



**Plan Estratégico
Comercio Minorista**
ordenamiento y dinamización



MINISTERIO
DE DESARROLLO
TERRITORIAL

“PLAN ESTRATÉGICO DE ORDENAMIENTO Y DINAMIZACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA DE LA PROVINCIA DEL NEUQUÉN”

SÍNTESIS EJECUTIVA

El Plan se coordinó, lideró y se llevo a cabo desde la **SUBSECRETARIA DEL COPADE**, con la asistencia técnica de la:

**Fundación Centro de Empresa, Cooperación y Desarrollo Estratégico Territorial (CECODET) –
Provincia de Mendoza**

EQUIPO DE GESTIÓN PROVINCIAL

(Contraparte técnica)

Subsecretaría de COPADE

Subsecretaría de Producción y Desarrollo Económico

Centro Pyme- ADENEU

Financiado

Consejo Federal de Inversiones (CFI)

El Plan Estratégico Provincial para el Sector Comercio tiene como objetivo definir políticas públicas, programas y proyectos orientados a mejorar la competitividad y complementariedad de las unidades económicas del Sector, promoviendo nuevas formas asociativas, fortaleciendo el empleo y el desarrollo local.

Como objetivos específicos se plantearon:

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

El Sector comercial es un sector estratégico que contribuye decisivamente en la generación del empleo, el reparto de la riqueza y el equilibrio territorial de la renta. Es un servicio que debe aspirar a la eficiencia y la competitividad buscando adaptarse continuamente a las necesidades de los ciudadanos y a mejorar su calidad de vida. La actividad comercial es un instrumento que impulsa y aglutina la vida urbana, y es un elemento fundamental de cohesión del tejido social y del territorio.

La distribución comercial minorista, como escalón final de la cadena de valor que mantiene la relación directa y la proximidad del sistema económico con los consumidores. Esto significa que es necesaria la continua adaptación de la oferta comercial a la demanda.

Inmersos en un contexto de cambio, una parte del comercio está en proceso de modernización, de transformación y adaptación; y otra parte ha sufrido un impacto negativo. Los cambios que se están produciendo en el entorno del sector están incidiendo sobre el mismo de forma directa e indirecta; y, tienen que gestionarse adecuadamente para aprovechar las oportunidades, y evitar o superar las amenazas que puedan surgir.

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

El plan planteó como metodología de trabajo la consideración de tres escalas de análisis vinculadas y que ofrecen el marco referencial.

- La primera escala es la provincial, donde fue necesario definir territorios de acción más acotados por lo que se decide trabajar a partir de regiones que tienen que ver principalmente con la identificación del sistema de asentamientos humanos (Municipios de Primera Categoría) y su jerarquía dentro de un marco geográfico común. Así se definen las Regiones Norte, Centro, Sur y Confluencia.
- La segunda escala se refiere a la región Confluencia, la ciudad de Neuquén y su entorno inmediato (Centenario, Plottier y Senillosa e inclusive algunas localidades vecinas de la Provincia de Río Negro).
- La tercera escala se refiere a la selección de áreas piloto para la aplicación del plan localizadas en la ciudad de Neuquén. El criterio corresponde a la consolidación de las mismas como zonas comerciales y proveedoras de bienes y servicios de Neuquén. Corresponden a lo que se reconoce como el “Bajo”, el “Alto” y el “Oeste”.

Las etapas de trabajo fueron: sensibilización, diagnóstico, propositiva y la etapa de propuesta de implementación, mediante metodología participativa con los actores del sector comercial a través talleres; foros regionales; foros de validación; entrevistas a referentes claves; encuestas a comercios y consumidores. **Cada instancia tuvo una convocatoria abierta a todos los actores del sector comercial, y se logró la participación de más de 700 personas entre funcionarios provinciales, municipales, legislativos, cámaras y asociaciones empresarias, gremio (Centro de Empleados de Comercio), comerciantes, consumidores e instituciones vinculados al sector.**

Asimismo, se efectuó recopilación y análisis de información de fuentes secundarias y primarias en cada una de las etapas de trabajo.

1. DIAGNÓSTICO

En cuanto a la escala provincial a través del análisis por regiones (Norte, Centro, Sur y Confluencia) se tomó como base que la cantidad de población define en cierta medida la importancia de la localidad en su área de influencia. Se determinan a partir de estos datos las localidades principales por región en las que se hace “centro” para la localización de los foros y la congregación de los actores principales del sector para la realización de entrevistas.

Regionalización del estudio	Localidad	Departamento	Población
Región Confluencia	Neuquén	Confluencia	201.868
Región Confluencia	Centenario	Confluencia	26.843

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

Fuente: Elaboración Propia de CECODET a partir de los datos suministrados por la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de la Provincia del Neuquén e INDEC

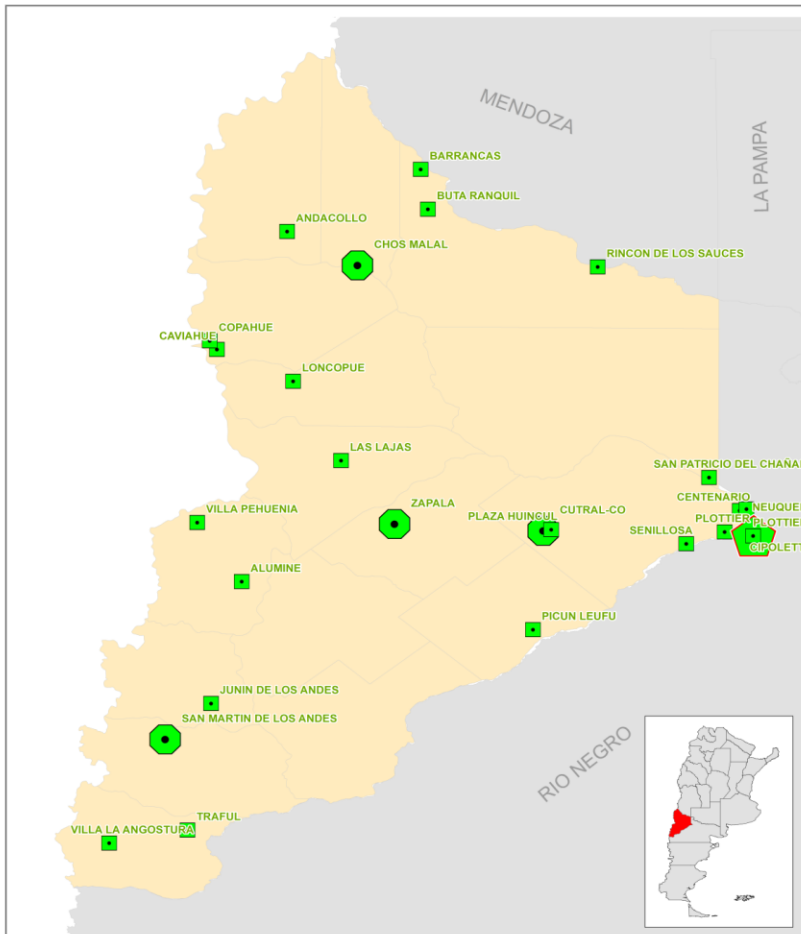
En efecto, los locales comerciales dentro de la Provincia del Neuquén se concentran en los departamentos más densamente poblados, destacándose Confluencia que reúne casi el 70,0% de los locales registrados. En orden de importancia siguen los departamentos de Zapala y Lácar con un 5,8% cada uno y Pehuenches con un 3,5%. El siguiente cuadro muestra las unidades comerciales por localidad:

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

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

La jerarquía de centros comerciales de la provincia se define a través del análisis de los flujos para el abastecimiento de bienes y servicios. Así se determina la siguiente jerarquía:

Jerarquía de centros comerciales en la Provincia de Neuquén



- Centro abastecedor de importancia regional:** Neuquén. Es el centro abastecedor de la provincia y de la región, incluyendo a la Patagonia Oeste y ciudades de Río Negro cercanas. Se la conoce como el centro más importante de la Patagonia.
- Centros abastecedores de importancia media:** San Martín de los Andes, Chos Malal, Zapala y Cutral-Co. Son centros de comercios y servicios que abastecen a su población, a localidades rurales cercanas, a las áreas de explotación hidrocarburífera y turísticas que no cuentan con una oferta más amplia. La carencia principal de estos centros son los servicios de salud.
- Centros abastecedores de importancia local:** brindan bienes y servicios de uso diario a los pobladores locales. Son las localidades de Plaza Huincul, Barrancas, Buta Ranquil, Andacollo, Las Ovejas, Junín de los Andes, Villa Pehuenia, Villa la Angostura, Plottier, Senillosa, Centenario, Rincón de los Sauces, Copahue, Caviahue, Loncopué, Las Lajas.

Es necesario mencionar que cada una de estas localidades tiene una función específica de acuerdo al entorno en el que se localiza y las actividades económicas que conviven en estos espacios.

Las principales problemáticas (barreras) y potencialidades (facilitadores) detectadas en el sector comercial son:

Región Norte: Incluye los municipios de Chos Malal, Rincón de los Sauces , Andacollo, Huinganco, Las Ovejas y Los Miches, Tricao Malal, El Cholar, Taquimilán, El Huecú, Barrancas y Buta Ranquil.

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

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

El principal desafío es capacitar a los recursos humanos existentes y lograr con ello una mejor calidad y competitividad del comercio local, situación que tiene mucho que ver con el fomento de la asociatividad como herramienta para lograr este objetivo. La asociatividad entre los actores del sector comercio es reconocida por los propios actores locales como un problema, sin embargo, resalta el interés de

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

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

Región Centro : Incluye las localidades de los departamentos de Loncopué, Zapala, Pichunches y Añelo, junto a las localidades de Cutral –Có y Plaza Huincul, que pertenecen al Departamento Confluencia.



	Barreras
1	Alto costo de vida
2	Alto valor de los alquileres.
3	Faltan líneas de financiamiento para el sector.
4	Falta de políticas a largo plazo y falta de control de categorización de rubros para el sector comercial
5	Altos costos del transporte
6	Mucha cantidad feriados
7	No hay planeamiento turístico.
8	Falta de uniformidad en diseño de cartelería
9	Venta ilegal
10	Crecimiento urbano desordenado
11	Poca conectividad.
12	Deficiencias en la atención al cliente
13	Baja progresiva en la calidad de la oferta
14	Falta de asociatividad entre los actores del sector comercio.
15	Competencia internet, competencia desleal
16	Alta dependencia de los trabajadores al estado
17	Falta de identidad de las localidades
18	Impacto de las grandes superficies en el comercio minorista

peatones.

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

Región Sur: Abarca los departamentos Aluminé, Huiliches, Lacar, Los Lagos que forman parte de la zona cordillerana y Collon Curá, Picún Leufú y Catan Lil. En el área cordillerana los ejidos urbanos de San Martín de los Andes, Junín de los Andes, Villa La Angostura, Villa Traful y Villa Pehuenia. También se incluye en esta región a las localidades son Villa El Chocón, Picún Leufú, Piedra del Águila, Santo Tomás, El Sauce y Paso Aguerre.

La Región tiene como **principal potencialidad** la intención de progreso que la población reconoce en su propia actitud, lo que ha repercutido en una mejora progresiva en los últimos 15 años en los centros comerciales de las localidades.

El incremento de la oferta educativa, grandes proyectos cercanos (polo tecnológico). Diversificación de rubros y de la oferta en general.

Las capacitaciones para el personal de comercio se han ido incorporando a la agenda de los comerciantes, como así también la mejora de las fachadas de los comercios.

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



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

La Región Sur tiene como **principal potencialidad** la gran oferta de recursos naturales y paisajísticos que permiten el desarrollo de una actividad turística de importancia que implica una gran ventaja para el sector comercio.

Algunas localidades cuentan con un mayor desarrollo comercial y de servicios turísticos, en otras la actividad es incipiente y debe consolidarse y en otras se busca comenzar a posicionarse como destino turístico consolidado.

Otra potencialidad son sus recursos humanos vinculados al sector, sin embargo es importante resaltar que se demanda por parte de los mismos actores mayor compromiso con la promoción de actividades asociativas.

Otra potencialidad importante es el gran respeto a las normas urbanísticas desarrolladas para brindar una imagen identitaria que

sea coherente con el paisaje natural del área y la necesidad de conservar el turismo como la actividad económica principal. Es oportuno mencionar sobre este tema que existen localidades en la Región en las que esta actividad es reciente y está en plena expansión, por lo que se reclama la necesidad de contar rápidamente con estas normativas para no dañar el paisaje.

Región Confluencia y Neuquén Capital: Incluye los municipios de Neuquén, Plottier, Senillosa, Centenario, San Patricio del Chañar y Vista Alegre.

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

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

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

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

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

Áreas Pilotos: las áreas definidas corresponde a la zona comercial del Alto, Bajo y Oeste de la Capital Neuquina, tal como muestra el siguiente mapa.

El marco muestral está dado por los establecimientos comerciales y de servicios afines de las tres zonas bajo estudio, para el estudio de uso de suelo y perfil comercial, sumando un total de 500 locales.



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



Referencias

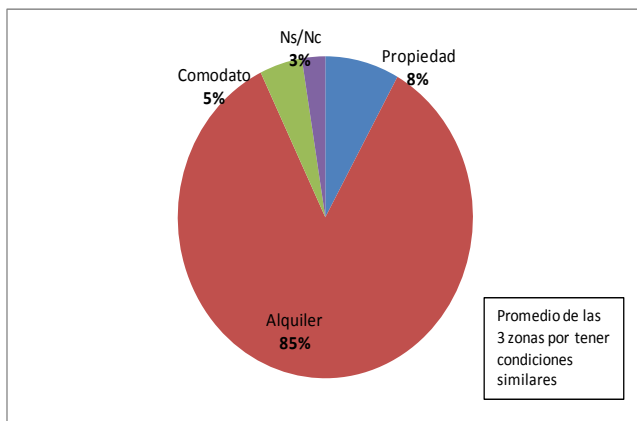
- 1 Zona comercial "Alto"
- 2 Zona comercial "Bajo"
- 3 Zona comercial "Oeste"
- ▭ Zonas comerciales
- ▭ Principales hipermercados

Del marco muestral se relevó la oferta comercial de 205 comercios y se obtuvo los siguientes datos:

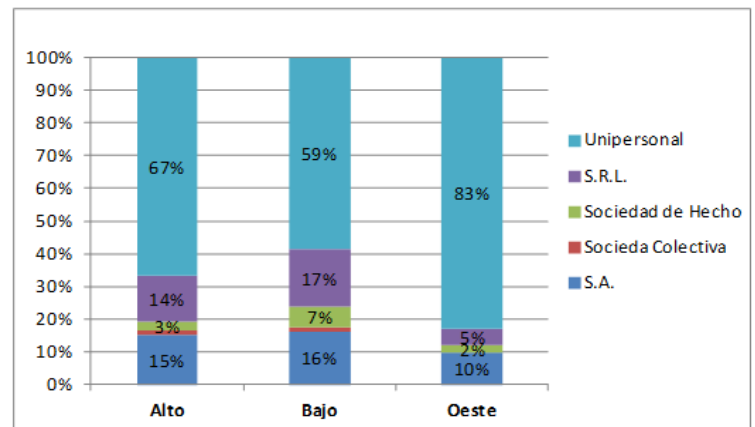
El **“Alto”** es considerado como una zona bancaria, administrativa y comercial en consolidación. El 49 % de los locales pertenece al rubro de indumentaria, le sigue en importancia con el 14% el gastronómico. El **“Bajo”** es considerado el centro por excelencia de la ciudad de Neuquén. El 56% de los locales corresponden a indumentaria, le sigue con el 12% el rubro artículos para el hogar y el resto es muy variado.

El **“Oeste”** es un área en franco crecimiento, y su mayor problema se vincula con la falta de seguridad. Muchos comercios presentes en el bajo también están en el oeste. El rubro de mayor presencia es el de venta de alimentos con el 27 %, le sigue indumentaria con el 13%.

Condición de Uso de Suelo

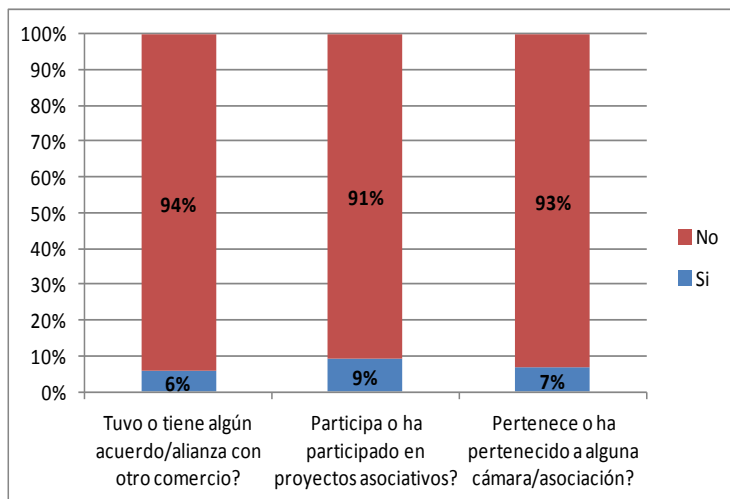


Forma jurídica de los comercios



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Asociativismo



Indicadores Tecnológicos y de Gestión

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



Problemáticas de las zonas comerciales

ZONA	ENTORNO URBANO	OFERTA COMERCIAL
Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de estacionamiento 2. Congestionamiento de tráfico 3. Cuidacoches / lavacoches 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alquileres elevados 2. Cuidacoches / lavacoches 3. Competencia de shoppings e hipers
Bajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de estacionamiento 2. Congestionamiento de tráfico 3. Cuidacoches / lavacoches 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alquileres elevados 2. Cuidacoches / lavacoches 3. Venta ambulante
Oeste	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad 2. Congestionamiento de tráfico 3. Falta de estacionamiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alquileres elevados 2. Mala imagen de la zona 3. Competencia desleal

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

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

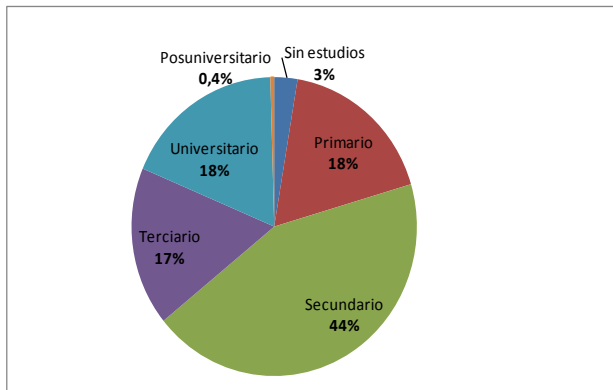
Aspectos a mejorar en cada zona comercial

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

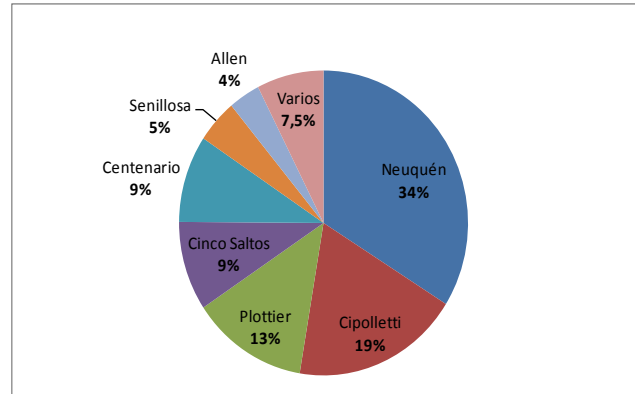
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

En cuanto a la demanda, el marco muestral estuvo definido por la masa poblacional de las ciudades de Neuquén y sus ciudades vecinas: Plottier, Senillosa, Centenario, Cipolletti y Cinco Saltos. La muestra quedó determinada por 490 encuestas, y se realizaron de forma aleatoria en distintos días de la semana, y en diversos horarios, a fin de entrevistar a diferentes tipos de consumidores.

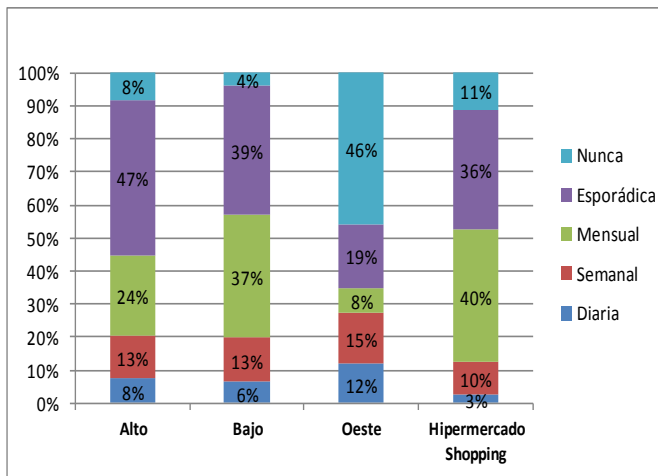
Edad de los consumidores



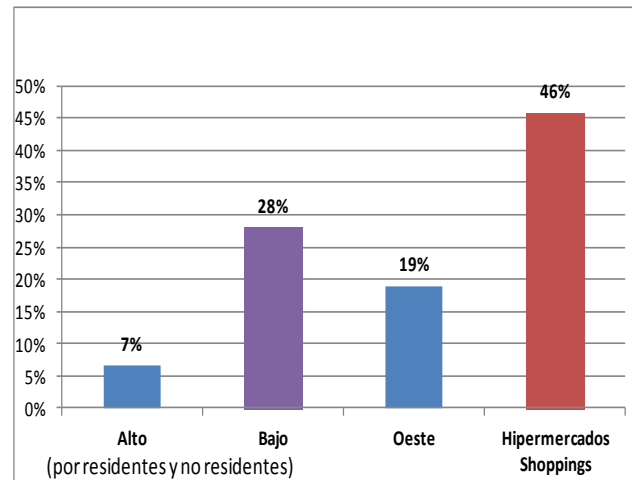
Ciudad de residencia de los consumidores



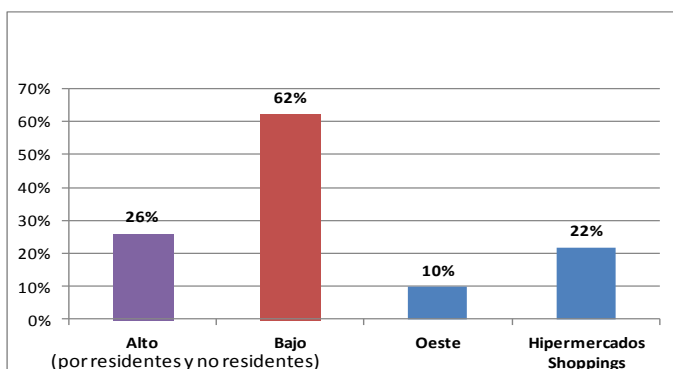
Frecuencia de compra según zona/lugar comercial



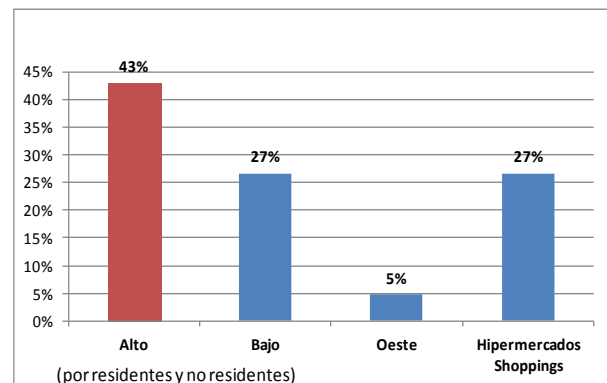
Lugares elegidos para compra de alimentos



Lugares elegidos para compra de indumentaria



Lugares elegidos para el consumo de ocio y gastronomía



Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Factores decisionales respecto al consumo en cada zona/lugar comercial

ZONA	SI	NO
Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de los productos 2. Disponibilidad de marcas 3. Variedad de productos/servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de la oferta 2. Precio 3. Falta de estacionamiento
Bajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio 2. Variedad de productos/servicios 3. Disponibilidad de marcas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de estacionamiento 2. Calidad de los productos 3. Horarios restringidos / Inseguridad
Oeste	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cercanía al lugar de domicilio 2. Precio 3. Hábito/Costumbre 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lejanía al lugar de domicilio 2. Desconocimiento de la oferta 3. Inseguridad
Hipermercados Shoppings	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio / financiamiento 2. Estacionamiento 3. Hábito/Costumbre 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lejanía al lugar de domicilio 2. Precio 3. Desconocimiento de la oferta

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

Aspectos a mejorar en cada zona comercial

ZONA	ENTORNO URBANO	OFERTA COMERCIAL
Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estacionamiento 2. Estado de las veredas 3. Seguridad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Horarios 2. Precios => Facilidades de pago 3. Atención al cliente
Bajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estacionamiento 2. Seguridad 3. Estado de las veredas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Horarios 2. Actividades recreativas/culturales 3. Atención al cliente
Oeste	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad 2. Limpieza 3. Iluminación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Más rubros 2. Actividades recreativas/culturales 3. Facilidades de pago

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de CECODET

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

2. PROPOSITIVA

A. Propuestas generales de intervención a nivel provincial.

Principales retos :

- Revitalizar el comercio provincial, aumentando la competitividad y la productividad del sector.
- Enfatizar el papel del comercio como generador de empleo y motor económico, equipamiento comunitario y elemento estructurante de los centros urbanos.
- Modernizar los establecimientos comerciales minoristas.
- Incentivar al comerciante a la mejora en la calidad, con el objeto de potenciar una óptima atención al cliente/consumidor.
- Potenciar las nuevas estrategias y tendencias del comercio urbano, especialmente mediante los Centros Comerciales Abiertos.
- Formar a los comerciantes y a los empleados de comercio.
- Difundir y potenciar entre el sector comercial el conocimiento y uso de diseño, nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- Modernizar las zonas comerciales urbanas poco competitivas en el marco de proyectos integrales, colaborando así en la calidad urbana de las localidades neuquinas.
- Conseguir equilibrio entre el comercio de proximidad y los nuevos formatos que están modificando los usos comerciales.
- Disponer de una oferta amplia en términos de calidad, precio y productos, con el fin de satisfacer las necesidades de la población residente, garantizando la diversidad y compatibilidad de fórmulas comerciales.
- Adecuar al comercio a las nuevas necesidades y demandas sociales y medioambientales, estableciendo políticas integradas de mejora ambiental, creando focos de centralidad y rediseñando los espacios públicos.

A continuación se describen brevemente los ejes y las estrategias que se construyen a partir de las situaciones comunes del sector comercial a través de todo el territorio provincial.



EJES ESTRATÉGICOS PROVINCIALES	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS
<p>EJE PRIORITARIO PROVINCIAL N° 1. DESARROLLO DE UN MODELO EQUILIBRADO DE COMERCIO: Persigue la existencia de un sector comercial moderno y eficiente que sea accesible a toda la población, con independencia donde resida, de forma tal que todos los ciudadanos puedan disponer de iguales oportunidades de consumo.</p>	<p>1.1. Estrategia de apoyo al comercio rural de proximidad: establecido como el comercio localizado en áreas de baja densidad de población.</p> <p>1.2. Estrategia de potenciación del comercio de proximidad de las ciudades: se debe prestar especial atención al comercio que, por su ubicación, no se halla integrado en un área de alta concentración comercial, o porque la zona no capta un gasto comercializable suficiente que permita desarrollar modelos asociativos mas avanzados o el comercio radicado en poblaciones que no cuenten con espacios centrales definidos.</p>
<p>EJE PRIORITARIO PROVINCIAL N° 2. DESARROLLO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL: Busca la incorporación de factores de competitividad y de incremento de la productividad, a través de la cooperación entre empresas, el desarrollo de redes empresariales y así como la mejora del acceso a las TIC.</p>	<p>2.1. Estrategia de gestión del diseño en los comercios: la imagen corporativa (logotipo, papelería, catálogos, folletos, páginas web, técnicas de diseño de vidrieras e interiores), hace que sea atractivo y competitivo como alternativa de compras, ocio e incluso de esparcimiento.</p> <p>2.2. Estrategia de incorporación del comercio a las tecnologías de la información y de la comunicación: El comercio electrónico, gestión de la cadena de suministro, gestión del conocimiento y relaciones con clientes, proveedores, empleados y socios, mejoran los resultados globales del negocio.</p>
<p>EJE PRIORITARIO PROVINCIAL N° 3. MEJORA DE LA CUALIFICACIÓN PROFESIONAL DE TRABAJADORES Y EMPRESARIOS DE COMERCIO: El fomento de la adaptabilidad de las empresas mediante el aprendizaje de conocimientos empresariales (organización, gestión, etc.) y la asimilación de nuevos procesos y métodos empresariales son fundamentales.</p>	<p>3.1. Estrategia de formación para comerciantes y empleados de comercio: una escasa planificación organizada a corto plazo impide la fijación de objetivos con mayor horizonte temporal, lo que limita las actividades de innovación o la introducción de medidas de mejora constante que contribuyan a posicionar el establecimiento y a la continuidad de la actividad comercial.</p>



ESTRATEGIAS HORIZONTALES (transversales)

Las estrategias de carácter horizontal se consideran fundamentales como forma de lograr la concreción de los ejes mencionados anteriormente.

1. Estrategia de Asociativismo y Relaciones Institucionales:	La situación por la que en la actualidad pasa el comercio, en términos de elevada competencia y competitividad, incrementa la necesidad de su agrupación y actuación conjunta para enfrentarse al entorno cambiante.
2. Estrategia de Acceso al Financiamiento:	Acercar la oferta crediticia a las necesidades de los diversos sectores.
3. Estrategia de Promoción y Comunicación:	La promoción es una fase determinante dado que los consumidores representan uno de los agentes que intervienen y condicionan el desarrollo de la actividad del pequeño y mediano comercio. Promoción para presentar los cambios, mejoras y actuaciones que para dinamizar el sector proponen los comerciantes y los poderes públicos.
4. Estrategia de Urbanismo Comercial:	Mejorar las condiciones urbanas, los servicios, la accesibilidad, la movilidad y la calidad del entorno de la oferta comercial minorista supondrá mejorar su atractivo y competitividad, de tal forma que se convierta en una alternativa de calidad para las comunidades.

B. Propuestas de Intervención Regionales.

Si bien se han incorporado datos de la realidad de las localidades de cada región, los diagnósticos se refieren a la situación regional, por lo que las propuestas mantienen ese nivel de detalle. Varios objetivos trascienden la actividad sectorial comercial, pero sin duda este sector se verá beneficiado si se logran concretar, o bien se comienza a transitar el camino para su concreción.

REGION NORTE	
Objetivos	1. Impulsar actividades asociativas que promuevan la formación, la capacitación y se articulen esfuerzos para reducir costos de transporte.
	2. Apoyar las iniciativas de mejora de infraestructura vial necesarias para la región.
	3. Generar acciones para requerir en forma conjunta nuevas líneas de financiamiento para el sector.
	4. Fomentar el crecimiento y consolidación de servicios turísticos para que esta actividad pueda desarrollarse.
	5. Impulsar la revalorización del patrimonio natural y cultural de la región, tanto el paisaje, el patrimonio construido como también los productos regionales.
Estrategia de alianzas público-privadas en relación a los sectores turísticos y empresariales (mineros y petroleros): busca generar sinergias entre los diferentes sectores que otorgan un nuevo dinamismo al sector porque atraen población en busca de servicios.	
Estrategia de Recuperación y Revalorización del Patrimonio Artesanal y Gastronómico de la Región Norte: busca incrementar el patrimonio regional y fortalecer la identidad de la Región Norte.	



Estrategia de impulso de la Región Norte como destino turístico: promoción de su patrimonio natural y cultural, para atraer a la demanda y generar más posibilidades de desarrollo comercial y de servicios.

Estrategia de mejoramiento del espacio y la gestión comercial local: busca el mejoramiento del espacio comercial puertas adentro del comercio.

Estrategia de mejoramiento de la logística para el abastecimiento: busca la organización de una logística de transporte particular para la región y sus localidades, de forma coordinada y asociativa.

REGION CENTRO

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

Estrategia de formación de emprendedores y nuevos productos regionales: busca la diversificación de la matriz productiva y nuevas posibilidades comerciales ampliando su espectro de rubros y productos.

Estrategias de mejora de la imagen urbana: mejoramiento de los centros comerciales de la región centro e incluye tanto acciones para la mejora del espacio público como de los comercios y su imagen.

Estrategia de control de las áreas comerciales: el control de rubros, calidad e imagen de los comercios de la región en pro de una mejora de la calidad de productos ofrecidos.

Estrategia asociativa y de alianzas público-privadas con otros sectores de actividad: busca la creación de oportunidades de negocios en conjunto con otros sectores más dinámicos de la región.

Estrategia de formación para el mejoramiento del sector comercial: la capacitación y formación tanto del empresariado como de los empleados de comercio en nuevas herramientas para la gestión, atención al cliente, etc.

REGION SUR

Objetivos	1. Apoyar las iniciativas de acciones que otorguen de mayor accesibilidad y conectividad a la región, como planes de mejoramiento de infraestructura, o control de rutas, etc.
	2. Generar acciones para requerir en forma conjunta nuevas líneas de financiamiento para el sector.
	3. Fomentar la asociatividad como forma de organización colectiva para promover mejoras sectoriales, como acciones para disminuir los costos de transporte, por ejemplo.
	4. Ordenamiento urbano en temporada alta y control de la expansión de localidades que están en pleno crecimiento.



	5. Generar una normativa para la producción y comercio específica para la región que esté en concordancia con la realidad local.
	6. Apoyar la idea de una planificación turística que contemple el comercio como atractivo y se busque ampliar las temporadas altas.
	7. Promover actividades de integración regional con Chile (en comercio, identidad, festividades regionales y turismo).
Estrategia de promoción y consolidación de una producción artesanal local: la producción local que se exterioriza mediante el sector comercial, atiende a la identidad de cada localidad y a la calidad artesanal de los productos, característica muy valoradas por turistas y locales.	
Estrategia de homogeneización estética y de imagen estética en los centros comerciales de la región: va dirigida principalmente a las localidades no consolidadas y en plena expansión de su desarrollo.	
Estrategia de ordenamiento urbano de acuerdo a las diversas temporadas turísticas durante el año: incorporar medidas de ordenamiento de tránsito, transporte, recorridos y estacionamiento en los centros comerciales de acuerdo a la temporada turística.	
Estrategia de alianzas público-privadas, intersectoriales, provinciales e internacionales para la promoción de la región: consolidar los intercambios entre localidades y sectores de actividad, incluyendo relaciones bilaterales entre Chile y Argentina para promover tanto el comercio como la producción local.	
Estrategia de apoyo a la mejora de la accesibilidad de la región: si bien se escapa a un plan de comercio, pueden plantearse estrategias conjuntas que comiencen a promover cambios en la periodicidad y conectividad de las diferentes localidades	

REGION CONFLUENCIA	
Objetivos	1. Generar acciones para requerir en forma conjunta nuevas líneas de financiamiento para el sector.
	2. Impulsar planes de reordenamiento urbano que atiendan objetivos de seguridad, mejoramiento del espacio público, puesta en valor de la imagen urbana y nuevas alternativas de estacionamiento, de accesibilidad al centro, y de desarrollo de actividades recreativas y culturales.
	3. Fomentar la asociatividad como forma de organización colectiva para promover el desarrollo de la competitividad y calidad comercial.
	4. Consolidar diferentes polos de atracción con ofertas diferenciadas, cartera de servicios amplia, innovadora y diversificada para generar una mayor capacidad de atracción de público y que pueda competir con otras ofertas de grandes superficies.
	5. Promover acciones para la mejora de la accesibilidad a la ciudad (mejoras de infraestructura y transporte público de pasajeros, respuestas a problemas coyunturales como las protestas sociales y la falta de combustible, etc.)
Estrategia de consolidación de subcentros comerciales especializados: centros comerciales (zonas o ejes) alternativos al centro por excelencia de la ciudad, para brindar ofertas diferentes y especializadas según las tendencias sectoriales y las vocaciones de cada sector.	
Estrategia de integración de nuevas actividades a los diferentes centros comerciales: impulsar actividades a las áreas comerciales para incentivar la afluencia de público en días y horarios.	



Estrategia de mejoramiento del espacio público: busca promover la mejora al espacio de circulación peatonal y vehicular, el ordenamiento de las circulaciones, el mejoramiento del arbolado y amoblamiento urbano, el orden de la cartelería y el mejoramiento estético en general de los ejes comerciales.

Estrategia de apoyo a la mejora del estacionamiento y del transporte público de pasajeros: ordenar el estacionamiento y generar nuevas posibilidades a través del uso de terrenos y espacios urbanos ociosos. Esta acción debe combinarse con la mejora de las posibilidades de uso del transporte público de pasajeros. Si bien no es un tema concerniente a la acción de comercio, la posibilidad de viajes confortables y en tiempo a los lugares de compra fomenta la atracción de público

C. Propuestas de Intervención para las áreas piloto de la Ciudad de Neuquén.

Se plantean Líneas Estratégicas comunes a las tres áreas piloto y dentro de ellas líneas de acción, objetivos estratégicos y acciones diferentes según las características de cada una.

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

Depende en gran medida de encontrar una idea innovadora, que permita diferenciar el diseño del punto de venta del resto de los establecimientos competidores. Se trata por tanto de crear una atmósfera agradable en el punto de venta y lograr que los consumidores encuentren el establecimiento comercial más atractivo y cómodo que la competencia.

Línea Estratégica 2: Calidad en el comercio minorista:

El mantenimiento de estándares de calidad aceptables en un mercado es sinónimo de mantener una actitud constante de innovación en el comercio.

Línea Estratégica 3: Gestión y generación de servicios al comprador:

Se trata de reducir el esfuerzo de compra del cliente; adopción de sistemas de venta que permitan al cliente realizar sus compras a distancia o mediante autoservicio y las decisiones se toman considerando, los intereses y las expectativas del cliente.

Línea Estratégica 4: Relaciones con los proveedores:

La gestión del canal constituye uno de los aspectos estratégicos más decisivos para el éxito y la supervivencia de un comercio. Las claves de la logística actual residen en la colaboración y relaciones transparentes y abiertas entre proveedores y distribuidores.

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

El papel de los recursos humanos en la gestión de la innovación en el comercio minorista es clave.

Línea Estratégica 6: Diseño e imagen del espacio comercial:

El diseño de la imagen corporativa y del espacio comercial, son sin duda la primera impresión del establecimiento, así como su distribución y orden.

Línea Estratégica 7: Cooperación empresarial:

La cooperación es una opción que le permite el acceso a mayores recursos al sector.

ÁREA PILOTO DEL “ALTO”	
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar en el área del “Alto” una oferta gastronómica, de ocio y esparcimiento.
	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la instalación de una oferta diferenciada de comercios con productos con alto valor agregado de diseño.
	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular la creación de una imagen característica del Alto que pueda ser replicada y genere pautas para el diseño de frentes, fachadas y paseos peatonales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la instalación de actividades vinculadas con el arte (teatro, pintura, escultura, música, etc.).
	<ul style="list-style-type: none"> • Generar alternativas de uso del espacio público acorde a las actividades que se quieren promover en el área.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar el espacio público desde el punto de vista de su funcionamiento como también su estética, de acuerdo a las necesidades de transitabilidad y estacionamiento vehicular y peatonal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la asociatividad como forma de articular y promover acciones conjuntas para fomentar y ejecutar procesos de capacitación, inserción de innovación en la gestión, requerimiento de líneas de financiamiento, etc.
ÁREA PILOTO DEL “BAJO”	
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Revitalizar el área del “Bajo” con la consolidación, ampliación de una oferta variada y la introducción de nuevas actividades complementarias para aumentar su atractivo y horas de afluencia de público.
	<ul style="list-style-type: none"> • Promover actividades asociativas para el requerimiento de financiamiento específico para el sector, la capacitación de empresarios y de personal y la introducción de nuevas tecnologías en la gestión comercial.
	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la creación de una imagen característica del Bajo que pueda ser replicada y genere pautas para el diseño de frentes, fachadas, cartelería y paseos peatonales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la instalación de actividades vinculadas con la venta de artesanías, productos regionales y arte.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar el espacio público desde el punto de vista de su funcionamiento como también su estética, de acuerdo a las necesidades de transitabilidad y estacionamiento vehicular y peatonal.

ÁREA PILOTO DEL “OESTE”	
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la instalación de nuevos rubros en el área del oeste que complementen a los existentes y le otorguen una mayor área de influencia.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar y ordenar el espacio público desde el punto de vista de su funcionamiento como también su estética, de acuerdo a las necesidades de transitabilidad peatonal y estacionamiento vehicular.
	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la asociatividad como forma de acción conjunta para la regulación del cuidado del espacio público, la homogeneización de la imagen de los comercios con pautas claras y uniformes, la mejora de la calidad de atención al público, la capacitación de empresarios y personal empleado.
	<ul style="list-style-type: none"> • Crear de una imagen identitaria para el área que puede ser identificable y característica.
	<ul style="list-style-type: none"> • Construir un plan de control del espacio público que promueva la seguridad.

A partir de las estrategias y acciones propuestas se debe continuar con el proceso de implementación, mediante la constitución de una COMISION MIXTA DE SEGUIMIENTO del Plan, integrada por el sector público provincial y por el sector privado a través de sus instituciones que tienen competencia provincial incluido el sector gremial que representa a los trabajadores del sector.