

PROVINCIA DE LA PAMPA
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**“ESTADO DE SITUACIÓN DE
LA ZONA FRANCA LA PAMPA.
ANÁLISIS Y PROPUESTAS PARA LA
PROBLEMÁTICA DE LOS
DESARROLLOS INDUSTRIALES.”**

INFORME FINAL.

JUNIO DE 2014

Lic. Gabriela Isabel Nuñez

I N D I C E

INDICE	2
OBJETIVOS GENERALES.	4
PLAN DE TAREAS	6
INTRODUCCIÓN. PARTE1	10
PLAN DE TAREAS Y METODOLOGÍA. PARTE 1	18
INFORME SOBRE LA CANTIDAD DE USUARIOS	20
CANTIDAD DE EMPLEADOS	24
OPERACIONES EN LA ZONA FRANCA LA PAMPA.	29
RESUMEN. PARTE 1	43

INTRODUCCIÓN. PARTE 2	45
PLAN DE TAREAS Y METODOLOGÍA. PARTE 2	48
DESARROLLO FODA	50
MATRIZ FODA	53
DESARROLLO DE LAS LÍNEAS DE ACCION	65
CONCLUSIONES. PARTE 2	80
RESUMEN. PARTE 2	82
COMPENDIO	88

OBJETIVOS GENERALES

◆ OBJETIVOS GENERALES

De acuerdo a lo establecido en el contrato, el presente informe final tiene como finalidad cumplir los siguientes objetivos generales:

- Actualizar la información de las empresas usuarias de la Zona Franca, sus principales indicadores de gestión y los movimientos de las empresas dentro de la misma. Sabemos que el año 2011 cerró con 26 empresas/usuarios directas/os y 40 indirectos.
- Detectar cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Zona Franca. Detectar que factores potencian las radicaciones en la Zona Franca.
- Analizar y proponer acciones o actividades que se deberían modificar o crear para que las Debilidades y/o Amenazas puedan verse minimizadas o poder cambiar las debilidades en Fortalezas y las Amenazas en Oportunidades.

**PLAN
DE
TAREAS**

◆ PLAN DE TAREAS

Para poder desarrollar los objetivos generales de este informe se han ejecutado las siguientes tareas:

1. Situación actual de las empresas radicadas en ZF. Que producen, cantidad de empleados, movimientos de ingreso y egreso. Se realizará un relevamiento de todas las empresas radicadas en la Zona Franca, donde se determinará la calidad de Usuario (Directo o Indirecto), que está produciendo o comercializando y que cantidad de personal posee.
2. Actualización estadística de los movimientos generados en el ámbito de la Zona Franca (Año 2012 completo). Este dato es complementario al primer punto donde se contabilizarán la cantidad de operaciones que registran las empresas de ingreso y egreso y que destino tienen (Mercado Interno o Externo)
3. – Desarrollo de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y Detección de factores que potencian las radicaciones de industrias en la Zona Franca.
4. Proponer acciones concretas a fin de minimizar las Debilidades o Amenazas o de transformar las mismas en Fortalezas u Oportunidades respectivamente.

**METODOLOGÍA
DE LA
INVESTIGACIÓN**

◆ METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder cumplir con los objetivos generales propuestos y poder desarrollar las tareas preestablecidas se utilizará la siguiente metodología de trabajo.

- 1) Recopilación bibliográfica.
- 2) Recopilación estadística del concesionario, Comité de Vigilancia y distintos organismos (municipales, provinciales y nacionales) relacionados a la zona franca.
- 3) Entrevistas personales a integrantes del Concesionario, del Comité de Vigilancia, Usuarios y a los distintos organismos municipales, provinciales y nacionales que tengan relación directa con la zona franca.
- 4) Recopilación de normativa aduanera, impositiva, informes de cámaras sectoriales, recortes periodísticos y entrevistas en organismos públicos de perfil técnico, para recabar información sobre la legislación de estudio
- 5) Análisis de información documental y de la recopilación directa.

INTRODUCCIÓN.
PARTE 1

INTRODUCCIÓN. PARTE 1

A efectos de una mejor distribución del informe final se separó el mismo en dos partes de acuerdo al tipo de información contenida. En esta primera parte se desarrollará el siguiente objetivo general:

- “Actualizar la información de las empresas usuarias de la Zona Franca, sus principales indicadores de gestión y los movimientos de las empresas dentro de la misma. Sabemos que el año 2011 cerró con 26 empresas/usuarios directas/os y 40 indirectos”.

Esta primera parte del informe final está relacionada con mostrar un cuadro de situación al 31 de diciembre del año 2.012, para lo cual se realizó un relevamiento de la cantidad de empresas radicadas en la Zona franca y de cuales fueron los movimientos económicos de las mismas.

A título de introducción y con el objetivo de aclarar términos volcados en este informe es que se definen particularmente, al Comité de Vigilancia de la Zona Franca La Pampa y sus funciones, al Concesionario de la Zona Franca y sus funciones y la Diferencia entre Usuario Directo y Usuario Indirecto:

COMITÉ DE VIGILANCIA. ZONA FRANCA LA PAMPA

El Comité de Vigilancia es el organismo que controla la correcta explotación comercial de la Zona Franca por parte el concesionario, además de promocionar los beneficios de la Zona Franca y atraer nuevas inversiones. Dicho Comité tiene una estructura multiinstitucional conformada actualmente de la siguiente manera: 1 Presidente designado por el Poder Ejecutivo Provincial, y 9 integrantes del cuerpo técnico. Dicho cuerpo técnico se compone por 4 integrantes del Poder Ejecutivo Provincial (Ministro de la Producción, Subsecretario de Industria y Comercio y Directora de Comercio Interior y Exterior), 1 representante de AFIP-DGI, 1 representante de AFIP-DGA, 1 representante del Municipio de General Pico y 2 representantes del sector privado (CICAR y UNILPA, cámaras sectoriales de la ciudad de General Pico)

El Comité de Vigilancia de la Zona Franca La Pampa tendrá las siguientes funciones y facultades:

a) Hacer cumplir todas las leyes y regulaciones aplicables, el Reglamento de Funcionamiento y demás normativa aplicable a la Zona Franca de La Pampa y a las operaciones que en ella se realicen, sus normas internas y los acuerdos de concesión y operación.

b) Promover y facilitar la radicación de actividades destinadas a la investigación, a la innovación tecnológica; a los servicios aeronáuticos, a la aeronavegación, al transporte de cargas aéreas, por carreteras, por ferrocarril, y capacitación de recursos humanos al efecto y de toda otra índole que conduzcan a un mayor afianzamiento de los mercados externos y al desarrollo de ventajas comparativas en la relación producción-servicios.

c) Aprobar y controlar los sistemas informatizados para el ingreso y egreso de mercaderías, productos e inventarios, verificación física de mercaderías y auditoría de procedimientos instrumentados en la Zona Franca La Pampa.

d) Recepcionar mensualmente y remitir a la Autoridad de Aplicación toda la información que ésta requiera, sirviendo a la misma como órgano de consulta y asesoramiento permanente sobre las actividades de la Zona Franca.

e) Fiscalizar la obtención y provisión de información estadística adecuada, oportuna y suficiente sobre los principales indicadores económicos y comerciales de la Zona Franca requerida al Concesionario, a los Usuarios y terceros que operen con firmas y actividades desarrolladas dentro de la Zona Franca, la que será de libre consulta.

f) Evaluar el impacto regional de la Zona Franca y el Aeropuerto Internacional de Cargas, articulando su funcionamiento con los planes provinciales y municipales identificando efectos perniciosos y costos de la Zona Franca, los que deberán estar a cargo de los usuarios que lo generen.

g) Fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por el Concesionario a cargo de la explotación de la Zona Franca La Pampa informado a la Autoridad de Aplicación sobre las mismas aplicando las sanciones por incumplimiento correspondientes.

h) Aprobar y publicar el Reglamento Interno propuesto por el Concesionario y sus modificaciones, los servicios y las tarifas que suministrará y percibirá el Concesionario, por sí y/o por terceros asegurando el tratamiento uniforme en

condiciones equivalentes para los usuarios y mercaderías; intervenir en los recursos que pueda interponer un peticionante a usuario y/o un usuario ante los rechazos del Concesionario; registrar, inscribir y controlar los contratos que tuviere el concesionario con los usuarios, los contratos que tuvieron los usuarios directos e indirectos entre si y/o con terceros.

i) Percibir del Concesionario el canon establecido en el contrato de concesión e intervenir en la fijación de los costos del servicio aduanero.

j) Propiciará la libre concurrencia en la prestación de servicios dentro de la Zona franca y garantizará la concurrencia de los usuarios en el acceso e instalación en la Zona Franca conforme al Reglamento de Funcionamiento y Operación.

k) Velar por el cumplimiento de las normas sobre conservación del medio ambiente y en especial el tratamiento de los afluentes y residuos originados en la Zona Franca.

l) Representará a la Provincia de La Pampa en el Comité Federal de Zonas Francas Argentinas Y/u organismo federal a crearse por el Poder Ejecutivo Nacional para divulgar y promocionar las actividades y servicios de la misma, suscribiendo convenios de intercambio con organismos públicos o privados, nacionales y extranjeros.

m) Resolverá cualquier cuestión que se suscite en torno a la aplicación y/o interpretación del Reglamento de Funcionamiento y Operación de la Zona Franca La Pampa (General Pico) vía resoluciones que tendrán carácter de obligatorias.-

Resumiendo, el Comité de Vigilancia de la Zona Franca La Pampa, cuenta con autoridad de control sobre la concesión, y supervisa el correcto funcionamiento de las empresas dentro de dicho ámbito. Particularmente es quién aprueba los contratos de usuarios que firman las empresas con el concesionario y es quién le da el alta a la posibilidad de que las empresas puedan comenzar a radicarse.

CONCESIONARIO

Concesionario: Persona de existencia ideal debidamente registrada que resulte adjudicataria de la concesión para la administración y explotación de cada una de las áreas o unidades de negocios a concesionar dentro del predio de la Zona Franca de La Pampa.

El Concesionario y/o los Concesionarios de las áreas o unidades de negocios a concesionar, establecerán las bases y condiciones del funcionamiento interno, administración y explotación de cada una de ellas, todo ello con aprobación previa del Comité de Vigilancia de la Zona Franca de La Pampa y de conformidad con el presente Reglamento de Funcionamiento, las leyes vigentes, decretos, resoluciones, disposiciones aplicables y el Contrato de Concesión que se celebre.

Corresponderán en general al Concesionario, sin perjuicio de las obligaciones específicas que le competen por la aplicación del contrato señalado en el Artículo 16, lo siguiente:

- a) Deberá cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y contractuales que regulan las actividades de la Zona Franca de La Pampa.
- b) Promoverá y facilitará el desarrollo de las operaciones, negociaciones y actividades previstas para la Zona Franca, a saber: industrialización, comercialización, transformación, fraccionamiento, embalaje, etiquetado, ensamblado, montaje y servicios para el Comercio Exterior.
- c) Realizará las obras de infraestructura y conexiones de servicios básicos dentro de la Zona Franca que sean necesarios para su normal funcionamiento y que formen parte del proyecto aprobado por la Comisión de Evaluación y Selección y la Autoridad de Aplicación, asegurando el estricto cumplimiento de las normas imperantes sobre conservación del medio ambiente, impacto ambiental y tratamiento de los efluentes originados en la Zona Franca de La Pampa.

d) Asegurará la prestación de servicios de agua, energía eléctrica, gas, telecomunicaciones, fuerza motriz, calor, refrigeración o cualquier otra clase de servicio necesario a las operaciones de la Zona Franca, en concordancia con el Artículo 16 de la Ley N° 24.331.

e) Urbanizará, proyectará y construirá edificios e instalaciones para oficinas, industrias, depósitos, actividades sociales, comerciales y talleres para uso propio de alquiler.

f) Alquilará lotes de terrenos para la construcción de edificios, galpones, depósitos, etc., destinados a las distintas actividades que puedan desarrollarse en la Zona Franca. No podrá cederse el uso de la totalidad del área a un solo Usuario, ni tampoco constituir monopolio de hecho, independientemente del número de Usuarios. Podrá arrendar espacios a Usuarios Directos, quienes a su vez podrán ceder su uso a Usuarios Indirectos.

g) Remitirá copia de los contratos que se celebren entre Concesionario y Usuario Directo y entre éste y el Usuario Indirecto al Comité de Vigilancia de la Zona Franca de La Pampa.

h) Llevará un registro computarizado de ingreso, egreso y existencia permanente de mercaderías, así como del ingreso y egreso de personas, y vehículos al predio de la Zona Franca de La Pampa el que estará a disposición permanente de la Autoridad de Aplicación, del Comité de Vigilancia de la Zona Franca de La Pampa y de la Administración Nacional de Aduanas. El Concesionario será solidariamente responsable con los Usuarios que transgredan la legislación aduanera y las reglamentaciones de la Zona Franca.

- i) Supervisará las actividades que se realicen en la Zona Franca de La Pampa y las mercaderías que se depositen o transformen dentro del predio de la Zona Franca de La Pampa. Esta obligación se extiende desde el ingreso de las mercancías hasta la salida de las mismas; igualmente le corresponde velar por el orden y seguridad interna de los recintos bajo su administración directa. Supervisará la entrada y salida de mercaderías y personas por las vías de acceso destinadas a tales efectos, sin perjuicio de aquellas que especialmente se señalen para situaciones específicas.
- j) Dictará y modificará su propio reglamento interno de funcionamiento con aprobación previa del Comité de Vigilancia de la Zona Franca de La Pampa, ajustado a la legislación y reglamentaciones vigentes. Toda persona autorizada a operar en la Zona Franca deberá cumplir las leyes, reglamentaciones y disposiciones contractuales que les fueren aplicables, debiendo acatar las instrucciones que mediante circulares imparta el Concesionario.
- k) Registrará las transacciones y Operaciones de mercaderías, entre Usuarios dentro del recinto de la Zona Franca de La Pampa, informando regularmente de ella al Comité de Vigilancia de la Zona Franca de La Pampa y a la Administración Nacional de Aduanas.

Resumiendo, el concesionario es para la Zona Franca La Pampa, la empresa Servicios y Tecnología Aeroportuaria S.A. (SyTASA), que es un grupo del Consorcio AA2000 (Aeropuertos Argentina 2000). Dicha empresa tiene como función prioritaria la administración y explotación comercial de la Zona Franca La Pampa y particularmente es quién realiza los contratos con los usuarios que deseen operar dentro del ámbito de la Zona.

USUARIO DIRECTO:

El Usuario Directo es aquel que contrata directamente con el Concesionario de ZF y es el responsable de un terreno o local. Dicho Usuario es responsable ante la Aduana por la declaración de todo lo que entre o salga de ese predio, sea de bienes propios o de terceros. Para eso la Administración Nacional de Aduanas le hace entrega de una tarjeta magnética que posibilita ingresar operaciones en el sistema informático MARIA.

USUARIO INDIRECTO:

El Usuario Indirecto, adquiere su calidad realizando un contrato con un Usuario Directo o con el Concesionario (en su calidad de Usuario Directo), este no tiene a su cargo la declaración directa ante la Aduana. Es el caso de empresas que realizan depósito temporal de mercadería en depósito de terceros pero no son operadores directos en ZF.

**PLAN DE TAREAS
Y METODOLOGÍA.
PARTE 1**

◆ PLAN DE TAREAS. PARTE 1

Para poder desarrollar el objetivo general de este informe se han ejecutado las siguientes tareas:

1. Situación actual de las empresas radicadas en ZF. Que producen, cantidad de empleados, movimientos de ingreso y egreso. Se realizará un relevamiento de todas las empresas radicadas en la Zona Franca, donde se determinará la calidad de Usuario (Directo o Indirecto), que está produciendo o comercializando y que cantidad de personal posee.
2. Actualización estadística de los movimientos generados en el ámbito de la Zona Franca (Año 2012 completo). Este dato es complementario al primer punto donde se contabilizarán la cantidad de operaciones que registran las empresas de ingreso y egreso y que destino tienen (Mercado Interno o Externo)

◆ METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. PARTE 1:

Para poder contabilizar fehacientemente la cantidad de empresas usuarias de la Zona Franca La Pampa, se solicitó al Comité de Vigilancia las Resoluciones que la misma emite donde se indican la modificación y prórroga de los contratos, las altas o bajas de los usuarios. Además se cuenta con informes suministrados por el Concesionario donde se indican las operaciones realizadas en la Zona Franca, puesto que el registro de las operaciones son obligatorias para el correcto control aduanero que existe de forma permanente en la Zona Franca.

**CANTIDAD
DE
USUARIOS**

INFORME SOBRE LA CANTIDAD DE USUARIOS

Usuarios Directos: Suman un total de **26** usuarios.

En la actualidad se encuentran en funcionamiento y realizando operaciones 10 de ellos. (Agrofum S.A., Castro Marcelo, Diapin S.A., FEMAT, GMB Pharma S.A., IPaddress S.R.L., Productos Pampeanos S.A., Snow Tech S.A., Time Desarrollo Argentina S.R.L. y Valni).

A lo largo del año 2.012 hubo, en relación a los Usuarios Directos:

- **Altas: 4**
- **Bajas: 4**

Usuarios Indirectos: Estos reúnen la cantidad de **38** y son los que adquieren su derecho a operar mediante un contrato celebrado con un usuario directo.

A lo largo del año 2.012 hubo, en relación a los Usuarios Indirectos:

- **Altas: 6**
- **Bajas: 8**

Por lo que podemos decir que al 31 de Diciembre del año 2.012 hay un total de 64 Usuarios registrados en la Zona franca.

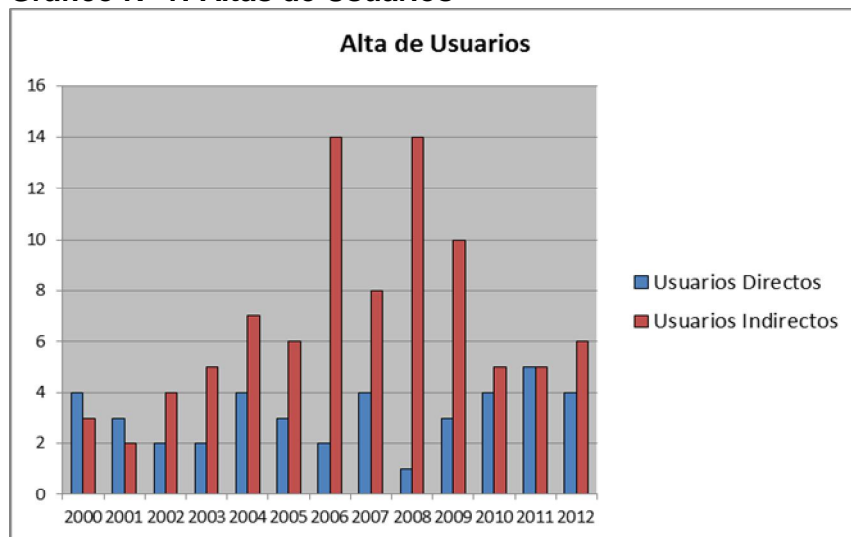
EVOLUCIÓN DE LA CANTIDAD DE USUARIOS EN LA ZONA FRANCA

Cuadro Nº 1: Altas de Usuarios

Años	Usuarios Directos	Usuarios Indirectos	Total	Variac %
2000	4	3	7	
2001	3	2	5	-28,57
2002	2	4	6	20,00
2003	2	5	7	16,67
2004	4	7	11	57,14
2005	3	6	9	-18,18
2006	2	14	16	77,78
2007	4	8	12	-25,00
2008	1	14	15	25,00
2009	3	10	13	-13,33
2010	4	5	9	-30,77
2011	5	5	10	11,11
2012	4	6	10	0

Fuente: Comité de Vigilancia Zona Franca La Pampa

Gráfico Nº 1: Altas de Usuarios



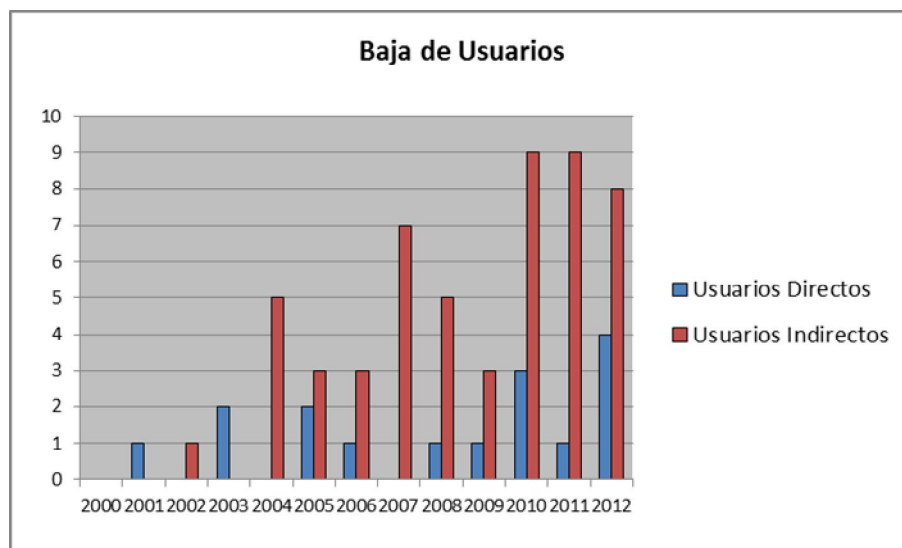
Fuente: Comité de Vigilancia Zona Franca La Pampa

Cuadro Nº 2: Bajas de Usuarios

Años	Usuarios Directos	Usuarios Indirectos	Total	Variac %
2000	0	0	0	
2001	1	0	1	
2002	0	1	1	0
2003	2	0	2	100
2004	0	5	5	150
2005	2	3	5	0
2006	1	3	4	-20
2007	0	7	7	75
2008	1	5	6	-14,29
2009	1	3	4	-33,33
2010	3	9	12	200,00
2011	1	9	10	-16,67
2012	4	8	8	-20

Fuente: Comité de Vigilancia Zona Franca La Pampa

Gráfico Nº 2: Baja de Usuarios



Fuente: Comité de Vigilancia Zona Franca La Pampa

**CANTIDAD
DE
EMPLEADOS**

CANTIDAD DE EMPLEADOS EN LA ZONA FRANCA

Cuadro Nº 3: Evolución de los empleados en la Zona Franca

<i>Empresa</i>	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Var % 11/12
AGROFUM SA		5	5	6	8	8	8	8	10	10	0
AGROVERSATIL SA		0	0	4	1	0	5	3	0	0	----
CARTIPAM SA	12	13	2	2	2	3	3	3	2	2	0
CASEPA S.A.			0	4	19	25	9	2	2	0	----
CASTRO MARCELO									45	46	2
CICCONE CALC SA				0	19	13	0	0	0	0	----
DIAPIN SA								55	69	63	9
FEMAT A.C.E								2	5	4	-20
GMB PHARMA SA										1	
INPA SA	2	2	0	0							----
IPADDRESS						2	3	5	14	15	7
L & N PROF. SERVICE			19	17	8	0	0				----
LAM SA (GMB PHAR)	1	0	1	1	1	3	3	3	4		----
NARPE Hnos SH	4	3									----
NARPE Nestor M.			2	2	2	3	2	0	0	0	0
PACKAG PAMP. SRL					0	5	0	0			----
PROD. PAMPEA. SA					10	28	25	26	30	21	15
RAGASA										3	----
RÍO BRANCO	1										----
SCT							0	3	4	1	-67
SEPROTINA SA	16	24	17	6	7	0	0	0	0	0	----
SNOW TECH SA	38	47	47	54	60	38	28	38	38	37	-3
SOLUTIONS INC S.A.				5	8	6	3	1			----
TEPUEL SRL	26	24	22	15	0	0	0	0	0	0	----
TIME DES ARG SRL										5	----
VALNI					0	0	3	4	4	1	-75
TORRESI REMOLQ									1		
TOTAL PERSONAL DE USUARIOS	100	118	115	116	145	134	92	153	225	209	-7
Variación Porcentual		18,00	-2,54	0,87	25,00	-7,59	-31,34	66,30	47,10	-7,11	
Contratistas											
SER-VIUR SA	5	5	6	8	6	7	7	7	7	7	
M.B. GRA SANCHEZ	0	0	0	0	0	0	0	3	3	1	
TOTAL USUARIOS + CONTRAT.	105	123	121	124	151	141	99	163	235	217	

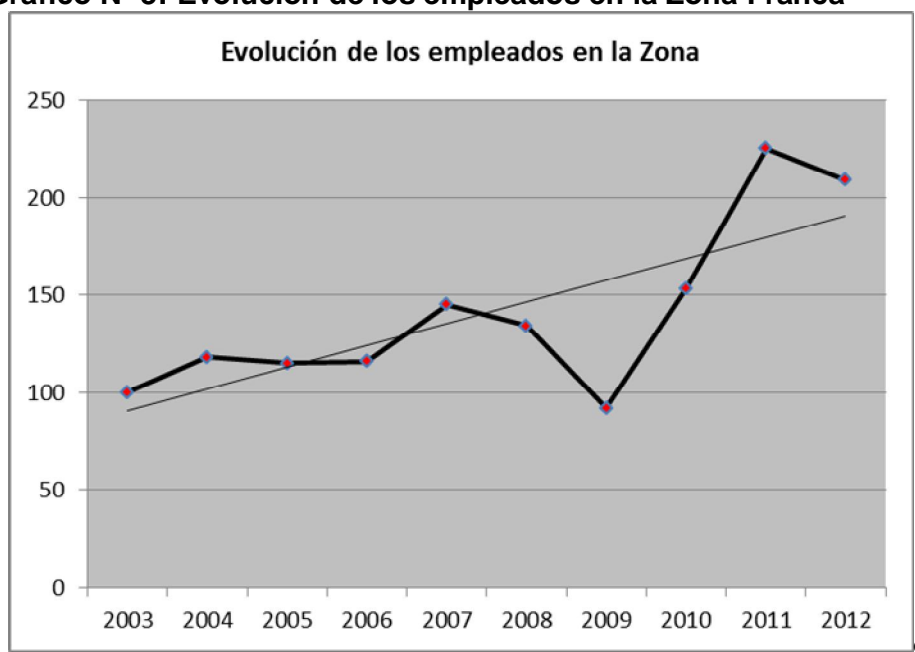
Fuente: Comité de Vigilancia Zona Franca La Pampa

En el año 2.002 las empresas todavía no contaban con empleados, los primeros usuarios comenzaron a producir en el año 2.003.

Podemos observar los movimientos del personal año a año y por empresa. Y aunque durante el año 2.012 hubo una disminución en la cantidad total de empleados (-7,11%), la tendencia es positiva.

Para el año en estudio se puede concluir que al 31 de diciembre de 2.012 las empresas usuarias de la Zona Franca cuentan con **209 empleados** en actividad.

Gráfico Nº 3: Evolución de los empleados en la Zona Franca



Fuente: Comité de Vigilancia Zona Franca La Pampa

En relación a la evolución del empleo en la Zona Franca La Pampa se puede observar que existe una tendencia positiva sobre el ítem, aunque se observe una pequeña baja en el año 2.012. Existieron motivos puntuales para las bajas de los años 2.008 y 2.009 (Principalmente 2.009) donde el incremento sostenido del empleo se vio cortado por la baja de los empleado de Snow Tech (Textil) y por CASEPA (Frigorífico vacuno).

El año 2.008 fue un año complicado para la industria nacional, que afectó sobre todo al sector agrícola y ganadero y trajo aparejado la caída del sector de la industrialización de la carne. Para el caso particular del frigorífico instalado en la Zona Franca el descenso en el año siguiente fue casi total.

La evolución positiva se recupera con creces en los siguientes años 2.010 y 2.011 por el ingreso de nuevos usuarios en la Zona que son mano de obra intensivos como ser DIAPIN, dedicado a brindar servicios de Call Center y de Castro que es una textil, aunque en 2.012 existió una pequeña baja, focalizada principalmente en Productos Pampeanos.

DETALLE DE LAS EMPRESAS

AGROFUM SA	Opera con normalidad. Contrato desde 05/01/04 hasta 05/01/14
AGROVERSATIL SA	Empresa en quiebra. Contrato desde 22/12/04 hasta 22/12/14
CARTIPAM SA	Actualmente no opera por cuestiones de mercado. Contrato desde 18/01/02 hasta 18/01/15
CASEPA S.A.	En proceso de venta, la planta no está activa. Contrato activo desde 29/11/05 hasta 29/11/15
CICCONE CALC SA	No está en actividad desde 2.008. Contrato vencido el 06/07/11
CASTRO MARCELO	Opera con normalidad. Contrato desde 27/01/11 hasta 27/01/21
DIAPIN SA	Opera con normalidad. Contrato desde 31/03/10 hasta 31/03/13
FEMAT A.C.E	Opera con normalidad. Contrato desde 13/10/10 hasta 13/10/20
GMB PHARMA S.A. (EX LAM S.A.	Opera con normalidad. Contrato desde 08/11/11 hasta 08/11/16 Se realizó un cambio de firma. Antes operaba como LAM S.A.
INPA SA	Baja. Contrato desde 22/06/01 hasta 12/06/06
IPADDRESS	Opera con normalidad. Contrato desde 25/06/08 hasta 25/06/13
L & N PROF. SERVICE	Baja. Contrato desde 27/05/05 hasta 25/02/09
LAM SA (GMB PHAR)	Baja. Contrato desde 03/01/03 hasta 10/01/12. Firma cambió razón social a GMB Pharma (desde 08/11/11)
NARPE HNOS SH	Baja. Contrato desde 16/05/02 hasta 22/12/04
NARPE Néstor Miguel	No opera desde hace 2 años por fallecimiento del dueño pero el contrato está activo desde 22/12/04 por tiempo indeterminado
PACKAG PAMP. SRL	Baja. Contrato desde 10/09/07 hasta 19/01/10
PROD. PAMPEA. SA	Opera con normalidad. Contrato desde 26/02/07 hasta 26/02/17
RAGASA S.A.	Opera con normalidad. Contrato desde 02/10/12 hasta 01/09/15
RÍO BRANCO	Baja. Contrato desde 05/11/04 hasta 05/11/11

SCT	No opera. Contrato desde 07/07/09 hasta 07/07/14
SEPROTINA SA	Baja. Contrato desde 10/01/03 hasta 20/12/07
SNOW TECH SA	Opera con normalidad. Contrato desde 26/12/02 hasta 26/12/12
SOLUTIONS INC S.A.	Baja. Contrato desde 31/01/06 hasta 30/11/09. Durante 2010 hubo 1 empleado mientras se negociaba la prórroga.
TEPUEL SRL	Baja. Contrato desde 31/10/00 hasta 31/10/10. La empresa presentó quiebra y no se pudo formalizar la baja de la Zona.
TIME DESARROLLO DE ARGENTINA SRL	Opera con normalidad. Contrato desde 09/03/12 hasta 19/03/15
VALNI	No opera, en proceso de rescindir el contrato con el concesionario. Contrato desde 26/09/07 hasta 26/09/17
TORRESI REMOLQUES	Baja. Contrato desde 04/01/11 hasta 04/01/21. Rescisión anticipada 27/03/2012
VENTURI HNOS SACIF	Por comenzar a operar. Contrato desde 16/04/12 hasta 16/04/22

En ciertas ocasiones las empresas no realizan actividades en la Zona Franca, pero mantienen legalmente sus contratos de Usuarios, por lo que no cuentan con movimiento ni empleados, pero siguen activos.

Además las empresas que dejan de operar pueden tener inconvenientes legales para poder realizar las bajas contractuales como Usuarios Directos. (Por ejemplo suspensiones en el Registro de Importador y Exportador, inhabilitaciones del CUIT, deudas impositivas o con el concesionario).

OPERACIONES
EN LA
ZONA FRANCA

OPERACIONES EN LA ZONA FRANCA LA PAMPA

EGRESOS

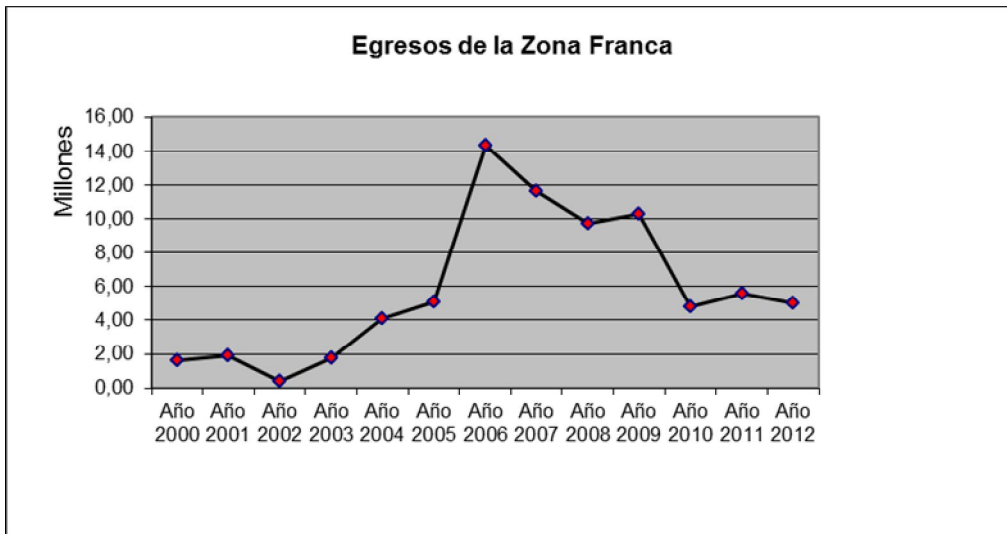
Las operaciones de Egresos de mercaderías comenzaron en la Zona Franca La Pampa en el año 2.000 y éstas se registraron de la siguiente manera:

Cuadro Nº 4. Evolución de las operaciones de egreso en la Zona Franca

Año	Cantidad Operaciones	Kgs. Totales	CIF Total	Var. %
2.000	17	111.288	u\$s 1.628.914	
2.001	109	287.827	u\$s 1.928.383	18
2.002	62	51.460	u\$s 422.568	-79
2.003	133	108.356	u\$s 1.745.932	313
2.004	160	407.294	u\$s 4.087.346	134
2.005	184	719.081	u\$s 5.089.223	25
2.006	295	2.809.567	u\$s 14.356.593	182
2.007	480	1.882.946	u\$s 11.604.729	-19
2.008	503	2.082.618	u\$s 9.687.223	-17
2.009	515	4.424.548	u\$s 10.312.995	6
2.010	319	2.916.769	u\$s 4.808.061	-53
2.011	337	2.013.864	u\$s 5.564.195	16
2.012	225	1.417.925	u\$s 5.017.176	-10
2011/2012	-33 %	- 30 %	-10 %	

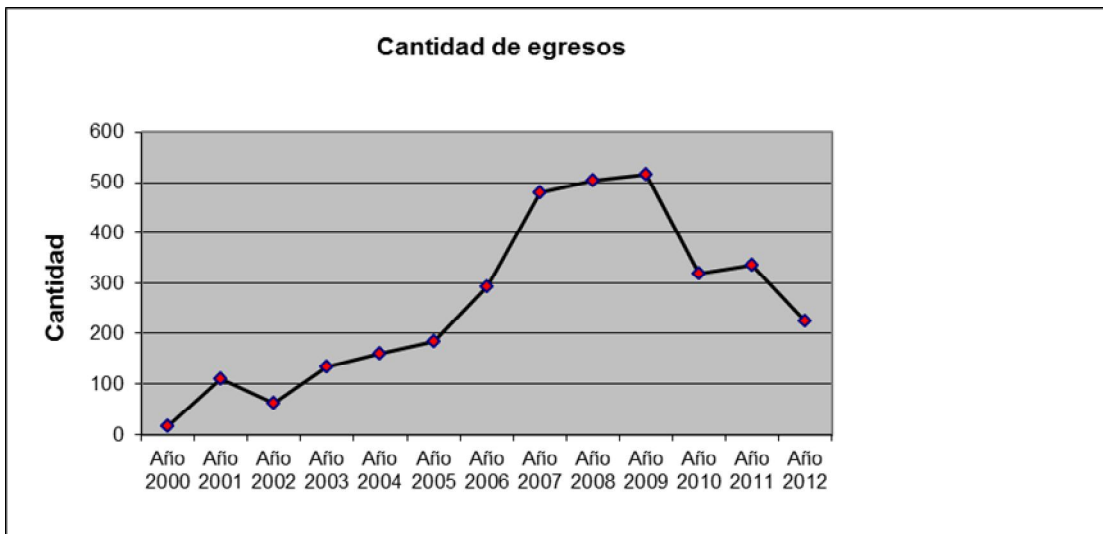
Fuente: Concesionario Zona Franca La Pampa

Gráfico Nº 4: Egresos de la Zona Franca



Fuente: Concesionario Zona Franca La Pampa

Gráfico Nº 5: Cantidad de operaciones de egreso en la Zona Franca



Fuente: Concesionario Zona Franca La Pampa

Las operaciones de egresos tuvieron su máximo movimiento durante el año 2.006 puesto que durante ese año operaron empresas mineras como ser: OIL DRILLING & EXPLORATION, QUINTANA WELLPRO S.A. y SERVICIOS WELLTECH SA. Entre las tres sumaron más de u\$s 10.000.000 de movimientos (Ingresos/Egresos) estas empresas utilizan la Zona Franca como depósitos de importación para redistribuir en Argentina o reenviar al exterior, cuando las mencionadas empresas dejaron de operar o minimizaron las operaciones desde la Zona Franca, bajaron los montos totales de las operaciones.

Como podemos observar, el valor CIF de las operaciones tuvo un crecimiento en los primeros años de existencia de la Zona Franca con su pico máximo en el 2.006 y a partir de esa fecha comenzó con un descenso sucesivo con una pequeña meseta en los últimos 3 años de estudio, una de las razones de la disminución en los valores de las operaciones se puede deber al cambio del tipo de empresas radicadas, puesto que actualmente se han radicado empresas de servicios como el Call Center (DIAPIN) y Software Factory (IPADDRESS – TIME DESARROLLO ARGENTINA), que al ofrecer servicios no generan movimiento de mercaderías.

El número de operaciones acompaña en los primeros años la tendencia positiva, pero a diferencia del valor CIF de las operaciones que bajan durante los años 2007 al 2009, las operaciones continúan con una tendencia positiva durante esos años, aunque si se percibe una fuerte baja hasta el año 2.010, en el 2.011 vuelven a subir la cantidad de operaciones con respecto al año anterior, manteniéndose estable en el año 2.012.

INGRESOS

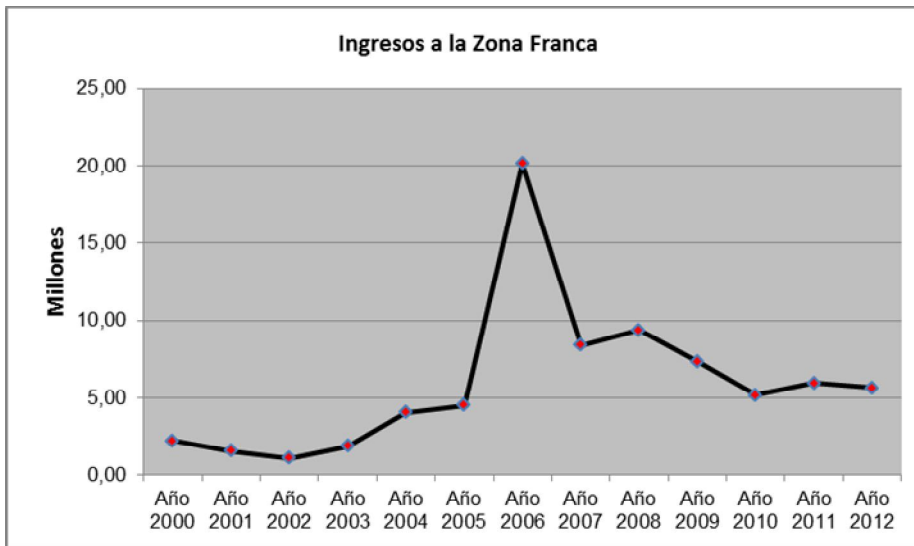
Las operaciones de Ingresos de mercaderías comenzaron en la Zona Franca en el año 2.000 y éstas se registraron de la siguiente manera:

Cuadro Nº 5. Evolución de las operaciones de ingreso en la Zona franca

Año	Cantidad Operaciones	Kgs. Totales	CIF Total	Var %
2.000	17	196.713	u\$s 2.212.664	
2.001	67	275.481	u\$s 1.545.821	-30
2.002	80	592.273	u\$s 1.092.369	-29
2.003	184	1.143.810	u\$s 1.874.692	72
2.004	232	1.999.641	u\$s 4.045.793	116
2.005	190	1.291.856	u\$s 4.493.447	11
2.006	265	3.670.099	u\$s 20.124.710	348
2.007	374	2.245.937	u\$s 8.382.311	-58
2.008	389	2.237.256	u\$s 9.343.064	11
2.009	393	4.348.758	u\$s 7.342.606	-21
2.010	196	2.975.761	u\$s 5.145.722	-30
2.011	211	1.649.628	u\$s 5.950.161	16
2.012	154	1.478.164	u\$s 5.645.105	-5
2011/2012	-27 %	-10%	-5%	

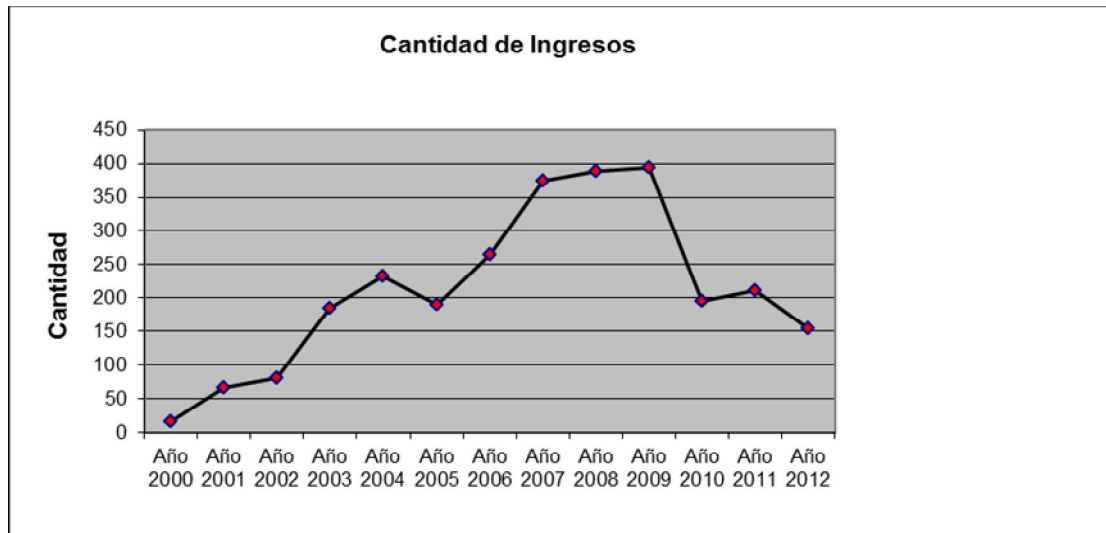
Fuente: Concesionario Zona Franca La Pampa

Gráfico Nº 6. Evolución de los ingresos a la Zona Franca



Fuente: Concesionario Zona Franca La Pampa

Gráfico Nº 7. Cantidad de operaciones de ingreso en la Zona Franca



Fuente: Concesionario Zona Franca La Pampa

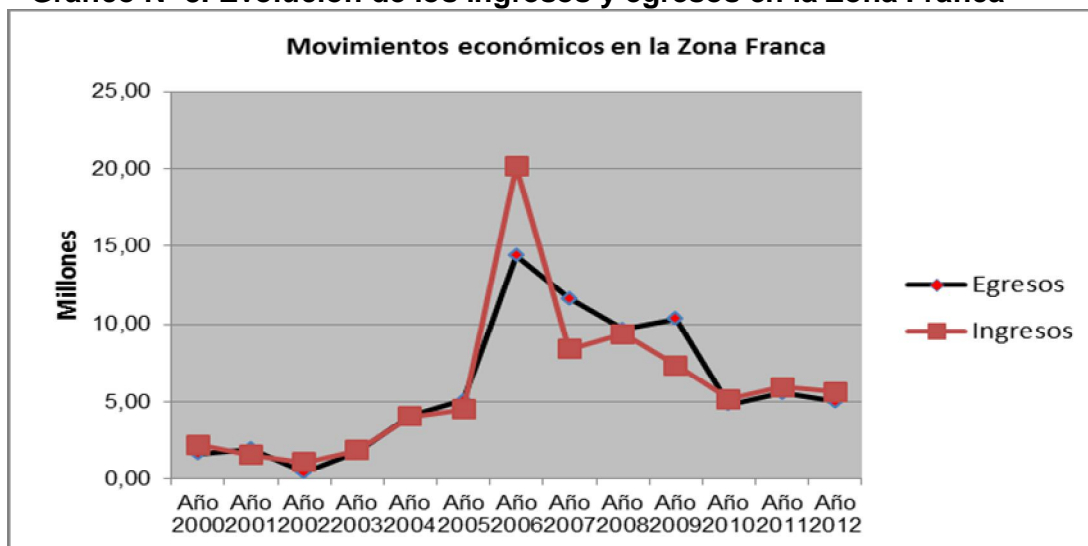
Las operaciones de ingresos tuvieron su máximo movimiento durante el año 2.006 puesto que durante ese año operaron empresas mineras como ser: OIL DRILLING & EXPLORATION, QUINTANA WELLPRO S.A. y SERVICIOS WELLTECH SA. Entre las tres sumaron más de u\$s 10.000.000 de movimientos (Ingresos/Egresos) estas empresas utilizan la Zona Franca como depósitos de importación para redistribuir en Argentina o reenviar al exterior, cuando las mencionadas empresas dejaron de operar o minimizaron las operaciones desde la Zona Franca, bajaron los montos totales de las operaciones.

Como podemos observar, el valor CIF de las operaciones tuvo un crecimiento en los primeros años de existencia de la Zona Franca con su pico máximo en el 2.006 y a partir de esa fecha comenzó con un descenso sucesivo con una pequeña meseta en los últimos 3 años de estudio, una de las razones de la disminución en los valores de las operaciones se puede deber al cambio del tipo de empresas radicadas, puesto que actualmente se han radicado empresas de servicios como el Call Center (DIAPIN) y Software Factory (IPADDRESS – TIME DESARROLLO ARGENTINA), que al ofrecer servicios no generan movimiento de mercaderías. (Gráfico N° 4)

El número de operaciones acompaña en los primeros años la tendencia positiva, pero a diferencia del valor CIF de las operaciones que bajan durante los años 2007 al 2009, las operaciones continúan con una tendencia positiva durante esos años, aunque si se percibe una fuerte baja hasta el año 2.010, en el 2.011 vuelven a subir poco con respecto al año anterior y mostrando una nueva baja en el año 2.012.

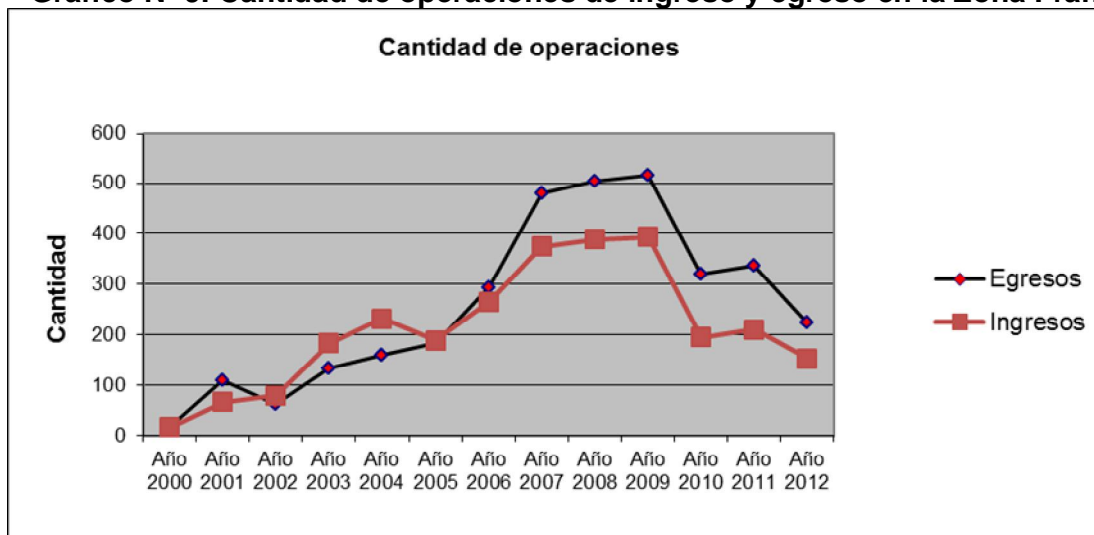
INGRESOS Y EGRESOS

Gráfico N° 8. Evolución de los ingresos y egresos en la Zona Franca



Fuente: Concesionario Zona Franca La Pampa

Gráfico N° 9. Cantidad de operaciones de ingreso y egreso en la Zona Franca



Fuente: Concesionario Zona Franca La Pampa

Los movimientos de ingresos y egresos de mercaderías van mostrando un comportamiento similar. La única diferencia ocurre en entre los años 2006 al 2008 puesto que al ser movimiento de mercadería importada (Stokeada) por empresas mineras y petroleras durante el año 2.006 realizan los ingresos y los egresos los fueron realizando durante ese mismo año y en los 2 años siguientes de acuerdo a su necesidad.

DESTINO DE LAS OPERACIONES

El destino y monto de las operaciones se fue modificando, aumentando año a año las exportaciones, teniendo su máximo crecimiento en el 2.009, aunque el importe del total general fue disminuyendo, como consecuencia de una disminución en mayor proporción del valor CIF de lo destinado al TAG. y durante los años 2.011 y 2.012 el único destino fue el TAG (Gráfico N° 4).

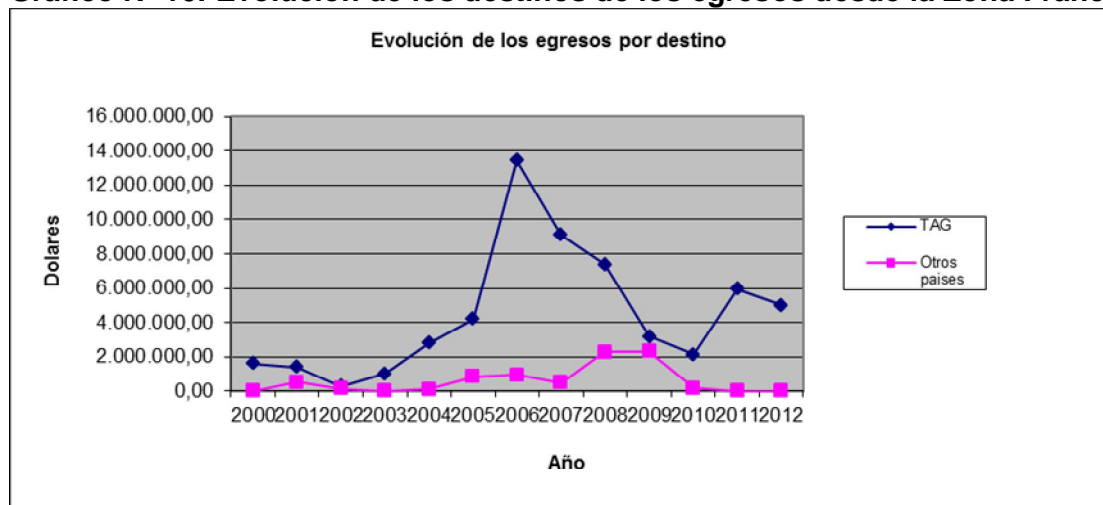
Cuadro N° 6: Destino de los egresos desde la Zona Franca

<i>Egresos</i>			
<i>Año</i>	<i>TAG</i>	<i>Otros países</i>	<i>Total</i>
2000	1.609.601,90	0	1.609.601,90
2001	1.406.085,15	520.498,00	1.926.583,15
2002	296.783,50	125.784,45	422.567,95
2003	1.027.588,05	11.790,20	1.039.378,25
2004	2.808.429,71	94.346,25	2.902.775,96
2005	4.186.945,81	855.425,95	5.042.371,76
2006	13.436.907,50	929.363,55	14.366.271,05
2007	9.095.897,45	486.298,15	9.582.195,60
2008	7.388.350,24	2.269.641,99	9.657.992,23
2009	5.361.161,00	4.962.022,00	10.323.183,00
2010	4.125.849,00	682.213,00	4.808.061,00
2011	4.504.735,00	0,00	4.504.735,00
2012	5.017.175,99	0,00	5.017.175,99

*Los importes están expresados en Dólares

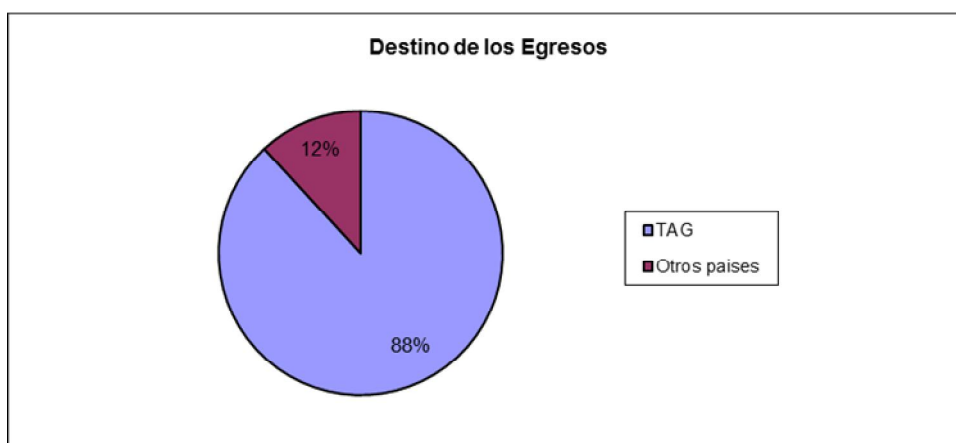
Fuente: Concesionario Zona Franca La Pampa

Gráfico N° 10: Evolución de los destinos de los egresos desde la Zona Franca



Fuente: Concesionario Zona Franca La Pampa

Gráfico N° 11: Destino de los egresos acumulados desde la Zona Franca



Fuente: Concesionario Zona Franca La Pampa

Como podemos ver en el gráfico N° 8 muestra que en los 13 años que se ven registradas operaciones en ésta Zona Franca, el 12 % de los destinos son al Territorio Nacional y el resto 88 % tuvo salida hacia a Otros Países.

La particularidad que la Zona Franca La Pampa permita el ingreso de productos resultantes de procesos productivos al mercado interno (Territorio Aduanero General), ha desviado el objetivo de las Zona Franca que es crear polos de desarrollo de comercio exterior, para fomentar la exportación de los productos finales.

La exportación como destino importante en la comercialización de los productos de la Zona Franca se vió reflejada solamente en los años 2.008 y 2.009, produciendosé una caída en el 2.010 y la desaparición en el 2.011 – 2.012.

En todo el año 2012, el 100% de la mercadería, tanto la producida dentro del ámbito de la Zona Franca, como los productos importados son introducidos en su totalidad al Territorio Aduanero General

Al total de egresos lo podemos dividir en sí:

- Salió un producto afectado a un proceso productivo o
- un producto importado

Por lo que obtenemos la siguiente información:

Cuadro Nº 7: Egreso de los Procesos Productivos

Egresos Procesos Productivos año 2012		
Empresa	TAG	Otros Países
AGROFUM SA	875.537,47	
CASTRO MARCELO	347.910,27	
PRODUCTOS PAMPEANOS S.A.	90.930,41	
SNOW TECH ARGENTINA	188.277,79	
VALNI SA	199.934,55	
Totales	1.702.591,49	0

*Los importes están expresados en Dólares

Fuente: Concesionario Zona Franca La Pampa

Cuadro Nº 8: Egreso de los Productos importados

Egresos Productos Importados Año 2012		
Empresa	TAG	Otros Países
COTTONTRADER S.A.	259.231,56	
FEMAT ACE	1.030.480,74	
ITALMAX SA	335.965,24	
LEONARDO BORASIO	31.150,48	
MARMICOC ARGENTINA S.A.	34.560,78	
NITRAP SRL	206.875,00	
SCT GERMANY ARGENTINA SRL	301.145,62	
VANFINED S.A	723.563,03	
VENTURI HNOS. SACIF	391.612,04	
Totales	3.314.584,49	0

*Los importes están expresados en Dólares

Fuente: Concesionario Zona Franca La Pampa

Gráfico Nº 12: Composición de los egresos desde Zona Franca



Fuente: Concesionario Zona Franca La Pampa

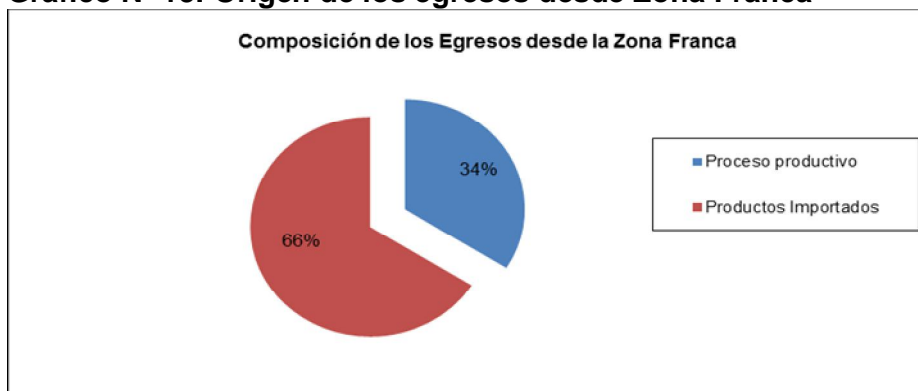
Según la información detallada más arriba los porcentajes representativos serían los siguientes:

Cuadro Nº 9: Origen de los egresos desde la Zona Franca

	Proceso productivo	Productos Importados
TAG	100,00%	100,00%
Otros Países	0,00%	0,00%

Fuente: Concesionario Zona Franca La Pampa

Gráfico Nº 13: Origen de los egresos desde Zona Franca



Fuente: Concesionario Zona Franca La Pampa

Se puede observar que la Zona Franca La Pampa basa su movimiento económico principalmente en la distribución de productos importados (66 %), aprovechando el diferimiento impositivo en la importación y la logística por su ubicación y menores costos. Aunque es destacable que el 34 % del movimiento lo generan industrias instaladas dentro del ámbito aduanero especial.

EMPRESAS CON PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA ZONA FRANCA

A continuación se realizará un pequeño resumen de las empresas que tienen procesos productivos dentro del ámbito de la Zona Franca y que tuvieron egresos durante el año 2.012

AGROFUM: Formulador y empastillado de fosfuro de aluminio (Fumigante sólido a base de PH3 en tabletas).

CASTRO MARCELO: Industria dedicada a la fabricación de camisas. No cuenta con marca propia, por lo que presta los servicios a empresas de primera línea. Su producción es para el mercado interno.

PRODUCTOS PAMPEANOS: Fábrica de helados industriales que, actualmente, se dedica al mercado interno, aunque evalúa poder expandirse a mercados externos.

SNOW TECH: Industria destinada principalmente a la elaboración de camperas de ski y deportes extremos. Actualmente se dedica al mercado interno pero siempre evalúa la posibilidad de expandirse al comercio exterior.

VALNI: Empresa dedicada a la fabricación de estructuras para colchones. Actualmente, la empresa está realizando la estructura de colchones, pero tiene pensado introducir otros procesos productivos de su fábrica que se dedica a los colchones y línea blanca.

EMPRESAS DE SERVICIOS RADICADAS EN LA ZONA FRANCA

IPADDRESS. Industria dedicada al software. Este Software Factory, se dedica a la programación dentro de la Zona Franca, contando con clientes locales y extranjeros.

DIAPIN. Empresa dedicada a brindar servicios de Call Center.

A diferencia de las empresas industriales con procesos productivos, de las empresas de servicios no se tienen datos concretos de sus actividades económicas, puesto que al no generar productos, no se tienen registros a nivel aduanero. Las operaciones no quedan registradas en el registro obligatorio llevado por el concesionario y de parte del Comité de Vigilancia se solicitó no consultar directamente a las empresas porque no es una función del organismo público provincial.

TIME DESARROLLO ARGENTINA SRL. Industria dedicada al software. Este Software Factory, se dedica a la programación dentro de la Zona Franca para clientes locales.

RESUMEN.

PARTE 1

RESUMEN PARTE1:

- Al 31 de Diciembre de 2.012 existen en la Zona Franca La Pampa 64 Usuarios (26 Directos y 38 Indirectos).
- Los Usuarios de la Zona Franca emplean 209 empleados.
- Las operaciones de ingreso a la ZF fueron 154 por un total de u\$s 5.645.105.
- Las operaciones de egreso de la ZF fueron 225 por un total de u\$s 5.017.175.
- El destino de los egresos de la ZF fueron 100 % al TAG y fueron conformados por el 66 % de productos importados y 34 % de productos resultantes de procesos productivos de 5 empresas.

INTRODUCCIÓN.
PARTE 2

INTRODUCCIÓN. PARTE 2

La segunda parte del presente informe final tiene su fundamento en investigar cuáles son los principales incentivos e inconvenientes que han tenido las empresas radicadas o que han querido radicarse en la Zona Franca. Y una vez detectadas las características de la actividad económica dentro de la Zona Franca, se delinearán cuáles serían las líneas de acción a seguir para atemperar las amenazas y debilidades y potenciar las fortalezas y oportunidades.

Esta segunda parte del informe final cumple los siguientes objetivos generales:

- “Detectar cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Zona Franca. Detectar que factores potencian las radicaciones en la Zona Franca.
- Analizar y proponer acciones o actividades que se deberían modificar o crear para que las Debilidades y/o Amenazas puedan verse minimizadas o poder cambiar las debilidades en Fortalezas y las Amenazas en Oportunidades”.

Con la finalidad de llegar a obtener un crecimiento y desarrollo sustentable de la Zona Franca de La Pampa, se ha realizado un análisis de la actividad actual para poder analizar el funcionamiento de la misma.

El presente estudio está basado en el diagnóstico FODA, que ayuda a detectar Fortalezas; Oportunidades, Debilidades y Amenazas y es una de las mejores herramientas para poder trabajar a posteriori sobre un plan de negocios o sobre líneas de acciones a seguir.

Las Fortalezas y Debilidades están relacionadas con los factores internos, que son los que se tienen más posibilidades de poder controlarlos, en cuanto a las **Oportunidades y Amenazas dependen de factores externos**, sobre los cuales no tenemos control, por lo que debemos analizar el escenario en el que se interactúa y ver cuáles son los pasos a seguir para poder aprovechar al máximo las oportunidades y resguardarse de las amenazas o bien, transformarlas en oportunidades.

Esta herramienta de diagnóstico permite contar con un análisis del ambiente externo (oportunidades y amenazas), el cual está dado y no se puede actuar con estrategias de intervención. Por otro lado, analiza el ambiente interno (Fortalezas y Debilidades), sobre las cuales se pueden intervenir en pos de aprovechar las oportunidades y aminorar el impacto de las amenazas.

La matriz FODA permite elaborar un diagnóstico de la situación del sector y ubicar su posición frente al contexto, aportando información para un posterior planteo de estrategias posibles a seguir.

Una vez armada la matriz FODA se trabajó sobre las acciones concretas que se podrían llevar a cabo para mejorar la competitividad de la Zona Franca.

**PLAN DE TAREAS Y
METODOLOGÍA.
PARTE 2**

◆ PLAN DE TAREAS. PARTE 2

Para poder desarrollar los objetivos generales de esta segunda parte del informe final se han ejecutado las siguientes tareas:

3. - Desarrollo de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y Detección de factores que potencian las radicaciones de industrias en la Zona Franca.
4. - Proponer acciones concretas a fin de minimizar las Debilidades o Amenazas o de transformar las mismas en Fortalezas u Oportunidades respectivamente.

◆ METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. PARTE 2:

- 1) Recopilación bibliográfica.
- 2) Recopilación estadística del concesionario, Comité de Vigilancia y distintos organismos (municipales, provinciales y nacionales) relacionados a la zona franca.
- 3) Entrevistas personales a integrantes del Concesionario, del Comité de Vigilancia, Usuarios y a los distintos organismos municipales, provinciales y nacionales que tengan relación directa con la zona franca.
- 4) Recopilación de normativa aduanera, impositiva, informes de cámaras sectoriales, recortes periodísticos y entrevistas en organismos públicos de perfil técnico, para recabar información sobre la legislación de estudio
- 5) Análisis de información documental y de la recopilación directa.

Para poder desarrollar esta segunda parte del presente informe final se utilizaron las entrevistas personales como eje principal del estudio, pero en este caso se utilizará además recopilación bibliográfica y de normativa específica, puesto que algunas de las acciones propuestas tienen referencia directa a cambios sobre la normativa aplicada actualmente.

DESARROLLO

FODA

DESARROLLO FODA

Esta herramienta de diagnóstico permite contar con un análisis del ambiente externo (oportunidades y amenazas), el cual está dado y no se puede actuar con estrategias de intervención. Por otro lado, analiza el ambiente interno (Fortalezas y Debilidades), sobre las cuales se pueden intervenir en pos de aprovechar las oportunidades y aminorar el impacto de las amenazas.

La matriz FODA permite elaborar un diagnóstico de la situación del sector y ubicar su posición frente al contexto, aportando información para un posterior planteo de estrategias posibles a seguir.

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

Análisis externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado el caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Análisis interno

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

MATRIZ

FODA

Matriz FODA o DAFO

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externos	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las **potencialidades**, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las **limitaciones**, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los **riesgos** (combinación de fortalezas y amenazas) y los **desafíos** (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

FACTORES INTERNOS

1- **Fortalezas:** entre ellas se pueden enumerar 5, siendo las 3 primeras de características técnica operativas y las 2 últimas políticas:

a.- Puesta en marcha de una actividad: Las empresas que desean realizar su radicación en la Zona Franca de General Pico, tienen inmejorables ventajas competitivas si se las compara con las diferentes opciones con las que se pueden contar. Desde los beneficios impositivos relacionados con las maquinarias, los insumos y los costos de la obra civil que necesite para montar su estructura, hasta la posibilidad de desarrollar una actividad que en el Territorio Aduanero General, esté prohibida por las diferentes restricciones que tengan los bienes de capital, los insumos o el material complementario a la comercialización o transporte de la misma (ej. Embalajes o material utilizado en el consolidado de cargas).

b.- Desarrollo de una actividad: El régimen de la Zona Franca de General Pico es beneficioso en todas las actividades que uno quiera desarrollar, si se trata de la prestación de servicios, el mayor costo para quienes se dedican a estas actividades son las cargas impositivas, de esta forma estarían vendiendo su actividad a niveles más bajos que sus competidores. En la actividad industrial, no solo da la ventaja financiera de poder trasladar la carga impositiva al momento en que la mercadería se introduce al Territorio Aduanero General, sino, además tributar por el insumo en condición de tal y a los valores de los insumos, y no por el producto final.

c. -Comercialización del producto final: La ventaja de operar dentro de la Zona Franca de General Pico tanto para la comercialización de productos como de servicios, al operador se le abre un abanico de opciones las cuales puede utilizar como herramienta al momento de ofrecer su producto o servicio. El mismo puede ser vendido exento de impuestos (dentro de la zona franca) y que sea el comprador quien decida el destino y la carga impositiva que le va a corresponder, esto en el caso de empresas que tengan una estructura propia de comercio exterior, de manera que la logística y operativa aduanera tendría un costo muy bajo. Otra de las opciones es la posibilidad de generarle al producto muchos servicios, no solo relacionados con su etapa de comercialización, sino que además la posibilidad de tercerizar, dentro la zona, el valor agregado que su producto necesite diferenciándose y consiguiendo un cliente cautivo. Por último tenemos la venta en el mercado local, este beneficio favorece más al vendedor (operador de la zona) que al comprador, dado que no tiene carga impositiva sobre su mercadería en stock y sobre la misma tiene la ventaja de la emisión de warrants.

d. -Apoyo del gobierno provincial: La gestión actual del Gobierno de la Provincia de La Pampa, a través del Comité de Vigilancia de la Zona Franca La Pampa, muestra una actividad manifiesta en apoyo a la promoción de nuevas radicaciones y acompañamiento de las radicaciones ya existentes. Trabaja sinérgicamente con el concesionario y los usuarios para destrabar problemas burocráticos ante organismos de fiscalización y control nacionales. La representación estatal provincial dentro del Comité de Vigilancia está en el Presidente del Comité con rango de Subsecretario, por el Ministro de la Producción, por el Subsecretario de Industria y Comercio y por el Director de Comercio Interior y Exterior.

e. –**Legislación vigente:** La legislación actual es una fortaleza puesto que deja a la Zona Franca La Pampa como la única Zona Franca del País en la que se pueden desarrollar procesos productivos y se puede introducir al territorio aduanero general lo producido en la ZF. El régimen general de Zonas Francas en la República Argentina (Ley 24.331) prohíbe que lo que se produzca en una Zona Franca pueda ser introducido al Territorio Aduanero General. El Decreto PEN 285/99 (Ratificado por Ley 25.237), autoriza a que el 100 % de lo producido en la Zona Franca La Pampa pueda introducirse al TAG, además del no cobro de la Tasa de estadística y de sumarle el no pago y los reintegros de cargas sociales y aportes patronales.

Esta es la principal fortaleza de la Zona Franca, ya que no existen industrias que produzcan productos 100 % exportables. Por lo que la Zona Franca La Pampa ofrece la posibilidad de producir para exportar o para introducir su producción al TAG. Además el beneficio del no pago y el reintegro de las cargas sociales y los aportes patronales benefician en aproximadamente un 30 % sobre el valor de los sueldos de los empleados de las empresas usuarias de la ZF.

Debilidades: entre ellas se pueden enunciar:

- a- **Falta de asesoramiento integral** (de parte del concesionario) por personal especializado a los usuarios (o potenciales) en todos los aspectos relacionados con su actividad, ya que cuanto más información técnica especializada tengan, más posibilidades de diferenciarse de la competencia tendrán, lo que llevaría a tentarse con la radicación en la zona franca. Esta debilidad, muchas veces, termina opacando o anulando a la mayoría de las fortalezas. Si un potencial cliente no es informado o asesorado sobre las herramientas con las que cuenta, no satisface sus necesidades y termina desanimado en relación a su interés en comenzar a desarrollar una actividad. O, lo que es peor, cuando alguien que se inicia no sabe cómo continuar por falta de información o asesoramiento, lo cual hace que exprese su malestar y no inicie de la mejor forma su actividad o bien culminan retirándose de la Zona Franca.

- b- **La falta de oferta de servicios conexos al comercio exterior** por parte de terceras empresas (distintas del concesionario) o, por lo menos, en cantidad insuficiente para la demanda actual, esto se refiere a los operadores de servicios relacionados con la logística y el comercio internacional, temas que; se esperan, sean solucionados con el crecimiento de la zona franca. Entre los servicios carentes de presencia en la zona están los couriers internacionales, despachantes de aduanas, logística local, insumos para embalaje y trincado de carga.

- c- **La falta de oferta de servicios por parte del concesionario:** carencia de respuesta integral a la demanda de servicios por parte de los operadores; como puede ser la necesidad de consolidados y desconsolidados de cargas, falta de oferta de contenedores vacíos, falta de oferta de fletes, si bien son servicios que pueden ser ofrecidos por terceros que se instalen como usuarios en la zona, sería conveniente que mientras tanto los ofrezca el concesionario hasta que se genere el interés por parte de otros prestadores.

- d- **Baja difusión de los beneficios de la zona:** La actividad de difusión de la Zona Franca es una obligación del Concesionario, y aunque en los últimos años se visualiza un esfuerzo promocional realizado de forma complementaria por el Comité de Vigilancia de la Zona Franca y el Ministerio de la Producción, es notable la falta de conocimiento sobre la Zona Franca, tanto por personas en general, inclusive vecinos de la ciudad de General Pico, como de potenciales usuarios e inversores nacionales y extranjeros.

- e- **Tramitaciones burocráticas al inicio de las actividades:** Existen tramitaciones diferenciales de las que deben cumplir las industrias que quieran radicarse dentro del TAG. Algunas son parte de estar dentro de un lugar especial como ser una Zona Franca. Varias de estas habilitaciones y tramitaciones deben realizarse en Capital Federal y en algunos casos los tiempos de gestión superan lo previsto originalmente como podría ser con la expedición de los Certificados de Tipificación de Zona Franca (CTZF).

FACTORES EXTERNOS

Ahora comenzaremos a desarrollar la parte más comprometida de un análisis FODA, que es el que esté relacionado con la incidencia de los factores externos, sobre los cuales no tenemos control o el intentar realizar cambios llevaría gestiones y tiempos largos).

Oportunidades:

Si nos ajustamos estrictamente a los beneficios de la zona, digamos que no existe oferta que iguale la nuestra en el mercado local (y estos beneficios están establecidos por ley, por lo tanto no es cuestión de que la competencia decida hacer un plan de promoción de sus servicios y ellos puedan estar en igualdad de condiciones con la Zona Franca de General Pico), por lo tanto se podría decir que se goza de los beneficios que otorga un monopolio, por lo tanto hay que compararse con las demás ofertas que existan en el mercado para este tipo de operaciones.

Oportunidades que se podrían presentar en la Zona Franca podrían darse con:

- a- **Cambios en la política nacional** de comercio exterior si se ofrecieran algún tipo de incentivo a las empresas exportadoras o beneficios para importar bienes de capital o insumos.

- b- **La ubicación geográfica** con determinados factores puede ser una oportunidad, existen proyectos para reactivar un ramal ferroviario que uniría localidades de Buenos Aires, La Pampa, San Luis, Mendoza, se afianza el transporte de ferrocarril de carga de cereales (Ferro Expreso Pampeano), se consolida el puerto multipropósito de Bahía Blanca, para cargas en contenedores generales y refrigerados, la apertura del Paso Pehuenche entre Argentina y Chile, por lo que podrían convertir a la Zona Franca como un centro concentrador de cargas y en un polo de desarrollo logístico.

Amenazas.

La Zona Franca es una zona de promoción del comercio exterior, por lo tanto, las posibles amenazas son las mismas que tendría cualquier empresa del sector como ser:

- a- **Política monetaria** con un tipo de cambio desfavorable,
- b- Una **política restrictiva de comercio exterior**,
- c- Las **crisis financieras internacionales** que encarezcan o corten el sistema financiero.
- d- Una amenaza específica de la zona franca sería que se **igualen los actuales beneficios de la Zona Franca La Pampa** al resto o a alguna de las Zonas Francas del País, puesto que posiblemente ante los mismos beneficios las empresas podrían optar por radicarse en Zonas Francas cercanas a grandes urbes para garantizarse el mercado interno y que ya cuentan con servicios conexos al comercio exterior (Principalmente La Plata y Córdoba).

Cuadro resumen: FODA Zona Franca La Pampa

Factores Internos	<p>Fortalezas</p> <p><i>Características técnicas y operativas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Puesta en marcha de una actividad -Desarrollo de una actividad -Comercialización del producto final <p><i>Características políticas</i></p> <p>Apoyo del gobierno provincial Legislación vigente</p>	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de asesoramiento integral -Falta de servicios conexos al comercio exterior -Falta de servicios de parte del concesionario -Baja difusión de la Zona Franca -Organismos intervinientes en la operatoria de comercio exterior -Tramitaciones burocráticas
Factores Externos	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cambios en la política de comercio exterior del País -La ubicación geográfica 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tipo de cambio desfavorable -Política nacional restrictiva -Sistema financiero -Cambios en la legislación vigente

Factores que potencian las radicaciones industriales.

En base al análisis FODA, a las industrias actualmente radicadas, a las entrevistas realizadas a los diferentes actores de la Zona Franca, se pueden individualizar diferentes factores comunes que beneficiarían a las empresas que decidieren instalarse en la Zona Franca La Pampa, como ser:

- **Empresas exportadoras o con potencial exportador:** Beneficio en el salto arancelario. Menor pago de derechos de exportación, por tributar sobre los insumos, producir y generar valor dentro de la zona Franca y exportar con mayor valor agregado. En este caso la relación entre la conveniencia de radicarse y el agregado de valor dentro de la Zona Franca es directa.
- **Empresas con insumos importados:** Beneficio en el diferimiento impositivo. Se importa al valor de factura del producto importado más seguro y flete, pero se van prorrateando los gastos de la nacionalización (impositivos y aduaneros) a medida que se necesita la mercadería en el Territorio Aduanero General. Este beneficio es independiente si se stockea para comercializar en el mismo estado o para producir y es el beneficio común a todas las zonas francas de Argentina.
- **Empresas con bienes de capital importados:** Los bienes de capital importados se mantienen en la ZF sin necesidad de nacionalizar por lo que se tienen 2 beneficios. El no pago de gastos de nacionalización (Impositivos y aduaneros) y las facilidades para volver a sacar los bienes si por su obsolescencia necesitan ser cambiados.
- **Empresas con manos de obra intensiva:** Beneficio está en la devolución o no pago de los aportes patronales y gastos de seguridad social. Es un beneficio adicional y único con el que cuenta la Zona Franca La Pampa y por sí solo es un factor determinante para analizar la radicación de una industria dentro de la Zona Franca, puesto que es una baja de alrededor del 30 % del sueldo que paga el empresario.

**DESARROLLO
DE LAS
LÍNEAS DE ACCIÓN**

DESARROLLO DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN:

Dentro de los distintos actores que existen en la Zona Franca, los mismos tienen diferentes grados de injerencia y actividad. Están los Organismos Públicos (Dirección General de Aduanas - DGA, Dirección General Impositiva - DGI, Gobierno de La Pampa, Municipalidad de General Pico), las Cámaras Sectoriales (Unión Industrial de La Pampa – UNILPa y la Corporación Industrial, Comercial, Agroindustrial Regional – CICAR), está la figura del Concesionario que es una empresa privada a cargo de la explotación comercial y administrativa de la Zona Franca, existe un ente multiorganismos a cargo del control de la concesión de la Zona Franca que es el Comité de Vigilancia de la Zona Franca La Pampa – CVZFLP y por último están los Usuarios que son las empresas privadas que desarrollan sus actividades dentro de la Zona Franca.

Esta parte final del trabajo consistió en recabar información directa de los distintos actores, ya que los mismos además de colaborar con el desarrollo de la matriz FODA, aportaron sus conocimientos en opinar sobre qué acciones o actividades ayudarían a cambiar en pos de mejorar las actividades dentro de la Zona Franca.

En base a los aportes de los actores cotidianos de la Zona Franca, más las conclusiones propias se desarrollan a continuación las potenciales líneas de trabajo para mejorar la competitividad de la Zona Franca en su conjunto. Puesto que el análisis FODA es la base para armar estrategias a seguir para atemperar o cambiar las amenazas y debilidades y potenciar las fortalezas y oportunidades

Sobre la base del diagnóstico FODA se enuncian las potenciales líneas de acción (o estrategias) que podrían colaborar con el mejor funcionamiento de la Zona Franca. No solamente se trabajará sobre Debilidades y Amenazas, que son las más importantes para poder tener cambios significativos en la competitividad de la Zona Franca, sino que también se realizarán propuestas (en caso que se detecten) sobre las Fortalezas y las Oportunidades, puesto que las posiciones positivas pueden afianzarse o mejorarse.

FACTORES INTERNOS

1- **Fortalezas:** entre ellas se pueden enumerar 5, siendo las 3 primeras de características técnica operativas y las 2 últimas políticas:

a.- Puesta en marcha de una actividad: Las empresas que desean realizar su radicación en la Zona Franca de General Pico, tienen inmejorables ventajas competitivas si se las compara con las diferentes opciones con las que se pueden contar. Desde los beneficios impositivos relacionados con las maquinarias, los insumos y los costos de la obra civil que necesite para montar su estructura, hasta la posibilidad de desarrollar una actividad que en el Territorio Aduanero General, esté prohibida por las diferentes restricciones que tengan los bienes de capital, los insumos o el material complementario a la comercialización o transporte de la misma (ej. Embalajes o material utilizado en el consolidado de cargas).

Acciones propuestas: Este ítem es bastante específico y la fortaleza es principalmente de carácter normativo, lo que se podría mejorar sería quizás sobre las tramitaciones rutinarias que deben realizar las empresas para ser usuarias de la Zona Franca y comenzar a operar. La propuesta no tiene que ver con la eximición de tramitaciones, sino con algún acompañamiento particular en el inicio de los trámites que se deben realizar para poder ser Usuarios activos de la Zona Franca.

Existen tramitaciones que suelen ser más simples, como por ejemplo las solicitudes de los servicios básicos (Luz, Agua, Gas, Telecomunicaciones), este tipo de tramitaciones no suelen tener mayores dificultades para las empresas locales o de la provincia, pero suelen conllevar ciertos atrasos de gestiones para las empresas que vienen desde otras provincias interesadas en radicarse en la Zona franca, puesto que hasta que los proyectos se ponen en marcha normalmente el personal que va a estar afectado de forma permanente al proyecto al principio no se radica en la ciudad y realiza las tramitaciones de forma parcial.

Existen otras tramitaciones que suelen ser más complejas y que tienen que ver más con las operatorias industriales dentro de la Zona Franca, como ser registros en organismos nacionales (SENASA, INAL) o tramitaciones particulares como el Certificado de Tipificación de Zonas Francas (CTZF).

Las acciones concretas serían, solicitarle al Concesionario que las ofrezca (no existe exigencia normativa), incentivar para que instituciones del medio acompañen a las empresas (instituciones actuales o que se creen) y fomentar la radicación de empresas que se dediquen al asesoramiento integral y que puedan acompañar privadamente.

Quizás debería ofrecerse un servicio de gestoría para que las empresas con intenciones de radicarse concentren sus esfuerzos en la puesta en marcha de la propia empresa y no tanto en las tramitaciones burocráticas que trae aparejado el inicio de la actividad industrial.

b.- Desarrollo de una actividad: El régimen de la Zona Franca de General Pico es beneficioso en todas las actividades que uno quiera desarrollar, si se trata de la prestación de servicios, el mayor costo para quienes se dedican a estas actividades son las cargas impositivas, de esta forma estarían vendiendo su actividad a niveles más bajos que sus competidores. En la actividad industrial, no solo da la ventaja financiera de poder trasladar la carga impositiva al momento en que la mercadería se introduce al Territorio Aduanero General, sino, además tributar por el insumo en condición de tal y a los valores del insumo, y no por el producto final.

Acciones propuestas: No se realizan observaciones relevantes sobre el ítem, puesto que los beneficios son instaurados por normativa específica y tiene que ver con cada producto e industria en particular.

c. -Comercialización del producto final: La ventaja de operar dentro de la Zona Franca de General Pico tanto para la comercialización de productos como de servicios, al operador se le abre un abanico de opciones las cuales puede utilizar como herramienta al momento de ofrecer su producto o servicio. El mismo puede ser vendido exento de impuestos (dentro de la zona franca) y que sea el comprador quien decida el destino y la carga impositiva que le va a corresponder, esto en el caso de empresas que tengan una estructura propia de comercio exterior, de manera que la logística y operativa aduanera tendría un costo muy bajo. Otra de las opciones es la posibilidad de generarle al producto muchos servicios, no solo relacionados con su etapa de comercialización, sino que además la posibilidad de tercerizar, dentro la zona, el valor agregado que su producto necesite diferenciándose y consiguiendo un cliente cautivo. Por último tenemos la venta en el mercado local, este beneficio favorece más al vendedor (operador de la zona) que al comprador, dado que no tiene carga impositiva sobre su mercadería en stock y sobre la misma tiene la ventaja de la emisión de warrants.

Acciones propuestas: No se realizan observaciones sobre el ítem, puesto que los beneficios son instaurados por normativa específica y tiene que ver con cada producto e industria en particular.

d. **-Apoyo del gobierno provincial:** La gestión actual del Gobierno de la Provincia de La Pampa, a través del Comité de Vigilancia de la Zona Franca La Pampa, muestra una actividad manifiesta en apoyo a la promoción de nuevas radicaciones y acompañamiento de las radicaciones ya existentes. Trabaja sinérgicamente con el concesionario y los usuarios para destrabar problemas burocráticos ante organismos de fiscalización y control nacionales. La representación estatal provincial dentro del Comité de Vigilancia está en el Presidente del Comité con rango de Subsecretario, por el Ministro de la Producción, por el Subsecretario de Industria y Comercio y por el Director de Comercio Interior y Exterior.

Acciones propuestas: No se realizan observaciones sobre el ítem, puesto que el apoyo del Gobierno Provincial, nace de las funciones del mismo.

e. **-Legislación vigente:** La legislación actual es una fortaleza puesto que deja a la Zona Franca La Pampa como la única Zona Franca del País en la que se pueden desarrollar procesos productivos y se puede introducir al territorio aduanero general lo producido en la ZF. El régimen general de Zonas Francas en la República Argentina (Ley 24.331) prohíbe que lo que se produzca en una Zona Franca pueda ser introducido al Territorio Aduanero General. El Decreto PEN 285/99 (Ratificado por Ley 25.237), autoriza a que el 100 % de lo producido en la Zona Franca La Pampa pueda introducirse al TAG, además del no cobro de la Tasa de estadística y de sumarle el no pago y los reintegros de cargas sociales y aportes patronales.

Esta es la principal fortaleza de la Zona Franca, ya que no existen industrias que produzcan productos 100 % exportables. Por lo que la Zona Franca La Pampa ofrece la posibilidad de producir para exportar o para introducir su producción al TAG. Además el beneficio del no pago y el reintegro de las cargas sociales y los aportes patronales benefician en aproximadamente un 30 % sobre el valor de los sueldos de los empleados de las empresas usuarias de la ZF.

Acciones propuestas: Sobre la normativa en general planteada en el ítem, no se realizan observaciones, puesto que son beneficios particulares de la Zona Franca.

Sobre legislación vigente en particular, sería aconsejable modificar o complementar la Resolución de AFIP 270/1998, que reglamenta el funcionamiento de las Zonas Francas. La modificación o la nueva normativa que la reemplace sería la que se reglamente como sería el funcionamiento dentro de la Zona Franca La Pampa, puesto que al ser la única con procesamiento industrial y la única que puede comercializar lo producido al Territorio Aduanero General (TAG), necesitaría una reglamentación específica para que se agilice la normativa aduanera.

Otra legislación vigente que se podría intentar modificar es la Resolución 8 del MERCOSUR, en la misma se establece que la mercadería producida en las Zonas Francas del MERCOSUR (Salvo Manaus en Brasil y Tierra del Fuego en Argentina) deben pagar el Arancel Externo Común (AEC) cuando comercialicen con otro País miembro, perdiendo el beneficio del Arancel vigente intrazona del MERCOSUR.

El sustento de dicha solicitud sería que la Zona Franca La Pampa es la única que autoriza que lo producido en la misma sea introducido al TAG y que la mercadería producida en la ZF debe cumplir la normativa de origen MERCOSUR, por lo tanto podría considerarse de comercialización libre de aranceles dentro de los demás países miembros, puesto que los insumos importados son abonados al egreso de la Zona Franca La Pampa.

Debilidades: entre ellas se pueden enunciar:

- a- Falta de asesoramiento integral** (de parte del concesionario) por personal especializado a los usuarios (o potenciales) en todos los aspectos relacionados con su actividad, ya que cuanto más información técnica especializada tengan, más posibilidades de diferenciarse de la competencia tendrán, lo que llevaría a tentarse con la radicación en la Zona Franca. Esta debilidad, muchas veces, termina opacando o anulando a la mayoría de las fortalezas. Si un potencial cliente no es informado o asesorado sobre las herramientas con las que cuenta, no satisface sus necesidades y termina desanimado en relación a su interés en comenzar a desarrollar una actividad. O, lo que es peor, cuando alguien que se inicia no sabe cómo continuar por falta de información o asesoramiento, lo cual hace que exprese su malestar y no inicie de la mejor forma su actividad o bien culminan retirándose de la Zona Franca.

Acciones propuestas: Aunque la lógica de la dinámica de la Zona Franca, diría que el Concesionario de la Zona Franca debería brindar el asesoramiento integral, puesto que es el encargado de la explotación comercial de la misma y por lo tanto cuanto más empresas se radiquen más ingresos tendría. La realidad es que el concesionario dista mucho de realizar este tipo de acciones. Por lo tanto algunas soluciones a esta falta de asesoramiento podrían suplirse con empresas privadas u organismos intermedios.

Por lo tanto se debería fomentar que el asesoramiento lo puedan comenzar a brindar de forma profesionalizada alguna institución intermedia como podría ser la Unión Industrial de La Pampa (UNILPa), el Comité de Usuarios de la Zona Franca La Pampa (Que actualmente no realiza casi funciones activas, salvo la de informar actividades a los usuarios de la Zona Franca), o incentivar a que se cree alguna institución nueva como podría ser una Cámara de Comercio Exterior o similar.

b- La falta de oferta de servicios conexos al comercio exterior por parte de terceras empresas (distintas del concesionario) o, por lo menos, en cantidad insuficiente para la demanda actual, esto se refiere a los operadores de servicios relacionados con la logística y el comercio internacional, temas que; se esperan, sean solucionados con el crecimiento de la zona franca. Entre los servicios carentes de presencia en la zona están los couriers internacionales, despachantes de aduanas, logística local, insumos para embalaje y trincado de carga.

Acciones propuestas: La radicación de empresas que se dediquen al asesoramiento empresario y de servicios de comercio exterior, no se ha dado en el ámbito de la Zona Franca, quizás por falta de un volumen adecuado de empresas que formen una masa crítica de potenciales operaciones que necesiten asesoramiento de forma fluida.

No se observa en este ítem acciones concretas de corto plazo, salvo el contacto y el incentivo a empresas del sector adonde se informe sobre funcionamiento de la Zona Franca y de la potencialidad de crecimiento para que alguna empresa evalúe radicarse para posicionarse ante la concreta posibilidad de que la Zona Franca siga creciendo y genere la necesidad de servicios para los Usuarios de la Zona Franca y empresas cercanas a la zona de influencia. Cuando en la ciudad de General Pico se dinamice el comercio exterior, con el paso del tiempo se radicarían de forma espontánea las empresas asesoras.

c- La falta de oferta de servicios por parte del concesionario: carencia de respuesta integral a la demanda de servicios por parte de los operadores; como puede ser la necesidad de consolidados y desconsolidados de cargas, falta de oferta de contenedores vacíos, falta de oferta de fletes, si bien son servicios que pueden ser ofrecidos por terceros que se instalen como usuarios en la zona, sería conveniente que mientras tanto los ofrezca el concesionario hasta que se genere el interés por parte de otros prestadores.

Acciones propuestas: Sobre este ítem no se realizan observaciones. Para la falta de oferta de servicios no existe una posibilidad contractual para solicitar formalmente al concesionario de la Zona Franca que ofrezca estos servicios. Cómo se explicó anteriormente son servicios de libre competencia, que al no existir una masa crítica importante ocurre que las empresas del sector no se hayan radicado. Quizás desde un razonamiento lógico se entendería que el Concesionario podría brindarlos, pero no existe una obligación contractual, por lo tanto las acciones previstas tienen más que ver con solicitudes sin exigencias normativas.

d- Baja difusión de los beneficios de la zona: La actividad de difusión de la Zona Franca es una obligación del Concesionario, y aunque en los últimos años se visualiza un esfuerzo promocional realizado de forma complementaria por el Comité de Vigilancia de la Zona Franca y el Ministerio de la Producción, es notable la falta de conocimiento sobre la Zona Franca, tanto por personas en general, inclusive vecinos de la ciudad de General Pico, como de potenciales usuarios e inversores nacionales y extranjeros.

Actividades propuestas: Aunque la actividad de difusión debería recaer principalmente en el Concesionario (Responsable de la explotación comercial), acá sí tiene responsabilidad complementaria el Comité de Vigilancia y/o el Ministerio de la Producción de La Pampa. Se debería seguir presionando al Concesionario para que mejore la actividad de difundir.

Para posicionar a la Zona Franca como una opción diferente de inversión, se debería realizar alguna campaña masiva de comunicación, pero por lo específico de los potenciales usuarios se deberían realizar actividades promocionales específicas, como ser: participar en Ferias y Misiones comerciales. Dar, cursos, seminarios o charlas en cámaras sectoriales nacionales (Cámara de Exportadores, Cámara de Importadores, Asociación de Importadores e Importadores, Cámara Argentina de Comercio, Uniones Industriales, etc.).

Aunque la forma más efectiva de promocionar la Zona Franca (Al no ser conocida masivamente) es el del contacto individual con las empresas, debería existir un cuerpo de promotores que se dedique solamente a buscar relacionarse con propietarios de empresas, gerentes, socios o asesores, para poder establecer relaciones personales y presentar los beneficios puntuales de la Zona Franca y realizar el seguimiento al contacto para incentivar las radicaciones.

e- Tramitaciones burocráticas al inicio de las actividades: Existen tramitaciones diferenciales de las que deben cumplir las industrias que quieran radicarse dentro del TAG. Algunas son parte de estar dentro de un lugar especial como ser una Zona Franca. Varias de estas habilitaciones y tramitaciones deben realizarse en Capital Federal y en algunos casos los tiempos de gestión superan lo previsto originalmente como podría ser con la expedición de los Certificados de Tipificación de Zona Franca (CTZF).

Acciones propuestas: Nuevamente lo ideal sería que el mismo Concesionario de la Zona Franca pudiera brindar el asesoramiento y el acompañamiento necesario para colaborar con el inicio de las actividades de las futuras empresas Usuarias de la ZF, pero no existe una obligatoriedad contractual, las acciones deberían seguir presionando al concesionario para que colabore activa y eficientemente en el acompañamiento y además se debería fomentar para que las realice alguna institución intermedia (Cámara sectorial), hasta tanto se radiquen empresas prestadoras de servicios conexos al comercio exterior que complementen las actividades previas al inicio industrial.

FACTORES EXTERNOS

Ahora comenzaremos a desarrollar la parte más comprometida de un análisis FODA, que es el que esté relacionado con la incidencia de los factores externos, sobre los cuales no tenemos control o el intentar realizar cambios llevaría gestiones y tiempos largos).

Oportunidades:

Si nos ajustamos estrictamente a los beneficios de la zona, digamos que no existe oferta que iguale la nuestra en el mercado local (y estos beneficios están establecidos por ley, por lo tanto no es cuestión de que la competencia decida hacer un plan de promoción de sus servicios y ellos puedan estar en igualdad de condiciones con la Zona Franca de General Pico), por lo tanto se podría decir que se goza de los beneficios que otorga un monopolio, por lo tanto hay que compararse con las demás ofertas que existan en el mercado para este tipo de operaciones.

Oportunidades que se podrían presentar en la Zona Franca podrían darse con:

a- Cambios en la política nacional de comercio exterior si se ofrecieran algún tipo de incentivo a las empresas exportadoras o beneficios para importar bienes de capital o insumos.

Acciones propuestas: Cómo ya explicáramos sobre las oportunidades que nos brindan los factores externos los mismos son exógenos a las decisiones empresariales, pero como acá se analiza una Zona Franca que se mezcla con actividad política podría decirse que ciertas oportunidades podrían “crearse”.

Cómo actividades a desarrollar serían las que se detallaron en el ítem fortalezas (para reforzarlas) en cuanto a legislación vigente, fomentando los cambios necesarios para que se cambie o modifique la Resolución de AFIP 270/98 por otra más específica para la reglamentación del funcionamiento de esta Zona Franca y la excepción a la aplicación de la Decisión 8 del MERCOSUR, que incentivaría la producción de empresas que produzcan para exportar al MERCOSUR.

b- La ubicación geográfica con determinados factores puede ser una oportunidad, existen proyectos para reactivar un ramal ferroviario que uniría localidades de Buenos Aires, La Pampa, San Luis, Mendoza, se afianza el transporte de ferrocarril de carga de cereales (Ferro Expreso Pampeano), se consolida el puerto multipropósito de Bahía Blanca, para cargas en contenedores generales y refrigerados, la apertura del Paso Pehuenche entre Argentina y Chile, por lo que podrían convertir a la Zona Franca como un centro concentrador de cargas y en un polo de desarrollo logístico.

Actividades propuestas: Sobre este ítem no existen observaciones, puesto que la ubicación geográfica no tiene posibilidades de cambios y la actividad que se puede desarrollar es estar atentos a los cambios que pudieran favorecer para sumarse rápidamente si los mismos tienen relación directa con acciones de política nacional.

Amenazas.

La Zona Franca es una zona de promoción del comercio exterior, por lo tanto, las posibles amenazas son las mismas que tendría cualquier empresa del sector como ser:

a- Política monetaria con un tipo de cambio desfavorable,

Actividades propuestas: Sobre este ítem no existen observaciones relevantes sobre acciones que se pudieran realizar de manera preventiva. Ante un cambio que afecte sustancialmente la Zona Franca, se podría llegar a solicitar un desdoblamiento cambiario para que no se afecte a la ZF.

b- Una política restrictiva de comercio exterior,

Actividades propuestas: Sobre este ítem no existen observaciones relevantes sobre acciones que se pudieran realizar de manera preventiva. Ante un cambio que afecte sustancialmente la Zona Franca, se realizarían las gestiones necesarias para que no afecte a la ZF o que el efecto pudiera verse morigerado.

c- Las crisis financieras internacionales que encarezcan o corten el sistema financiero.

Actividades propuestas: Sobre este ítem no existen observaciones relevantes sobre acciones que se pudieran realizar de manera preventiva. Ante un cambio que afecte sustancialmente la Zona Franca, se podrían realizar las gestiones pertinentes para que se vea afectada de la manera más moderada las actividades dentro de la Zona Franca.

- d- Una amenaza específica de la zona franca sería que se **igualen los actuales beneficios de la Zona Franca La Pampa** al resto o a alguna de las Zonas Francas del País, puesto que posiblemente ante los mismos beneficios las empresas podrían optar por radicarse en Zonas Francas cercanas a grandes urbes para garantizarse el mercado interno y que ya cuentan con servicios conexos al comercio exterior (Principalmente La Plata y Córdoba).

Actividades propuestas: Sobre este ítem no existen observaciones relevantes sobre acciones que se pudieran realizar de manera preventiva. Ante la equiparación de beneficios se deberían solicitar beneficios adicionales a los actuales para poder seguir manteniendo la competitividad de nuestra ZF.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES:

La situación de la Zona Franca como un lugar físico particular, con características especiales para poder industrializar y que lo producido pueda ser comercializado por empresas que deseen internacionalizarse o vender en el mercado interno es buena.

Ahora, bien, si analizamos a la Zona Franca La Pampa, por su potencial teórico, la situación sería regular, puesto que técnicamente la Zona Franca cuenta con varias fortalezas que no se han visto reflejadas en una mayor cantidad de empresas radicadas en 14 años de funcionamiento y en consecuencia con un mayor desarrollo (Servicios, Operaciones de ingresos y egresos, Mano de Obra, etc.).

Las Fortalezas que se han detectado tienen eje en la producción (Puesta en marcha, desarrollo de la actividad y comercialización de la misma) y en la legislación vigente, la que le da las características de ser la única en el País. Además cuenta con el apoyo del Gobierno Provincial (Que debería darse por implícito, pero al ser una actividad política, se cuenta con cierto grado de incertidumbre).

Las Debilidades en cierta forma se deberían poder eliminar o restringir, pero las decisiones de cambio exceden al ámbito de aplicación del Comité de Vigilancia de la Zona Franca (Organismo que encomendó el presente trabajo). La solución más directa sería que el Concesionario de la Zona Franca realice eficientemente las actividades descriptas directamente o indirectamente en el contrato de concesión. La otra alternativa es gestionar para que operen otros actores (Instituciones intermedias, cámaras sectoriales o empresas privadas) dentro de la Zona Franca y que brinde eficientemente los servicios que debería brindar el Concesionario.

En lo relativo a las Oportunidades y a las Amenazas, como ya sabemos las mismas son externas al ámbito de aplicación del propio organismo (Zona Franca como tal). Por lo tanto en este aspecto es estar atentos y actuar en consecuencia. Lo favorable es que en este sentido interactúan organismos públicos (Nacionales, de La Pampa y de General Pico), cámaras sectoriales y empresas, por lo que a través de gestiones técnicas y políticas las amenazas se pueden modificar.

RESUMEN.

PARTE 2

RESUMEN. PARTE 2:

En esta segunda parte del informe final se realiza un diagnóstico de situación de la Zona Franca La Pampa. La metodología utilizada fue la matriz FODA que permite elaborar un diagnóstico de la situación del sector y ubicar su posición frente al contexto, aportando información para un posterior planteo de estrategias posibles a seguir.

El análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

La matriz FODA se completó de la siguiente manera:

FACTORES INTERNOS

1- Fortalezas: entre ellas se pueden enumerar 5, siendo las 3 primeras de características técnica operativas y las 2 últimas políticas:

- a.- Puesta en marcha de una actividad.
- b.- Desarrollo de una actividad.
- c. -Comercialización del producto final.
- d. -Apoyo del gobierno provincial.
- e. –Legislación vigente.

2- Debilidades: entre ellas se pueden enunciar:

- a-** Falta de asesoramiento.
- b-** La falta de oferta de servicios conexos al comercio.
- c-** La falta de oferta de servicios por parte del concesionario.
- d-** Baja difusión de los beneficios de la zona.
- e-** Tramitaciones burocráticas al inicio de las actividades.

FACTORES EXTERNOS

3- Oportunidades:

- a- Cambios en la política.
- b- La ubicación.

4- Amenazas.

- a- Política monetaria.
- b- Una política restrictiva de comercio exterior.
- c- Las crisis financieras internacionales.
- d- Igualar actuales beneficios de la Zona Franca La Pampa.

Factores que potencian las radicaciones industriales.

En base al análisis FODA y a las entrevistas adicionales, las siguientes son las características de las empresas que se verían beneficiadas de instalarse en la Zona Franca:

- **Empresas exportadoras o con potencial exportador.**
- **Empresas con insumos importados.**
- **Empresas con bienes de capital importados.**
- **Empresas con manos de obra intensiva.**

LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS:

A continuación se resumen las potenciales líneas de acción propuestas para poder elaborar las correspondientes estrategias, para eliminar o restringir las debilidades, para poder sortear las amenazas, para reafirmar y potenciar las fortalezas y poder aprovechar las oportunidades.

FACTORES INTERNOS

1- Fortalezas:

a.- Puesta en marcha de una actividad. Las acciones concretas serían, solicitarle al Concesionario que las ofrezca (no existe exigencia normativa), incentivar para que instituciones del medio acompañen a las empresas (instituciones actuales o que se creen) y fomentar la radicación de empresas que se dediquen al asesoramiento integral y que puedan acompañar privadamente.

b.- Desarrollo de una actividad. No se realizan observaciones relevantes sobre el ítem.

c. -Comercialización del producto final. No se realizan observaciones relevantes sobre el ítem.

d. -Apoyo del gobierno provincial. No se realizan observaciones relevantes sobre el ítem.

e. -Legislación vigente. En general no se prevén acciones sobre los beneficios normativos, en particular sería conveniente modificar o sustituir la Resolución 270/98 de AFIP que regla sobre el funcionamiento de las Zonas Francas en general y solicitar la no aplicación de la Decisión 8 del Mercosur para lo producido en la ZF La Pampa.

2- Debilidades:

- a- Falta de asesoramiento integral a empresas. Fomentar que el asesoramiento lo realicen instituciones actuales o nuevas.
- b- La falta de oferta de servicios conexos al comercio. Contactar a empresas del sector para que evalúen radicarse en la Zona Franca o zona de influencia.
- c- La falta de oferta de servicios por parte del concesionario. Sin posibilidad de accionar legalmente, seguir exigiendo por solicitudes extra normativas.
- d- Baja difusión de los beneficios de la zona. Presionar al Concesionario para que mejore su política de difusión y por parte del Estado Provincial realizar alguna campaña masiva y realizar actividades específicas (Participar en Ferias y Misiones, en charlas y seminarios, encuentros en empresas)
- e- Tramitaciones burocráticas al inicio de las actividades. Seguir presionando al Concesionario para que ayude más eficientemente a las empresas y fomentar que alguna institución (actual o a crearse) realice el acompañamiento inicial a las empresas.

FACTORES EXTERNOS

3- Oportunidades:

- a- Cambios en la política. Se podría forzar un cambio la modificación de la Resolución de AFIP 270/ y la excepción a la aplicación de la Decisión 8 del MERCOSUR.
- b- La ubicación geográfica. Sin observaciones

4- Amenazas.

- a- Política monetaria. Ante un cambio que afecte sustancialmente la Zona Franca, se deberían realizar las gestiones pertinentes para que se vea afectada de la manera más moderada posible las actividades dentro de la Zona Franca.
- b- Una política restrictiva de comercio exterior. Ante un cambio que afecte sustancialmente la Zona Franca, se deberían realizar las gestiones pertinentes para que se vea afectada de la manera más moderada posible las actividades dentro de la Zona Franca.
- c- Las crisis financieras internacionales. Ante un cambio que afecte sustancialmente la Zona Franca, se deberían realizar las gestiones pertinentes para que se vea afectada de la manera más moderada posible las actividades dentro de la Zona Franca.
- d- Igualar actuales beneficios de la Zona Franca La Pampa. Ante un cambio que afecte sustancialmente la Zona Franca, se deberían realizar las gestiones pertinentes para mantener la diferenciación de la Zona Franca.

COMPENDIO

COMPENDIO

OBJETIVOS GENERALES:

- 1- Actualizar la información de las empresas usuarias de la Zona Franca, sus principales indicadores de gestión y los movimientos de las empresas dentro de la misma. Sabemos que el año 2011 cerró con 26 empresas/usuarios directas/os y 40 indirectos.
- 2- Detectar cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Zona Franca. Detectar que factores potencian las radicaciones en la Zona Franca.
- 3- Analizar y proponer acciones o actividades que se deberían modificar o crear para que las Debilidades y/o Amenazas puedan verse minimizadas o poder cambiar las debilidades en Fortalezas y las Amenazas en Oportunidades.

PLAN DE TAREAS

- 1- Situación actual de las empresas radicadas en ZF. Que producen, cantidad de empleados, movimientos de ingreso y egreso. Se realizará un relevamiento de todas las empresas radicadas en la Zona Franca, donde se determinará la calidad de Usuario (Directo o Indirecto), que está produciendo o comercializando y que cantidad de personal posee.
- 2- Actualización estadística de los movimientos generados en el ámbito de la Zona Franca (Año 2012 completo). Este dato es complementario al primer punto donde se contabilizarán la cantidad de operaciones que registran las empresas de ingreso y egreso y que destino tienen (Mercado Interno o Externo)
- 3- – Desarrollo de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y Detección de factores que potencian las radicaciones de industrias en la Zona Franca.

- 4- Proponer acciones concretas a fin de minimizar las Debilidades o Amenazas o de transformar las mismas en Fortalezas u Oportunidades respectivamente.

El presente informe final, tiene 2 grandes ejes de investigación:

El primero está relacionado con: Actualizar la información de las empresas usuarias de la Zona Franca, sus principales indicadores de gestión y los movimientos de las empresas dentro de la misma. Y cumple con el primer objetivo general.

Para poder contabilizar fehacientemente la cantidad de empresas usuarias de la Zona Franca La Pampa, se solicitó al Comité de Vigilancia las Resoluciones que la misma emite donde se indican la modificación y prórroga de los contratos, las altas o bajas de los usuarios.

Además se cuenta con informes suministrados por el Concesionario donde se indican las operaciones realizadas en la Zona Franca, puesto que el registro de las operaciones son obligatorias para el correcto control aduanero que existe de forma permanente en la Zona Franca.

De acuerdo a la información suministrada por el Comité de Vigilancia y el Concesionario de la Zona Franca, estos son los principales resultados obtenidos:

- Al 31 de Diciembre de 2.012 existen en la Zona Franca La Pampa 64 Usuarios (26 Directos y 38 Indirectos).
- Los Usuarios de la Zona Franca emplean 209 empleados.
- Las operaciones de ingreso a la ZF fueron 154 por un total de u\$s 5.645.105.
- Las operaciones de egreso de la ZF fueron 225 por un total de u\$s 5.017.175.
- El destino de los egresos de la ZF fueron 100 % al TAG y fueron conformados por el 66 % de productos importados y 34 % de productos resultantes de procesos productivos de 5 empresas.

El segundo eje cubre los objetivos generales 2 y 3, y tiene su fundamento en investigar cuales son los principales incentivos e inconvenientes que han tenido las empresas radicadas o que han querido radicarse en la Zona Franca. Y una vez detectadas las características de la actividad económica dentro de la Zona Franca, se delinearán cuáles serían las líneas de acción a seguir para atemperar las amenazas y debilidades y potenciar las fortalezas y oportunidades.

El presente estudio está basado en el diagnostico FODA, que ayuda a detectar Fortalezas; Oportunidades, Debilidades y Amenazas y es una de las mejores herramientas para poder trabajar a posteriori sobre un plan de negocios o sobre líneas de acciones a seguir.

Esta herramienta de diagnóstico permite contar con un análisis del ambiente externo (oportunidades y amenazas), el cual está dado y no se puede actuar con estrategias de intervención. Por otro lado, analiza el ambiente interno (Fortalezas y Debilidades), sobre las cuales se pueden intervenir en pos de aprovechar las oportunidades y aminorar el impacto de las amenazas.

La matriz FODA permite elaborar un diagnóstico de la situación del sector y ubicar su posición frente al contexto, aportando información para un posterior planteo de estrategias posibles a seguir.

Cuadro resumen: FODA Zona Franca La Pampa

Factores Internos	<p>Fortalezas</p> <p><i>Características técnicas y operativas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Puesta en marcha de una actividad -Desarrollo de una actividad -Comercialización del producto final <p><i>Características políticas</i></p> <p>Apoyo del gobierno provincial Legislación vigente</p>	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de asesoramiento integral -Falta de servicios conexos al comercio exterior -Falta de servicios de parte del concesionario -Baja difusión de la Zona Franca -Organismos intervinientes en la operatoria de comercio exterior -Tramitaciones burocráticas
Factores Externos	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cambios en la política de comercio exterior del País -La ubicación geográfica 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tipo de cambio desfavorable -Política nacional restrictiva -Sistema financiero -Cambios en la legislación vigente

LÍNEAS DE ACCIÓN PROPUESTAS:

A continuación se resumen las potenciales líneas de acción propuestas para poder elaborar las correspondientes estrategias, para eliminar o restringir las debilidades, para poder sortear las amenazas, para reafirmar y potenciar las fortalezas y poder aprovechar las oportunidades.

FACTORES INTERNOS

1- Fortalezas:

a.- Puesta en marcha de una actividad. Las acciones concretas serían, solicitarle al Concesionario que las ofrezca (no existe exigencia normativa), incentivar para que instituciones del medio acompañen a las empresas (instituciones actuales o que se creen) y fomentar la radicación de empresas que se dediquen al asesoramiento integral y que puedan acompañar privadamente.

b.- Desarrollo de una actividad. No se realizan observaciones relevantes sobre el ítem.

c. -Comercialización del producto final. No se realizan observaciones relevantes sobre el ítem.

d. -Apoyo del gobierno provincial. No se realizan observaciones relevantes sobre el ítem.

e. -Legislación vigente. En general no se prevén acciones sobre los beneficios normativos, en particular sería conveniente modificar o sustituir la Resolución 270/98 de AFIP que regla sobre el funcionamiento de las Zonas Francas en general y solicitar la no aplicación de la Decisión 8 del Mercosur para lo producido en la ZF La Pampa.

2- Debilidades:

- a- Falta de asesoramiento integral a empresas. Fomentar que el asesoramiento lo realicen instituciones actuales o nuevas.
- b- La falta de oferta de servicios conexos al comercio. Contactar a empresas del sector para que evalúen radicarse en la Zona Franca o zona de influencia.
- c- La falta de oferta de servicios por parte del concesionario. Sin posibilidad de accionar legalmente, seguir exigiendo por solicitudes extra normativas.
- d- Baja difusión de los beneficios de la zona. Presionar al Concesionario para que mejore su política de difusión y por parte del Estado Provincial realizar alguna campaña masiva y realizar actividades específicas (Participar en Ferias y Misiones, en charlas y seminarios, encuentros en empresas)
- e- Tramitaciones burocráticas al inicio de las actividades. Seguir presionando al Concesionario para que ayude más eficientemente a las empresas y fomentar que alguna institución (actual o a crearse) realice el acompañamiento inicial a las empresas.

FACTORES EXTERNOS

3- Oportunidades:

- a- Cambios en la política. Se podría forzar un cambio la modificación de la Resolución de AFIP 270/ y la excepción a la aplicación de la Decisión 8 del MERCOSUR.
- b- La ubicación geográfica. Sin observaciones

4- Amenazas.

- a- Política monetaria. Ante un cambio que afecte sustancialmente la Zona Franca, se deberían realizar las gestiones pertinentes para que se vea afectada de la manera más moderada posible las actividades dentro de la Zona Franca.
- b- Una política restrictiva de comercio exterior. Ante un cambio que afecte sustancialmente la Zona Franca, se deberían realizar las gestiones

pertinentes para que se vea afectada de la manera más moderada posible las actividades dentro de la Zona Franca.

- c- Las crisis financieras internacionales. Ante un cambio que afecte sustancialmente la Zona Franca, se deberían realizar las gestiones pertinentes para que se vea afectada de la manera más moderada posible las actividades dentro de la Zona Franca.
- d- Igualar actuales beneficios de la Zona Franca La Pampa. Ante un cambio que afecte sustancialmente la Zona Franca, se deberían realizar las gestiones pertinentes para mantener la diferenciación de la Zona Franca.

Las Fortalezas que se han detectado tienen eje en la producción (Puesta en marcha, desarrollo de la actividad y comercialización de la misma) y en la legislación vigente, la que le da las características de ser la única en el País. Además cuenta con el apoyo del Gobierno Provincial (Que debería darse por implícito, pero al ser una actividad política, se cuenta con cierto grado de incertidumbre).

Las Debilidades en cierta forma se deberían poder eliminar o restringir, pero las decisiones de cambio exceden al ámbito de aplicación del Comité de Vigilancia de la Zona Franca (Organismo que encomendó el presente trabajo). La solución más directa sería que el Concesionario de la Zona Franca realice eficientemente las actividades descriptas directamente o indirectamente en el contrato de concesión. La otra alternativa es gestionar para que operen otros actores (Instituciones intermedias, cámaras sectoriales o empresas privadas) dentro de la Zona Franca y que brinde eficientemente los servicios que debería brindar el Concesionario.

En lo relativo a las Oportunidades y a las Amenazas, como ya sabemos las mismas son externas al ámbito de aplicación del propio organismo (Zona Franca como tal). Por lo tanto en este aspecto es estar atentos y actuar en consecuencia. Lo favorable es que en este sentido interactúen organismos públicos (Nacionales, de La Pampa y de General Pico), cámaras sectoriales y empresas, por lo que a través de gestiones técnicas y políticas las amenazas se pueden modificar.