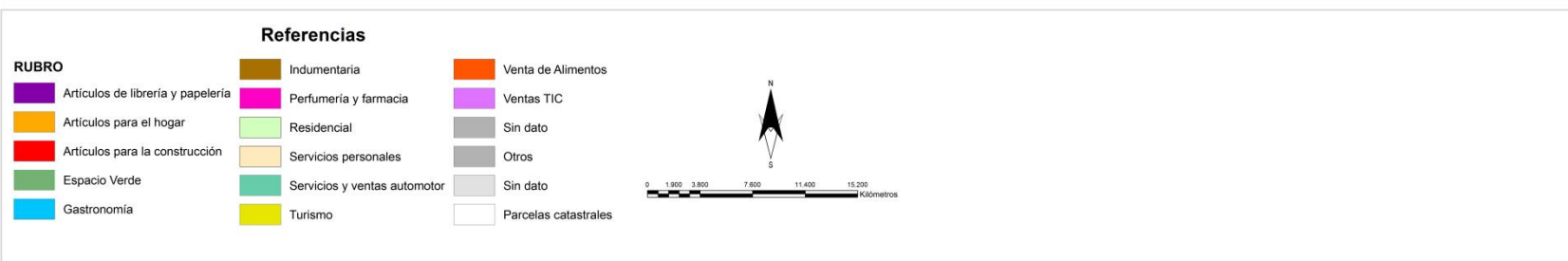
Rubros comerciales del Oeste



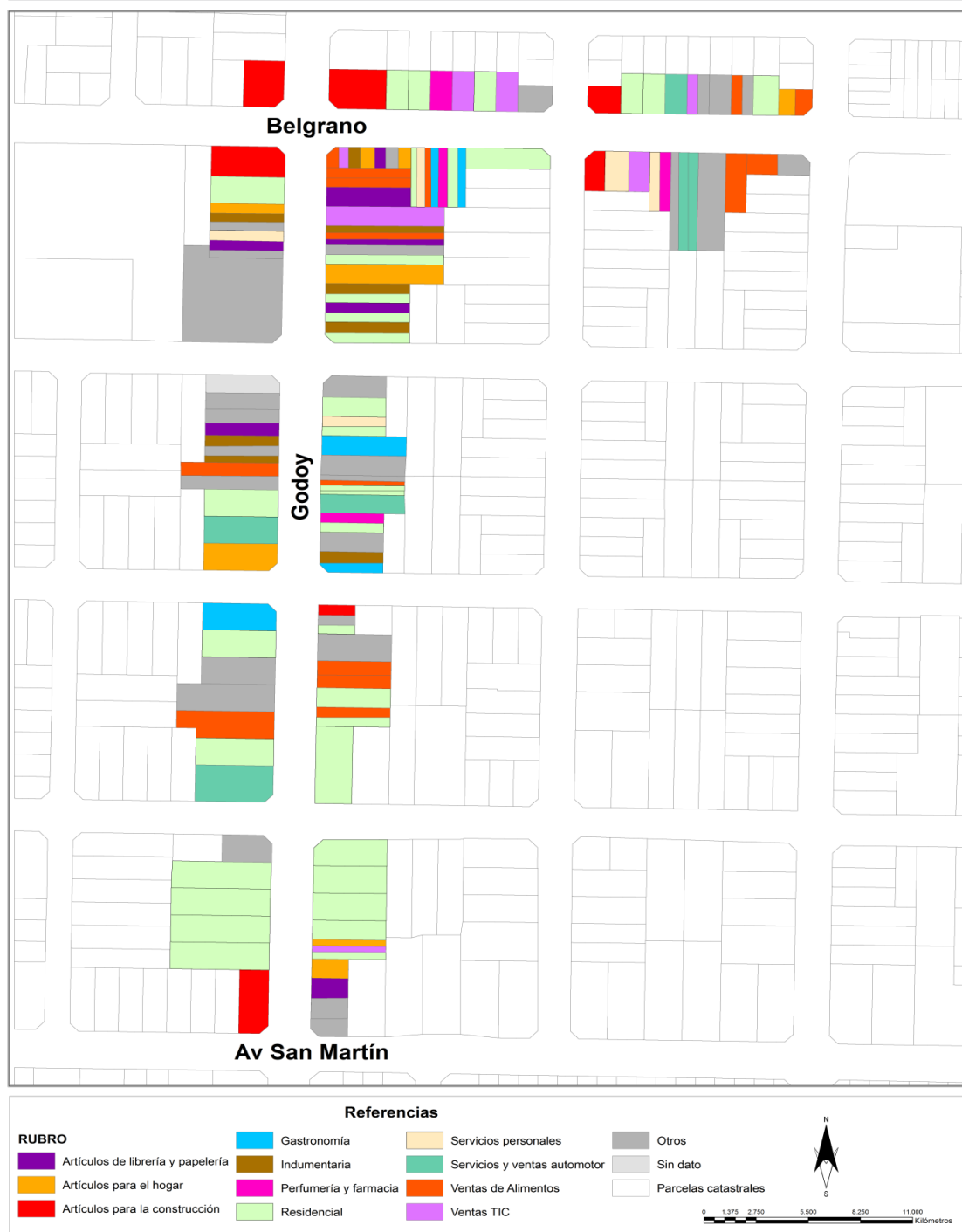
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET



Usos del suelo - Ciudad de Neuquén - Bajo



Usos del suelo - Ciudad de Neuquén - Oeste



VII. Estudio de oferta

A. Metodología y determinación de la muestra

El presente estudio tiene como objetivo analizar las características de la oferta comercial de la ciudad de Neuquén, haciendo foco principalmente en tres zonas comerciales: la del Alto, del Bajo, y del Oeste; y conocer la problemática y valoración de los comerciantes de su propia zona comercial.

La implementación del estudio de oferta se llevó a cabo a través de una metodología de encuestado sobre una base muestral, de carácter aleatorio, por zonas. Las encuestas se realizaron en forma personal, a través de entrevistas previamente acordadas, siguiendo un circuito pre-establecido, pero definido aleatoriamente, sobre la base del relevamiento parcelario realizado en el estudio de suelo y perfil comercial.

El marco muestral está dado por los establecimientos comerciales y de servicios afines de las tres zonas bajo estudio, tales como fueron definidas en el estudio de uso de suelo y perfil comercial, sumando un total de 500 comercios y afines, distribuidos de la siguiente forma: 150 en el Alto, 290 en el Bajo y 60 comercios en zona Oeste.

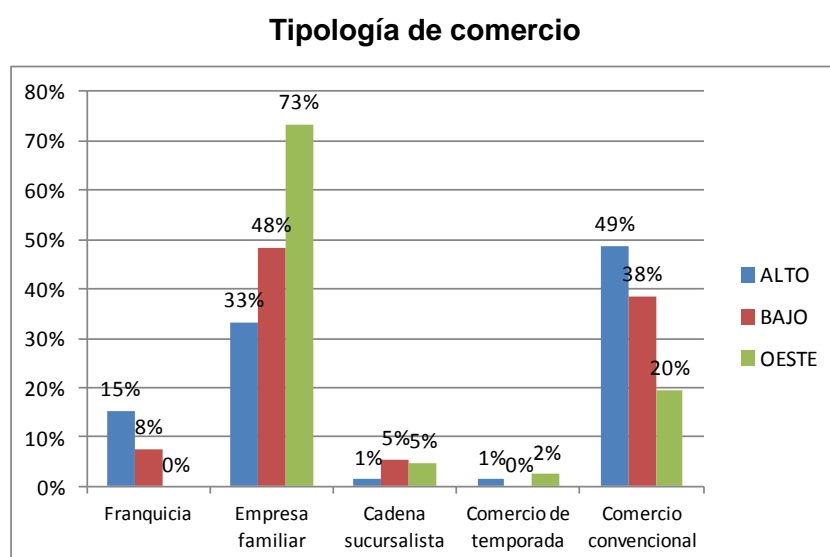
La muestra consta de 205 encuestas, lo que supone operar, para un marco muestral de 500 establecimientos comerciales y afines, con un margen de error estadístico del 7% y para un nivel de confianza del 95%, manteniéndose el supuesto de máxima indeterminación ($p=q=0,5$). La muestra se definió de forma aleatoria, cubriendo las manzanas determinadas para cada zona. Las unidades muestrales se tomaron sobre la base del relevamiento de suelo y perfil comercial realizado previamente.

La toma de los datos se realizó mediante entrevistas personales con un cuestionario estructurado. El relevamiento de la información se llevó a cabo entre el 26 de enero y el 3 de febrero del 2012.

B. Caracterización de los comercios

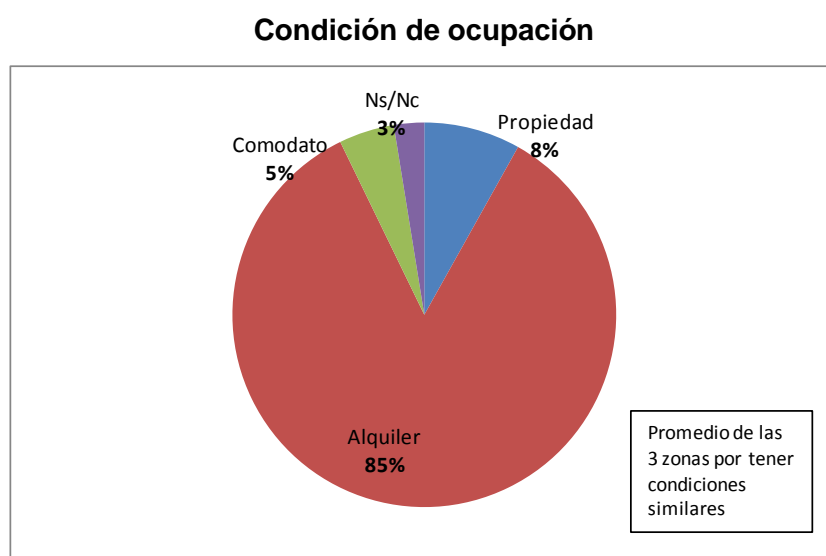
Del estudio surge una importante presencia de empresas familiares en el sector. En el Alto la mayor parte, un 49%, de los locales comerciales y afines responden a comercios convencionales. Por su parte, en el Bajo, un 48% de los comercios responde a la tipología de comercio familiar. Mientras que en el Oeste prima también esta tipología pero en una mayor participación, llegando al 73%.

Se advierte además que solamente en el Alto y en el Bajo hay desarrollo de franquicias. Mientras que, en general, en las tres zonas hay una baja presencia de comercios de temporada y de cadenas de sucursales.



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

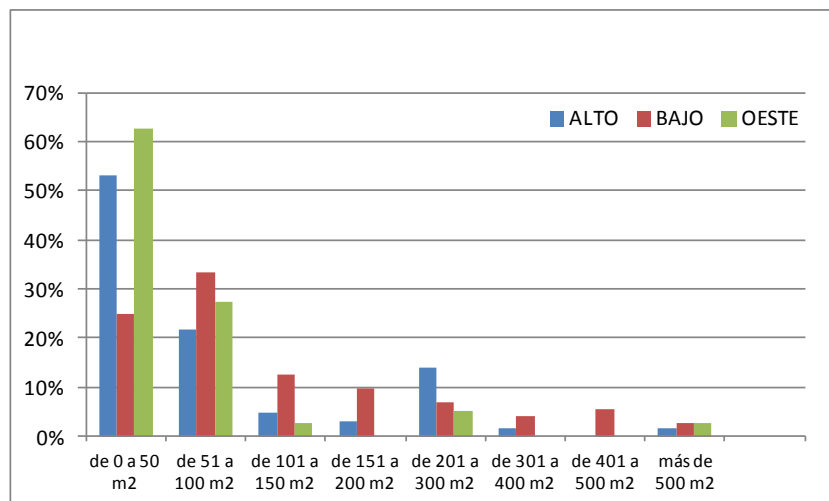
Respecto a las condiciones de ocupación, un 85% del total de los comercios de las tres zonas bajo estudio son operados bajo un contrato de alquiler. Sólo un 8% es propietario de los locales, mientras que un 5% lo opera bajo un contrato de comodato. Estos guarismos resultaron muy similares en cada zona comercial.



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Al evaluar las dimensiones de los comercios encuestados, surge que en el Alto un 53% de los locales tiene una superficie de menos de 50 m², mientras que en el Bajo y en el Oeste es del 25% y 63% respectivamente. Es decir, el Oeste se presenta con la mayor cantidad de locales pequeños. A su vez, al evaluar comparativamente las tres zonas, el Bajo destaca por tener mayor participación de locales de mayor tamaño.

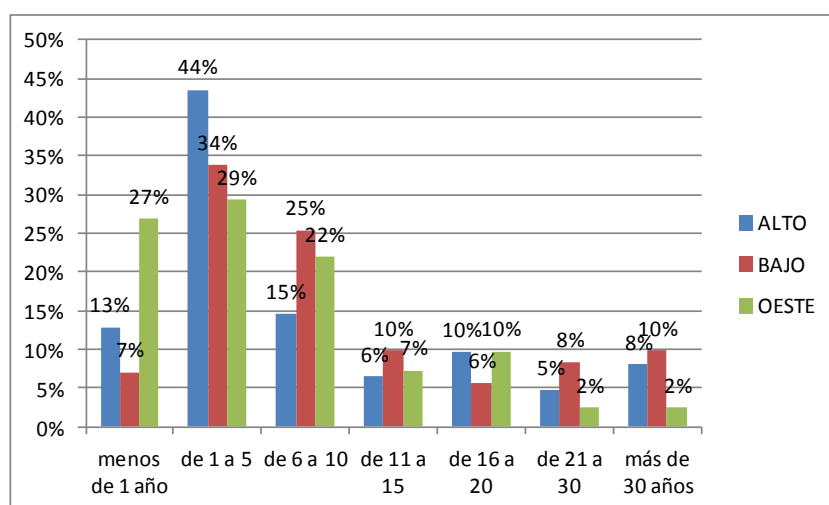
Superficie del local



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

En cuanto a la antigüedad de los comercios y actividades afines, se evidencia la presencia de empresas muy jóvenes, donde en promedio un 51% de las mismas tiene menos de 6 años. A su vez, el Bajo surge como la zona más antigua y consolidada.

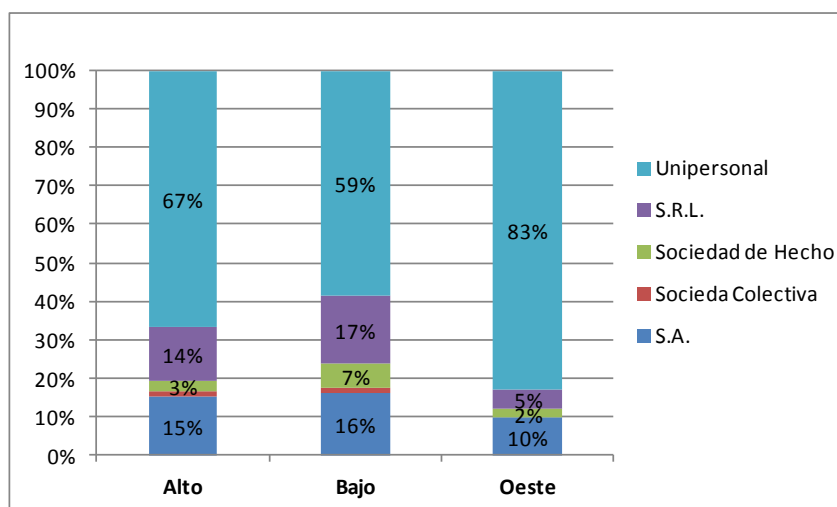
Antigüedad de los comercios



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Del estudio surge que una mayor participación de comercios y afines bajo un formato jurídico de carácter unipersonal, principalmente en la zona Oeste. Además, las sociedades anónimas y las sociedades de responsabilidad limitada están presentes, en promedio entre las tres zonas comerciales, en un 15% y 14% respectivamente.

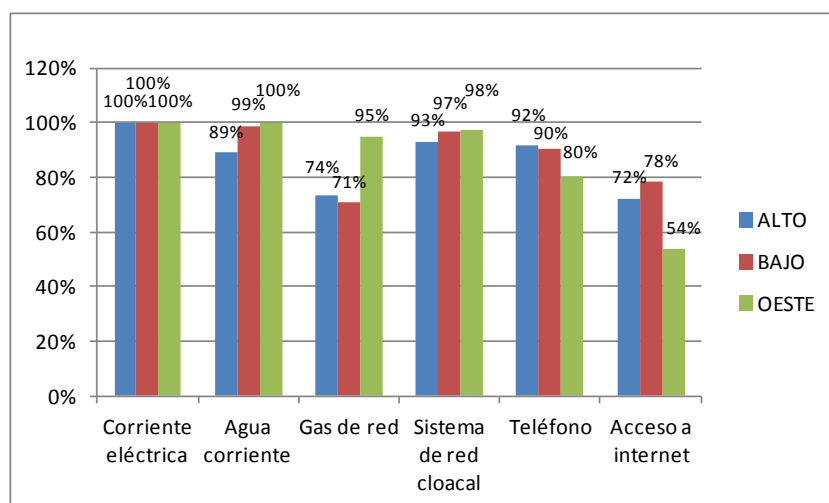
Forma jurídica de los comercios



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Tras analizar el acceso a servicios de los locales encuestados, la situación de cada zona resulta como se muestra en el gráfico a continuación.

Acceso a servicios



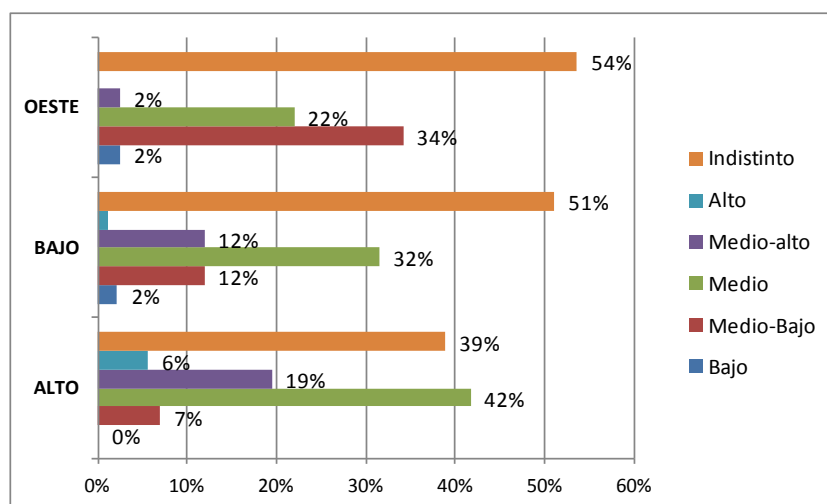
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

C. Caracterización de los clientes

En cuanto a las características tipológicas de los clientes de las distintas zonas, surge lo siguiente:

La zona del Alto cuenta con un 42% de los comercios que trabajan con clientes de poder adquisitivo medio y un 19% medio-alto. Mientras que el Bajo tiene un 32% de los comercios con clientes con un poder adquisitivo medio, un 12% medio-bajo, y un 12% medio-alto. El Oeste, a su vez, cuenta con un 34% de los comercios con clientes de poder adquisitivo medio-bajo.

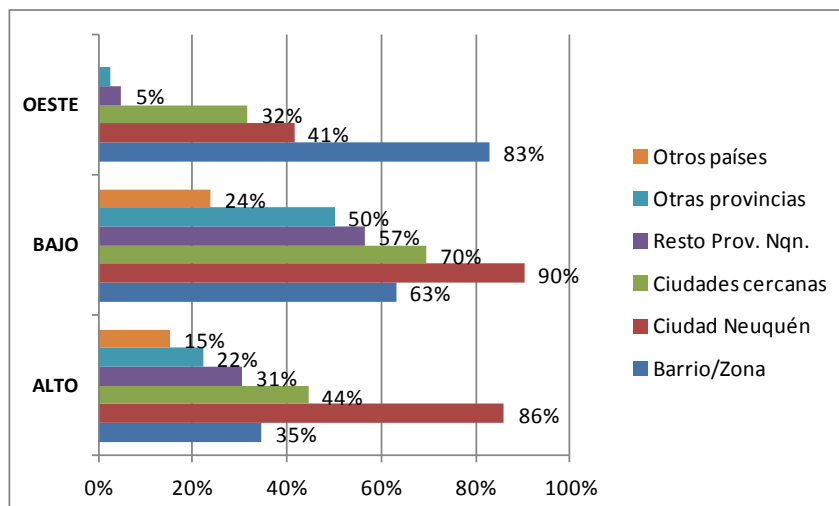
Poder adquisitivo de los clientes



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Respecto al lugar de procedencia de los clientes, las zonas del Alto y del Bajo destacan por contar entre sus clientes a residentes de la ciudad de Neuquén y ciudades vecinas, mientras que el Oeste trabaja principalmente para residentes de las urbanizaciones cercanas a la zona (en un 83%).

Lugar de procedencia de los clientes



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

D. Recursos humanos

Respecto a la dotación de recursos humanos empleados en el sector, un 34% se encuentra en la zona del Alto, una 56% en la del Bajo y sólo un 10% en la zona Oeste.

A su vez, en las zonas bajo estudio, surge la presencia de un promedio de 4 empleados por local comercial. En cuanto a la cantidad de personal en atención al público el guarismo baja a 3,1 personas por local, mientras que cuando se trata de atención en idioma inglés, la gente preparada para tal fin por local no llega a 1. Lógicamente, cuando se observa el caso exclusivamente de la zona Oeste, todos los ratios resultan menores que el resto de zonas.

Cantidad de personal por local comercial en promedio por zona

Personal / Local	Alto	Bajo	Oeste	TOTAL
Total de personal	4,4	4,4	2,3	4,0
Personal atención al público	3,2	3,4	1,9	3,1
Personal atención en inglés	0,3	0,3	0,1	0,3

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Del análisis de género de los recursos humanos del sector, se evidencia que en el total de las tres zonas, un 52% está integrado por mujeres. Son mujeres también el 55% de personal dedicado a la atención al cliente y un 51% el personal capacitado para atender en idioma inglés.

En el cuadro a continuación se puede observar la distribución por género de cada una de las tres zonas.

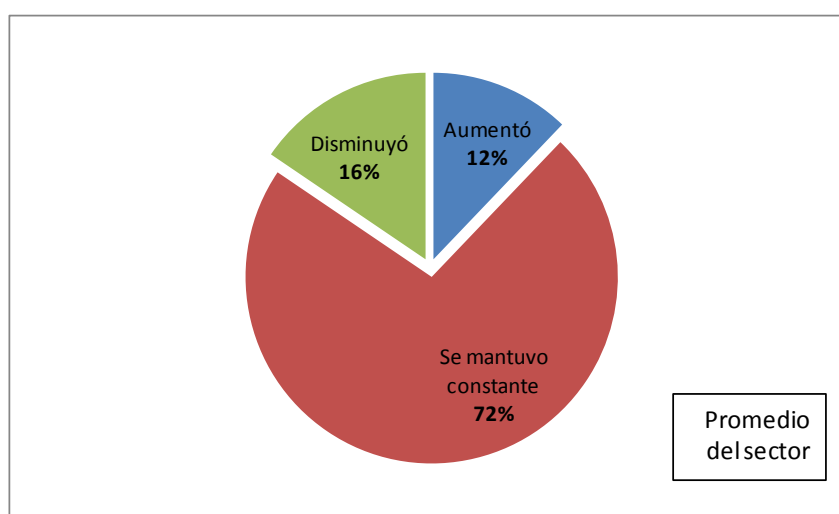
Distribución del personal empleado según género

Participación según género por zona	Alto		Bajo		Oeste		TOTAL	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Total de personal	43%	57%	51%	49%	53%	47%	48%	52%
Personal de atención al público	38%	62%	49%	51%	48%	52%	45%	55%
Personal de atención en inglés	48%	52%	54%	46%	25%	75%	49%	51%

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

La nómina de personal a lo largo de los últimos tres años (2009-2011) ha sido mayoritariamente constante, en un 72%, y presentando una situación similar las tres zonas.

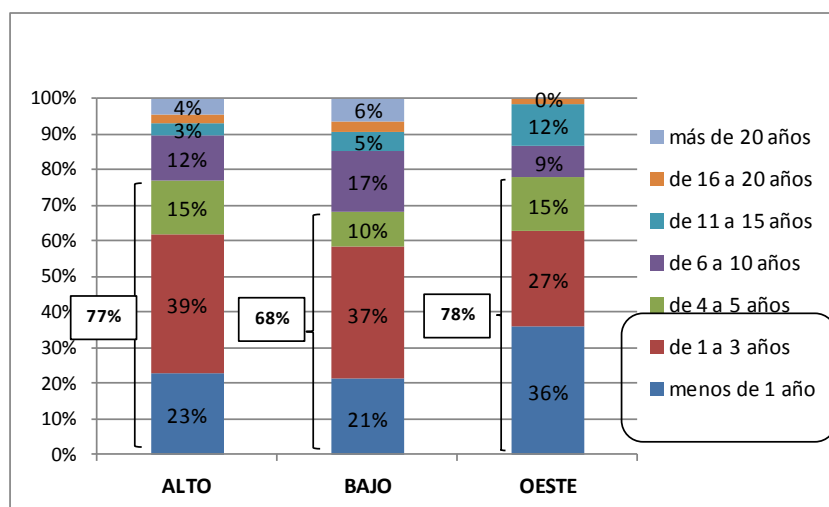
Evolución del personal en los últimos 3 años



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Se observa una plantilla de personal muy joven, en donde, en promedio, el 75% no alcanza los 6 años de antigüedad. A su vez, nuevamente el Oeste se presenta como la zona más joven y el Bajo la más consolidada, en cuanto a la antigüedad de sus recursos humanos.

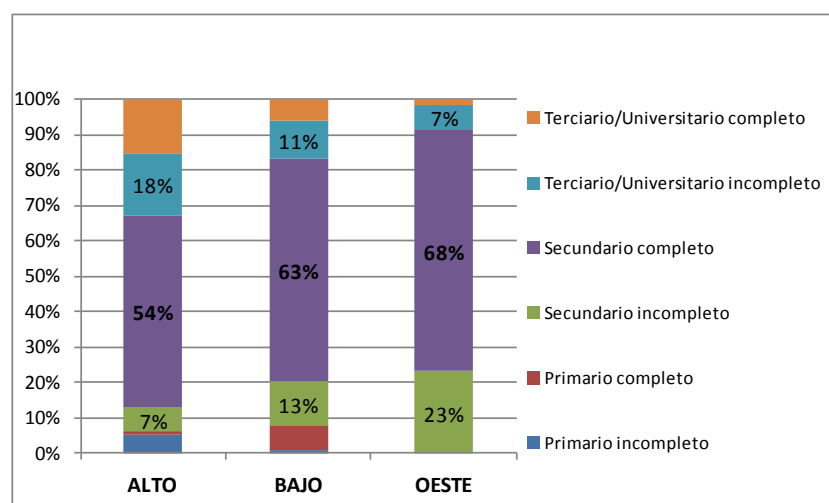
Antigüedad del personal



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Los niveles alcanzados de formación académica del personal que se desempeña en las tres zonas es el que se muestra en el gráfico a continuación.

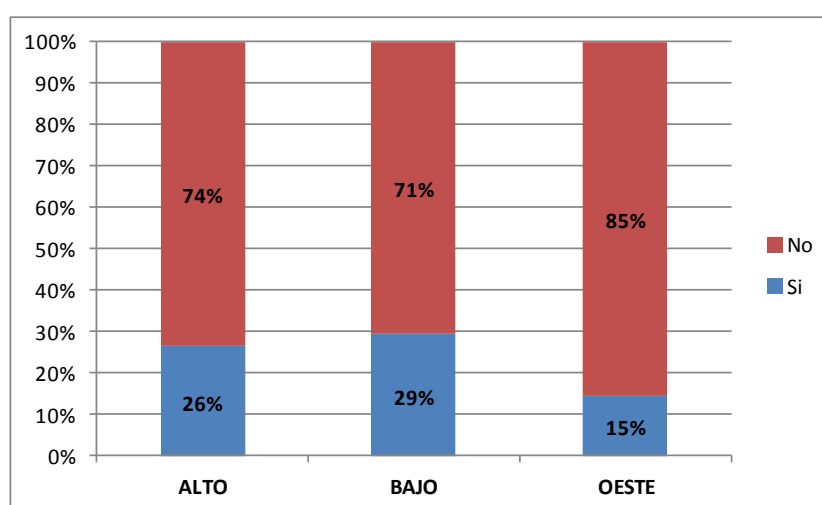
Formación del personal



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Los niveles de capacitación al personal que se registraron en los últimos tres años son muy bajos. Resultó un promedio de 25% de comercios que promueve y efectiviza la capacitación de sus empleados, destacando la zona del Bajo como la que más capacitó a su personal, seguida muy de cerca por el Alto, siendo la zona del Oeste que registra el menor porcentaje, tan sólo un 15%

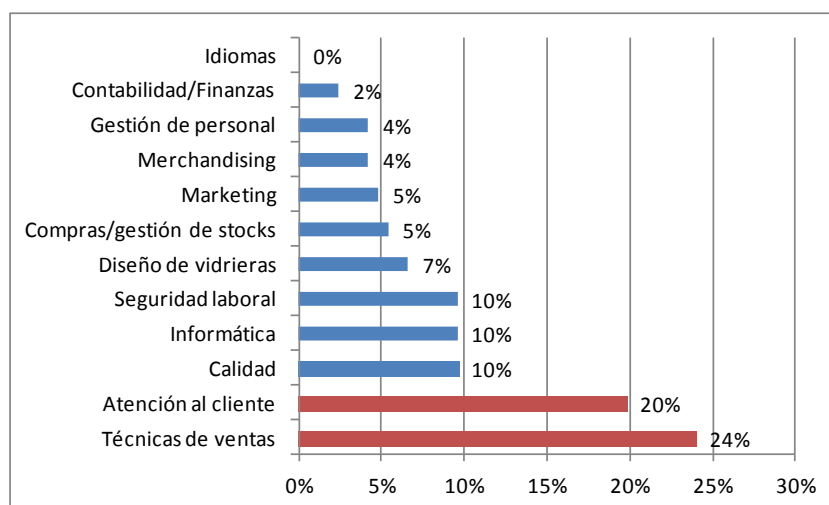
Capacitación del personal



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Los temas de capacitación mayoritariamente impartidos son: técnicas de venta y atención al cliente.

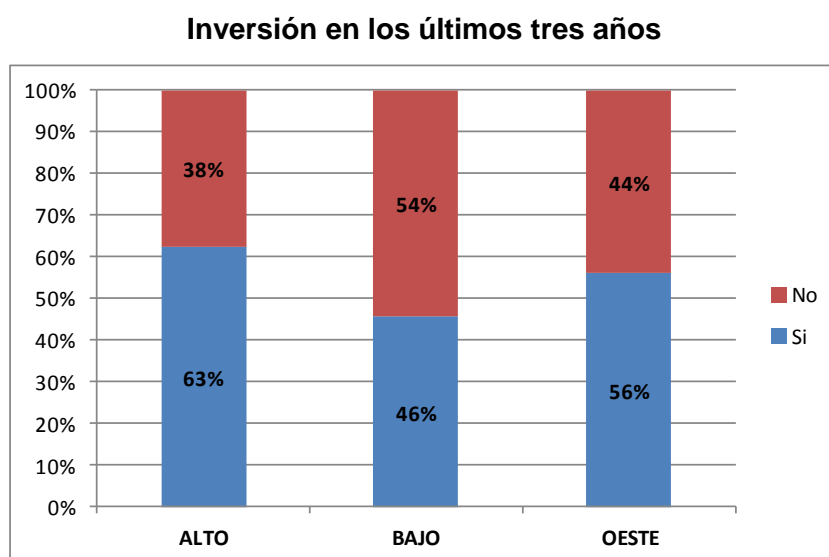
Temas de capacitación impartidos



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

E. Inversión y financiamiento

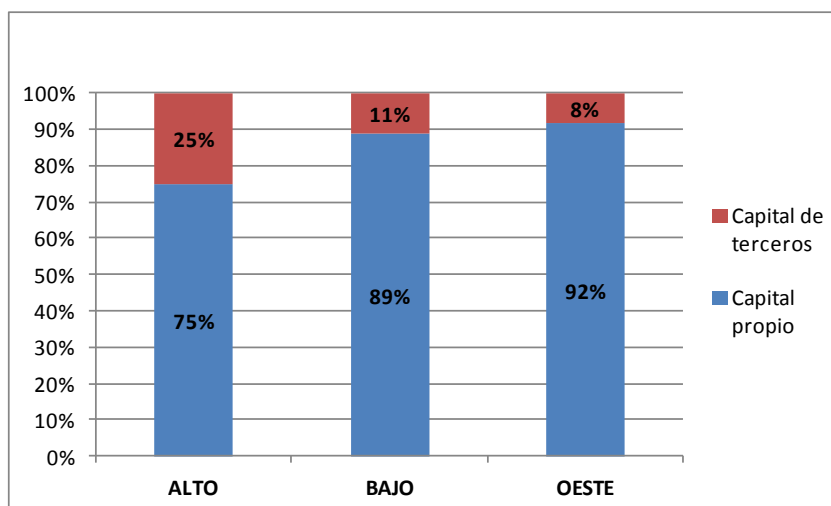
Las acciones de inversión en los últimos tres años en las tres zonas fueron moderadas. En promedio, un 55% de los locales encuestados concretaron algún tipo de inversión.



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Un aspecto a destacar es el bajo acceso al financiamiento para llevar a cabo las mencionadas inversiones. Un 85% de las mismas fueron financiadas con capital propio. La explicación podría venir de la mano de las pocas líneas de financiamiento destinadas al sector comercial, por un lado, y al hecho de que –por razones de tamaño, antigüedad, facturación, solvencia, etc., por el otro, son pocos los comercios y afines sujetos a crédito.

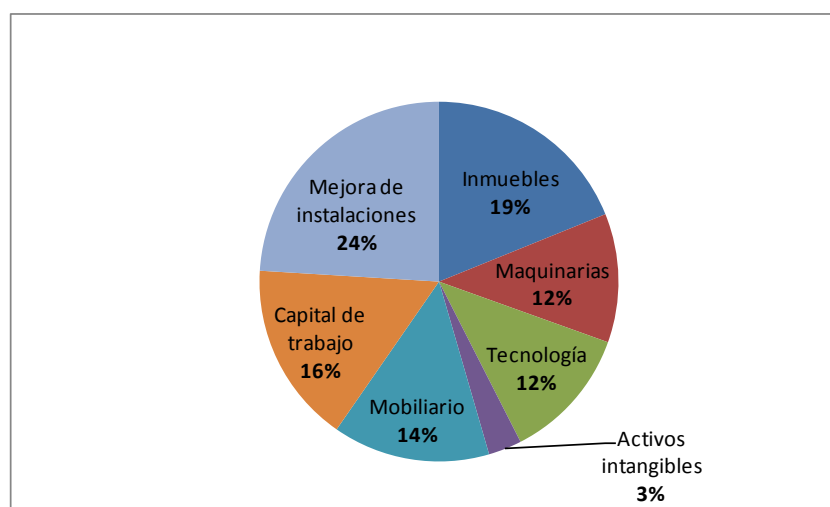
Fuentes de financiamiento



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Respecto al destino de las inversiones, principalmente estuvieron dirigidas a la mejora de las instalaciones. En segunda instancia figura la inversión en inmuebles, capital de trabajo y mobiliario.

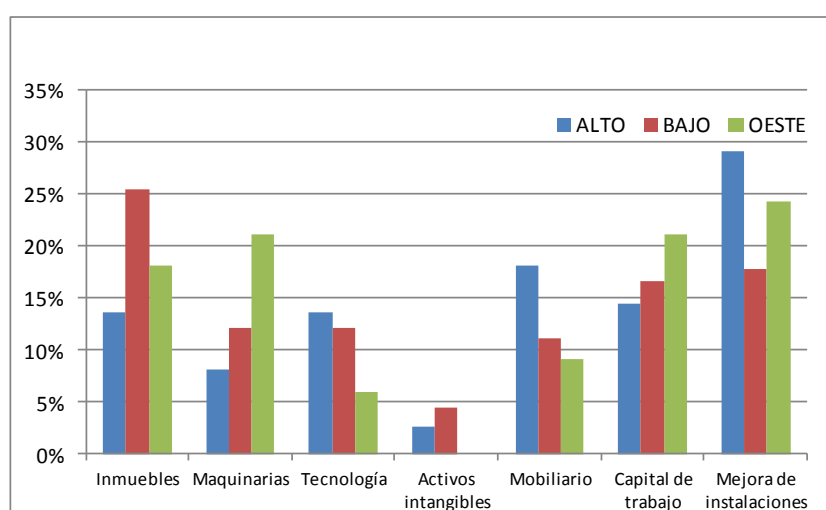
Destino de las inversiones



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Haciendo un análisis discriminado entre zonas, el Alto destaca por haber invertido en mejora de instalaciones, mobiliario y tecnología. El Bajo, a su vez, destaca por haber sido el que más invirtió en inmuebles y activos intangibles. Mientras que la zona Oeste fue la que más invirtió en capital de trabajo y maquinaria.

Destino de las inversiones según zona

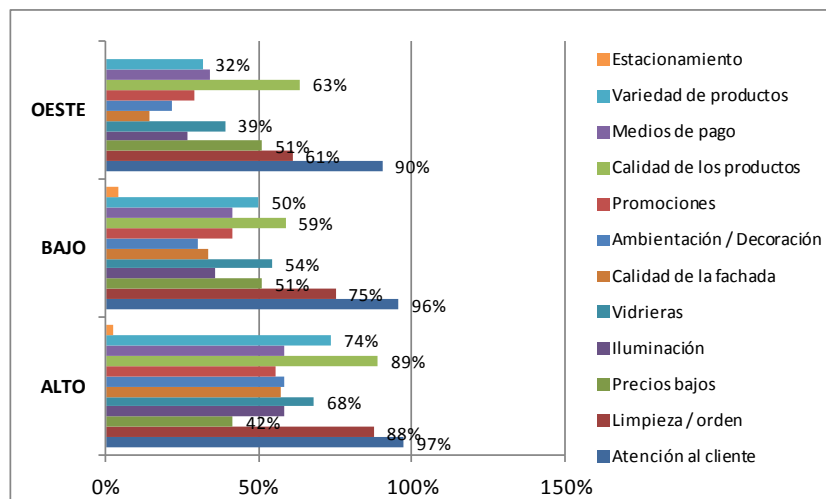


Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

F. Estrategia comercial

El principal aspecto para generar atraktividad de la zona del Alto es la atención al cliente, seguido de la calidad de los productos. El Bajo, por su parte, apuesta también a la atención al cliente, pero seguido del mantenimiento de la limpieza y el orden en los locales comerciales.

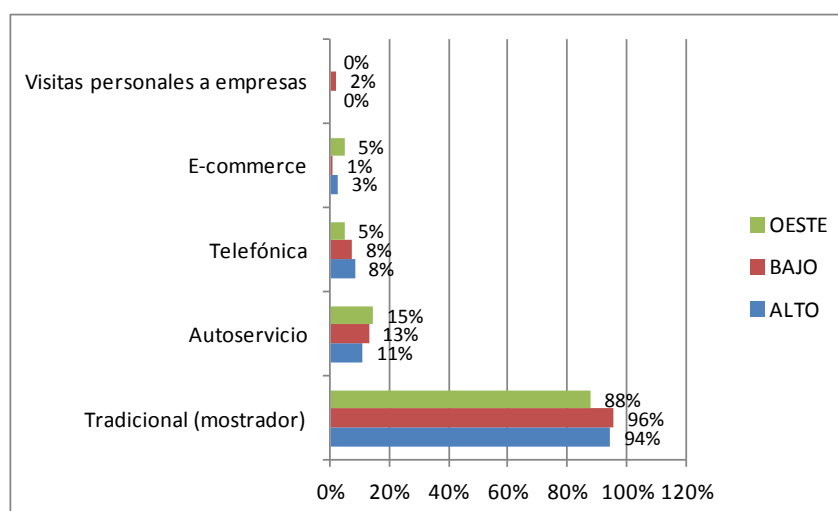
Aspectos para generar atraktividad



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

La principal técnica de venta adoptada, y por gran diferencia con el resto de herramientas, en las tres zonas -en similares niveles- es la técnica tradicional de mostrador.

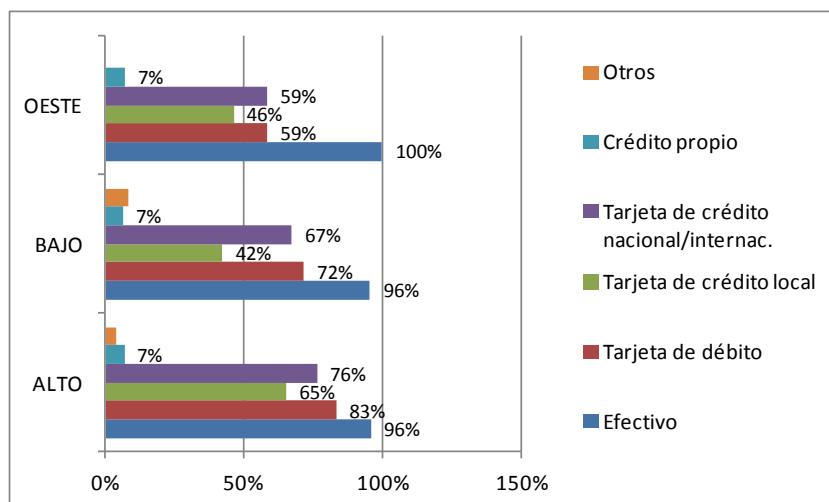
Técnicas de venta adoptadas



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Los medios de pagos utilizados más asiduamente, en las tres zonas comerciales, son: 1º) efectivo; 2º) tarjeta de débito; y 3º) tarjeta de crédito nacional o internacional.

Medios de pago de los clientes



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

G. Innovación y desarrollo comercial

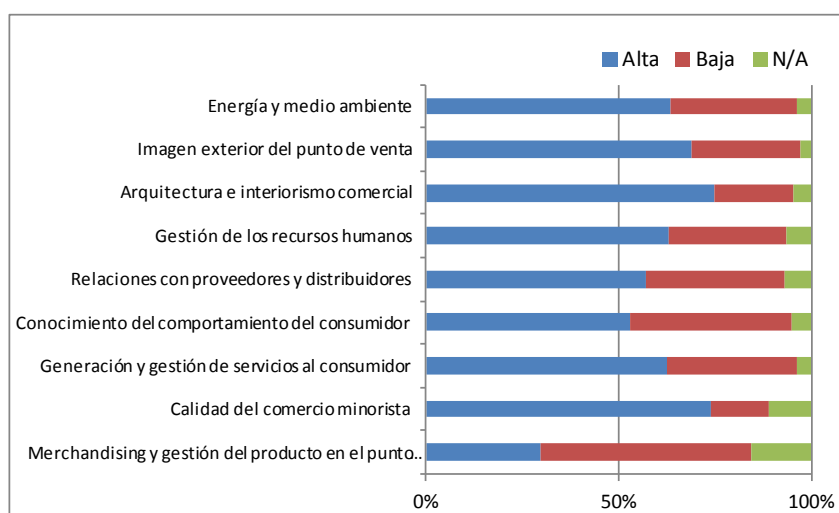
A los fines de diagnosticar el nivel de innovación y desarrollo comercial del sector, se elaboró un índice, compuesto por las siguientes variables:

- Merchandising y gestión del producto en el punto de venta
- Calidad del comercio minorista
- Generación y gestión de servicios al consumidor
- Conocimiento del comportamiento del consumidor
- Relaciones con proveedores y distribuidores
- Gestión de los recursos humanos
- Arquitectura e interiorismo comercial
- Imagen exterior del punto de venta
- Energía y medio ambiente

La compilación de parámetros para cada una de las variables, arrojó como resultado que, en promedio, un 57% de los locales presenta un alto grado de innovación y desarrollo comercial.

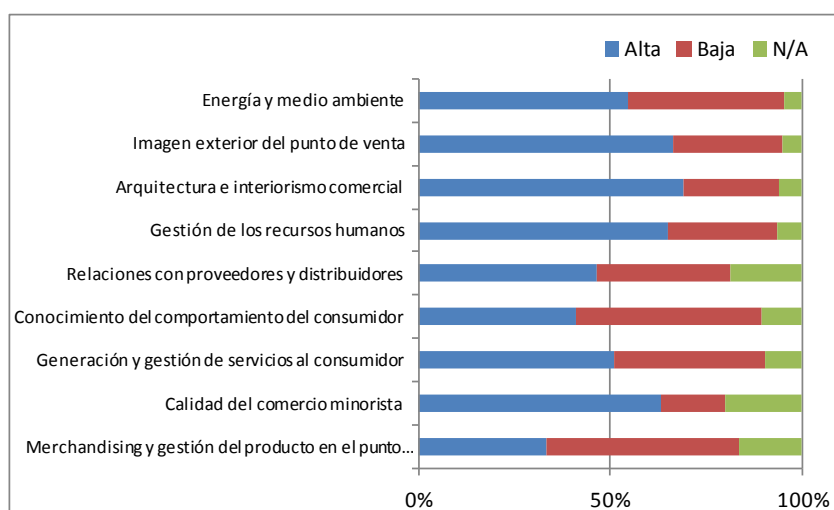
A continuación se muestra el perfil de innovación y desarrollo comercial de cada una de las zonas, donde se puede observar que el Alto destaca en este ámbito, mientras el Oeste es la zona de menor calificación.

Innovación y desarrollo comercial en el Alto



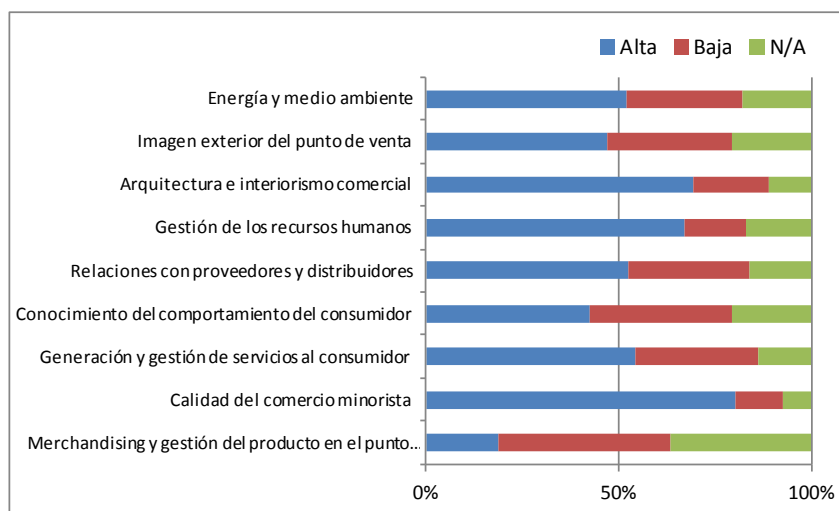
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET. N/A: No aplica

Innovación y desarrollo comercial en el Bajo



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET. N/A: No aplica

Innovación y desarrollo comercial en el Oeste



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET. N/A: No aplica

H. Gestión y tecnología

Por su parte, en relación a aspectos tecnológicos y de gestión, respecto a la totalidad de los comercios de las tres áreas piloto, resultaron los siguientes indicadores:

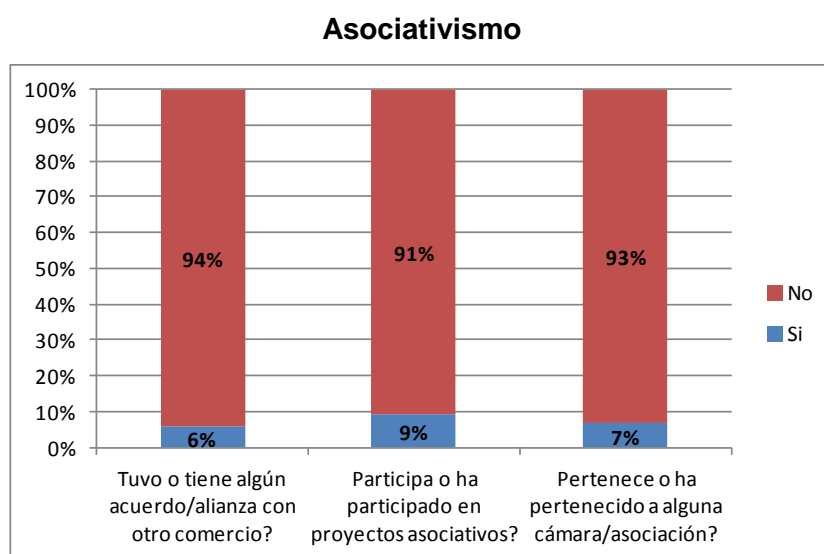
- El 10% realiza ventas por internet
- El 32% tiene página web
- El 50% tiene un software de gestión
- El 18% realiza investigación y desarrollo
- El 18% usa redes sociales para promoción
- El 33% tiene su marca registrada
- El 20% tiene certificación de calidad
- El 40% tiene base de datos de sus clientes
- El 40% brinda servicio post-venta
- El 6% tiene acuerdos comerciales con otro comercio

I. Asociativismo

El grado de asociativismo se evidencia como muy bajo, fundamentado en el resultado a tres preguntas que se hicieron a los encuestados:

- ¿Tuvo o tiene algún acuerdo/alianza con otro comercio?
- ¿Participa o ha participado en proyectos asociativos?
- ¿Pertenece o ha pertenecido a alguna cámara/asociación?

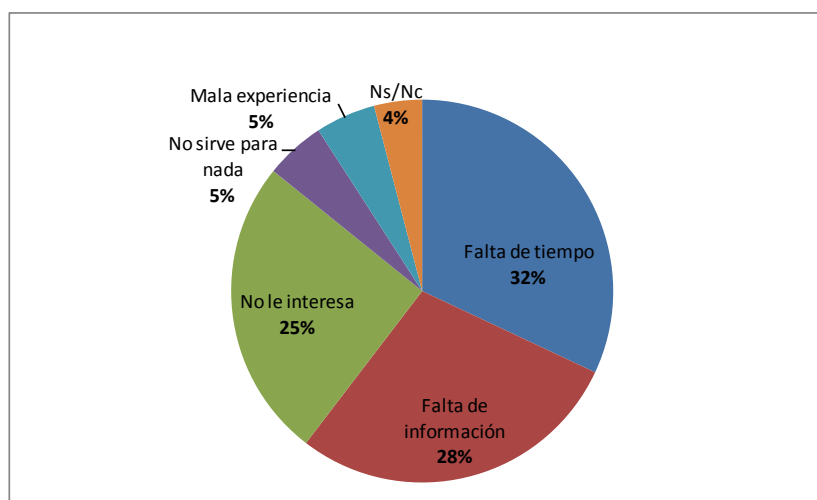
Las respuestas indican que, en promedio, un 92% no ha tenido ninguna experiencia asociativa.



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Entre los motivos que sostienen el bajo nivel de asociativismo se encuentran principalmente la falta de tiempo (32%), la falta de información (28%) y el desinterés (25%).

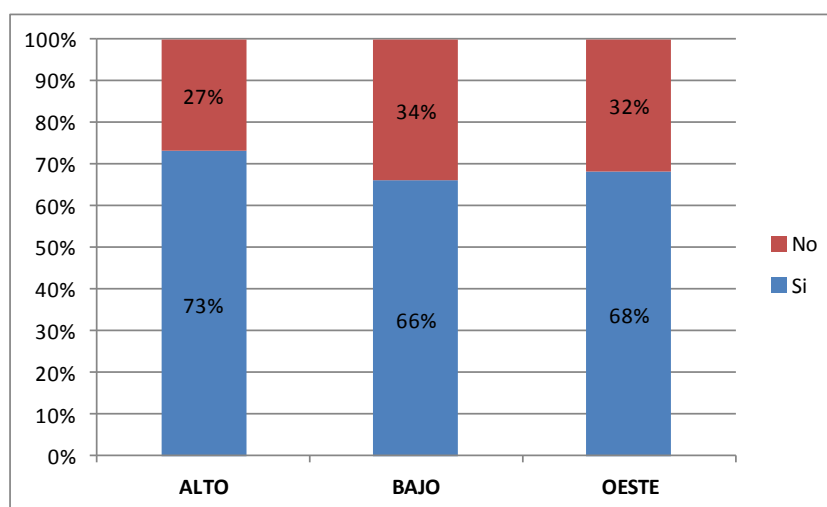
Motivos del bajo grado de asociativismo



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Sin embargo, frente al interrogante en relación a la disposición a participar en futuros proyectos asociativos de desarrollo comercial, en promedio, un 69% manifestó interés al respecto.

Disposición a participar en proyectos asociativos



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

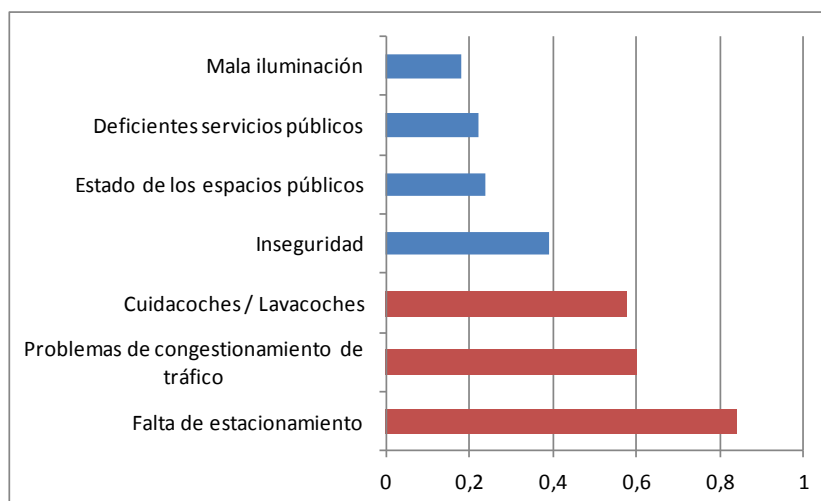
J. Problemáticas de las zonas comerciales

El diagnóstico de problemáticas se subdividió en dos grandes áreas: los problemas relacionados al entorno urbano de la zona y los relacionados a la propia oferta comercial.

1. Problemas relacionados al entorno urbano

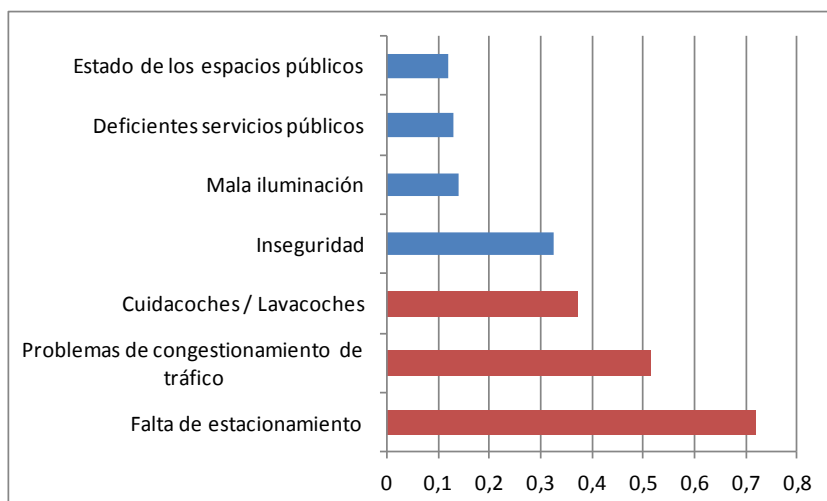
Tanto en el Alto como en el Bajo, en forma coincidente destaca, en primera instancia, el problema de la falta de estacionamiento, seguido por el congestionamiento del tráfico y la presencia de cuida-coches y lava-coches que generan inseguridad e intimidación.

Problemas del Entorno Urbano en el Alto



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

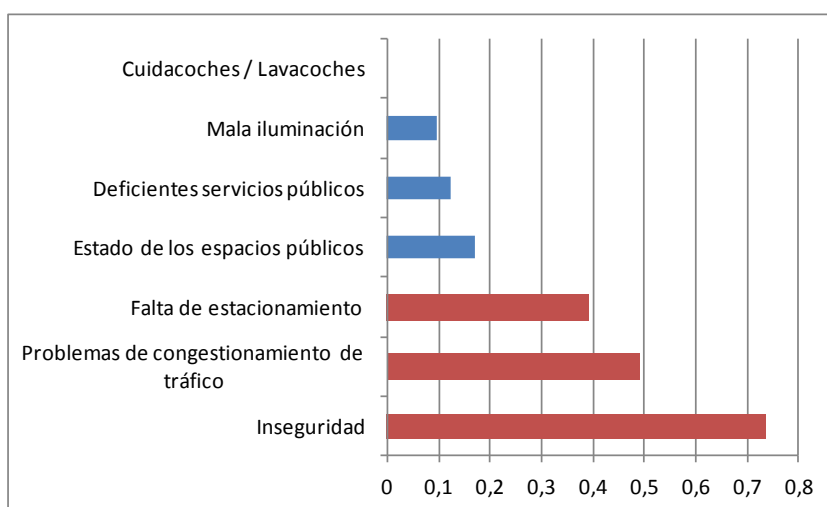
Problemas del Entorno Urbano en el Bajo



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Por su parte, en el Oeste el principal problema relacionado con el entorno, según los encuestados, es el de la inseguridad. Le siguen el congestionamiento y la falta de estacionamiento.

Problemas del Entorno Urbano en el Oeste



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

2. Problemas relacionados a la oferta comercial

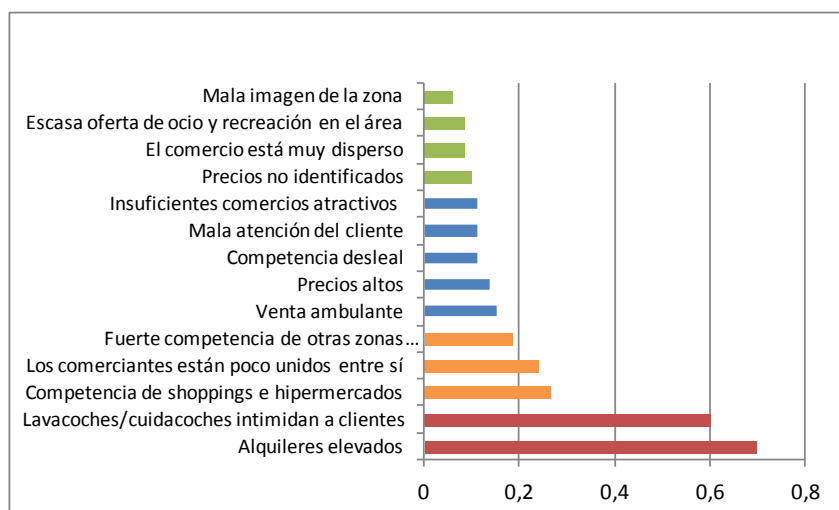
El problema manifestado coincidentemente en primer lugar en las tres zonas comerciales es el de los altos alquileres.

En segundo lugar, tanto en el Alto como en el Bajo, surge el problema de los lavacoches y cuida-coches que intimidan a los clientes, desalentando la compra en estas zonas.

En tercer lugar, en la zona del Alto surge como problema la competencia de shoppings e hipermercados; mientras que en el Bajo destaca el problema de la venta ambulante y la competencia desleal.

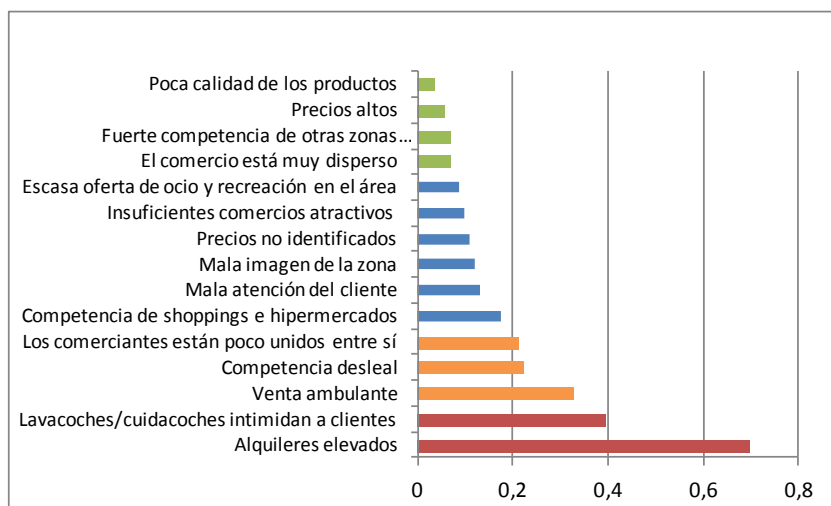
En los gráficos a continuación se muestra la totalidad de problemáticas identificadas por los encuestados.

Problemas de la Oferta Comercial en el Alto



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

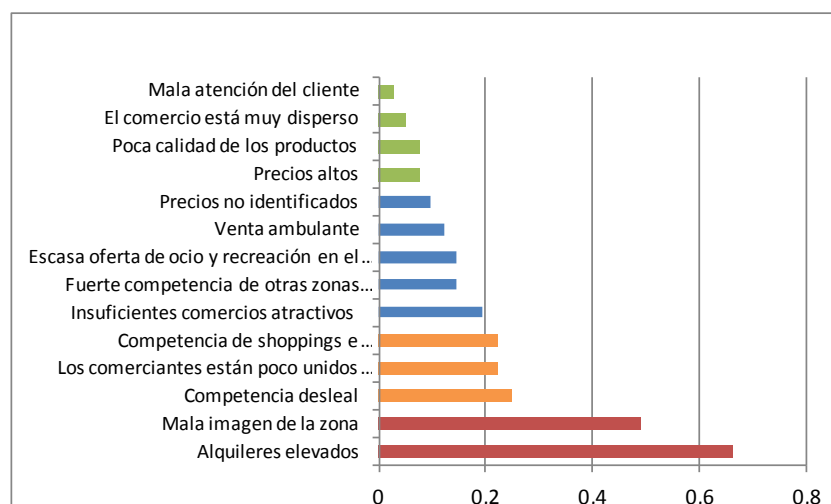
Problemas de la Oferta Comercial en el Bajo



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

En el Oeste sigue al problema de los altos alquileres, la situación atribuida a la mala imagen de la zona, la competencia desleal y la falta de unión entre los comerciantes.

Problemas de la Oferta Comercial en el Oeste



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

K. Aspectos a mejorar en cada zona comercial

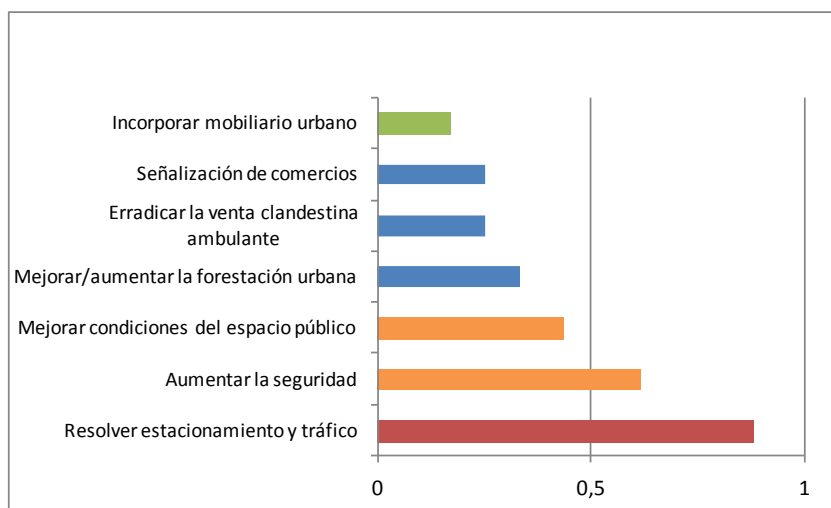
1. Propuestas respecto al entorno urbano

Los aspectos a mejorar en relación al entorno urbano, propuestos por los propios comerciantes encuestados, y coincidentemente ocupando los primeros tres puestos del ranking –aunque en distinta posición según la zona, son:

- Resolver el problema del estacionamiento y el tráfico.
- Mejorar las condiciones del espacio público.
- Aumentar la seguridad.

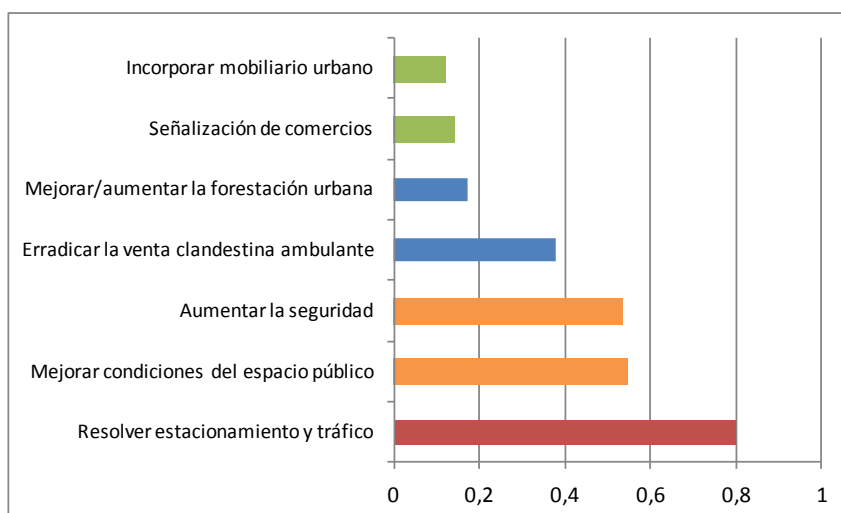
A continuación se grafica el ranking completo de aspectos de mejora propuestos en cada zona.

Aspectos a mejorar del Entorno Urbano en el Alto



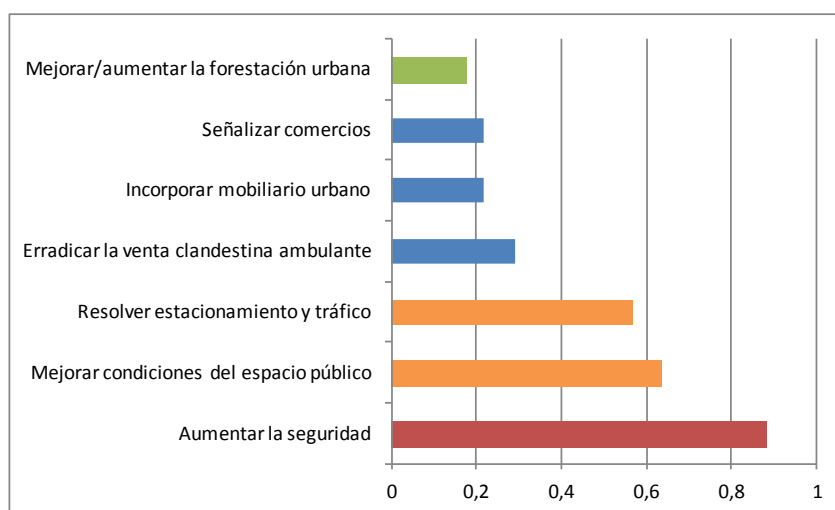
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Aspectos a mejorar del Entorno Urbano en el Bajo



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Aspectos a mejorar del Entorno Urbano en el Oeste



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

2. Propuestas respecto a la oferta comercial

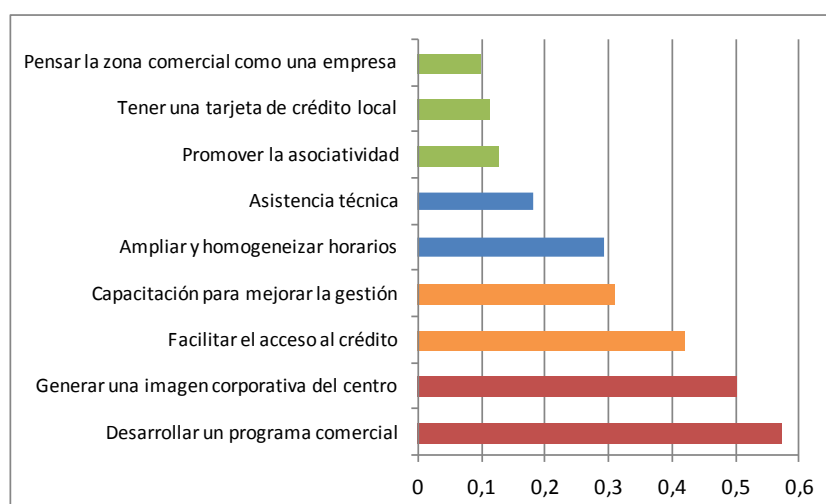
Respecto a las propuestas manifestadas por los comerciantes encuestados, en cuanto a los aspectos a trabajar hacia adentro de los comercios propiamente dichos,

figuran coincidentemente en los primeros cuatro puestos de las tres zonas -aunque con distinta prioridad en cada una, los siguientes:

- Desarrollar un programa de desarrollo comercial.
- Generar una imagen corporativa del centro.
- Mayor capacitación para mejorar la gestión.
- Facilitar el acceso al crédito.

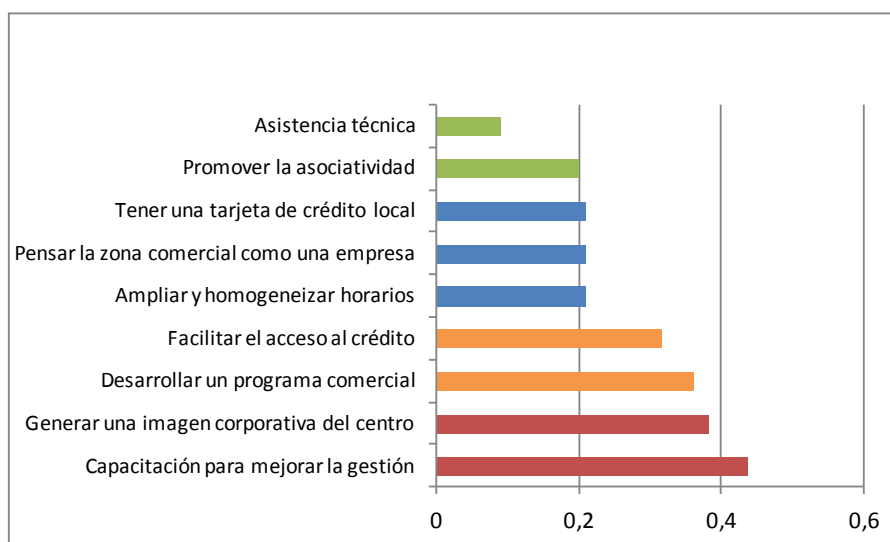
A continuación se grafica el ranking completo de aspectos de mejora propuestos en cada zona.

Aspectos a mejorar de la Oferta Comercial en el Alto



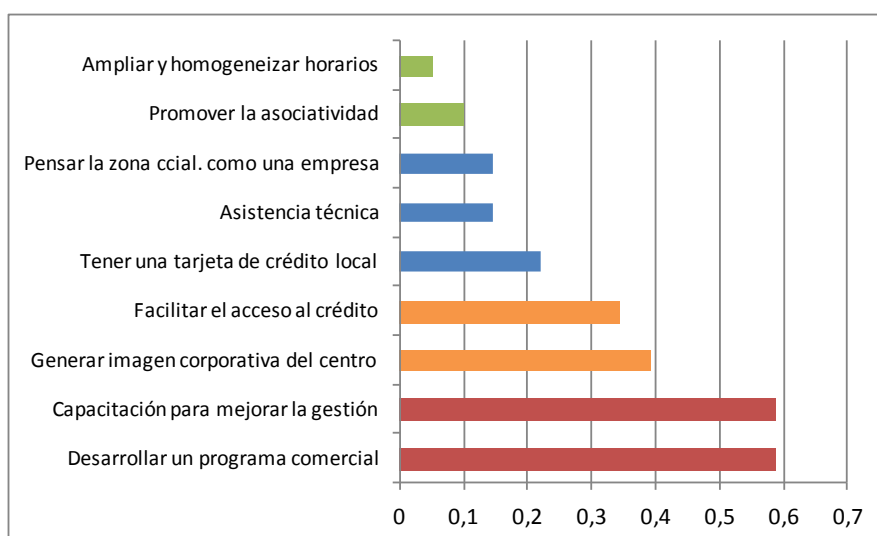
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Aspectos a mejorar de la Oferta Comercial en el Bajo



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Aspectos a mejorar de la Oferta Comercial en el Oeste



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

L. Conclusión y síntesis

Tras el análisis de la oferta comercial de las áreas piloto de la ciudad de Neuquén, se puede concluir que:

La zona del **Alto** se configura como un aglomerado de propuestas comerciales y gastronómicas orientadas a un público de mayor poder adquisitivo, donde la calidad y diversidad de marcas están claramente presentes. La oferta comercial alterna, en esta zona, con oficinas de gobierno y entidades bancarias, entre otros. Se advierte una importante presencia de franquicias y desarrollos inmobiliarios que le aportan a la zona buena imagen y cierta homogeneidad de propuestas estéticas. Es una zona relativamente nueva, que destaca por llevar adelante inversiones en instalaciones, mobiliario y tecnología. Esta zona surge como la más innovadora, aunque manifiesta la necesidad de ahondar más en temas de gestión, capacitación, imagen, financiamiento y desarrollo comercial.

La zona del **Bajo** resulta ser el polo comercial más antiguo y consolidado, donde destacan los comercios de indumentaria y artículos del hogar, propuestos para un público de poder adquisitivo medio. Cuenta con algunas superficies y plantillas de personal de dimensiones mayores al promedio. Es la zona que menos inversiones ha realizado en los últimos años. Se advierte la necesidad de aumentar la capacitación para mejorar la gestión y la atención del cliente, el merchandising del producto en el punto de venta, la modernización estética interior y exterior de los comercios, como prioritarios para la zona.

La zona del **Oeste** destaca por ser la más joven, y servir comercialmente a las urbanizaciones barriales que la circundan. Prevalecen locales comerciales de muy pequeñas superficies, principalmente en indumentaria y venta de alimentos, y hay una importante presencia de empresas familiares. Esta zona alcanzó los niveles más bajos en cuanto a capacitación del personal, innovación y desarrollo comercial.

A su vez, en las tres áreas piloto se evidenciaron similares patrones que advierten las siguientes situaciones: falta de acceso al financiamiento para inversión, poca capacitación del personal, bajos niveles de aprovechamiento de las nuevas tecnologías para la gestión y desarrollo comercial, y bajo grado de asociativismo.

Por otro lado, las problemáticas manifestadas por los encuestados, tanto en relación al entorno urbano como a la oferta comercial, son las siguientes:

Problemáticas de las zonas comerciales

ZONA	ENTORNO URBANO	OFERTA COMERCIAL
Alto	1. Falta de estacionamiento 2. Congestionamiento de tráfico 3. Cuidacoches / lavacoches	1. Alquileres elevados 2. Cuidacoches / lavacoches 3. Competencia de shoppings e hipers
Bajo	1. Falta de estacionamiento 2. Congestionamiento de tráfico 3. Cuidacoches / lavacoches	1. Alquileres elevados 2. Cuidacoches / lavacoches 3. Venta ambulante
Oeste	1. Inseguridad 2. Congestionamiento de tráfico 3. Falta de estacionamiento	1. Alquileres elevados 2. Mala imagen de la zona 3. Competencia desleal

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Finalmente, los aspectos a mejorar en cada zona comercial, propuestos por los mismos encuestados, son los que se resumen a continuación:

Aspectos a mejorar en cada zona comercial

ZONA	ENTORNO URBANO	OFERTA COMERCIAL
Alto	1. Resolver estacionamiento y tráfico 2. Aumentar la seguridad 3. Mejorar condiciones del espacio público	1. Desarrollar un programa comercial 2. Generar imagen corporativa del centro 3. Facilitar el acceso al crédito
Bajo	1. Resolver estacionamiento y tráfico 2. Mejorar condiciones del espacio público 3. Aumentar la seguridad	1. Capacitación para mejorar la gestión 2. Generar imagen corporativa del centro 3. Desarrollar un programa comercial
Oeste	1. Aumentar la seguridad 2. Mejorar condiciones del espacio público 3. Resolver estacionamiento y tráfico	1. Desarrollar un programa comercial 2. Capacitación para mejorar la gestión 3. Generar imagen corporativa del centro

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

VIII. Estudio de demanda

A. Metodología y determinación de la muestra

El objetivo del trabajo es determinar las características de la demanda, como también las percepciones sobre el entorno urbano y oferta comercial de quienes consumen en la Ciudad de Neuquén.

La implementación del estudio de demanda se llevó a cabo a través de una metodología de encuestado sobre una base muestral, de carácter aleatorio, por zonas. Las encuestas, estructuradas mediante un cuestionario, se realizaron en forma personal, en la vía pública, en distintos puntos de la ciudad de Neuquén y ciudades vecinas a la misma, en distintos horarios y días de la semana.

El marco muestral estuvo definido por la masa poblacional de las ciudades de Neuquén y sus ciudades vecinas: Cipolletti, Plottier, Senillosa, Centenario y Cinco Saltos.

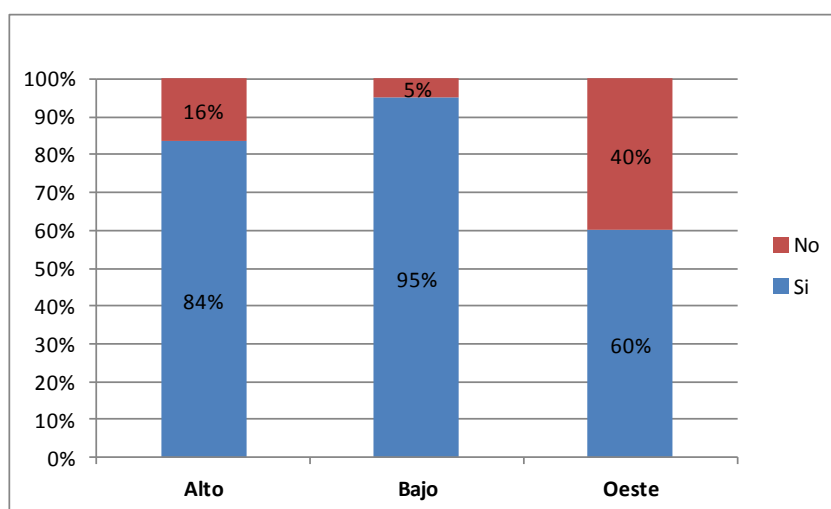
La muestra quedó determinada por 490 encuestas (210 en Neuquén capital, 15 en Senillosa, 55 en Plottier, 42 en Centenario, 28 en Cinco Saltos y 140 en Cipolletti), lo que supone operar con un margen de error estadístico del 7%, para un nivel de confianza del 95%, manteniéndose el supuesto de máxima indeterminación ($p=q=0,5$).

Se realizaron encuestas de forma aleatoria, en distintos puntos de la Ciudad de Neuquén, principalmente en las inmediaciones de las zonas piloto seleccionadas, y de las ciudades vecinas, en distintos días de la semana, y en diversos horarios, a fin de entrevistar a distintos tipos de consumidores, con el objeto de obtener una muestra representativa de la realidad en estudio. Los elementos muestrales fueron seleccionados de manera aleatoria y fueron encuestados en forma personal, en la vía pública. El trabajo de campo fue realizado entre el 6 y el 14 de febrero de 2012.

B. Caracterización de la demanda

Del estudio surge que la zona más conocida es el Bajo, seguida por el Alto y el Oeste en tercer lugar, con una marcada diferencia respecto a las otras dos zonas, probablemente por ser una zona comercial de proximidad, que sirve principalmente a los barrios aledaños.

Conocimiento de las zonas comerciales



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

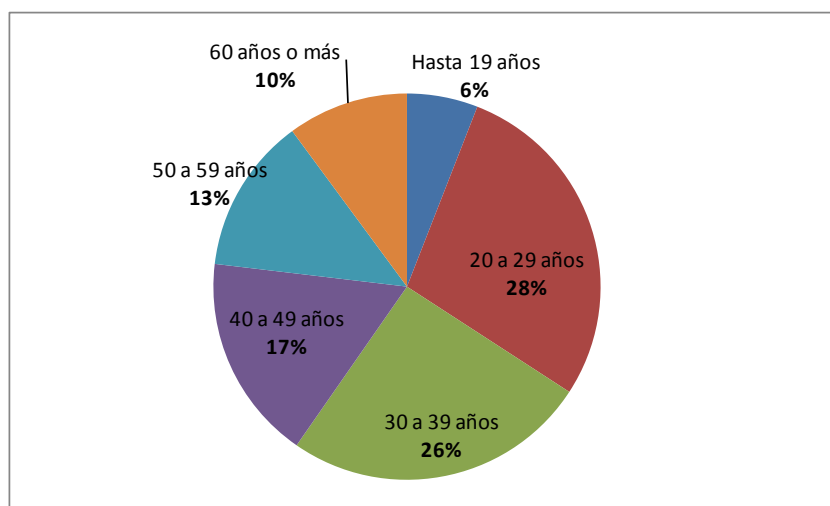
A su vez, de los 490 encuestados, resultó la conformación de la demanda, definida en un 93% del total, es decir en 455 consumidores que consumen al menos esporádicamente, mientras que el 7% restante no consume ni ha consumido nunca en Neuquén.

Los mismos, presentan ciertas características de segmentación, según variables demográficas y geográficas, que se exponen a continuación.

Desde el punto de vista de la segmentación demográfica, en cuanto al género de los encuestados, los consumidores que deciden comprar en la ciudad de Neuquén

resultan ser un 58% mujeres y 42% hombres. Mientras que, respecto a la edad de los mismos, una amplia mayoría (el 54%) tiene entre 20 y 39 años.

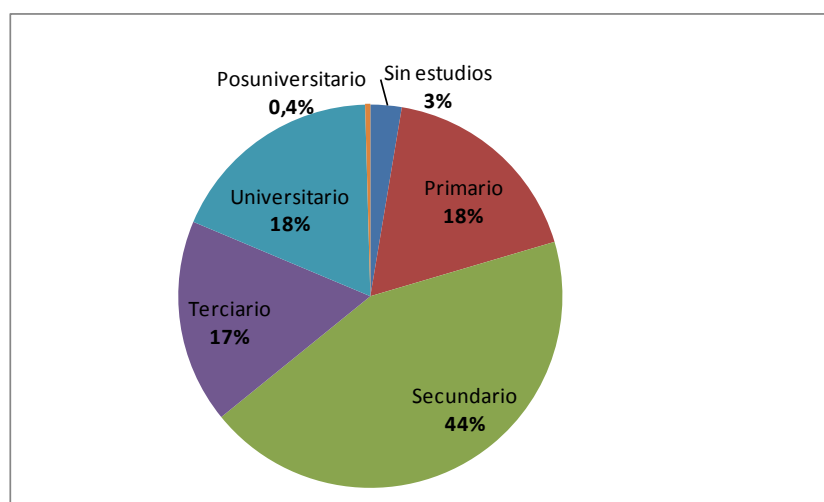
Edad de los consumidores



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

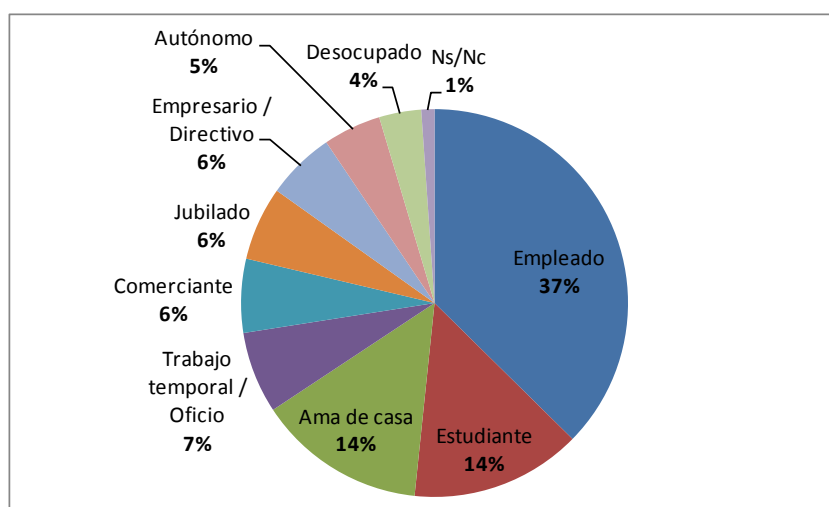
A su vez, la mayor parte (el 44%) tiene una formación académica que llega sólo hasta el nivel secundario. Y respecto a la ocupación actual, el 37% es empleado en relación de dependencia.

Formación de los consumidores



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Ocupación de los consumidores



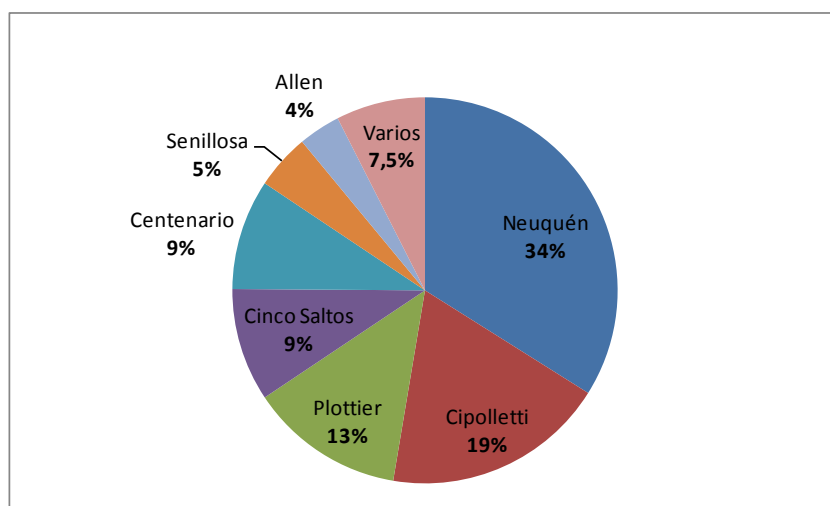
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Desde un punto de vista geográfico, es decir, analizando el lugar de residencia de quienes consumen en Neuquén, un 34% reside en la misma ciudad capitalina, mientras que Cipolletti y Plottier suman un 32%.

A su vez, el 55% de los consumidores provienen de las ciudades vecinas de Cipolletti, Plottier, Centenario, Cinco Saltos y Senillosa, lo que, sumado al consumo de los residentes de la capital del Neuquén, alcanza casi el 90% del total.

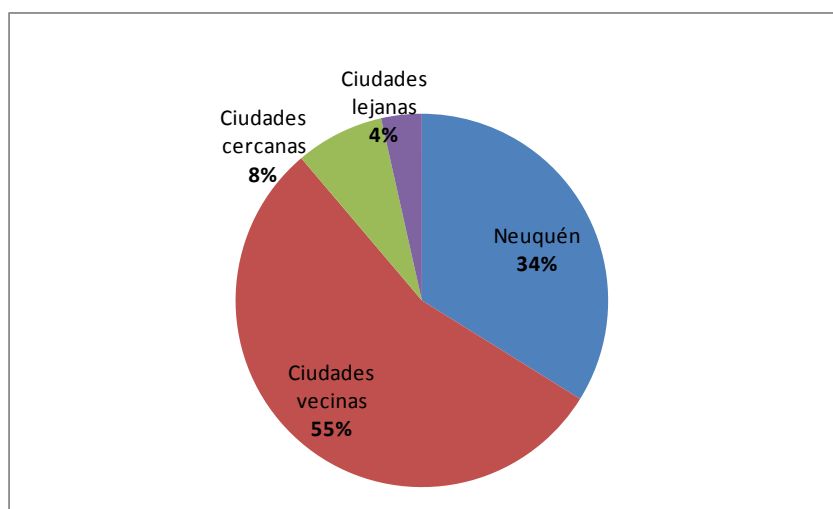
En cuanto a un análisis provincial, el 60% proviene de Neuquén, mientras que un 30% es oriundo de Río Negro, y el 10% restante proviene de otras provincias.

Ciudad de residencia de los consumidores



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Zona de residencia de los consumidores



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

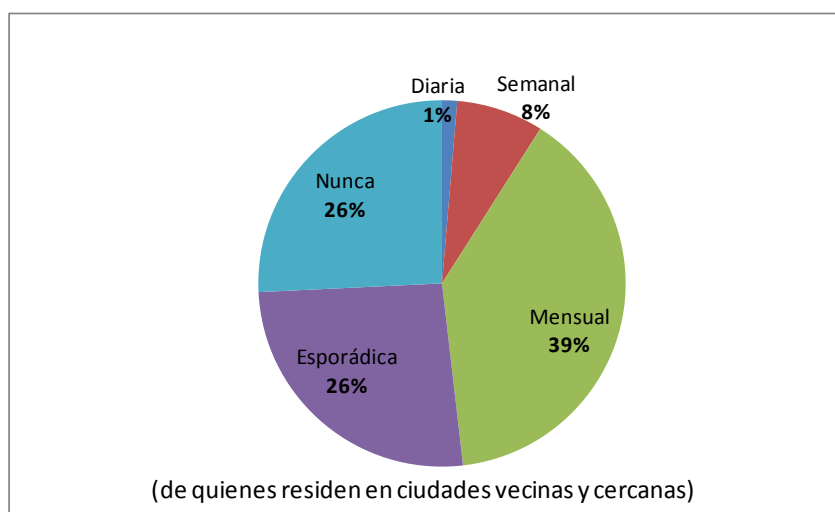
C. Hábitos de compra

1. Hábitos de compra de los no residentes

A los fines de conocer por qué motivos y con qué periodicidad los no residentes se trasladaban a la ciudad de Neuquén a consumir o comprar, se incluyeron una serie de preguntas que arrojaron los resultados que se exponen a continuación.

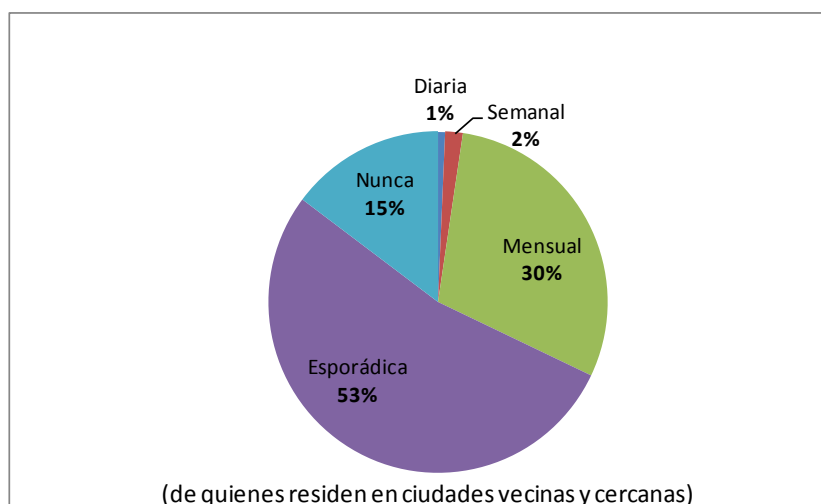
En la compra de alimentos, predomina una frecuencia de compra de carácter mensual, mientras cuando se analiza la frecuencia de compra de indumentaria y de ocio y gastronomía, las mismas resultan ser de carácter más esporádico.

Frecuencia de compra de alimentos en Neuquén



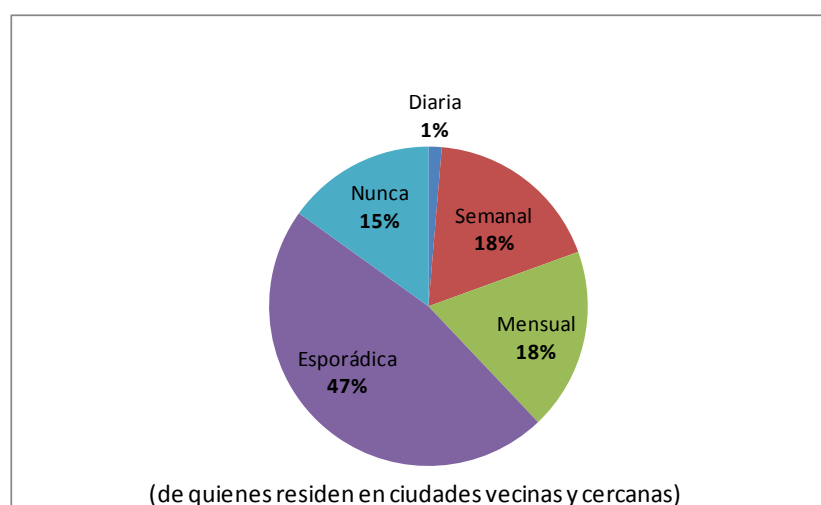
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Frecuencia de compra de indumentaria en Neuquén



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Frecuencia de compra de ocio y gastronomía en Neuquén



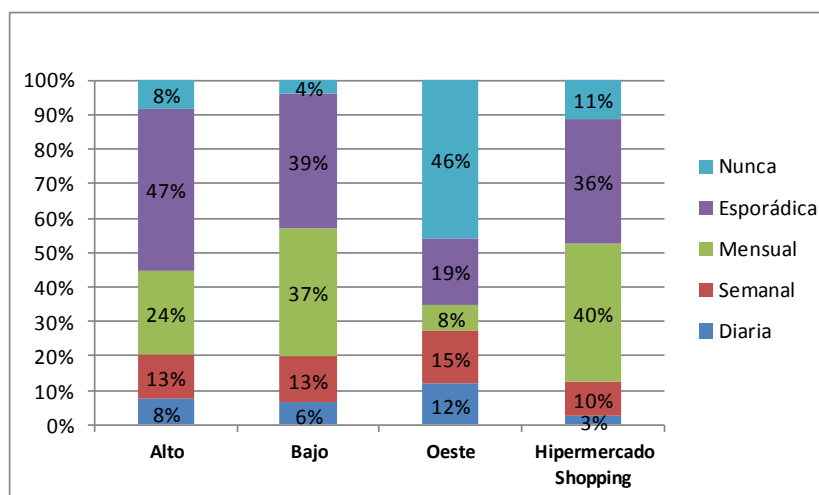
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

2. Hábitos de compra de residentes y no residentes

La zona del Alto es mayoritariamente elegida para el consumo de ocio y gastronomía, bajo una periodicidad esporádica. Mientras tanto, el Bajo es elegido principalmente para compra de indumentaria, bajo un régimen entre mensual y esporádico. A su vez, destaca en el Oeste la compra de alimentos, la que se haría

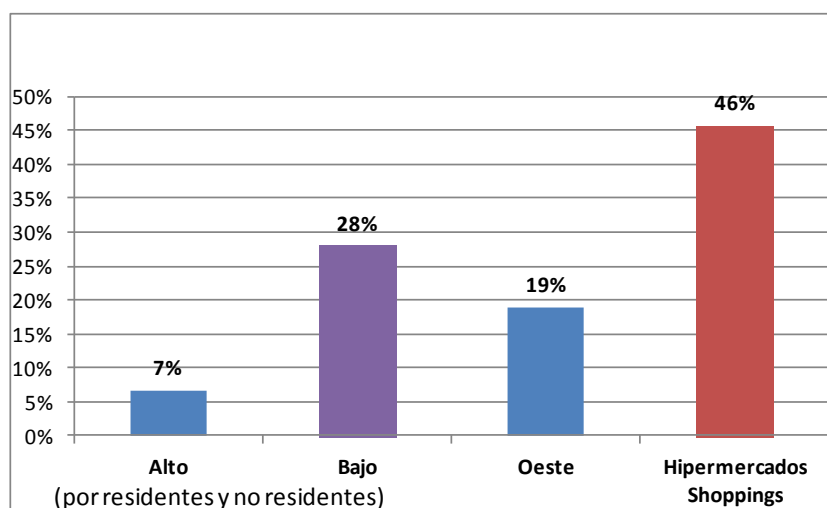
de una forma semanal. Finalmente, los hipermercados son elegidos para la compra mensual de alimentos.

Frecuencia de compra según zona/lugar comercial



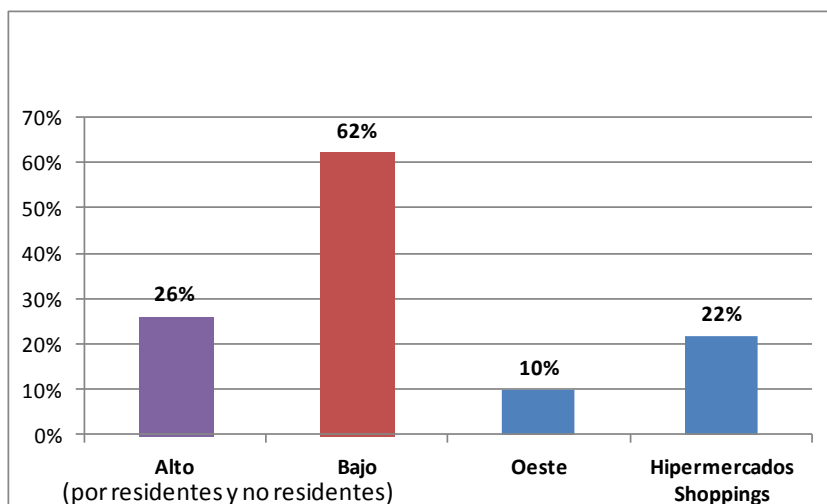
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Lugares elegidos para compra de alimentos



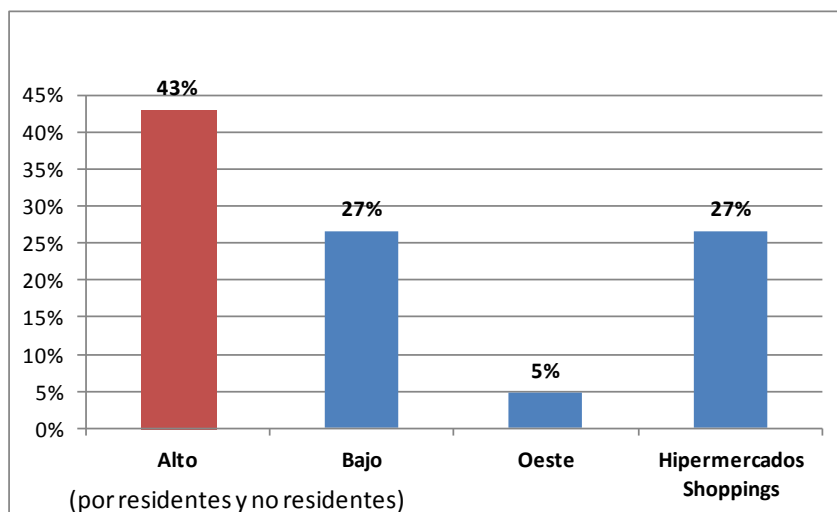
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Lugares elegidos para compra de indumentaria



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Lugares elegidos para el consumo de ocio y gastronomía



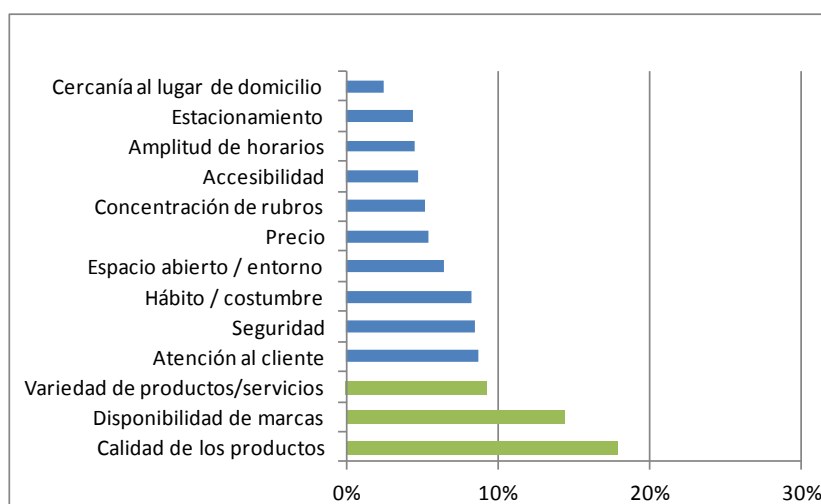
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

D. Motivaciones de compra

1. Motivos que incentivan las compras

Los principales motivos por los que se consume en el Alto son: la calidad de los productos y la disponibilidad de marcas.

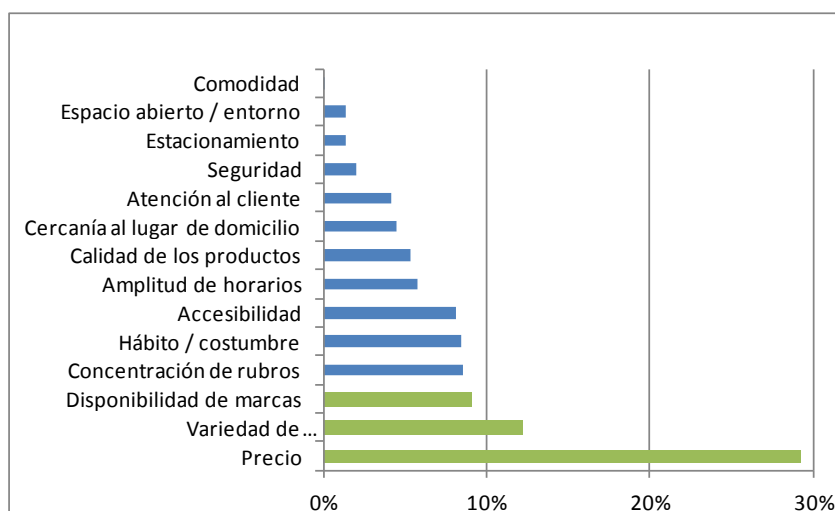
Motivos por los que se consume en el Alto



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Respecto al Bajo, los principales motivos por los que se consume en dicha zona son: el precio de manera destacada y la variedad de productos y servicios en segunda instancia.

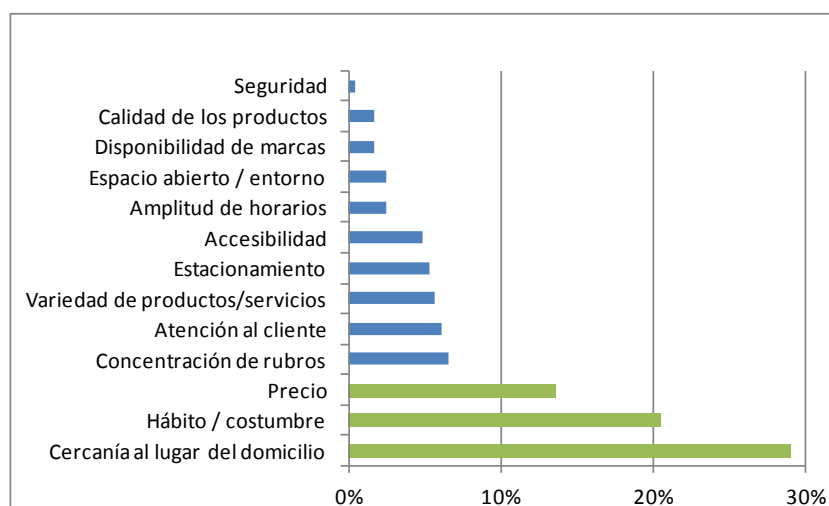
Motivos por los que se consume en el Bajo



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Por su parte, los motivos que fundamentan y actúan como factores decisionales a la hora de comprar en el Oeste son: la cercanía de la zona al lugar de domicilio y el hábito o costumbre de acudir a la zona.

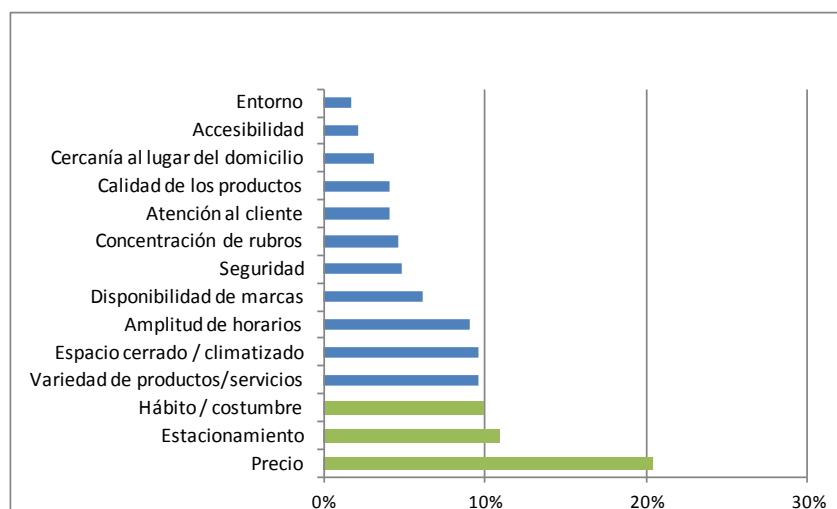
Motivos por los que se consume en el Oeste



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

En cuanto a los factores decisionales, que motivan la compra en los hipermercados y shoppings son: el precio (probablemente acompañado de una variable de financiamiento) y la disponibilidad de estacionamiento.

Motivos por los que se consume en hipermercados/shoppings

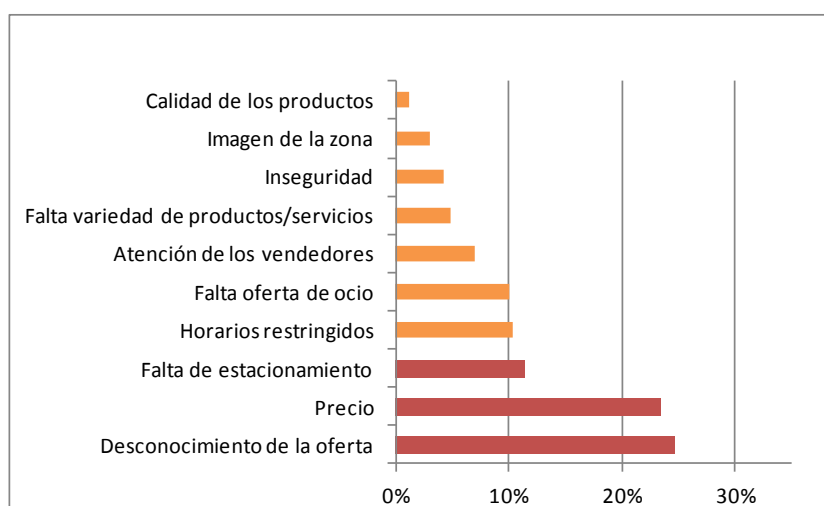


Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

2. Motivos que desalientan las compras

Los motivos que desalientan la compra en la zona del Alto son: el desconocimiento de la oferta, probablemente debido a la presunción de un precio alto, que actúa a su vez como segundo factor negativo en la decisión de compra, seguido de la falta de estacionamiento.

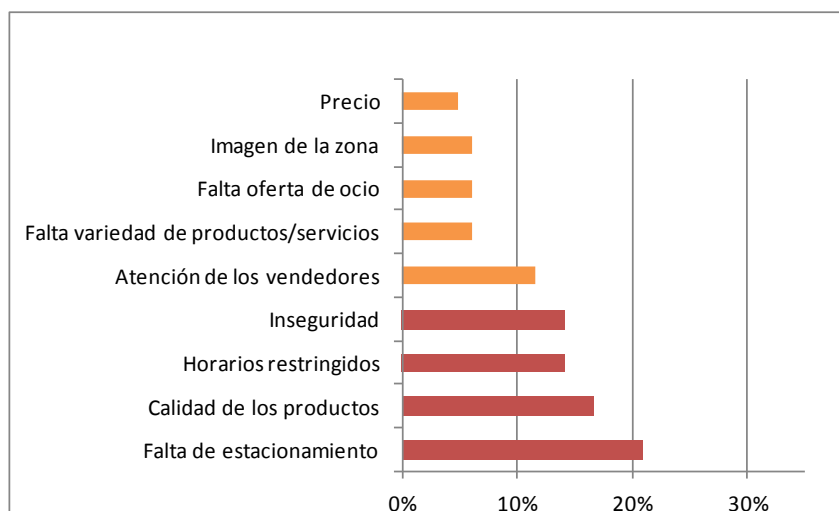
Motivos por los que no se consume en el Alto



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

En cuanto a la zona del Bajo, los motivos que aluden los encuestados como factores desalentadores a la hora de pensar en esta zona para efectivizar las compras son: la falta de estacionamiento y la baja calidad de los productos.

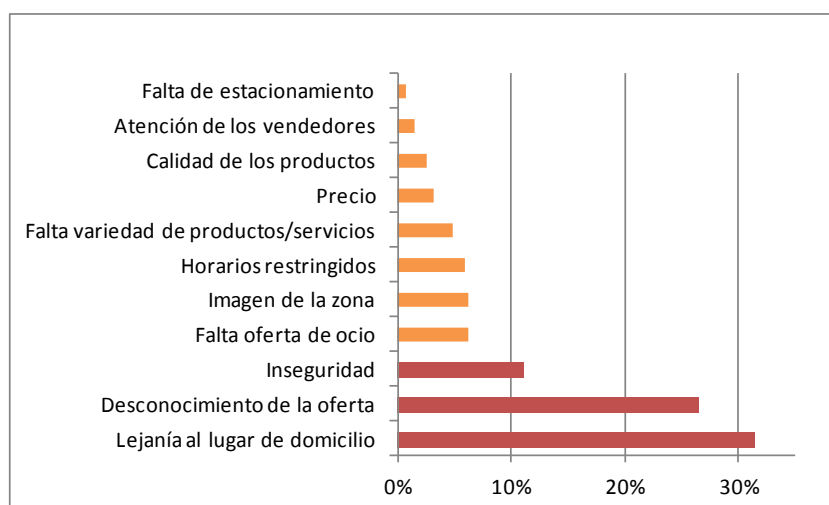
Motivos por los que no se consume en el Bajo



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

En el caso del Oeste, las características del mismo que desalientan la compra son: la lejanía al lugar de domicilio de los encuestados, lo que refuerza el perfil de zona comercial de proximidad, seguida del desconocimiento de la oferta y la inseguridad.

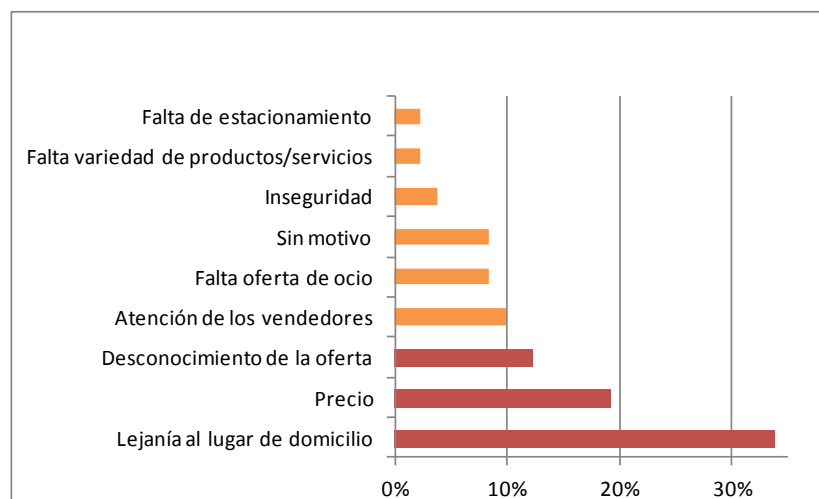
Motivos por los que no se consume en el Oeste



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

En cuanto a las grandes superficies, los factores que desalientan el consumo en los mismos son: la lejanía al lugar de domicilio para muchos que no cuentan con medios para movilizarse, seguido del precio y el desconocimiento de la oferta.

Motivos por los que no se consume en hipermercados/shoppings



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

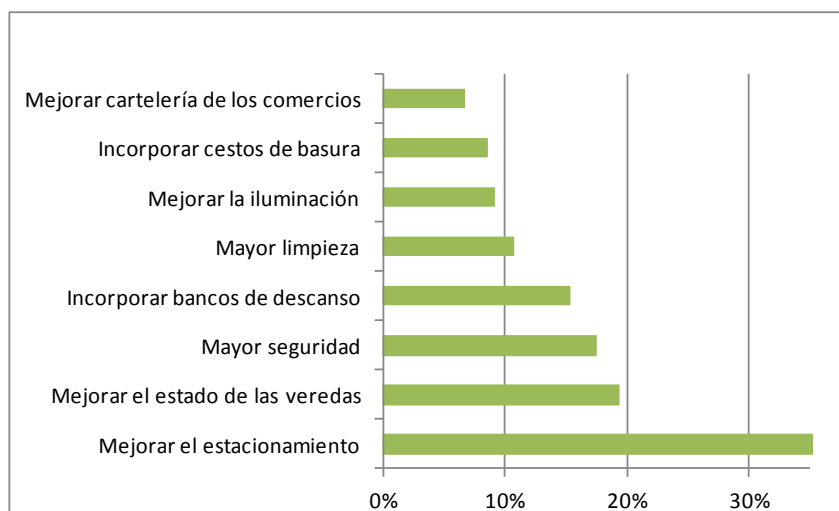
E. Opinión respecto a las zonas comerciales

1. Entorno urbano

Los aspectos a mejorar respecto al entorno urbano, coincidentemente entre las zonas del Alto y el Bajo, quizás en distinto orden prioritario, pero ocupando los tres primeros lugares son: resolver el tema del estacionamiento, mejorar el estado de las veredas y aumentar la seguridad.

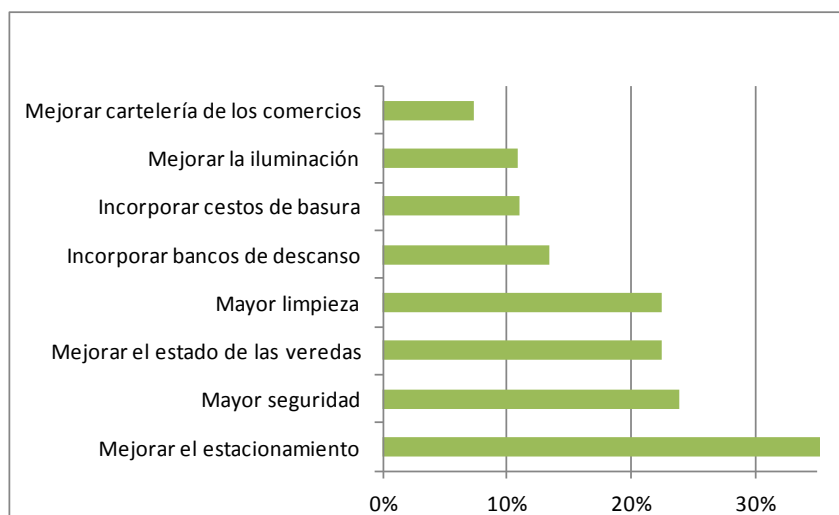
Cabe mencionar que curiosamente estas propuestas coinciden con las aportadas por los propios comerciantes de ambas zonas.

Aspectos del Entorno Urbano a mejorar en el Alto



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

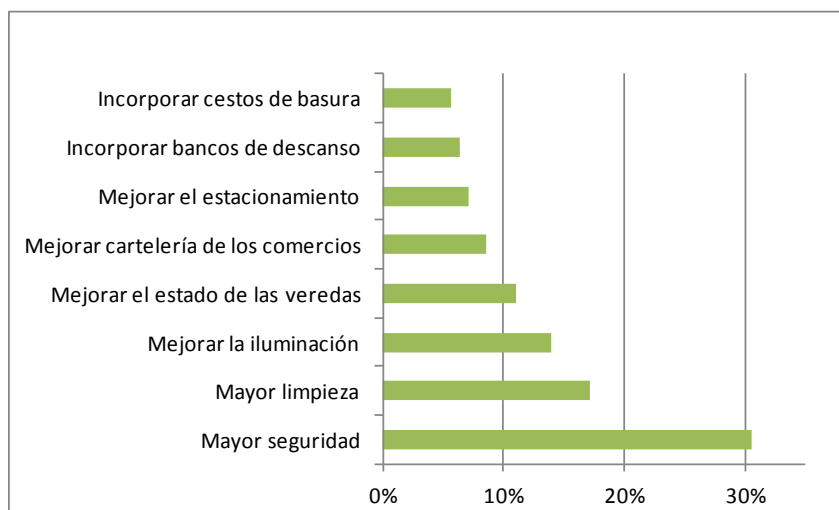
Aspectos del Entorno Urbano a mejorar en el Bajo



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

En tanto, respecto al Oeste, los aspectos propuestos para trabajar en pos de una mejora son: la seguridad, la limpieza y la iluminación.

Aspectos del Entorno Urbano a mejorar en el Oeste

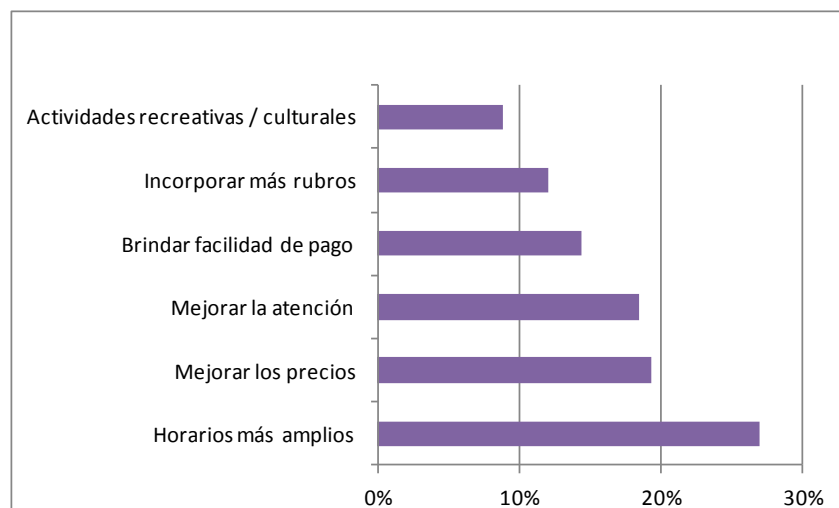


Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

2. Oferta comercial

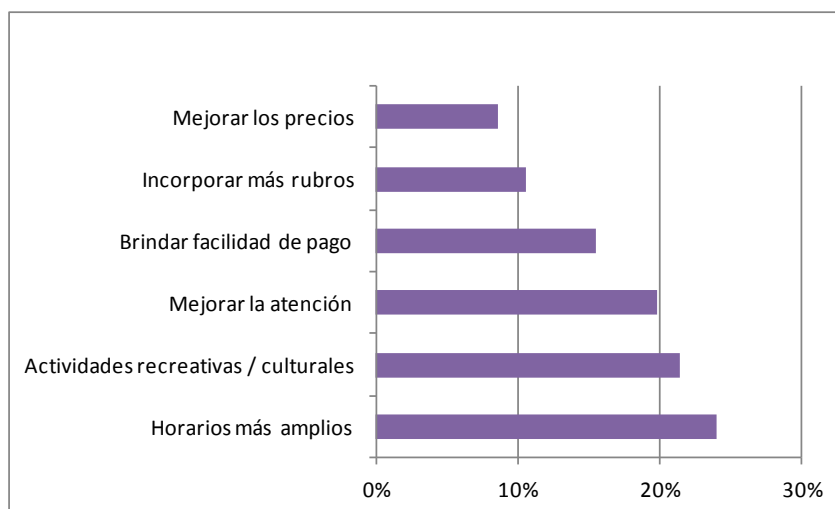
Tanto respecto al Alto como en el Bajo surge como principal reclamo trabajar sobre la ampliación y homogeneización de los horarios. A su vez, respecto al Oeste, surge como propuesta de mejora la inclusión de más rubros comerciales, que complementen a los ya existentes y permitan diversidad en la oferta.

Aspectos de la Oferta Comercial a mejorar en el Alto



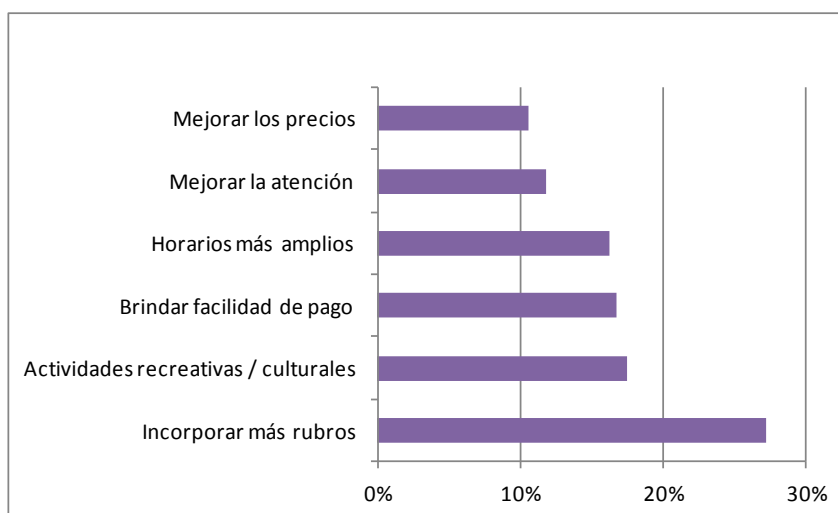
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Aspectos de la Oferta Comercial a mejorar en el Bajo



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Aspectos de la Oferta Comercial a mejorar en el Oeste



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

F. Conclusión y síntesis

Tras el estudio se puede concluir que la ciudad de Neuquén recibe principalmente consumidores nacionales, de las provincias de Neuquén y Río Negro. A su vez, las ciudades vecinas a la ciudad capitalina son responsables de la mitad del consumo.

Respecto a las zonas piloto, la más conocida resulta ser el Bajo, mientras que la menos conocida es el Oeste, probablemente por ser ésta una zona comercial de consumo de proximidad.

Salvo por los vecinos de la zona Oeste que acuden a la misma frecuentemente para compras de alimentos e indumentaria, se puede afirmar que la zona del Alto es mayoritariamente elegida para compra de ocio y gastronomía, el Bajo para indumentaria, y las grandes superficies para alimentos.

Respecto a los factores decisionales a la hora de decidir la compra o consumición en cada zona comercial, además de los hipermercados y shoppings, son los que se enumeran a continuación.

Factores decisionales respecto al consumo en cada zona/lugar comercial

ZONA	SI	NO
Alto	1. Calidad de los productos 2. Disponibilidad de marcas 3. Variedad de productos/servicios	1. Desconocimiento de la oferta 2. Precio 3. Falta de estacionamiento
Bajo	1. Precio 2. Variedad de productos/servicios 3. Disponibilidad de marcas	1. Falta de estacionamiento 2. Calidad de los productos 3. Horarios restringidos / Inseguridad
Oeste	1. Cercanía al lugar de domicilio 2. Precio 3. Hábito/Costumbre	1. Lejanía al lugar de domicilio 2. Desconocimiento de la oferta 3. Inseguridad
Hipermercados Shoppings	1. Precio / financiamiento 2. Estacionamiento 3. Hábito/Costumbre	1. Lejanía al lugar de domicilio 2. Precio 3. Desconocimiento de la oferta

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

En síntesis, los aspectos a mejorar en cada zona comercial, tanto desde el entorno urbano como de la oferta comercial, son los que se detallan en el siguiente cuadro.

Aspectos a mejorar en cada zona comercial

ZONA	ENTORNO URBANO	OFERTA COMERCIAL
Alto	1. Estacionamiento 2. Estado de las veredas 3. Seguridad	1. Horarios 2. Precios => Facilidades de pago 3. Atención al cliente
Bajo	1. Estacionamiento 2. Seguridad 3. Estado de las veredas	1. Horarios 2. Actividades recreativas/culturales 3. Atención al cliente
Oeste	1. Seguridad 2. Limpieza 3. Iluminación	1. Más rubros 2. Actividades recreativas/culturales 3. Facilidades de pago

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

IX. Estudio de paisaje urbano

A. Metodología

En las encuestas de oferta que se aplicaron en las áreas piloto, se incluyó un apartado a ser completado por los mismos encuestadores, a fin de calificar el estado del paisaje urbano, respecto a las parcelas que formaron parte del muestreo estadístico.

La clasificación consistió en la ponderación cualitativa del estado de los componentes del paisaje, con las cuales luego se hicieron los conteos necesarios para poder determinar el estado general del paisaje en las áreas consideradas para el estudio.

Los componentes del paisaje considerados fueron:

- Frente
- Vereda
- Cartelería del comercio
- Cartelería publicitaria
- Iluminación propia
- Arbolado
- Cordón
- Puente para autos
- Frente de la propiedad
- Elementos para seguridad
- Residuos
- Ocupación de la vereda
- Parada de colectivo

B. Zona comercial del Alto

En general, es la zona comercial que se encuentra en mejor estado. Las veredas, los frentes, el arbolado y los cordones se encuentran en estado bueno. La cartelería de los comercios es, en general, tratada con sentido estético y la iluminación está en buen estado y es utilizada con buen criterio, en algunos casos combinándose la iluminación baja con la alta.

La buena imagen del paisaje urbano del Alto se debe en gran medida a la cantidad de emprendimientos inmobiliarios para alquiler de locales y la necesidad de mantener una marca corporativa que distinga determinados locales del resto. Es interesante la oferta que comienza a consolidarse con artículos de diseño de autor, por ejemplo.

Un 86% de los frentes se encuentra en buen estado, porcentaje similar al de las veredas en buenas condiciones. Se verifica en el trabajo de campo que existe en el área una menor ocupación del espacio público, salvo en el caso de la oferta gastronómica, por ejemplo en calle Brown.

En general, se trata de un paisaje urbano de calidad y con un importante potencial para el mejoramiento.





C. Zona comercial del Bajo

Las encuestas realizadas arrojaron que el 90% de los comercios tienen vidrieras y aproximadamente el 73% se encuentran estéticamente tratadas. El 70% de los comercios cuenta con un buen estado de los frentes y sin desniveles. Casi el 20% de las veredas tienen salvados los desniveles con escalones.

El 54% de los comercios encuestados tienen la vereda en estado bueno y el 24% en estado regular.

El 60% de los comercios tienen cartelería en buen estado, sin embargo es necesario mencionar que en los relevamientos in situ se evidencia un gran ruido visual provocado por la superposición y repetición de cartelería, incluso sobre la calle.

La iluminación puede caracterizarse como buena, así también el arbolado es escaso pero en estado bueno, y algunos ejemplares se encuentra en estado regular.

Los cordones de separación entre veredas y calles se hallan en estado regular y un 11% de la muestra se releva con basura dispersa. El 20% de las veredas se encuentra ocupado por bancos, bicicletas, canastos y hasta mercadería.

Se reconocen como más degradadas las calles Sarmiento/Mitre, cuyos frentes dan al Parque Central y requieren algún tipo de acción para el ordenamiento de cartelería y espacio público en general. La Av. Argentina, a su vez, resalta por el desorden de la cartelería.





D. Zona comercial del Oeste

El paisaje urbano del área piloto “Oeste” presenta las peores condiciones de las zonas relevadas.

Un 75% de veredas se encuentran en mal estado, incluso con basura dispersa, ocupada con mercadería y sin mantenimiento.

La cartelería se encuentra, en general, desordenada y sin criterio estético. Se reconoce un relativo mejor ordenamiento en la calle Belgrano que en la calle Godoy.

Es notable la cantidad de rubros que existen en el área, sin embargo se evidencia que es un comercio de proximidad a vastas zonas residenciales que son parte de la expansión urbana de Neuquén. Estas zonas residenciales mantienen características disímiles en cuanto a su población, ya que existen barrios de situación socioeconómica baja o media baja, pero a su vez, en dirección al Este, nuevos barrios residenciales de situación socioeconómica más acomodada se van consolidando.





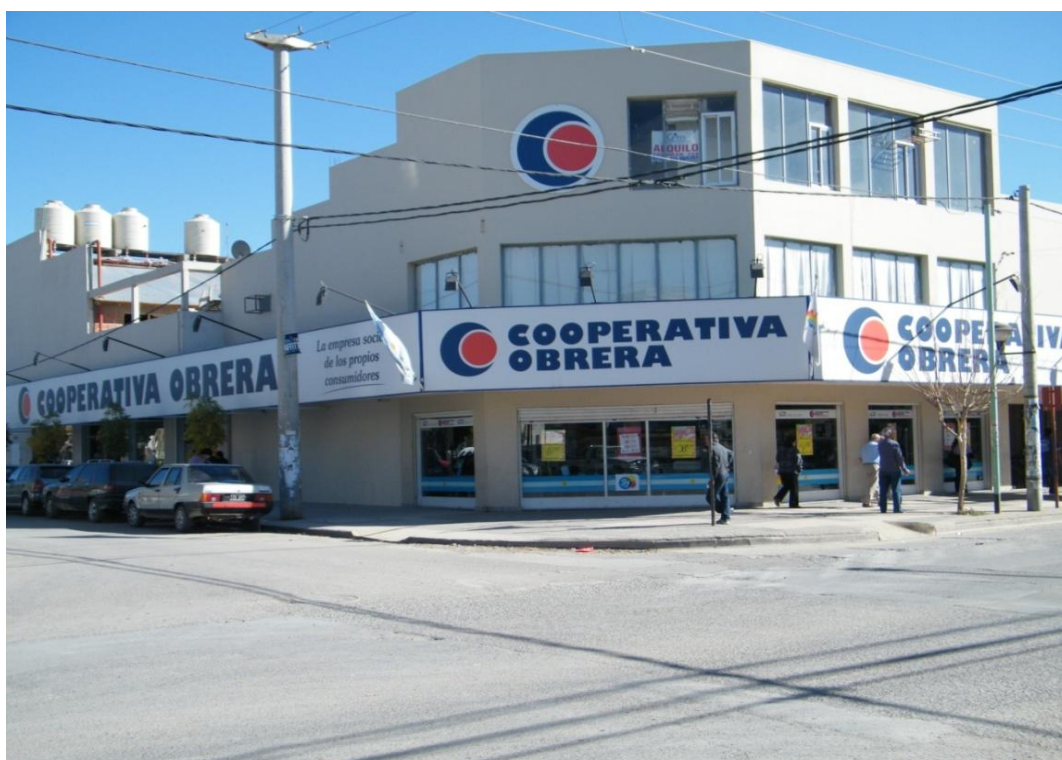
**Plan Estratégico
Comercio Minorista**
ordenamiento y dinamización



MINISTERIO
DE DESARROLLO
TERRITORIAL

MINISTERIO
DE DESARROLLO
TERRITORIAL

Subsecretaría de Producción



E. Conclusión

Como conclusión general puede mencionarse que el sector con situación más crítica en el estado del paisaje urbano es la zona **Oeste**. La misma tiene un estado del espacio público deficitario, y es de urgente necesidad emprender acciones para su mejora. Se afirma que el estado es un poco mejor en el eje de calle Belgrano que en el eje de calle Godoy.

El **Bajo** tiene un paisaje urbano de mejor calidad y algunos lugares se muestran con mucho orden, limpieza y cuidado. Sin embargo, se advierte que los mayores problemas se circunscriben a la invasión del espacio público por venta ambulante, exposición de mercadería y cartelería que duplica o triplica la propia cartelería del comercio. Resaltan con más ruido visual la calle Planas, Félix de San Martín y Olascoaga.

El **Alto** es el que presenta la mejor condición de paisaje urbano, de forma más cuidada y sin tanta invasión del espacio público de circulación peatonal. Se destaca esta zona por tener algunos conjuntos de locales comerciales con una imagen diseñada que colaboran con la imagen de toda el área.

X. Propuestas generales de intervención a nivel provincial y regional

A. Introducción

A partir de los resultados del diagnóstico se identifican ejes rectores para la elaboración de propuestas. Estos ejes son comunes a todas las localidades de las regiones en las que se basa el análisis realizado, y en definitiva conforman retos que el presente Plan intenta evidenciar y encausar hacia acciones que logren la concreción de los mismos.

Los principales retos del sector comercio son:

- Revitalizar el comercio provincial, aumentando la competitividad y la productividad del sector.
- Enfatizar el papel del comercio como generador de empleo y motor económico, equipamiento comunitario y elemento estructurante de los centros urbanos.
- Modernizar los establecimientos comerciales minoristas.
- Incentivar al comerciante a la mejora en la calidad, con el objeto de potenciar una óptima atención al cliente/consumidor.
- Potenciar las nuevas estrategias y tendencias del comercio urbano, especialmente mediante los Centros Comerciales Abiertos.
- Capacitar a los comerciantes y a los empleados de comercio.
- Difundir y potenciar entre el sector comercial el conocimiento y uso de diseño, nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- Modernizar las zonas comerciales urbanas poco competitivas en el marco de proyectos integrales, colaborando así en la calidad urbana de las localidades neuquinas.

- Conseguir equilibrio entre el comercio de proximidad y los nuevos formatos que están modificando los usos comerciales.
- Disponer de una oferta amplia en términos de calidad, precio y productos, con el fin de satisfacer las necesidades de la población residente, garantizando la diversidad y compatibilidad de fórmulas comerciales.
- Adecuar al comercio a las nuevas necesidades y demandas sociales y medioambientales, estableciendo políticas integradas de mejora ambiental, creando focos de centralidad y rediseñando los espacios públicos.

El Plan Estratégico Provincial para el Sector Comercio, comprende tres ámbitos de intervención prioritarios. Estos tres ámbitos escalares de construcción de propuestas tienen que ver con un análisis de resultados en el que se evidencian muchos puntos en común entre problemas y potencialidades del sector comercio. A partir de esta situación se plantea una serie de ejes de intervención provincial y estrategias denominadas “horizontales”, las que atañen a todas las localidades de la provincia. Otro grupo de estrategias que corresponden a acciones dirigidas a las regiones, en las que existen diferencias de acuerdo a las características identificadas en los ámbitos geográficos de referencia. Por último, en el próximo capítulo, se identifican estrategias dirigidas particularmente a las áreas piloto seleccionadas en Neuquén capital (el Bajo, el Alto y el Oeste).

B. Propuestas a nivel provincial

EJES ESTRATÉGICOS PROVINCIALES

A nivel provincial, se configuran una serie de ejes prioritarios, a través de distintas estrategias y medidas, que corresponden a unas líneas ordenadoras de propuestas que se construyen a partir de las situaciones comunes del sector comercial a través de todo el territorio provincial. Los mismos son:

1. Desarrollo de un modelo equilibrado de comercio
2. Desarrollo e innovación empresarial

3. Mejora de la cualificación profesional de trabajadores y empresarios de comercio

1. Eje prioritario provincial N° 1: Desarrollo de un modelo equilibrado de comercio

Esta estrategia persigue la existencia de un sector comercial moderno y eficiente que sea accesible a toda la población, con independencia de donde resida, de forma tal que todos los ciudadanos puedan disponer de iguales oportunidades de consumo a través de una oferta de proximidad y con tiempos y distancias de desplazamientos minimizados.

Consta de las siguientes estrategias:

1.1. Estrategia de apoyo al comercio rural de proximidad

Existe una preocupación para que el medio rural alcance niveles de servicios similares a los de las ciudades de mayor tamaño. Por consiguiente, este interés se extiende en satisfacer el derecho que tienen los ciudadanos de estas poblaciones a disfrutar de una oferta comercial y de servicios adecuados y adaptados a sus necesidades, pero sin perder de vista las profundas transformaciones que, sin solución de continuidad, acontecen en la distribución minorista.

Esta visión requiere una atención especial a aquellas medidas incentivadoras de la calidad de la oferta y los servicios y debe llevar también a un análisis de las características que definen el comercio rural.

Aunque no hay una tipificación definida de comercio rural, una definición clásica lleva a considerarlo, de una manera genérica, como el establecido en áreas de baja densidad de población. Este factor condicionante hace que, en este ámbito, la especialización y la transformación de los comercios a formatos más modernos presenten una viabilidad muy limitada y se hallen obstaculizadas por aspectos relacionados con la magnitud de la demanda comercial que han de cubrir, la

dimensión de la empresa comercial, el tamaño del propio establecimiento o la propia formación del comerciante, entre otros.

Las acciones propuestas son:

1. Realizar un diagnóstico del comercio rural de la Provincia del Neuquén, en cuanto a caracterización de la oferta, caracterización de la demanda, gestión comercial y entorno.
2. Establecer medidas destinadas a los Municipios para la adecuación de los mercados ambulantes y la adecuación de inmuebles de cierto carácter arquitectónico destinados a salas de exposición y venta de productos locales y puntos de referencia para los visitantes.
3. Incentivar el formato de establecimiento comercial con una oferta básica de productos y servicios.
4. Definir un concepto de tienda rural para localidades con buen posicionamiento turístico o medioambiental, estableciendo una red de cooperación empresarial.
5. Impulsar el uso de nuevas tecnologías en el comercio rural, a través de la puesta a disposición de los comerciantes de paquetes de servicios tecnológicos.

1.2. Estrategia de potenciación del comercio de proximidad de las ciudades

Se debe prestar especial atención al comercio que, por su ubicación, no se halla integrado en un área de alta concentración comercial, o porque la zona no capta un gasto comercializable suficiente que permita desarrollar modelos asociativos más avanzados. Esta baja densidad dificulta la adopción de estructuras de gestión similares a los centros comerciales abiertos, por lo que el incremento de la atracción, o la adecuación a la demanda, suelen depender más de la iniciativa del comerciante que de otras acciones de alcance colectivo.

Entra también en el cuadro de objetivos de esta medida, el comercio radicado en poblaciones que no cuenten con espacios centrales definidos, donde la dispersión es un factor determinante de la estructura comercial del municipio, sobre todo en aquellos de menor dimensión, tanto más, cuanto más pequeño son.

Las acciones propuestas son:

1. Identificar las principales áreas de mejora requeridas en el negocio a través de un Diagnóstico especializado aplicado a los micros y pequeños comercios minoristas.
2. Establecer los Planes de Acción que se requieren para superar la problemática identificada en el diagnóstico.
3. Implementar los Planes de Acción establecidos en el diagnóstico mediante visitas de asesoría del consultor al Punto de Venta.
4. Elevar las Habilidades Empresariales de los comerciantes para mejorar la gestión integral del Punto de Venta.
5. Identificar y documentar las necesidades de equipamiento comercial básico para el buen funcionamiento del Punto de Venta.
6. Diagnosticar la situación de tecnologías de información.
7. Detectar las áreas de oportunidad de mejora con los mayoristas o proveedores.
8. Detectar problemáticas recurrentes para lograr economías de escala en el abordaje de las soluciones.

2. Eje prioritario provincial N° 2: Desarrollo e innovación empresarial

El objetivo de este ámbito de intervención es la incorporación de factores de competitividad y de incremento de la productividad, a través de la cooperación entre empresas que operan en torno a una cadena de actividad y el desarrollo de redes empresariales, así como la mejora del acceso a las TICs por parte de las PyMEs comerciales para aumentar las posibilidades de aplicación y utilización de las redes desde la perspectiva empresarial.

Consta de las siguientes estrategias:

2.1. Estrategia de gestión del diseño en los comercios

En la actualidad un gran número de pequeños establecimientos comerciales vienen aplicando las mismas técnicas de comunicación con sus clientes que utilizaban hace años. Así pues, la imagen corporativa (logotipo, papelería, catálogos, folletos, páginas web, técnicas de diseño de vidrieras e interiores) en los locales comerciales no ha desarrollado todo su potencial. Esta falta de innovación se hace más evidente aún, con el surgimiento de nuevas fórmulas comerciales (Shoppings), perdiendo de este modo atractivo y competitividad como alternativa de compras, ocio y esparcimiento; tanto para los clientes actuales como para los potenciales. Con esta estrategia se pretende mejorar la competitividad de las PyMEs de comercio a través del Diseño.

Las acciones propuestas son:

1. Realización de seminarios de sensibilización para el desarrollo de los comercios minoristas.
2. Realización de cursos de capacitación sobre temática: imagen corporativa (logotipo, papelería, catálogos, folletos, páginas web); y técnicas de diseño de vidrieras, interiores.

3. Asistencia técnica para el desarrollo de la imagen corporativa (logotipo, papelería, catálogos, folletos, páginas web); y técnicas de diseño de vidrieras, interiores para comercios minoristas seleccionados.

2.2. Estrategia de incorporación del comercio a las tecnologías de la información y de la comunicación

El criterio idóneo para el diseño de la estrategia pasa por desterrar la confusión que los empresarios y comerciantes tienen sobre las posibilidades reales que ofrecen las nuevas tecnologías para la mejora de los resultados del negocio. En concreto en áreas de comercio electrónico, gestión de la cadena de suministro, gestión del conocimiento y relaciones con clientes, proveedores, empleados y socios, mejorando así los resultados globales del negocio.

Las acciones propuestas son:

1. Alfabetización tecnológica de los comerciantes mediante acciones concretas en área de formación y plataformas formativas on line puestas a su disposición y promovidas a través de las asociaciones de comerciantes.
2. Impulsar la incorporación de un equipo informático básico que se componga de una computadora con conexión a internet, teléfono y fax, para facilitar la entrada en el uso de nuevas tecnologías. Apoyado con la incorporación de otros elementos para la gestión del establecimiento según sus necesidades concretas como sistema de etiquetado por código de barras, lectores de códigos, pesajes electrónicos, etc.
3. Extensión del uso de software libre, que permite ahorrar costos y facilitar así la introducción de nuevas tecnologías, en sus distintas versiones de:
 - 3.1. Software para el control de stock, para contar con un registro actualizado de existencias y necesidad de realizar nuevos pedidos.

- 3.2. Software para la gestión de personal, optimización del tiempo de trabajo.
 - 3.3. Software de gestión de clientes, para la mejor gestión de la oferta de productos y de la superficie del establecimiento.
 - 3.4. Software de gestión con proveedores, para agilizar los tiempos de pedido y recepción de las mercancías, acceso a catálogos virtuales, obtención de factura electrónica, envío de documentos de pago, etc.
4. Impulsar, mediante acciones formativas y de comunicación, la utilización del comercio electrónico por parte de los empresarios y comerciantes como herramienta para satisfacer las necesidades concretas de sus clientes.

Las actuaciones en estas estrategias propuestas deben apoyarse en otras acciones relacionadas con las estrategias de formación y comunicación, en busca de la realización de sus correspondientes objetivos y del conjunto del proyecto.

3. Eje prioritario provincial N° 3: Mejora de la cualificación profesional de trabajadores y empresarios de comercio

El fomento de la adaptabilidad de las empresas mediante el aprendizaje de conocimientos empresariales (organización, gestión, etc.) y la asimilación de nuevos procesos y métodos empresariales constituye la prioridad de este ámbito de intervención.

Consta de la siguiente estrategia:

3.1. Estrategia de formación para comerciantes y empleados de comercio

La tradición de heredar el negocio familiar pasaba por la adquisición de experiencia en el mismo establecimiento, de modo que el método de aprendizaje, junto con la actual rotación del personal de los comercios y una mínima proporción de los pequeños comercios supera los dos primeros años de vida, logra en una escasa profesionalización del sector. Esto provoca una escasa planificación organizada a

corto plazo que impide la fijación de objetivos con mayor horizonte temporal. Lo que limita las actividades de innovación o la introducción de medidas de mejora constante que contribuyan a posicionar el establecimiento y a la continuidad de la actividad comercial.

Las acciones propuestas son:

1. Detección y análisis de las necesidades concretas de los comerciantes y diseñar las actuaciones en torno a ellas. La veracidad en la recogida de datos de esta primera acción determinará el éxito de las acciones formativas que lleguen a desarrollarse. Es de fundamental importancia para llevar a cabo este trabajo la colaboración de las asociaciones de comerciantes.
2. Impartición de cursos de formación en el ámbito económico, presenciales y on line:
 - 2.1. Gestión económica del negocio.
 - 2.2. Gestión de asociaciones, áreas y espacios comerciales.
 - 2.3. Uso de las TICs en la gestión del comercio minorista.
 - 2.4. Novedades ecoambientales: nuevos envases y embalajes biodegradables, etc.
 - 2.5. Legislación aplicable en materia de comercio y establecimientos comerciales.
 - 2.6. Relevo generacional en el comercio familiar.
3. Impartición de cursos de formación en el ámbito comercial, presenciales y on line:
 - 3.1. Jornadas prácticas sobre promoción comercial, serán adecuadas y diseñadas según las necesidades comunes y para grupos de comerciantes con establecimientos similares.
 - 3.2. Empleo de las TICs en acciones comerciales en internet y comercio electrónico.
 - 3.3. Marketing y merchandising.
 - 3.4. Atención y fidelización del cliente: como herramienta para diseñar estrategias proactivas.

- 3.5. Diseño de vidrieras e interiorismo: composición y disposición de la mercadería, iluminación interior y exterior, mobiliario, cartelería, y, entre otros aspectos, el mostrador como pieza esencial del establecimiento.
4. Formación en idiomas para comerciantes y empleados de los establecimientos, de formato eminentemente práctico y enfocado a la jerga y el ambiente comercial, para favorecer la imagen del comercio, tanto de los ciudadanos vecinos de la ciudad como de los visitantes que acuden.

ESTRATEGIAS HORIZONTALES

Las estrategias de carácter horizontal se consideran fundamentales como forma de lograr la concreción de los ejes mencionados anteriormente. Tienen como objetivo remarcar y dirigir las medidas hacia campos de actuación específicos dirigidos al sector comercial provincial.

Estas estrategias son:

1. Estrategia de asociativismo y relaciones institucionales.
2. Estrategia de acceso al financiamiento.
3. Estrategia de promoción y comunicación.
4. Estrategia de urbanismo comercial.

1. Estrategia de asociativismo y relaciones institucionales

La situación por la que en la actualidad pasa el comercio, en términos de elevada competencia y competitividad, incrementa la necesidad de su agrupación y actuación conjunta para enfrentarse al entorno cambiante. La actuación conjunta de todos ellos contribuye a ofrecer una imagen global más notoria y relevante para los consumidores de dichos establecimientos y, por tanto, del comercio de la ciudad en general. La relación entre las instituciones, en sus distintos ámbitos de injerencia, es

principio de fundamental importancia para el desarrollo adecuado del comercio en la ciudad.

Las acciones propuestas son:

1. Campañas de promoción del asociativismo:

- 1.1. La campaña de captación de socios habrá de mostrar la renovada imagen de las asociaciones, con un plan anual de actuaciones concretas, la motivación participativa y de cooperación, pero también mostrando el compromiso de participación activa en ella.
- 1.2. Campaña de promoción de proyectos asociativos para aquellos núcleos con intensidad comercial que carezcan de una asociación comercial.
- 1.3. Diseño, fomento e implantación de la marca colectiva de los proyectos asociativos hacia los consumidores, de manera que los establecimientos que la integren sean percibidos de manera clara por dichos consumidores.

2. Desarrollar una planificación anual, junto con el calendario propuesto, para ejecutar las actuaciones de las actividades que se van a llevar a cabo durante el año, para poder distribuir adecuadamente el presupuesto disponible y permitir realizar ajustes en función de los resultados que se vayan obteniendo. Se recogerán principalmente actuaciones de carácter promocional y de comunicación, y de animación comercial.

3. Realizar talleres, cursos o charlas con profesionales, de reducida duración para fomentar así su carácter práctico y adecuado a las necesidades y demandas de los comerciantes partícipes. Formación del personal asesor de las asociaciones para el desarrollo de las nuevas tecnologías y de sistemas de calidad entre sus socios.

4. Mantener una comunicación fluida entre los socios miembros y el personal gerente de cada organización, y entre éstas, para atender las necesidades o peticiones de los comerciantes y poner en común dichos aspectos y actuar así de

manera conjunta, más dinámica y efectiva. Dicha comunicación será bidireccional y la misión de la asociación es mantener a los socios informados de aquellas novedades en materia legislativa comercial que pudieran afectar significativamente a los comerciantes y a la marcha de sus negocios.

5. Promover la colaboración de los comerciantes con las instituciones locales mediante reuniones y foros celebrados periódicamente. Facilitar la información necesaria a la Administración local para agilizar y optimizar el desarrollo de sus competencias en aquellas medidas relacionadas, directa o indirectamente, con el comercio de la ciudad. Del mismo modo, las asociaciones habrán de ser informadas de aquellos aspectos que tengan influencia en el funcionamiento de los comercios y tengan su origen en la gestión municipal.

Las actuaciones derivadas de las acciones propuestas en este apartado habrán de coordinarse, en su justa medida, con las actuaciones derivadas del resto de acciones de manera transversal.

2. Estrategia de acceso al financiamiento

Las PyMEs consideran que la falta de acceso al crédito es uno de los obstáculos más importantes para desarrollar sus negocios seguido de la inflación, impuestos, trámites, regulaciones, corrupción e inseguridad. Las altas tasas de interés, las exigencias para constituir garantías, y la falta de acceso a los mercados de capital y el financiamiento de largo plazo constituyen los principales problemas identificados por parte de los comercios.

Las acciones propuestas son:

1. Proveer de fondos a largo plazo a las entidades financieras locales, para que financien a las PyMEs “sujetas de crédito”, ampliando el plazo al que pueden acceder actualmente.

2. Proveer a las PyMEs “no sujetas de crédito” un Servicio de Garantías auto-liquidables, avales de SGR, de modo de facilitar su acceso al financiamiento.
3. Profesionalizar la Formulación de Proyectos de PyMEs que carecen de capacidad técnica de formulación, y aspiran a acceder al financiamiento.
4. Brindar información precisa y actualizada de la oferta crediticia existente en el mercado neuquino, a los fines de que las PyMEs interesadas en obtener financiamiento puedan adoptar una decisión acertada.
5. Acercar la oferta crediticia a las necesidades de los diversos sectores de la economía local, ilustrando acerca de las características, condiciones técnico-económicas, proyecciones y necesidades de financiamiento de los diferentes sectores.

3. Estrategia de promoción y comunicación

La buena comunicación y el entendimiento de los agentes implicados en el sector del comercio minorista: instituciones, comerciantes y consumidores, es la clave del éxito de las acciones que en el conjunto de este Plan se recogen. Es fundamental en este proceso de comunicación llegar a la población y los consumidores, persiguiendo su interacción y la asunción colectiva del papel fundamental que este sector juega en todos los ámbitos de la sociedad.

La promoción es una fase determinante dado que los consumidores representan uno de los agentes que intervienen y condicionan el desarrollo de la actividad del pequeño y mediano comercio. Promoción para presentar los cambios, mejoras y actuaciones que para dinamizar el sector proponen los comerciantes y los poderes públicos. Para contribuir al posicionamiento del sector, implantar una imagen de calidad en los productos y de excelencia en los servicios.

Las acciones propuestas son:

1. Generación y seguimiento de una base de datos como indicador del sector comercial:
 - 1.1. De datos económico financieros, de las empresas de distribución, indicadores de empleo, cualificación profesional y variables de estructura comercial.
 - 1.2. Base de datos completa y actualizada sobre el estado del sector en la ciudad y cada uno de sus distritos, y su evolución en el tiempo.
 - 1.3. Difundir la información obtenida mediante la realización de boletines periódicos, disponibles desde la página web del municipio.
2. Creación de una Oficina de Asesoramiento Comercial, bajo la forma de “ventanilla única”. Algunas de sus funciones serán: atender las necesidades de los comerciantes, agilizar los trámites relacionados con su actividad y gestión del establecimiento, difundir las actividades de comunicación y promoción, informar de los principios y actuaciones relacionadas con el asociativismo y la cooperación entre comerciantes.
3. Diseñar una programación anual de Actividades de Dinamización Comercial, y de campañas promocionales del comercio, en consenso con las asociaciones de comerciantes.
 - 3.1. Realizar estudios de opinión entre los comerciantes sobre resultado de actuaciones desarrolladas, resultados de las acciones formativas, etc.
4. Fomentar la imagen de un comercio tradicional actualizado:
 - 4.1. Implantar elementos de mobiliario urbano como herramientas de promoción del comercio en áreas de influencia comercial, mediante la implantación de mapas interactivos en puntos de información, que sean fáciles de actualizar. También se promocionarán campañas, actividades de dinamización, como del resto de actuaciones.

- 4.2. Insertar medios de información y publicidad en establecimientos de actividades complementarias, para reactivar el atractivo conjunto de la ciudad de Neuquén.
- 4.3. Orientar las acciones promocionales desde la perspectiva del cliente, conocer sus necesidades, motivaciones y cultura, para establecer una comunicación entre éstos y la empresa que sea consistente, diseñando las acciones de marketing bajo un enfoque integral. La Creatividad ha de estar presente pues informa, persuade y recuerda, consiguiendo que el establecimiento esté presente en las mentes de los clientes. El marketing para que sea efectivo ha de estar en permanente cambio, siguiendo las tendencias de la economía, el mercado y los consumidores de la sociedad en que se encuentra enmarcado el establecimiento.

4. Estrategia de urbanismo comercial

El criterio idóneo para el diseño de la estrategia es la adecuación equilibrada de sus infraestructuras y servicios a la población que reside en ella y el conjunto de necesidades de movilidad, accesibilidad, diversidad de oferta, y equipamientos básicos que puedan tener. La ubicación, concentración y diversificación van a determinar parte de los estándares de calidad de las diferentes zonas de residencia. Mejorar las condiciones urbanas, los servicios, la accesibilidad, la movilidad y la calidad del entorno de la oferta comercial minorista supondrá mejorar su atractivo y competitividad, de tal forma que se convierta en una alternativa de calidad a la oferta comercial de otros distritos y zonas de la ciudad.

Las acciones propuestas son:

1. Revisión de la ordenación y creación de nuevas zonas de carga y descarga de mercaderías, en aquellas zonas que se sean necesarias y en horarios preestablecidos.
2. Adecuación de las superficies peatonales y de Acerados:

- 2.1. Empleo de materiales antideslizantes.
 - 2.2. Rediseño del trazado para la circulación rodada.
 - 2.3. Mejora de las condiciones de accesibilidad.
 - 2.4. Adecuación de la ocupación de los espacios acerados por terrazas u otros elementos que invaden la vía pública.
3. Mejora y homogeneización del mobiliario urbano, como bancos, papeleras y paradas de autobús. Rehabilitación de edificios y fachadas para contribuir a una mejor imagen del paisaje urbano. Homogeneización de los elementos de alumbrado público.
 4. Mejora del sistema limpieza y de recogida de residuos, colocación de contenedores y zonas de reciclaje atendiendo a las necesidades de los comerciantes y vecinos de cada zona en particular. Soterramiento de contenedores, en aquellas zonas en que sea posible.
 5. Implantación de equipos de señalización en los principales ejes comerciales y vías principales de acceso a las vías principales que centren importantes flujos, tanto de tráfico rodado como peatonal, y cuya información sea fácil de actualizar.
 6. Revisión de la ordenanza municipal específica de publicidad exterior, que contribuya a mejorar la imagen de la zona y de la ciudad en su conjunto.
 7. Estandarización de horarios comerciales y días permitidos de apertura en festivos. Actualizar la legislación referente a superficies mínimas para la instalación de grandes superficies. Para minimizar las diferencias entre grupos empresariales y el pequeño y mediano comercio.

C. Propuestas a nivel regional

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de cada una de las regiones, se formulan los objetivos generales que deben alcanzarse con la construcción de propuestas.

Es necesario destacar que las propuestas formuladas a nivel regional mantienen un nivel general debido a la escala en la que se ha realizado el análisis. Básicamente, si bien se han incorporados datos de la realidad de las localidades de cada región, los diagnósticos se refieren a la situación regional, por lo que las propuestas mantienen ese nivel de detalle.

Los foros de validación regionales permiten la discusión de los actores para la jerarquización de propuestas preliminares que responden a las problemáticas detectadas y consensuadas. Los grupos de actores reunidos determinan un ranking de propuestas, en cuanto a la urgencia para ser implementadas, como también la naturaleza pública o privada de los actores que deben ser involucrados en su ejecución. También se les da la oportunidad de corregir o aportar nuevas acciones no tenidas en cuenta.

Estas propuestas preliminares son ajustadas luego de acuerdo a los resultados definitivos de los diagnósticos.

1. Región Norte

En la Región Norte las estrategias que deben desprenderse de la fase de planificación deben responder a esta jerarquía de potencialidades y problemas que se sintetizan en la conclusión del diagnóstico a modo de facilitadores para el desarrollo del sector comercio.

Se formulan objetivos que deben alcanzarse con las estrategias que se propongan, los cuáles ofrecen un marco amplio de actuación que incluso exceden al sector comercial, pero se consideran acciones necesarias en ese marco para poder lograr el desarrollo y consolidación del comercio de la región norte.

Los objetivos propuestos planteados son:

1. Impulsar actividades asociativas que promuevan la formación, la capacitación y se articulen esfuerzos para reducir costos de transporte.
2. Apoyar las iniciativas de mejora de infraestructura vial necesarias para la región.
3. Generar acciones para requerir en forma conjunta nuevas líneas de financiamiento para el sector.
4. Fomentar el crecimiento y consolidación de servicios turísticos para que esta actividad pueda desarrollarse.
5. Impulsar la revalorización del patrimonio natural y cultural de la región, tanto el paisaje, el patrimonio construido como también los productos regionales.

Se considera que estos objetivos trascienden la actividad sectorial comercial, pero sin duda este sector se verá beneficiado si se logran concretar, o bien se comienza a transitar el camino para su concreción.

El modelo comercial deseado que persiguen estos objetivos tiene que ver con la consolidación de un comercio que atiende con solvencia las necesidades del medio local y las actividades económicas de la región (ganadería, explotación petrolera) y crece en virtud de nuevas actividades como el turismo, la que precisa una política específica que la impulse. El turismo se debe apoyar en la puesta en valor y promoción del patrimonio cultural y natural, dentro del cual entran los saberes locales sobre productos típicos y regionales que, sin duda, precisan del comercio para ofertarse.

En base a estos objetivos se plantean las siguientes estrategias:

a) Estrategia de alianzas público-privadas en relación a los sectores turísticos y empresariales (mineros y petroleros)

Esta estrategia busca generar sinergias entre los diferentes sectores que otorgan un nuevo dinamismo al sector porque atraen población en busca de servicios.

b) Estrategia de recuperación y revalorización del Patrimonio Artesanal y Gastronómico de la Región Norte

Esta estrategia busca incrementar el patrimonio regional y fortalecer la identidad de la Región Norte, a partir de la recuperación, transferencia de técnicas y puesta en valor de la artesanía y gastronomía tradicional, promoviendo su uso, circulación e inclusión económica de sus productores, en el contexto de una economía basada en el turismo cultural.

c) Estrategia de impulso de la Región Norte como destino turístico

Esta estrategia busca posicionar a la región en los circuitos turísticos de la Provincia a través de la promoción de su patrimonio natural y cultural, el que debe revalorizarse. La idea es atraer a la demanda para generar más posibilidades de desarrollo comercial y de servicios.

d) Estrategia de mejoramiento del espacio y la gestión comercial local

Esta estrategia busca el mejoramiento del espacio comercial puertas adentro del comercio, pero revalorizando la impronta cultural local, sin perder de vista la necesidad de mejora en la atención al público y la incorporación de tecnología.

e) Estrategia de mejoramiento de la logística para el abastecimiento

Esta estrategia busca la organización de una logística de transporte particular para la región y sus localidades. Es posible si la organización se realiza de forma

coordinada y asociativa, para lograr una disminución en los costos de transporte de materias primas y mercaderías.

Algunas de éstas fueron validadas y jerarquizadas por los actores locales. En esa jerarquía se manifiesta la opinión sobre las acciones que los pobladores consideran como prioritarias y fundamentales en orden de mayor importancia a menor importancia.

Algunas de éstas propuestas fueron validadas y jerarquizadas por los actores locales. En esa jerarquía se manifiesta en orden de mayor a menor importancia la opinión sobre las acciones que se consideran prioritarias y fundamentales.

PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN	Ranking de ejecución	Actores involucrados
Generar alianzas estratégicas público-privadas.	1°	Público / Privado
Generar mejores opciones de financiamiento para el sector.	2°	Público / Privado
Generar alianzas estratégicas con prestadores turísticos locales y regionales e internacionales (fiestas regionales) (turismo rural, fiestas populares, pesca, etc.)	3°	Privado
Capacitar en habilidades de gestión y comerciales	4°	Público / Privado
Asistir Técnicamente a las micro y pequeñas empresas comerciales locales	5°	Público / Privado
Promover pools de compras para reducir costos de transporte. Costos en general	6°	Privado
Mejorar diseño de cartelería, fachadas y vidrieras	7°	Público / Privado

2. Región Centro

En la Región Centro las estrategias que deben desprenderse de la fase de planificación deben responder a la jerarquía de potencialidades y problemas que concluyen del diagnóstico a modo de facilitadores para el desarrollo del sector comercio de las localidades de la Región.

Se formulan objetivos que deben alcanzarse con las estrategias que se propongan, los cuáles ofrecen un marco amplio de actuación que incluso exceden al sector comercial, pero se consideran necesarias acciones en ese marco para poder lograr un crecimiento de la actividad en la región centro:

Los objetivos planteados son:

1. Apoyar las iniciativas de diversificación de la matriz productiva de la región y de fuentes de empleo.
2. Generar acciones para requerir en forma conjunta nuevas líneas de financiamiento para el sector.
3. Mejorar la imagen urbana y controlar los centros comerciales de las localidades de la región.
4. Fomentar la asociatividad como forma de organización colectiva para promover mejoras sectoriales.

El modelo comercial deseado que persiguen estos objetivos tiene que ver con la consolidación de un comercio que atiende las necesidades del medio local y las actividades productivas presentes en la región (explotación petrolera y el estado como principal empleador). Se considera que el modelo a alcanzar debe afianzar la estructura comercial existente, promover el desarrollo de centros con más oferta en algunas localidades y sobre todo reordenar la imagen, los rubros y el espacio público como modo de consolidar los centros comerciales de las localidades de la región.

En base a estos objetivos se plantean las siguientes estrategias:

a) Estrategia de formación de emprendedores y nuevos productos regionales

Esta estrategia busca el impulso de generación de nuevos emprendedores y con ello el impulso de la renovación de la producción local en miras de la diversificación de la matriz productiva y la posibilidad de nuevas posibilidades comerciales ampliando su espectro de rubros y productos.

b) Estrategias de mejora de la imagen urbana

Esta estrategia busca el mejoramiento de los centros comerciales de la región centro, e incluye tanto acciones para la mejora del espacio público como de los comercios y su imagen.

c) Estrategia de control de las áreas comerciales

Esta estrategia busca el control de rubros, calidad e imagen de los comercios de la región en pos de una mejora de la calidad de productos ofrecidos como también la consolidación de estos centros comerciales como abastecedores de la región.

d) Estrategia asociativa y de alianzas público-privadas con otros sectores de actividad

Esta estrategia busca la creación de oportunidades de negocios en conjunto con los sectores de actividad más dinámicos de la región, como ser el de servicios petroleros o empresas petroleras.

Algunas de acciones contenidas en estas estrategias fueron validadas y jerarquizadas por los actores locales. En esa jerarquía se manifiesta la opinión sobre las acciones que los pobladores consideran como prioritarias y fundamentales en orden de mayor importancia a menor importancia.

Algunas de estas propuestas fueron validadas y jerarquizadas por los actores locales. En esa jerarquía se manifiesta en orden de mayor a menor importancia la opinión sobre las acciones que se consideran prioritarias y fundamentales.

PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN	Ranking de ejecución	Actores involucrados
Capacitar en habilidades de gestión y comerciales.	1°	Público / Privado
Capitación a los actores municipales locales sobre estrategias de valorización y desarrollo del comercio minorista.	2°	Público / Privado
Asistir con técnicamente a las micro y pequeñas empresas comerciales locales (marketing, calidad, etc.)	3°	Público / Privado
Generar mejores opciones de financiamiento para el sector.	4°	Público / Privado
Mejorar diseño de cartelería, fachadas y vidrieras, propuesta que reconocen como resultado de la capacitación	5°	Privado
Diseñar un cronograma de actividades de atraktividad comercial y promoción asociativa.	6°	Público / Privado
Promover pools de compras para reducir costos de transporte.	7°	Privado
Impulsar el desarrollo de un CCA en alguna arteria comercial. (Proyecto asociativo de gestión público – privado).	8°	Público / Privado

3. Región Sur

En la Región Sur las estrategias que deben desprenderse de la fase de planificación responden a la jerarquía de potencialidades y problemas que se sintetizan en el diagnóstico como facilitadores para el desarrollo del sector comercio de las localidades de dicha región.

Se formulan objetivos que deben alcanzarse con las estrategias que se propongan, los cuáles ofrecen un marco amplio de actuación que incluso exceden al sector comercial, pero se consideran necesarias acciones en ese marco para poder lograr un crecimiento de la actividad en la región sur:

Los objetivos planteados son:

1. Apoyar las iniciativas de acciones que otorguen de mayor accesibilidad y conectividad a la región, como planes de mejoramiento de infraestructura, o control de rutas, etc.
2. Generar acciones para requerir en forma conjunta nuevas líneas de financiamiento para el sector.
3. Fomentar la asociatividad como forma de organización colectiva para promover mejoras sectoriales, como acciones para disminuir los costos de transporte, por ejemplo.
4. Ordenamiento urbano en temporada alta y control de la expansión de localidades que están en pleno crecimiento.
5. Generar una normativa para la producción y comercio específica para la región que esté en concordancia con la realidad local.
6. Apoyar la idea de una planificación turística que contemple el comercio como atractivo y se busque ampliar las temporadas altas.

7. Promover actividades de integración regional con Chile (en comercio, identidad, festividades regionales y turismo).

El modelo comercial deseado que persiguen estos objetivos tiene que ver con la consolidación de un comercio que atiende las necesidades del medio local y se ofrece como otro atractivo turístico, por lo que es de importancia fundamental el control y la disposición clara y normativa con respecto a la calidad de los productos y la imagen de los comercios. Se considera que el modelo a alcanzar debe afianzar la estructura comercial existente, promover el desarrollo controlado de centros turísticos en crecimiento y la incorporación de la producción local como diferenciador y atractor de turismo en diferentes épocas del año.

En base a estos objetivos se plantean las siguientes estrategias:

a) Estrategia de promoción y consolidación de una producción artesanal local

Esta estrategia busca la consolidación en algunas localidades y la generación en otras de una producción local que se exterioriza mediante el sector comercial, atendiendo a la identidad de cada localidad y a la calidad artesanal de los productos, características muy valoradas por turistas y locales.

b) Estrategia de homogeneización estética y de imagen estética en los centros comerciales de la región

Esta estrategia va dirigida principalmente a las localidades no consolidadas y en plena expansión de su desarrollo. Se considera de fundamental importancia contener el crecimiento con reglamentaciones claras y atendiendo a la estética identitaria local a fin de que se desarrollen con un criterio de imagen y cuidado hacia el paisaje. Los centros comerciales son el eje en el cual se hacen visibles estos cuidados y otorgan de calidad al espacio urbano.

c) Estrategia de ordenamiento urbano de acuerdo a las diversas temporadas turísticas durante el año.

Se busca incorporar medidas de ordenamiento de tránsito, transporte, recorridos y estacionamiento en los centros comerciales de acuerdo a la temporada turística que corresponda. Se busca resguardar los centros comerciales de una imagen caótica que va en perjuicio tanto de la actividad comercial como turística.

d) Estrategia de alianzas público-privadas, intersectoriales, provinciales e internacionales para la promoción de la región

Se busca consolidar los intercambios entre localidades y sectores de actividad, incluyendo relaciones bilaterales entre Chile y Argentina para promover tanto el comercio como la producción local.

e) Estrategia de apoyo a la mejora de la accesibilidad de la región

Se busca generar acciones que articuladas entre ellas sean motor de progresivas mejoras en las posibilidades de acceso a la región, vía aérea o terrestre. Si bien es una temática que escapa a un plan de comercio, desde éste pueden plantearse estrategias conjuntas que comiencen a promover cambios en la forma, en la periodicidad y en la conectividad de las diferentes localidades.

Algunas de éstas fueron validadas y jerarquizadas por los actores locales. En esa jerarquía se manifiesta la opinión sobre las acciones que los pobladores consideran como prioritarias y fundamentales en orden de mayor importancia a menor importancia.

PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN	Ranking de ejecución	Actores involucrados
Generar alianzas estratégicas público-privadas.	1°	Público / Privado
Capacitar en habilidades de gestión y comerciales, que sea exigida tanto por el privado como por el Estado.	2°	Público / Privado
Asistir técnicamente a las micro y pequeñas empresas comerciales locales (marketing, calidad, etc.), propuesta de jornadas reflexivas para el sector empresario, capacitaciones específicas por rubro de idiomas.	3°	Público / Privado
Capitación a los actores municipales locales sobre estrategias de valorización y desarrollo del comercio minorista	4°	Público / Privado
Generar mejores opciones de financiamiento para el sector.	5°	Público
Diseñar un cronograma de actividades de atraktividad comercial y promoción asociativa	6°	Público / Privado
Impulsar el desarrollo de un CCA en alguna arteria comercial. (Proyecto asociativo de gestión público – privado).	7°	Público / Privado
Generar alianzas estratégicas con prestadores turísticos locales y regionales e internacionales (fiestas regionales, pesca, etc.)	8°	Público / Privado
Promover pools de compras para reducir costos de transporte.	9°	Privado

4. Región Confluencia y Neuquén Capital

El diagnóstico de la Región Confluencia da por resultado una jerarquía de potencialidades y problemas que se sintetizan a modo de facilitadores para el desarrollo del sector comercio de las localidades de dicha región. A partir de ello, deben formularse las estrategias de la fase de planificación.

Se formulan objetivos que deben alcanzarse con las estrategias que se propongan, los cuáles ofrecen un marco amplio de actuación que incluso exceden al sector comercial, pero se consideran necesarias acciones en ese marco para poder lograr un crecimiento de la actividad en la región Confluencia. Es necesario mencionar que en este nivel escalar de propuestas regionales, los objetivos responden a la región y en una etapa siguiente éstos se propondrán para las áreas piloto de actuación del plan.

Los objetivos propuestos son:

1. Generar acciones para requerir en forma conjunta nuevas líneas de financiamiento para el sector.
2. Impulsar planes de reordenamiento urbano que atiendan objetivos de seguridad, mejoramiento del espacio público, puesta en valor de la imagen urbana y nuevas alternativas de estacionamiento, de accesibilidad al centro, y de desarrollo de actividades recreativas y culturales.
3. Fomentar la asociatividad como forma de organización colectiva para promover el desarrollo de la competitividad y calidad comercial.
4. Consolidar diferentes polos de atracción con ofertas diferenciadas, cartera de servicios amplia, innovadora y diversificada para generar una mayor capacidad de atracción de público y que pueda competir con otras ofertas de grandes superficies.
5. Promover acciones para la mejora de la accesibilidad a la ciudad (mejoras de infraestructura y transporte público de pasajeros, respuestas a problemas coyunturales como las protestas sociales y la falta de combustible, etc.)

El modelo comercial deseado que persiguen estos objetivos está relacionado con la consolidación de un centro comercial y de servicios que atiende las necesidades del medio local y su área de influencia. Su oferta se compone de comercios y actividades recreativas, culturales y de esparcimiento que logran atraer a la población en diferentes días de la semana y horas del día. Se considera que el modelo a alcanzar debe afianzar la estructura comercial existente, promover el desarrollo de diferentes áreas con diversos perfiles de oferta y la revalorización del espacio público como principal factor de atracción, con posibilidades de acceso ordenado y cómodo tanto peatonalmente, como en automóvil y por transporte público de pasajeros.

En base a los objetivos y el modelo planteado se construyen las siguientes estrategias:

a) Estrategia de consolidación de subcentros comerciales especializados

Esta estrategia busca la consolidación de centros comerciales (zonas o ejes) alternativos al centro por excelencia de la ciudad, sin ánimo de generar más competencia, sino para brindar ofertas diferentes y especializadas según las tendencias sectoriales y las vocaciones de cada sector.

b) Estrategia de integración de nuevas actividades a los diferentes centros comerciales

Esta estrategia busca impulsar la introducción de nuevas actividades a las áreas comerciales identificadas para incentivar la afluencia de público en días y horarios alternativos. Estas actividades se vinculan con la venta de arte, las expresiones artísticas y la artesanía y productos locales. Se consideran fundamentales la incorporación de estas actividades como atractores para la población local y el turismo de la región.

c) Estrategia de mejoramiento del espacio público

Esta estrategia busca promover la mejora al espacio de circulación peatonal y vehicular. Están involucrados tanto los actores de las gestiones locales como los propios comerciantes. Su busca establecer parámetros de acción que individual y colectiva para evitar la invasión de espacio público, el ordenamiento de las circulaciones, el mejoramiento del arbolado y amoblamiento urbano, el orden de la cartelería y el mejoramiento estético en general de los ejes comerciales.

d) Estrategia de apoyo a la mejora del estacionamiento y del transporte público de pasajeros

Esta estrategia busca impulsar mejoras a las posibilidades de transporte de la población hacia los centros comerciales identificados. Por un lado se considera fundamental ordenar el estacionamiento y generar nuevas posibilidades a través del uso de terrenos y espacios urbanos ociosos. Esta acción debe combinarse con la mejora de las posibilidades del uso del transporte público de pasajeros. Si bien no es un tema concerniente a la acción del comercio la posibilidad de viajes confortables y en un menor tiempo a los lugares de compra, fomenta la atracción de público, por lo que se considera fundamental impulsar desde el sector las mejoras necesarias.

Algunas de éstas fueron validadas y jerarquizadas por los actores locales. En esa jerarquía se manifiesta la opinión sobre las acciones que los pobladores consideran como prioritarias y fundamentales en orden de mayor importancia a menor importancia.

PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN	Ranking de ejecución	Actores involucrados
Reordenamiento de las circulaciones vehiculares, del transporte público y estacionamiento	1°	Público
Mejorar el paisaje urbano (cartelería, alumbrado,	2°	Público / Privado

veredas, etc.).		
Mejorar imagen corporativa, diseño de fachadas, vidrieras, etc.	3°	Privado
Generar alianzas estratégicas con prestadores turísticos locales y regionales e internacionales (fiestas regionales, pesca, etc.).	4°	Público / Privado
Fomentar propuestas que desde el turismo urbano generen atraktividad hacia el centro de compras (Paseo de La Costanera, Circuitos a bodegas, etc.).	5°	Público / Privado
Diseñar propuestas de ocio y entretenimiento que consoliden la oferta del centro.	6°	Público / Privado
Generar alianzas estratégicas público-privadas.	7°	Público / Privado
Impulsar el desarrollo de un CCA en alguna arteria comercial. (Proyecto asociativo de gestión público – privado).	8°	Público / Privado
Capacitar en habilidades de gestión y comerciales (propietarios y empleados)	9°	Privado
Generar mejores opciones de financiamiento para el sector.	10°	Público
Diseñar un cronograma de actividades de atraktividad comercial y promoción asociativa	11°	Público / Privado
Asistir técnicamente a las MiPyMEs comerciales locales (marketing, calidad, etc.)	12°	Privado
Capitación a los actores municipales locales sobre estrategias de valorización y desarrollo del comercio minorista.	13°	Público

D. Conclusiones generales del diagnóstico y propuestas validadas

Los resultados del diagnóstico a través de la detección y jerarquización de problemáticas y la validación de las propuestas preliminares por parte de los actores permiten aseverar que existe una necesidad imperiosa en toda la provincia, y específicamente en las localidades estudiadas, de alianzas público- privadas que permitan darle institucionalidad y ejecución al plan de comercio.

El interés de los actores públicos y privados en las acciones llevadas a cabo mediante los foros de participación, las encuestas y las entrevistas expresan tácitamente la importancia que el sector comercial tiene en las economías regionales y a nivel provincial.

Se demanda por parte de los actores consensuar las propuestas específicas para las áreas piloto de la ciudad de Neuquén, por lo que es coherente con la importancia debido a la idea de la co-gestión.

Sin embargo, es notable que en Neuquén capital se demande en primera instancia un reordenamiento urbano, propuesta de acción que se vincula con proyectos gestados en el Municipio de Neuquén, que merecen la pena ser revisados y tenidos en cuenta.

XI. Propuestas de intervención para las áreas piloto de la Ciudad de Neuquén

A. Introducción y definición de estrategias

Las propuestas que se formulan para las áreas piloto seleccionadas de la ciudad de Neuquén mantienen coherencia con las propuestas formuladas a nivel provincial.

Así mismo, se plantean “líneas estratégicas” comunes a las tres áreas piloto y, dentro de ellas, líneas de acción, objetivos estratégicos y acciones diferentes según las características de cada una. Es importante resaltar que para estas áreas se proponen indicadores de seguimiento por cada línea de acción propuesta.

Las líneas estratégicas comunes son:

1. Merchandising y gestión del producto en el punto de venta
2. Calidad en el comercio minorista
3. Gestión y generación de servicios al comprador
4. Relaciones con los proveedores
5. Gestión de los recursos humanos en el comercio minorista
6. Diseño e imagen del espacio comercial
7. Cooperación empresarial

Línea Estratégica 1: Merchandising y gestión del producto en el punto de venta

En el entorno competitivo actual, lograr que las estrategias de merchandising y gestión del producto en el punto de venta sean exitosas depende en gran medida de encontrar una idea innovadora, que permita diferenciar el diseño del punto de venta del resto de los establecimientos competidores. Se trata por tanto de crear una

atmósfera agradable en el punto de venta y lograr que los consumidores encuentren el establecimiento comercial más atractivo y cómodo que los de la competencia.

Por ello, resulta imprescindible conocer y comprender las estrategias que están llevando a cabo los competidores y saber si estas estrategias están dando respuesta a las necesidades y preferencias del consumidor. Y no sólo en el caso de que la empresa desee desarrollar e implementar nuevas estrategias de merchandising destinadas a satisfacer de la manera más adecuada posible los gustos y preferencias de los clientes, sino también si desea reducir el riesgo asociado al proceso de diseño e implementación de nuevas actividades de merchandising.

Línea Estratégica 2: Calidad en el comercio minorista

El desarrollo y puesta en marcha de una “cultura de la calidad” va indisolublemente ligado a un planteamiento de innovación. En primer lugar, la consecución de la oferta de calidad global no supone planteamiento estático. El mantenimiento de estándares de calidad aceptables en un mercado es sinónimo de mantener una actitud constante de innovación en el comercio. Lo que en cada momento se entiende como calidad y los procesos que hay que desarrollar para conseguirla y comunicarla a nuestros clientes cambia con el tiempo y exige nuevos planteamientos, ideas y procesos para conseguirlos. El desarrollo de un programa en el comercio nunca puede plantearse desde una punto de vista estático sino como un proceso de adaptación permanente y, por lo tanto, de necesaria innovación.

Línea Estratégica 3: Gestión y generación de servicios al comprador

Podemos distinguir tres posibles ejes de innovación en el servicio al cliente en le comercio tradicional:

- *Innovaciones en el proceso de producción del servicio*: Procuran reducir el esfuerzo de compra del cliente en el proceso de producción del servicio minorista incrementando su conveniencia en tiempo, distancia y comodidad.

- *Innovaciones en el proceso de provisión del servicio:* Adopción de sistemas de venta que permitan al cliente realizar sus compras a distancia o mediante autoservicio.
- *Innovaciones en la organización:* La orientación al cliente es una cultura organizativa en la que todas las decisiones se toman considerando, sus intereses y expectativas.

En este sentido, la innovación no viene tanto de la novedad del servicio en sí, sino del hecho que estas ideas, prácticas y transformaciones son nuevas para el comercio que las implanta. De esta manera, si bien asume algún tipo de riesgo, obtiene ventajas competitivas que provocan una mejor *performance* o desempeño.

Línea Estratégica 4: Relaciones con los proveedores

Los canales de distribución constituyen estructuras complejas debido a la diversidad de sus agentes participantes. En cualquier caso, las relaciones entre ellos no se limitan al intercambio de bienes y dinero. Servicios, financiación o información, entre otros, forman también parte del flujo de relaciones. Consecuentemente, la gestión del canal constituye uno de los aspectos estratégicos más decisivos para el éxito y la supervivencia de un comercio.

Las claves de la logística actual residen en la colaboración y relaciones transparentes y abiertas entre proveedores y distribuidores, ocupando una posición especialmente destacada la adopción de entornos colaborativos como nueva herramienta de trabajo en las relaciones entre proveedores y distribuidores.

Línea Estratégica 5: Gestión de los recursos humanos en el comercio minorista

La capacidad para innovar tiene consecuencia directa sobre la fuerza de la PyME para competir en cualquier nivel. Los valores creados por las innovaciones se manifiestan en nuevos productos, nuevos procesos o nuevos formatos comerciales.

Uno de los aspectos fundamentales para consolidar en el entorno PyME una verdadera estrategia competitiva basada en la innovación, es que sean los propios gestores quienes perciban claros beneficios de este proceso. Por tanto el papel de los recursos humanos en la gestión de la innovación en el comercio minorista es clave.

Línea Estratégica 6: Diseño e imagen del espacio comercial

El diseño interior en un local comercial, así como la propia elección del mismo, tienen por objeto lograr el éxito en el punto de venta. Establecer una relación clara entre el enfoque del negocio y el aspecto del local es un importante punto de partida. El diseño de la imagen corporativa y del espacio comercial, son sin duda la primera impresión del establecimiento, así como su distribución y orden.

Aspectos que se deben tener en cuenta al momento de pensar en el interior del local: accesibilidad, instalaciones, mantenimiento y limpieza, diseño de mostradores o barras, organización interior del comercio, exposición y distribución de los productos, definir la circulación interna y de pasillos, diseñar marca, cartelería, señalética, vidrieras, etc., y como la definición del tipo de iluminación.

Línea Estratégica 7: Cooperación empresarial

Las actuales condiciones de inestabilidad y complejidad del entorno exigen a las empresas adoptar estructuras flexibles y conseguir mayores recursos para afrontar el reto tecnológico. Hay pocas empresas que cuentan con recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia; ello hace de la cooperación empresarial una opción muy interesante, principalmente para las PyMEs, pues les permite el acceso a mayores recursos manteniendo intacta su flexibilidad.

B. Propuestas para el área piloto del “Alto”

Los estudios de oferta, demanda y paisaje urbano brindan un diagnóstico del “Alto”, del cual se extraen las principales ideas, las que son la base sobre la cual se formulan las propuestas.

La zona del **Alto** se configura como un aglomerado de propuestas comerciales y gastronómicas orientadas a un público de mayor poder adquisitivo, donde la calidad y diversidad de marcas están presentes. Esta oferta se alterna con oficinas de gobierno y entidades bancarias. También se advierte una importante presencia de franquicias y desarrollos inmobiliarios que le aportan a la zona buena imagen y cierta homogeneidad de propuestas estéticas. Es una zona relativamente nueva, que destaca por llevar adelante inversiones en instalaciones, mobiliario y tecnología. Esta zona surge como la más innovadora, aunque manifiesta la necesidad de ahondar más en temas de gestión, capacitación, imagen, financiamiento y desarrollo comercial.

También se evidencian problemas comunes a las otras zonas comerciales de Neuquén, como la falta de acceso al financiamiento para inversión, poca capacitación del personal, bajos niveles de aprovechamiento de las nuevas tecnologías para la gestión y desarrollo comercial, y bajo grado de asociativismo.

Las problemáticas manifestadas por los encuestados, tanto en relación al entorno urbano como a la oferta comercial, son las siguientes:

ZONA	ENTORNO URBANO	OFERTA COMERCIAL
Alto	1. Falta de estacionamiento 2. Congestionamiento de tráfico 3. Cuidacoches / lavacoches	1. Alquileres elevados 2. Cuidacoches / lavacoches 3. Competencia de shoppings e

	hipermercados
--	---------------

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Los aspectos a mejorar en la zona, propuestos por los mismos encuestados, son los que se resumen a continuación:

Aspectos a mejorar en cada zona comercial

ZONA	ENTORNO URBANO	OFERTA COMERCIAL
Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resolver estacionamiento y tráfico 2. Aumentar la seguridad 3. Mejorar condiciones del espacio público 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un programa comercial 2. Generar imagen corporativa del centro 3. Facilitar el acceso al crédito

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

A partir de esta sistematización, se plantea el siguiente escenario tendencial, siguiendo las variables críticas identificadas en el diagnóstico:

- Un crecimiento de la cantidad de emprendimientos inmobiliarios de locales comerciales para alquiler.
- La consolidación de comercios de indumentaria y productos de diseño destinados a un segmento socioeconómico de población medio alto y alto.
- La consolidación de una oferta gastronómica de nivel.
- La congestión progresiva del tránsito, la falta de estacionamiento y algunas situaciones de inseguridad conforme se aumente la cantidad de comercios y la cantidad de personas que circulen en el área.
- El aumento del valor de los alquileres acompañando la coyuntura económica y la consolidación de la oferta destinada a un segmento de población medio alto y alto.
- La desarticulación de los comerciantes por una falta de unión y de proyectos asociativos.
- Un espacio público en el que se muestra el cuidado principalmente de los “privados”.

- Inversiones en mejora de instalaciones por parte de los comerciantes, sin inversión en inmuebles.
- Una atención al cliente deficitaria, por la falta de capacitación de empresarios y empleados.

El escenario deseado y posible se corresponde a las siguientes afirmaciones:

- Un crecimiento de la cantidad de emprendimientos inmobiliarios de locales comerciales con el consiguiente aumento de la oferta de inmuebles de locales comerciales destinados al alquiler.
- La reproducción de un espacio público cuidado, con la introducción de amoblamiento urbano y el aumento de la cantidad de forestales, con la participación de los “privados” y el “estado”.
- El ordenamiento del espacio público urbano conforme a las necesidades de circulación vehicular y peatonal.
- La consolidación de comercios de indumentaria y productos de diseño destinados a un segmento socioeconómico de población medio alto y alto.
- La consolidación de una oferta gastronómica y de entretenimientos de calidad.
- La consolidación de proyectos asociativos de comerciantes del área.
- Una atención al cliente diferencial, posible gracias a la capacitación de empresarios y empleados.
- La incorporación de innovaciones referentes a la gestión comercial.

Modelo comercial deseado:

El escenario deseado y posible da lugar al planteo del siguiente modelo comercial:

El “Alto” es un centro comercial especializado en una oferta de indumentaria y productos de diseño (decoración, niños, juguetes, etc.). Su oferta gastronómica y de esparcimiento es la más importante de Neuquén capital y su área de influencia.

Cuenta con un espacio público ordenado, con amoblamiento, arbolado, veredas en buenas condiciones de transitabilidad y estacionamiento vehicular organizado. Estas condiciones le otorgan al área gran afluencia de público, tanto de consumidores como paseantes atraídos por las opciones de compra como de paseo.

Los objetivos que se plantean en base a este modelo son:

- Consolidar en el área del “Alto” una oferta gastronómica, de ocio y esparcimiento.
- Promover la instalación de una oferta diferenciada de comercios con productos con alto valor agregado de diseño.
- Estimular la creación de una imagen característica del área que pueda ser replicada y genere pautas para el diseño de frentes, fachadas y paseos peatonales.
- Promover la instalación de actividades vinculadas con el arte (teatro, pintura, escultura, música, etc.)
- Generar alternativas de uso del espacio público acorde a las actividades que se quieren promover en el área.
- Ordenar el espacio público desde el punto de vista de su funcionamiento como también su estética, de acuerdo a las necesidades de transitabilidad y estacionamiento vehicular y peatonal.
- Promover la asociatividad como forma de articular y promover acciones conjuntas para fomentar y ejecutar procesos de capacitación, inserción de innovación en la gestión, requerimiento de líneas de financiamiento, etc.

Línea Estratégica 1: Merchandising y Gestión del producto en el punto de venta

a) Línea de acción:

Análisis de las estrategias que los competidores están desarrollando en materia de merchandising y gestión del producto en el punto de venta en el mercado de referencia.

b) Objetivo estratégico:

Incrementar el conocimiento existente acerca del modo en que los competidores están orientando sus actividades de merchandising y gestión del producto en el punto de venta, con el fin de fortalecer y mejorar el posicionamiento competitivo.

c) Acciones:

- Identificación pormenorizada de cuáles son los competidores que están actuando en el mercado de referencia de la PyME comercial. Es importante conocer el número, tipo y formato de los comercios que constituyen la competencia.
- Una vez que se han identificado los competidores, búsqueda de información sobre las estrategias que están llevando a cabo estos comercios en materia de merchandising y gestión del producto en el punto de venta. En concreto, se ha de recopilar información de los competidores respecto de: cuáles son las categorías de productos que distribuyen; cómo organizan los elementos de la arquitectura comercial; que técnicas de diseño de vidrieras desarrollan; cómo diseñan los elementos interiores del punto de venta y qué criterios emplean para localizar estratégicamente las líneas de productos sobre la superficie de venta.
- Estudio de la respuesta de los competidores a las estrategias de merchandising y gestión del producto en el punto de venta empleada por los demás competidores.
- Con la información recabada, diseño de estrategias de merchandising y gestión del producto en el punto de venta que contribuyan a crear un ambiente de compra agradable en el punto de venta; principalmente con el fin

de mejorar las experiencias de compra de los consumidores, y que por ello prefieran comprar en el establecimiento comercial.

- Evaluación y seguimiento de las acciones emprendidas, a fin de poder realizar ajustes y correcciones.

d) Indicadores de seguimiento:

- Número (Nº) de líneas de productos incluidas en la política del surtido de los competidores.
- Número, tipo y características de los elementos de merchandising utilizados, a saber: número y formato de los carteles empleados; tipo de iluminación existente en el establecimiento; características de la decoración; realización de promociones, y en su caso: tipo, frecuencia y número de promociones (ej. monetarias, no monetarias, etc.).
- Nivel de satisfacción de los clientes con las técnicas de merchandising empleadas por los competidores.
- Inversión realizada por los competidores en materia de merchandising.

Línea Estratégica 2: Calidad en el comercio minorista

a) Línea de acción:

Formación, actuación y compromiso del personal con un proceso constante de mejora de la calidad.

b) Objetivo estratégico:

Conseguir una implicación y participación activa y permanente de los diferentes empleados en la definición y aplicación de programas y herramientas de mejora de la calidad.

c) Acciones:

- Desarrollo de acciones formativas continuas, a través de plataformas virtuales y/o presenciales donde se desarrollen contenidos relacionados con conceptos y herramientas para la mejora de la calidad.
- Desarrollo de acciones formativas específicas en dimensiones y herramientas concretas para la mejora de la calidad en pequeños comercios.
- Desarrollo de herramientas para mejorar la calidad en atención al cliente.
- Desarrollo de contenidos y sistemas de comunicación interna apoyados en nuevas tecnologías que permitan recopilar, clasificar y difundir información sobre temas de interés en relación con la calidad.

d) Indicadores de seguimiento:

- Acciones formativas realizadas por los empleados en materia de calidad.
- Inversión realizada en formación para la calidad.
- Acciones formativas propias sobre protocolos y herramientas específicas del comercio.
- Sugerencias y propuestas obtenidas de los empleados en relación a la calidad.
- Cantidad de consultas realizadas por los empleados a contenidos internos.

Línea Estratégica 3: Gestión y generación de servicios al comprador

a) Línea de acción:

Estrategias de fidelización del cliente.

b) Objetivo estratégico:

Innovar en las técnicas para incrementar la fidelización del cliente.

c) Acciones:

- Elaboración de un diagnóstico sobre los métodos empleados por el comerciante para evaluar y mejorar la lealtad del cliente.

- Elaboración de estrategias que permitan conocer el comportamiento del cliente, sus hábitos de compra y preferencias.
- Desarrollo de guías informativas sobre la medición de la lealtad del cliente.
- Adquisición de sistemas de gestión de clientes (libre licencia) y capacitación para el uso de esta herramienta.
- Implementación de la gestión del comportamiento de queja del cliente insatisfecho.

d) Indicadores de seguimiento:

- Cantidad de clientes que regresan a comprar.
- Volumen de ventas antes y luego de la medida.
- Inversión realizada.
- Nivel de satisfacción de los clientes.

Línea Estratégica 4: Relaciones con los proveedores

a) Línea de acción:

Optimización de la gestión logística.

b) Objetivo estratégico:

Mejora de los resultados operativos y financieros en términos logísticos y de los niveles de servicio.

c) Acciones:

- Habilitación de lugares destinados a la carga/descarga, en las cantidades y ubicaciones necesarias.
- Estandarización de los procedimientos de suministro (estipulación de día y hora), previo acuerdo con las fuentes de suministro correspondientes, evitando la coincidencia con los tramos de mayor actividad comercial.
- Revisión de los procesos de obtención de pedidos y aprovisionamiento a clientes.

- Implementación de programas coordinados de planificación de las necesidades de producto.
- Puesta en marcha de campañas de sensibilización sobre la conveniencia de abordar este problema desde una perspectiva global e integrada.
- Señalización de un conjunto de directrices o pautas a seguir en estos procedimientos, por sectores de actividad, en función de la naturaleza de los productos distribuidos.
- Empleo de sistemas de distribución y almacenaje comunes por parte de diferentes comercios minoristas.

d) Indicadores de seguimiento:

- Porcentaje (%) de comercios con horario de suministro de mercancías pactado.
- Porcentaje (%) de comercios minoristas que comparten con otros sistemas de distribución y almacenaje.

Línea Estratégica 5: Gestión de los recursos humanos en el comercio minorista

a) Línea de acción:

Formación permanente de los gestores/propietarios de los comercios minoristas.

b) Objetivo estratégico:

Introducir progresivamente el paradigma de formación a lo largo de la vida en los gestores de los establecimientos comerciales como vía de desarrollo profesional y personal.

c) Acciones:

- Realización de jornadas divulgativas y de sensibilización al aprendizaje permanente, en diferentes habilidades gerenciales y/o de mandos medios.

- Impulso de espacios de relaciones e intercambio de experiencias con empresarios de sectores afines al comercio.
- Generación de espacios virtuales de educación donde poder acceder a diferentes contenidos formativos.
- Generación de acuerdos con instituciones de formación existentes para diagramar un programa de formación y profesionalización del gestor o propietario del comercio.

d) Indicadores de seguimiento:

- Cantidad de gestores y/o propietarios participantes del programa de profesionalización.
- Porcentaje (%) de mejoras aplicadas a los comercios luego de asistir a los ciclos de capacitación.
- Inversión realizada en capacitación.

Línea Estratégica 6: Diseño e imagen del espacio comercial

a) Línea de acción:

Incentivos para la restauración de fachadas de los comercios y la mejora de la infraestructura y el diseño interior de los locales.

b) Objetivo estratégico:

Fomentar la incorporación del diseño como factor de competitividad tanto en los interiores como en el exterior de los locales comerciales.

c) Acciones:

- Diagnóstico inicial de las características generales de infraestructura, marca, iluminación, vidrieras, señalética interna y externa, etc.
- Diseño de soluciones óptimas de acuerdo a las características de cada comercio.

- Implementación de acciones correctoras y mejoras necesarias en los establecimientos.

d) Indicadores de seguimiento:

- Cantidad de comercios que solicitan el diagnóstico previo.
- Cantidad de comercios que implementan mejoras.

Línea Estratégica 7: Cooperación empresarial

a) Línea de acción:

Creación y consolidación de Centros Comerciales Abiertos

b) Objetivo estratégico:

Fomentar la cooperación comercial mediante la creación de Centros Comerciales Abiertos.

c) Acciones:

- Análisis de la demanda comercial del área de atracción del centro urbano.
- Estudio de las características del comercio ubicado en dicho centro urbano.
- Realización de censos comerciales que determinen la oferta a la que puede acceder el consumidor.
- Análisis del flujo de visitantes que accede al centro urbano, y que se considera su potencial clientela.
- Estudio urbanístico de la zona urbana delimitada a analizar.
- Establecimiento y aplicación de diferentes parámetros que determinen la viabilidad de creación de un CCA en determinada área urbana.
- Implementación de plan de desarrollo comercial que estimulen la promoción y atraktividad del área urbana seleccionada.

d) Indicadores de seguimiento:

- Resultado de encuestas a consumidores, comerciantes y visitantes.

- Resultado de aplicación de los parámetros diseñados.
- Comparativa de los resultados.
- Cantidad de comercios participantes de la iniciativa.
- Cantidad de acciones planificadas para el desarrollo comercial.

C. Propuestas para el área del “Bajo”

De acuerdo al diagnóstico efectuado, la zona del **Bajo** resulta ser el polo comercial más antiguo y consolidado de Neuquén, donde destacan los comercios de indumentaria y artículos del hogar, dirigidos a un público de poder adquisitivo medio. Cuenta con algunas superficies y plantillas de personal de dimensiones mayores al promedio. Es la zona que menos inversiones ha realizado en los últimos años. Se advierte la necesidad de aumentar la capacitación para mejorar la gestión y la atención del cliente, el merchandising del producto en el punto de venta, la modernización estética interior y exterior de los comercios y el mejoramiento del espacio público sobre todo en algunas calles más críticas, como prioritarios para la zona

Las problemáticas manifestadas por los encuestados, tanto en relación al entorno urbano como a la oferta comercial, son las siguientes:

ZONA	ENTORNO URBANO	OFERTA COMERCIAL
Bajo	1. Falta de estacionamiento 2. Congestionamiento de tráfico 3. Cuidacoches / lavacoches	1. Alquileres elevados 2. Cuidacoches / lavacoches 3. Venta ambulante

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Los aspectos a mejorar, propuestos por los mismos encuestados, son los que se resumen a continuación:

Aspectos a mejorar en cada zona comercial

ZONA	ENTORNO URBANO	OFERTA COMERCIAL
Bajo	1. Resolver estacionamiento y tráfico 2. Mejorar condiciones del espacio público 3. Aumentar la seguridad	1. Capacitación para mejorar la gestión 2. Generar imagen corporativa del centro 3. Desarrollar un programa comercial

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

A partir de esta sistematización se plantea el siguiente escenario tendencial del “Bajo”, siguiendo las variables críticas identificadas en el diagnóstico:

- Comercios consolidados y con instalaciones sin renovación aparente.
- Un espacio público invadido por venta callejera, superposición de cartelería, arbolado público escaso y sin cuidado.
- El crecimiento del área comercial hacia el Sur.
- Un tejido comercial con deficiencias en la atención al cliente, sin efectiva incorporación de innovación a la gestión y venta.
- El aumento de la congestión de tránsito y la falta de estacionamiento.
- La recurrencia de episodios de inseguridad vinculados a la falta de orden del espacio público.
- La falta de actividades alternativas que atraigan al público consumidor o paseante al área en horarios diferentes del día.
- El aumento del público consumidor por ser el centro comercial con más oferta diversa de Neuquén y su área de influencia.
- Un tejido comercial y comerciantes sin actividades ni planes conjuntos.

El escenario deseado y posible se corresponde a las siguientes afirmaciones:

- Un tejido comercial con renovación permanente, tanto en la oferta como en su imagen interior y exterior.
- Un espacio público ordenado, controlado, sin ruido visual, con calidad en el espacio peatonal y orden en el espacio de tránsito vehicular.

- La ampliación de las posibilidades de estacionamiento y de uso de transporte público de pasajeros.
- La asociatividad como forma de acción conjunta para requerir posibilidades de financiamiento, como también promover actividades de capacitación.
- Un crecimiento planificado del área comercial.
- La instalación de actividades alternativas, como ferias artesanales y ferias de arte que permitan la ampliación de los horarios de uso del espacio del Bajo.
- Los comercios muestran una identidad conjunta que identifica al área y jerarquiza al espacio comercial.
- Los comercios presentan una modernización en la gestión y una buena calidad en la atención al público.

Modelo comercial deseado:

El escenario deseado y posible da lugar al planteo del siguiente modelo comercial:

El Bajo es el centro comercial principal de la ciudad de Neuquén y su área de influencia. Tiene una oferta variada y destinada a diversos segmentos socioeconómicos de población. En él se realizan diferentes actividades que complementan a la comercial tradicional. Presenta un espacio público ordenado, sin barreras a la circulación peatonal, con atractivos comerciales distribuidos uniformemente, con un tránsito ordenado y posibilidades de estacionamiento. Se realizan actividades asociativas que promueven la modernización de las instalaciones, la capacitación del empresariado y del personal empleado y la modernización de la gestión comercial. Estas condiciones le permiten al “Bajo” seguir consolidando su función, y su ampliación.

Los objetivos que se plantean en base a este modelo son:

- Revitalizar el área del “Bajo” con la consolidación, ampliación de una oferta variada y la introducción de nuevas actividades complementarias para aumentar su atractivo y ampliar la cantidad de horas con afluencia de público.
- Promover actividades asociativas para el requerimiento de financiamiento específico para el sector, la capacitación de empresarios y de personal y la introducción de nuevas tecnologías en la gestión comercial.
- Promover la creación de una imagen característica del Bajo que pueda ser replicada y genere pautas para el diseño de frentes, fachadas, cartelera y paseos peatonales.
- Promover la instalación de actividades vinculadas con la venta de artesanías, productos regionales y arte.
- Ordenar el espacio público desde el punto de vista de su funcionamiento como también su estética, de acuerdo a las necesidades de transitabilidad y estacionamiento vehicular y peatonal. Para ello, tomar en consideración la propuesta realizada por el Municipio.

Línea Estratégica 1: Merchandising y gestión del producto en el punto de venta

a) Línea de acción:

Fomentar la participación de los empleados en el diseño y desarrollo de estrategias de merchandising y gestión del producto en el punto de venta.

b) Objetivo estratégico:

Contar con la iniciativa, las ideas, la experiencia y el apoyo de todos los empleados a la hora de implementar y modificar las estrategias de merchandising y gestión del producto en el punto de venta.

c) Acciones:

- Fomentar una mayor coordinación entre todos los niveles, áreas y departamentos del comercio.

- Propiciar y reforzar los procesos de comunicación de todos los niveles de la empresa con todos los empleados de la organización.
- Solicitar la opinión de los empleados en los procesos de toma de decisiones sobre merchandising y gestión del producto en el punto de venta.
- Premiar con incentivos las iniciativas de los empleados que contribuyan a llevar a cabo la gestión más adecuada e innovadora, de manera que se logre un mayor compromiso de los mismos en los procesos de toma de decisiones.
- Incorporar las opiniones de los empleados que contribuyan a mejorar el diseño y la puesta en práctica de la estrategia de merchandising que mejor encaje con los clientes. Es preciso tener en cuenta que esta estrategia deberá resultar coherente con el resto de las acciones comerciales llevadas a cabo por el comerciante.

d) Indicadores de seguimiento:

- Cantidad de correos electrónicos enviados a los empleados.
- Cantidad de incentivos existentes para premiar la participación de los empleados.
- Recursos destinados a fomentar la participación de los empleados.
- Cantidad de decisiones que se han tomado contando con la participación de al menos un empleado.

Línea Estratégica 2: Calidad en el comercio minorista

a) Línea de acción:

Innovación y mejora de la calidad en los servicios relacionados con la venta.

b) Objetivo estratégico:

Mejorar la calidad en el servicio ofrecida al cliente.

c) Acciones:

- Desarrollo de protocolos específicos asociados a la prestación de servicios de calidad que, concretamente deberían incluir:
- Realización de protocolos de atención y trato con los clientes y normas de comportamiento y actuación en distintas fases del proceso de compra.
- Desarrollo de protocolos de actuación para la prestación de servicios adicionales (p.ej. entrega a domicilio, instalación, etc.).
- Establecimiento de distintos sistemas de pedido (p.ej. teléfono, internet) o sistemas de comercio electrónico.
- Disposición de distintas opciones de pago y dispositivos que ofrezcan al cliente toda la información sobre su compra.
- Disposición por parte de los comercios de servicios de asesoramiento y procedimientos de gestión de quejas y reclamos.
- Realización de encuestas de satisfacción del cliente con el servicio prestado.

d) Indicadores de seguimiento:

- Cantidad de protocolos y normas de prestación de servicio elaborado.
- Cantidad de quejas y sugerencias de clientes.
- Cantidad de cursos sobre calidad de servicio y atención al cliente desarrollados por el personal.
- Cantidad de retrasos con los pedidos.

Línea estratégica 3: Gestión y generación de servicios al comprador

a) Línea de acción:

Capacitación de los empleados en destrezas y habilidades para la atención al cliente.

b) Objetivo estratégico:

Desarrollar e implementar servicios innovadores mediante la formación de empleados en el área de atención al cliente.

c) Acciones:

- Elaboración de diagnósticos sobre demandas de formación del sector; por producto y a nivel territorial.
- Definición de competencias y habilidades necesarias para los diferentes puestos dentro de un comercio y en especial, quienes están en contacto con clientes.
- Búsqueda y selección de la oferta y fondos existentes para la formación de empleados de comercio.
- Elaboración de estrategia de formación: definición de cursos, contenidos, medios y recursos, etc.
- Desarrollo de cursos con diferentes niveles de complejidad y especificidad (por rubro)
- Evaluación y seguimiento de las acciones de formación: eficiencia de la acción formativa, calidad de la formación y satisfacción de las necesidades de los comercios.

d) Indicadores de seguimiento:

- Cantidad de cursos realizados.
- Cantidad de empleados formados.
- Inversión realizada en capacitación.
- Cantidad de ideas innovadoras en servicio aportadas por el personal.

Línea Estratégica 4: Relaciones con los proveedores

a) Línea de acción:

Apoyo a la actividad promocional en el punto de venta

b) Objetivo estratégico:

Fomentar el establecimiento de mayores niveles de compromiso de los proveedores en las promociones de ventas.

c) Acciones:

- Valoración y diagnóstico de las posibles acciones promocionales a implementar en el punto de venta.
- Establecimiento de acuerdos de cooperación entre fabricantes y comerciantes minoristas para la realización periódica de actividades promocionales en el punto de venta.
- Sistematización de la información y recursos relativos a la promoción en cuestión, que los proveedores transmiten al comercio, para una óptima explotación de la campaña promocional.
- Evaluación y seguimiento de las acciones de promoción.

d) Indicadores de seguimiento:

- Cantidad de promociones conjuntas realizadas.
- Porcentaje (%) de promociones realizadas en el comercio a cargo del fabricante.
- Comparación de resultados económicos derivados de las promociones realizadas con los resultados anteriores a las mismas.

Línea Estratégica 5: Gestión de los recursos humanos en el comercio minorista

a) Línea de acción:

Evaluación de los recursos humanos del comercio y de los postulantes a incorporarse al mismo.

b) Objetivo estratégico:

Incorporar de forma sencilla el enfoque de la gestión por competencias para optimizar los procesos de evaluación de los empleados actuales y potenciales.

c) Acciones:

- Elaboración de intervenciones donde se definan los mapas de competencias laborales troncales de todas las ocupaciones existentes en la tipología de establecimientos comerciales minoristas.
- Desarrollar manuales y protocolos para la detección y evaluación de dichas competencias.
- Acciones de formación directa a los empleados de los establecimientos comerciales minoristas.
- Difusión de los resultados de las buenas prácticas en la aplicación del modelo para la gestión integral del personal: selección, formación, retribución, promoción y desarrollo.

d) Indicadores de seguimiento:

- Cantidad de cursos/horas formativas realizadas.
- Cantidad de asistentes en total y por comercio.
- Porcentaje (%) de personal seleccionado y capacitado por competencias laborales y tiempo permanencia en la firma comercial.

Línea Estratégica 6: Diseño e imagen del espacio comercial

a) Línea de acción:

Incentivos para la restauración de fachadas de los comercios y la mejora de la infraestructura y el diseño interior de los locales.

b) Objetivo estratégico:

Fomentar la incorporación del diseño como factor de competitividad tanto en los interiores como en el exterior de los locales comerciales.

c) Acciones:

- Realización de un diagnóstico inicial de las características generales de infraestructura, marca, iluminación, vidrieras, señalética interna y externa, etc.

- Diseño de soluciones óptimas de acuerdo a las características de cada comercio.
- Implementación de acciones correctoras y mejoras necesarias en los establecimientos.

d) Indicadores de seguimiento:

- Cantidad de comercios que solicitan el diagnóstico previo.
- Cantidad de comercios que implementan mejoras.

Línea Estratégica 7: Cooperación empresarial

a) Línea de acción:

Creación y consolidación de centros comerciales abiertos

b) Objetivo estratégico:

Fomentar la cooperación comercial mediante la creación de centros comerciales abiertos.

c) Acciones:

- Análisis de la demanda comercial del área de atracción del centro urbano.
- Estudio de las características del comercio ubicado en dicho centro urbano.
- Realización de censos comerciales que determinen la oferta a la que puede acceder el consumidor.
- Análisis del flujo de visitantes que accede al centro urbano, y que se considera su potencial clientela.
- Estudio urbanístico de la zona urbana delimitada a analizar.
- Establecimiento y aplicación de diferentes parámetros que determinen la viabilidad de creación de un cca en determinada área urbana. Se proponen ejes comerciales como Avenida Olascoaga, entre Mitre y Félix de San Martín, o Perito Moreno, entre Avenida Olascoaga y Chubut, para contemplar la realización de esta acción.

- Implementación de plan de desarrollo comercial que estimulen la promoción y atraktividad del área urbana seleccionada.

d) Indicadores de seguimiento:

- Cantidad de encuestas a consumidores, comerciantes y visitantes.
- Comparativa de los resultados.(aclararlo más)
- Cantidad de comercios participantes de la iniciativa.
- Cantidad de acciones planificadas para el desarrollo comercial.

D. Propuestas para el área del “Oeste”

El diagnóstico realizado permite afirmar que la zona del **Oeste** se destaca por ser la más joven, y servir comercialmente a las urbanizaciones barriales que la circundan. Prevalecen locales comerciales de muy pequeñas superficies, principalmente en indumentaria y venta de alimentos, y hay una importante presencia de empresas familiares. Esta zona alcanzó los niveles más bajos en cuanto a capacitación del personal, innovación y desarrollo comercial. Por otro lado, carece de orden en su espacio urbano, visualizándose con problemas de invasión del espacio público y veredas en mal estado, lo que provoca problemas con la circulación peatonal.

Los problemas que más resaltan en el trabajo de campo son:

ZONA	ENTORNO URBANO	OFERTA COMERCIAL
Oeste	1. Inseguridad	1. Alquileres elevados
	2. Congestionamiento de tráfico	2. Mala imagen de la zona
	3. Falta de estacionamiento	3. Competencia desleal

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Los aspectos a mejorar en cada zona comercial, propuestos por los encuestados, son los que se resumen a continuación:

Aspectos a mejorar en cada zona comercial

ZONA	ENTORNO URBANO	OFERTA COMERCIAL
Oeste	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la seguridad 2. Mejorar condiciones del espacio público 3. Resolver estacionamiento y tráfico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un programa comercial 2. Capacitación para mejorar la gestión 3. Generar imagen corporativa del centro

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

A partir de esta sistematización se plantea el siguiente escenario tendencial del “Oeste”, siguiendo las variables críticas identificadas en el diagnóstico:

- Un área comercial de cercanía, con varios rubros, pero vinculados a la compra diaria.
- Un espacio público invadido por cartelería, cajones, mercadería, arbolado público escaso y sin cuidado, veredas en mal estado y algunos comercios con su imagen descuidada.
- Un crecimiento lineal de esta área comercial, tanto por calle Belgrano como por calle Godoy.
- Un tejido comercial con deficiencias en atención al cliente, sin efectiva incorporación de innovación a la gestión y venta, y falta de inversión en mejoras de instalaciones.
- El aumento de la congestión de tránsito y la falta de estacionamiento.
- La recurrencia de episodios de inseguridad vinculados a la falta de orden del espacio público.
- La falta de algunos rubros que puedan contener la compra periódica.
- Consumidores y público que proviene de las áreas residenciales cercanas.

El escenario deseado y posible se corresponde a las siguientes afirmaciones:

- Un tejido comercial con incorporación de nuevos rubros, también para compras de tipo periódicas.
- Un espacio público ordenado, controlado, sin ruido visual, con calidad en el espacio peatonal y orden en el espacio de tránsito vehicular.
- La ampliación de las posibilidades de estacionamiento y de uso de transporte público de pasajeros.
- La asociatividad como forma de acción conjunta para requerir posibilidades de financiamiento, como también promover actividades de capacitación, promover un plan de mejora y desarrollo del comercio de la zona.
- Un crecimiento planificado del área comercial.
- La mejora de los comercios tanto en su imagen y estética como en la calidad de sus instalaciones, la eficiencia en la gestión y la incorporación de innovaciones.
- Los comercios muestran una identidad conjunta que identifica al área y jerarquiza al espacio comercial.
- Los comercios presentan una buena calidad en la atención al público.

Modelo comercial deseado:

El escenario deseado y posible da lugar al planteo del siguiente modelo comercial:

El Oeste es un centro comercial que atiende las necesidades de productos y servicios de los barrios adyacentes y un área de expansión urbana de Neuquén. Tiene una oferta variada y destinada a diversos segmentos socioeconómicos de población. En él se encuentra una oferta de comercio de proximidad con algunos rubros que la enriquecen para compras periódicas. Presenta un espacio público ordenado, sin barreras a la circulación peatonal, con un tránsito ordenado y posibilidades de estacionamiento. Se realizan actividades asociativas que promueven la modernización de las instalaciones, la capacitación del empresariado y del personal empleado y la modernización de la gestión comercial. Los comercios se

muestran con una imagen cuidada y una responsabilidad frente al espacio público que les corresponde cuidar y mantener.

Los objetivos que se plantean en base a este modelo son:

- Promover la instalación de nuevos rubros en el área del oeste que complementen a los existentes y le otorguen una mayor área de influencia.
- Mejorar y ordenar el espacio público desde el punto de vista de su funcionamiento como también su estética, de acuerdo a las necesidades de transitabilidad peatonal y estacionamiento vehicular.
- Promover la asociatividad como forma de acción conjunta para la regulación del cuidado del espacio público, la homogeneización de la imagen de los comercios con pautas claras y uniformes, la mejora de la calidad de atención al público, la capacitación de empresarios y personal empleado.
- Crear de una imagen identitaria para el área que puede ser identificable y característica.
- Construir un plan de control del espacio público que promueva la seguridad.

Línea Estratégica 1: Merchandising y gestión del producto en el punto de venta

a) Línea de acción:

Fomentar la participación de los empleados en el diseño y desarrollo de estrategias de merchandising y gestión del producto en el punto de venta.

b) Objetivo estratégico:

Contar con la iniciativa, las ideas, la experiencia y el apoyo de todos los empleados a la hora de implementar y modificar las estrategias de merchandising y gestión del producto en el punto de venta.

c) Acciones:

- Fomento de una mayor coordinación entre todos los niveles, áreas y departamentos del comercio.
- Fomento de procesos de comunicación en todos los niveles de la empresa y con todos los empleados de la organización.
- Fomento de la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones sobre merchandising y gestión del producto en el punto de venta, a fin de que contribuyan a mejorar el diseño y la puesta en práctica de la estrategia de merchandising que mejor encaje con los clientes. Es preciso tener en cuenta que esta estrategia deberá resultar coherente con el resto de las acciones comerciales llevadas a cabo por el comerciante.
- Premiar con incentivos las iniciativas de los empleados que contribuyan a llevar a cabo la gestión más adecuada e innovadora, de manera que se logre un mayor compromiso de los mismos en los procesos de toma de decisiones.

d) Indicadores de seguimiento:

- Cantidad de correos electrónicos enviados a los empleados.
- Cantidad de incentivos existentes para premiar la participación de los empleados.
- Recursos destinados a fomentar la participación de los empleados.
- Cantidad de decisiones que se han tomado contando con la participación de al menos un empleado.

Línea Estratégica 2: Calidad en el comercio minorista

a) Línea de acción:

Formación, actuación y compromiso del personal con un proceso constante de mejora de la calidad.

b) Objetivo estratégico:

Conseguir un compromiso y participación activa, permanente de los diferentes empleados en la definición, aplicación de programas y herramientas de mejora de la calidad.

c) Acciones:

- Desarrollo de acciones formativas continuas a través de plataformas virtuales y/o presenciales donde se desarrollen contenidos relacionados con conceptos y herramientas para la mejora de la calidad.
- Establecimiento de herramientas para mejorar la calidad en atención al cliente.
- Desarrollo de contenidos y sistemas de comunicación interna apoyados en nuevas tecnologías que permitan recopilar, clasificar y difundir información sobre temas de interés en relación con la calidad.

d) Indicadores de seguimiento:

- Cantidad de acciones formativas realizadas por los empleados en materia de calidad.
- Inversión en formación para la calidad.
- Cantidad de acciones formativas propias sobre protocolos y herramientas específicas del comercio.
- Cantidad de sugerencias y propuestas obtenidas de los empleados en relación a la calidad.
- Cantidad de consultas realizadas por los empleados a contenidos internos.

Línea Estratégica 3: Gestión y generación de servicios al comprador

a) Línea de acción:

Innovación en servicios para la generación de eficiencia en los procesos de compra.

b) Objetivo estratégico:

Desarrollar e implementar procesos de producción del servicio innovadores.

c) Acciones:

- Generación de servicios sobre demandas de los consumidores por tipo de producto y de cliente.
- Diseño de manuales de procesos para servicios específicos.
- Puesta en marcha de campañas de comunicación y sensibilización entre los comercios.
- Diseño de páginas web promocionales.
- Generación de bases de datos de clientes en los comercios minoristas.
- Evaluación y seguimiento de las acciones.

d) Indicadores de seguimiento:

- Inversión realizada.
- Comparación del volumen de ventas, antes y después de la acción.
- Porcentaje (%) de ingresos por ofertas personalizadas.
- Porcentaje (%) de ingresos por cupones.

Línea Estratégica 4: Relaciones con los proveedores

a) Línea de acción:

Optimización de la gestión logística.

b) Objetivo estratégico:

Mejora de los resultados operativos y financieros en términos logísticos y de los niveles de servicio.

c) Acciones:

- Habilitación de lugares destinados a la carga/descarga, en las cantidades y ubicaciones necesarias.

- Estandarización de los procedimientos de suministro (estipulación de día y hora), previo acuerdo con las fuentes de suministro correspondientes, evitando la coincidencia con los tramos de mayor actividad comercial.
- Revisión de los procesos de obtención de pedidos y aprovisionamiento a clientes.
- Implementación de programas coordinados de planificación de las necesidades de producto.
- Puesta en marcha de campañas de sensibilización sobre la conveniencia de abordar este problema desde una perspectiva global e integrada.
- Señalización de un conjunto de directrices o pautas a seguir en estos procedimientos, por sectores de actividad, en función de la naturaleza de los productos distribuidos.
- Empleo de sistemas de distribución y almacenaje comunes por parte de diferentes minoristas.

d) Indicadores de seguimiento:

- Porcentaje (%) de comercios con horario de suministro de mercancías pactado.
- Porcentaje (%) de comercios minoristas que comparten con otros sistemas de distribución y almacenaje.

Línea Estratégica 5: Gestión de los recursos humanos en el comercio minorista

a) Línea de acción:

Formación permanente de los gestores/propietarios de los comercios minoristas.

b) Objetivo estratégico:

Introducir progresivamente el paradigma de formación a lo largo de la vida en los gestores de los establecimientos comerciales como vía de desarrollo profesional y personal.

c) Acciones:

- Realizar jornadas divulgativas y de sensibilización al aprendizaje permanente, en diferentes habilidades gerenciales y/o de mandos medios.
- Impulsar espacios de relaciones e intercambio de experiencia con empresarios de sectores afines al comercio.
- Generar espacios virtuales de educación donde poder acceder a diferentes contenidos formativos.
- Generar acuerdos con instituciones de formación existentes para diagramar un programa de formación y profesionalización del gestor o propietario del comercio.

d) Indicadores de seguimiento:

- Cantidad de gestores y/o propietarios participantes del programa de profesionalización.
- Porcentaje (%) de mejoras aplicadas a los comercios luego de asistir a los ciclos de capacitación.
- Inversión realizada en los programas de formación.

Línea Estratégica 6: Diseño e imagen del espacio comercial

a) Línea de acción:

Incentivos para la restauración de fachadas de los comercios y la mejora de la infraestructura y el diseño interior de los locales.

b) Objetivo estratégico:

Fomentar la incorporación del diseño como factor de competitividad tanto en los interiores como en el exterior de los locales comerciales.

c) Acciones:

- Realización de un diagnóstico inicial de las características generales de los comercios: infraestructura, marca, iluminación, vidrieras, señalética interna y externa, etc.
- Diseño de soluciones óptimas de acuerdo a las características de cada comercio.
- Implementación de acciones correctoras y mejoras necesarias en los establecimientos.

d) Indicadores de seguimiento:

- Cantidad de comercios que solicitan el diagnóstico previo.
- Cantidad de comercios que implementan mejoras.

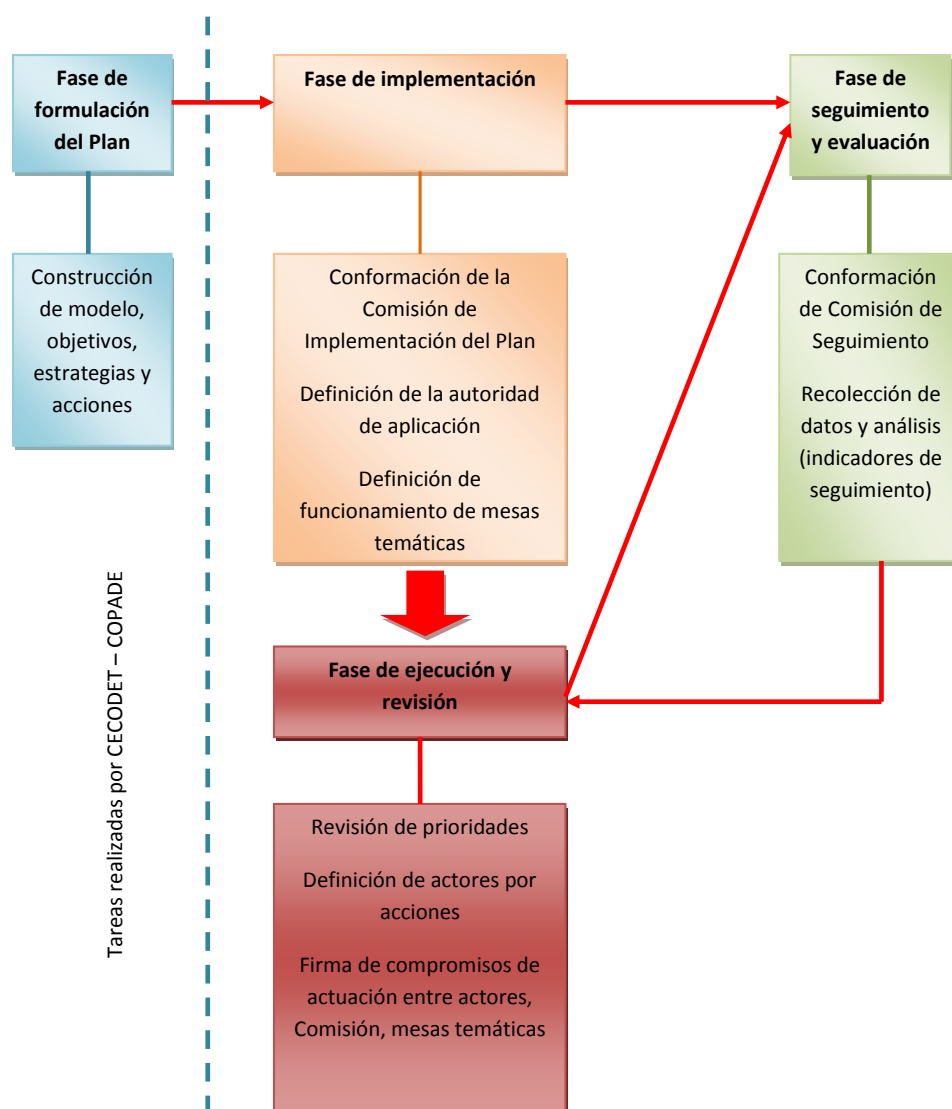
E. Conclusión

A partir de las estrategias y acciones propuestas se debe continuar el proceso de implementación, mediante el cual pueden seleccionarse de entre estas las que se consideren fundamentales a través de acuerdos entre los actores clave. Para ello se plantean procedimientos específicos en el apartado de implementación.

XII. Plan de implementación y seguimiento

A. Introducción

Las fases de desarrollo del Plan, tal como se muestra en el siguiente esquema, se dividen en dos grandes partes. Por un lado, la fase de formulación -llevada a cabo entre los meses de noviembre de 2011 y junio de 2012- y, por otro, el resto de fases relacionadas a la puesta en marcha, las cuales son: implementación; ejecución y revisión; y seguimiento y evaluación del Plan.



Fuente: Elaboración en base a metodología formulada por CECODET, 2012

B. Fase de implementación del Plan

Luego de la fase de formulación del Plan es necesario plantear una fase de implementación en la que los actores principales son las instituciones que llevarán adelante el plan, tanto como autoridad de aplicación y como órgano consultivo.

Para ello se contempla el armado de una Comisión de Implementación, formada por diversos actores que tienen injerencia en el sector comercial. Esta Comisión cuenta con responsabilidades, deberes y obligaciones que se definen con el acuerdo de sus miembros y la autoridad de aplicación, en este caso la Subsecretaría del COPADE.

La Comisión y autoridad de aplicación tienen como primera tarea la revisión de las estrategias y acciones propuestas en el marco del presente plan, a fin de definir las mesas de discusión temática para cada una de las estrategias. Estas mesas temáticas tienen como fin identificar los actores que en temas críticos contenidos en las estrategias que merecen la participación de otros sectores aparte del comercial (por ejemplo, acciones que tienen que ver con el problemas de la seguridad).

Es importante que esta comisión identifique qué actores son los que deberían ejecutar cada una de las acciones, a fin de comenzar a generar los acuerdos necesarios para la acción. Paralelamente a esta identificación de actores por acción y estrategia, es necesaria la revisión de prioridades.

Este punto es importante porque en el Plan se jerarquizan las estrategias a partir de los problemas más importantes que surgen del diagnóstico realizado. Esta jerarquía a priori de la implementación puede cambiar de acuerdo a problemas coyunturales o a la voluntad de la comisión de Implementación, por lo que se considera que ésta puede establecer nuevas jerarquías de estrategias y acciones, pero con el acuerdo de sus miembros y la autoridad de aplicación. Es por ello que se contempla la firma de compromisos entre los actores, las mesas temáticas y la Comisión de Implementación.

C. Fase de ejecución y revisión

La fase de ejecución y revisión consiste, precisamente, en la revisión por parte de la Comisión encargada de la Implementación de las Estrategias y Acciones correspondientes para la implementación del Plan.

La revisión consiste en el repaso de las estrategias propuestas por CECODET, y teniendo en cuenta las ponderaciones y jerarquizaciones realizadas en el foro de validación de diagnóstico y propuestas.

La idea es que esta Comisión pueda evaluar las urgencias y prioridades mediante un mecanismo transparente de ponderación y validación a través de la firma de acuerdos. De esta forma el plan formulado puede ser dinámico y atender las situaciones futuras o coyunturales de manera versátil.

Se propone para esta Comisión una planilla de evaluación, que se adjunta al presente documento. En la misma están consignadas en el orden de las filas cada acción correspondiente a las estrategias propuestas para cada área piloto (Alto, Bajo y Oeste).

En el sentido de las columnas existen casilleros que la Comisión y mesas temáticas, en el caso que fuera necesario, deben completar:

- Identificación de los actores para llevar a cabo cada acción: deben nombrarse cada uno de los actores que están implicados en la acción correspondiente
- La viabilidad técnica, económica y social: en estas tres columnas se debe consignar si existe alguna imposibilidad técnica, económica o social que no permite viabilizar la acción y la hace no ejecutable. Este punto da pie a la generación de nuevas acciones que sí sean posibles o bien a la solución real de esta “imposibilidad” con el consenso de la Comisión y/o mesas temáticas.

- La prioridad que se establece a las acciones: se sugiere que se complete en forma ordinal, por estrategia. De esta forma, los consensos logrados en la Comisión y mesas temáticas tienen un resultado que es la jerarquización de las acciones. Una estrategia contiene varias acciones, por lo que pueden considerarse algunas en una primera fase de ejecución y otras posteriormente, por lo que se comienza a trabajar en las estrategias sin la necesidad de realizar todas las acciones previstas.
- Por último, se debe consignar si existe acuerdo en la Comisión para la ejecución de la actividad.

Se sugiere que esta forma de trabajo sea constatable en actas de reuniones, para que luego puedan justificarse las decisiones tomadas y puedan ser validadas socialmente por los actores del sector.

Se logra de esta forma una dinámica de trabajo que permite la generación de acuerdos y, sobre todo, otorga justificación y responsabilidad ante los cambios que se consideran pertinentes a las propuestas formuladas en este Plan.

D. Fase de seguimiento y evaluación

Una cuarta fase está comprendida por las acciones que tienen que ver con el seguimiento y evaluación del plan. Estas acciones deben llevarse a cabo por otra Comisión que debe conformarse para tal fin. La evaluación consiste en recopilar los datos de indicadores de seguimiento o algunos de los mencionados en la formulación de estrategias.

Esta fase permite evaluar el impacto del Plan en el sector comercial, y a su vez retroalimentar a la fase de ejecución y revisión para convertirlo en un plan dinámico

que pueda renovar estrategias y acciones conforme a las situaciones futuras posibles. Sin embargo es importante que estas decisiones siempre estén contempladas dentro de una forma de funcionamiento lo más democrática y transparente posible, mediante un procedimiento de firma de acuerdos que avalen las decisiones tomadas.

E. Plan de comunicación

El Plan de Comunicación del **Plan de Ordenamiento y Dinamización Comercial del Neuquén** tiene por objeto garantizar una adecuada difusión de los contenidos del Plan, así como de los resultados obtenidos en su ejecución.

Los objetivos específicos que persigue el Plan de Comunicación son los siguientes:

- Proporcionar información sobre el contenido del Plan y sobre su contribución a mejorar la situación del sector comercial.
- Garantizar la transparencia en las actuaciones a desarrollar en el Plan.
- Informar a la opinión pública y a los comerciantes sobre los objetivos que se pretenden alcanzar con la ejecución del Plan.
- Difundir los resultados obtenidos, así como el impacto que las actuaciones están generando sobre el sector comercial.

El Plan de Comunicación tratará de extender entre la opinión pública la importancia que el sector comercial tiene para el desarrollo de la ciudad. Asimismo, permitirá ampliar el interés de la ciudadanía por el sector comercial, dado que facilitará la difusión de las prácticas que se pretenden desarrollar para impulsarlo.

a) Destinatarios

Garantizar la transparencia de la ejecución del Plan supone mantener un adecuado flujo de información sobre los objetivos estratégicos y las medidas que lo integran,

así como sobre su desarrollo, los resultados obtenidos y el impacto generado sobre el sector comercial.

Las medidas de difusión del Plan deberían ir dirigidas a distintos grupos de beneficiarios cada uno con sus propias características e intereses y, por tanto, con diferentes necesidades de información.

Los principales destinatarios del Plan de comunicación serán los siguientes:

- Comerciantes de la Provincia del Neuquén.
- Municipalidades de la Provincia del Neuquén.
- Asociaciones de Empresarios del sector Turístico.
- Entidades implicadas en el sector comercial (asociaciones, sindicato y cámaras).
- Público, en general.

b) Contenido y estrategia de comunicación

Las actividades de comunicación se desarrollarán en dos fases:

En **primer lugar**, en la fase de puesta en funcionamiento del Plan, se realizarán actuaciones orientadas a dar a conocer el contenido del Plan, sus objetivos, actuaciones y posibilidades de desarrollo.

En **segundo lugar**, durante la ejecución del Plan, las actuaciones de comunicación estarán orientadas a informar sobre los avances realizados en el desarrollo del Plan, los resultados obtenidos y, en el largo plazo, el impacto que estas actuaciones están generando sobre el sector comercial de la ciudad.

c) Acciones de comunicación relacionadas con la puesta en funcionamiento

En esta primera fase se pretende dar a conocer el Plan a sus potenciales beneficiarios y al público en general, divulgando sus características principales: objetivos, acciones previstas, plazos, presupuesto orientativo, etc.

En esta fase se prestará especial atención a los comerciantes y a sus asociaciones, así como también a otras entidades relacionadas con el sector comercial, dado que éstos constituyen los principales impulsores del sector comercial.

En este sentido, a continuación se detallan una serie de tareas que se desarrollarían en esta primera fase:

- Difusión del Plan a través de las nuevas tecnologías de la comunicación.
- Para ello, se propone crear en la página web de la Subsecretaria COPADE un apartado específico dedicado al Plan Estratégico Comercial en la que se podrá consultar tanto su contenido como los avances experimentados (2ª fase).
- Organización de jornadas con comerciantes, asociaciones de comerciantes y otras entidades implicadas en el sector comercial en las que se presente el Plan, sus objetivos, acciones y resultados esperados, etc.
- Distribución de notas informativas periódicas sobre las actuaciones que se van a desarrollar para la ejecución del Plan Estratégico Comercial.
- Publicación periódica de información relativa al sector comercial y de su Plan en el Boletín Informático de Comercio.

En el caso de las ayudas a establecimientos comerciales que se incluyen en el Plan, la información, se difundirá a través de los siguientes medios:

- Publicación de convocatorias de ayudas a través del Boletín Oficial.
- Divulgación de la información sobre las ayudas tanto en la Subsecretaria COPADE, la Agencia ADENEU, como en las Asociaciones de Comerciantes y Cámaras Empresarias.

- Anuncios de las convocatorias en los medios de comunicación, que ofrecerán información sobre las actividades que se ponen en marcha y a qué instancias dirigirse para obtener información (lugares, personas, etc.).
- Publicación de folletos, trípticos y otros materiales promocionales.

En el caso de acciones de formación o pertenecientes al ámbito del desarrollo de los recursos humanos, la información también se ofrecerá a través de los organismos de formación profesional, institutos de empleo o centros de enseñanza, según cada caso.

En cualquier caso, conviene señalar que parte de estas actuaciones, debido a sus características, se desarrollarán también a lo largo de la segunda fase de la estrategia de difusión del Plan Estratégico Comercial del Neuquén.

d) Acciones de comunicación relacionadas con la ejecución del Plan

En esta fase se pretende divulgar entre los comerciantes, asociaciones de comerciantes, entidades relacionadas con el sector comercial y la opinión pública, los avances experimentados en la ejecución del Plan, así como los resultados obtenidos y el impacto generado por estas actuaciones sobre el sector comercial.

A continuación, se detallan las principales actuaciones a desarrollar en materia de información y publicidad del Plan durante esta fase:

- Publicación periódica en la página web de la Subsecretaría COPADE y de la Agencia ADENEU de los avances experimentados en la ejecución del Plan, así como de los resultados alcanzados. Esta información podría ser actualizada mediante la información generada por el sistema de seguimiento. Asimismo, en esta página Web se incluirán los resultados obtenidos en la evaluación intermedia del Plan.
- Información a los medios de comunicación sobre las actividades en desarrollo, las actuaciones terminadas y los resultados obtenidos.

- Organización de jornadas con comerciantes, asociaciones de comerciantes y otras entidades implicadas en el sector comercial en las que se presenten los avances realizados en las diferentes actuaciones y los resultados obtenidos.
- Al término de la ejecución del Plan se elaborará una publicación resumen con los resultados obtenidos y un examen del impacto de las actuaciones sobre el sector comercial.

Estas actuaciones poseen gran importancia, dado que contribuirán a que el Plan de Ordenamiento y Dinamización Comercial del Neuquén se lleve a cabo con un elevado grado de transparencia. Del mismo modo, facilitan que tanto los comerciantes como la sociedad en general conozcan el Plan y su trascendencia no sólo para los intereses del sector comercial, sino para el desarrollo global del Neuquén.

e) Evaluación de las acciones de comunicación del Plan

De manera periódica, se presentará al Comisión Mixta de Seguimiento del Plan informaciones sobre las actividades y publicidad realizadas para la difusión del Plan. Estas actividades se incluirán dentro de los informes anuales de ejecución que se elaboren para el seguimiento.

Del mismo modo, las actuaciones desarrolladas en materia de información y publicidad serán evaluadas en la evaluación intermedia del Plan, así como en la evaluación final.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Becerra, P. y otras: A través de la Experiencia. Valores y diseño en los sistemas de comercialización y consumo, Ediciones CMD, Buenos Aires, 2006.
- Caseres, j y Martin, V. J.: Evolución de la distribución comercial y los hábitos de compra del dualismo al polimorfismo, Información Comercial Española, N°811, 2003.
- Generalitat Valenciana: PFU. Prediagnostico de funciones urbanas, Imprenta La Placa, Valencia, 2005.
- Miller, D.: Ir de compras, una teoría. Siglo XXI Editores, Buenos Aires, 2002.
- Morace, F.: Contratendencias. Una nueva cultura del consumo, Ediciones Celeste, Madrid, 1993.
- Rebollo, A.: Gestión Empresarial. Estrategias del comercio minorista. Distribución y consumo N° 15, 1994.