

# **Análisis de la problemática de pequeños productores del NOA en relación a la logística de Transporte**

Rodríguez Rey, Julio <sup>(1)</sup>, Camargo, Mauricio <sup>(2)</sup>, Carrasco Osado, Valentín <sup>(1)</sup>,  
Medina Casas, Claudio <sup>(1)</sup>, Palma, Ricardo <sup>(3)</sup>

*(1) Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación Industrial – Universidad Nacional de Tucumán  
Av Independencia 1800 (4000). [jrodriguezrey@herrera.unt.edu.ar](mailto:jrodriguezrey@herrera.unt.edu.ar)*

*(2) Équipe de Recherche sur les Processus Innovatifs – Université de Lorraine*

*(3) Centro de Estudios Logísticos – Universidad Nacional de Cuyo*

## **RESUMEN.**

Los Pequeños Productores (PP) representan una parte importante de la producción agroindustrial del país y consecuentemente de la región del Noroeste Argentino (NOA). Por sus características, relacionadas con su tamaño, con la informalidad en la que se desenvuelven, las restricciones financieras y de recursos humanos, entre otros; los PP manifiestan dificultades para concretar la venta de sus mercancías, siendo el transporte hacia los centros de consumo masivo una de las facetas más importante de este problema. Para realizar una definición puntual del problema y sus diferentes componentes, se ha realizado un taller en la Universidad Nacional de Tucumán, en el marco de un proyecto financiado por la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) en el cual han participado representantes de los sectores involucrados. Mediante métodos de investigación cualitativa aplicados a la problemática pudieron determinarse los principales problemas y, mediante la metodología de Panel de expertos, se ha priorizado los mismos. Entre los resultados relevantes se encuentra el hecho que las actividades de venta son las más complejas, junto con la pesada carga reglamentaria que rige la actividad y la informalidad del aporte de trabajo de los involucrados, como es el caso de los cargadores.

**Palabras Claves:** Pequeños Productores. Transporte, Logística

## **ABSTRACT**

Smallholders (PP) represent an important part of the agro-industrial production of the country and consequently, in the region of Northwest Argentina (NOA). Due to its characteristics, related to their size, informality in operations, financial constraints and human resources, among others; PP manifest difficulties to complete the sale of its goods, being transport to the mass consumption centers one of the most important facets of this problem. In order to get a precise definition of the problem and its various components, was conducted a workshop at the National University of Tucuman, in the framework of a project funded by the Secretary of University Policies (SPU) in which participated representatives of the sectors involved. Through qualitative research methods applied to the problem could be determined the main problems and, by the methodology of experts panel the components of the problem have been prioritized. Among the important results is the fact that sales activities are the most complex, along with the heavy regulatory framework that rules the activity and informality of work involved, such as shippers.

**Key Words:** Small Producers. Transportation, Logistics

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo se realiza en el marco del Proyecto de Investigación "Factibilidad de Transporte y Consolidación de carga, de gestión co-operada para pequeños productores industriales regionales en el corredor AMBA- LITORAL-NOA-CUYO-AMBA", financiado por la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU). Participan en este proyecto la Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ingeniería y la Universidad Nacional de Tucumán, Facultad de Ciencias exactas y tecnología, a donde pertenecen su Director y Co-Director respectivamente.

### **1.1. El proyecto.**

Debido a las asimetrías regionales y a las características de la infraestructura de transporte, pequeños productores regionales se ven impedidos de colocar sus producciones de forma directa en los mercados de mayor consumo y mejores condiciones comerciales. Esta situación complica el desarrollo y crecimiento de éstos generando problemas de poder en el canal de distribución, en el que las grandes empresas tienen una posición negociadora privilegiada. Los pequeños productores no pueden enviar sus pedidos porque los fletes tendrán una incidencia tan grande que, trasladada al precio, los hace poco competitivos. Para poder aprovecharse de economías de escala, el productor debe recurrir a una empresa de transporte o similar, lo que socava sus márgenes. Mediante las nuevas tecnologías TICs, junto a procesos de gestión asociativos, es posible incrementar la competitividad del pequeño productor para vender en condiciones más ventajosas, con estándares de calidad más altos y mayor valor agregado. Mediante un esquema de recorrido semi-fijo, con variaciones pequeñas cerca de los puntos de interés, se podrá alcanzar niveles de costos competitivos, a la vez que desempeños similares a la distribución punto a punto. También se prevé un incremento en la demanda de mano de obra altamente calificada y la creación de puestos de trabajo en el sector de la cadena de suministros.

Objetivos Generales

Los objetivos generales del proyecto se enuncian como:

- Establecer las condiciones de factibilidad y diseñar el sistema operativo para un sistema de transporte cooperativo (colaborativo), en anillo, que vincule pequeños productores industriales de manera competitiva y con independencia de las grandes empresas de transporte.
- Motivar a los pequeños productores para comparar sus performances (Bench Marking) que les permitan identificar las mejores prácticas en tanto que mediante el transporte identifique los atributos de calidad más deseados por los consumidores.

En este trabajo se realiza un relevamiento de los principales problemas de los Pequeños productores de la región del noroeste Argentino en lo relativo al movimiento de materiales, tanto de productos terminados como de insumos para los procesos productivos. Para ello se realizan dos jornadas del tipo taller, a la que se invitan representantes de los actores involucrados en la problemática. Concurren pequeños productores, transportistas, revendedores, académicos y representantes de los sectores productivos de la provincia, como así también de agentes del estado involucrados en la problemática. Las reuniones se realizan en la Universidad Nacional de Tucumán y los participantes exponen la problemática en base a preguntas planteadas de antemano

## **2 METODOLOGÍA**

### **2.1. Objeto de estudio: Los pequeños productores agroindustriales del NOA**

Según puede verse en el informe de [1], se señala que "Pequeño Productor" no es un concepto teórico, y su delimitación incluye a todos aquellos sujetos que manejan unidades ubicadas entre estos dos extremos: un piso señalado por aquellas unidades productivas cuya significación es sumamente limitada, o nula, por ser muy pequeñas o semi-proletarias y un techo dado por la capacidad de comprar trabajo asalariado. Dentro de este espectro, los pequeños productores realizarán una amplia gama combinatoria de trabajo familiar y tierra; siendo estos dos factores productivos los ejes que se toman para delinear las numerosas definiciones. Las regiones preponderantes en el valor de la producción de los pequeños productores son: Pampeana, Mesopotamia, Chaco Húmedo, Monte Árido y Oasis Cuyanos, aportando el 87% del valor total. Para un mejor estudio de los PP, se establece en el informe la división en 3 tipos a saber: El tipo 1 abarca a los más capitalizados; el tipo 2, a aquellos que viven principalmente de su explotación pero no logran evolucionar; y el tipo 3 agrupa a los de menores recursos productivos, que no pueden vivir exclusivamente de su explotación. Un dato importante es que los PP aportan el 53% del total del empleo utilizado en el sector agropecuario a nivel nacional (equivalente a 428.157 puestos de trabajo). El mayor aporte al empleo de los PP lo realiza el Tipo 3 (53%), le sigue el Tipo 2 (26%) y, por último, el Tipo 1 (22%). Los PP aportan el 54% del trabajo permanente y utilizan el 29% del trabajo transitorio directo empleado en el sector.

Las regiones más cercanas a Brasil, que presentan ventaja de localización, son las del NOA y NEA, que se caracterizan por el elevado número de pequeños productores. Para el NOA, el estudio identifica 2 sub-regiones:

a) Valles del NOA: Predomina en esta región la agricultura bajo riego, principalmente hortícola y frutícola (Quebrada de Humahuaca, Valles Calchaquíes, Valles Centrales y de altura de Catamarca y La Rioja). En los departamentos de la provincia de Santiago del Estero también tienen importancia los cultivos extensivos (granos y oleaginosas) realizados bajo riego. La ganadería tiene poca presencia y se destina a la subsistencia, principalmente bovinos en los valles de altura y caprinos en Santiago del Estero.

b) Agricultura Subtropical del NOA: En esta región, entre los PP, predomina la horticultura a campo (Jujuy y Salta) y los cultivos industriales (la caña de azúcar y el tabaco en Tucumán). En las provincias de Jujuy y Salta dichos cultivos industriales son realizados en gran medida por EAP más grandes y capitalizadas. La ganadería -principalmente bovina- tiene menor importancia, se da sólo en algunos departamentos y no es una actividad típica de los pequeños productores.

Con respecto ya particularmente a Tucumán, en el informe de [2], se destaca la superación generacional del nivel educativo alcanzado por los jóvenes de la población encuestada: mientras casi el 60% de estos cursó o alcanzó el nivel secundario y un 22,5% alcanzó el nivel terciario, entre el conjunto de los jefes de hogar de la población encuestada el 46,5% declaró haber completado los estudios primarios y el 32,4% ni siquiera completó ese nivel. Vale decir, se advierte una brecha en favor de las nuevas generaciones en el campo educativo.

La estructura demográfica observada en los hogares de los pequeños productores de caña de la provincia de Tucumán ofrece una gran proporción con jefatura de adultos mayores, una baja presencia de jefatura de personas jóvenes y una baja participación de los jóvenes en la producción agropecuaria. Los jóvenes de 15 a 24 años representan casi el 20% de la población cañera y están presentes en el 42% de los hogares. Es decir, tienen una destacada presencia demográfica y una baja relevancia en el terreno de las decisiones familiares y productivas.

La población de los pequeños productores de caña de azúcar se agrupa en unos 4.800 hogares.

El tamaño medio del hogar resultó de 4 miembros, similar al tamaño de hogar medio provincial (3,9). El 86,5% de los hogares tiene jefes varones.

## **2.2. Recolección de los datos**

Para el desarrollo del presente trabajo se plantea una metodología de “workshop” o reuniones guiadas por un moderador en las cuales se plantean preguntas abiertas, pero orientadas, de acuerdo con la metodología de “mirar y extraer” definida para las variables cualitativas [3].

Se utiliza el procedimiento de codificación a fin de reducir la información en categorías. Se arman y codifican categorías que forman la base para las posibles categorías y componentes. Este proceso implica una “segmentación” de la información mediante patrones. Esta metodología, según el mismo autor, es útil para los datos no estructurados. A continuación se establecen, siguiendo la línea del autor, los siguientes supuestos:

- Los significados son construidos por los seres humanos, ya que se comprometen con el mundo que están interpretando. Se tiende a usar preguntas abiertas para facilitar la expresión de los puntos de vista.
- Las personas tienden a descubrir su entorno y brindar sentido del mismo en función de su perspectiva histórica y social.
- Por esto, es fundamental la comprensión del contexto de los participantes a través de su exploración y recopilar información
- La generación básica de significado es siempre social, emerge en y fuera de la interacción con una comunidad humana. El proceso de la investigación cualitativa es inductivo, con el investigador generando significado a partir de los datos recogidos sobre el terreno.

### **2.2.1 Investigación cuali-cuantitativa**

Según [4], las entrevistas son una de las estrategias más familiares para la recolección de datos cualitativos. Las diferentes estrategias de entrevista cualitativa de uso común surgieron de diversas perspectivas disciplinarias como resultado una gran variación entre los enfoques de entrevista. A diferencia de las entrevistas y de las encuestas altamente estructuradas, de los cuestionarios utilizados en la epidemiología, se examinan las estrategias de entrevistas menos estructuradas en las que el entrevistado es más un participante en la creación de sentido que un conducto de la cual se recupera la información.

### **2.2.2. Las entrevistas semi-estructuradas**

Mientras que la entrevista no estructurada se lleva a cabo en conjunto con la recopilación de datos de observación, las entrevistas semi-estructuradas son a menudo la única fuente de datos para un proyecto de investigación cualitativa y por lo general se programan con antelación a la aplicación, de forma reflexiva, estimando los impactos, las reacciones, etc.

Están organizados en general en torno a una serie de preguntas predeterminadas de composición abierta, con otras preguntas que surgen del diálogo entre el entrevistador y el entrevistado/s. Las entrevistas semi-estructuradas en el fondo son el formato de entrevista más utilizado para la investigación cualitativa y pueden aplicarse ya sea de forma individual o en grupos. Lo más común es que sólo se realicen una vez a cada individuo (o grupo) y toman entre 30 minutos a varias horas en completarse [5].

### **2.2.3 Entrevistas Cualitativas**

Las entrevistas cualitativas se han clasificado en una variedad de esquemas en las investigaciones contemporáneas, que diferencian vagamente a las entrevistas cualitativas como no estructurados, semi-estructurados y estructurados. En nuestro caso, nos centraremos en los formatos no estructurados y semi-estructurados, porque resulta lo más adecuado a nuestro trabajo de investigación, donde se plantea la conformación de clases y categorías a partir de la significación otorgada a las respuestas de las empresas entrevistadas. Por el contrario, las entrevistas estructuradas a menudo son más pertinentes para los datos cuantitativos. En nuestro caso, un segmento de la recolección de datos, identificado especialmente con las variables financieras, se hará de forma estructurada.

### **2.3. Análisis de Datos Cualitativos**

Las características distintivas de los métodos de recopilación de datos cualitativos que se utilizan en las ciencias de la administración, se reflejan también en los métodos utilizados para analizar esos datos. El enfoque de respuestas textuales en datos cualitativos y no en los cuantitativos es la característica más importante del mismo. El "texto" que los investigadores cualitativos analizan más a menudo las transcripciones de las entrevistas o notas de las sesiones de observación participante, pero el texto también se puede referir a las fotos u otras imágenes que las examina las del investigador [3].

Según [6], el análisis de contenido cualitativo se ha definido como un método de investigación para la interpretación subjetiva del contenido de los datos de texto a través del proceso de clasificación sistemática de la codificación y la identificación de temas o patrones. El análisis de contenido cualitativo implica un proceso diseñado para condensar los datos en bruto en categorías o temas basados en la inferencia y la interpretación válida mediante el razonamiento inductivo, por el cual los temas y categorías emergen de los datos a través de un examen cuidadoso de los investigadores y la comparación constante. La investigación cualitativa es fundamentalmente interpretativa, y la interpretación representa la comprensión personal y teórica del fenómeno estudiado. Un informe interesante y fácil de leer "proporciona una descripción suficiente para permitir al lector comprender la base de una interpretación, y la interpretación suficiente para permitir que el lector entienda la descripción" [5]

La estrategia planteada para llevar a cabo la dinámica del tipo taller se basó en [7] teniendo como base la formalización del contexto de trabajo. Los autores señalan que a los fines de evaluar la pertinencia de una idea (Que en este caso se define como la conceptualización del problema en si mismo), es necesario definir con la mayor exactitud posible el contexto del problema y los criterios dependientes del contexto que se asocian. A este contexto se lo puede definir con variables como ser el sector aludido, las capacidades técnicas y productivas, las estrategias organizacionales, etc. También dependerá de la experiencia que los participantes tengan en este tipo de dinámicas. La formalización del problema permitirá que el mismo se describa adecuadamente, así como también determinar en qué medida contribuyen los problemas "componentes" al problema principal que se trata de definir

#### **2.3.1. Definición del contexto**

Esta definición, si se realiza adecuadamente, garantiza la coherencia entre el objetivo del taller y las preferencias de los evaluadores. Para ello, los autores definen cuatro acciones clave: Evaluación del problema a resolver o definir, definición de criterios que impactan en el problema, determinación del grado de importancia de cada criterio y la asignación de evaluadores. Las dinámicas del tipo taller o "workshops" con frecuencia carecen de enfoque y no producen los resultados esperados. La definición del problema implica la formalización de algunos elementos del contexto que ayudan significativamente a enfocar la dinámica hacia los resultados esperados.

Por último, y con la finalidad de ayudar a la definición del problema a tratar, se han incluido conceptos recogidos en [8,9]. En particular, Transportes intermedios, Problemas de autoridad en la gestión del transporte, asociaciones público-privadas y logística colaborativa.

En primer lugar se plantea el problema brevemente, y se explica el mismo respondiendo preguntas para aclarar. El planteo del problema es el siguiente:

Existen una cantidad de pequeños productores, cuya producción, con cierta frecuencia es desde un volumen inferior a un pallet y hasta no más de dos pallets. Estos productores, por sus características de gran variabilidad en la producción,

por no estar cerca de los grandes centros de consumo, por su falta de vehículos, de infraestructura, etc. se ven complicados para acceder a los servicios de transporte comunes. Si lo hacen, por otra parte, los costos son bastante grandes y puede resultar incluso hasta anti-económicos de trasladar a los grandes centros de consumo. Las preguntas entonces son:

- a) Si, de solucionarse este problema, se encontraría como útil el poder trasladar a un precio razonable la mercadería desde su lugar de producción a los centros de consumo potencial (Por ejemplo, Buenos Aires) o bien hacia una empresa que permita trabajar los mismos para poder exportarlos.
- b) De ser así, si además del precio, existen otras posibles complicaciones a la hora de trasladar la carga que pudieran hacer que, aun ante la existencia de un medio de transporte económico, el servicio no tenga la utilidad esperada, como por ejemplo, los tramos de llegada al transporte, problemas de información, etc.

### **3 RESULTADOS**

#### **3.1. Creación de las categorías**

Las categorías se crean a partir de la metodología Delphi de panel de expertos, aplicando la metodología acorde a los lineamientos descritos en. En la dinámica participan tres académicos expertos en las temáticas abordadas, junto con tres estudiantes avanzados de la carrera de Ingeniería Industrial, quienes previamente asisten al taller. Las características más relevantes que surgen de la aplicación de la metodología son:

1. Costos
2. Recursos humanos
3. Problemas Legales
4. Problemas gremiales
5. Subdesarrollo del ferrocarril
6. Caducidad de la mercadería
7. Problemas de infraestructura

A continuación, se describen los diferentes problemas, que fueron obtenidos a partir de las categorías definidas y luego mediante el análisis posterior de las respuestas por el grupo de expertos, a fin de uniformizar los problemas

#### **Categoría 1: Costos**

1.1 Altos costos del transporte por carretera. La mayor significación de este problema está dada por el hecho de que el transporte en ferrocarril se halla débilmente desarrollado y por lo tanto el transporte en camión es prácticamente oligopólico en la región. También los altos costos del personal del gremio de camioneros contribuyen a elevar los costos, ya que es un gremio muy fuerte.

1.2 Altos costos de manipulación. En una menor medida, se establece que las tecnologías para manipular pallets no están siempre disponibles en los productores y las mismas pueden resultar caras.

1.3 Costos asociados a la atomización de los productores y condiciones de los caminos: En muchas ocasiones los caminos de salida de la mercadería son precarios y eso lleva a altos costos para sacar la mercadería, incluso a días completos en los que los caminos no están operativos, lo que genera a su vez costos, pérdidas de mercadería, atrasos en las entregas, etc.

1.4 Falso flete: Este problema se da en general por los camiones que llevan desde el NOA la mercadería hacia el puerto de Buenos Aires. La vuelta sin mercadería o bien por debajo de la capacidad incrementa los costos de la operatoria.

1.5 La falta de industrialización y desarrollo en general de la zona hace que en muchas ocasiones el producto viaje cientos de kilómetros para su procesamiento y luego regrese al NOA para su consumo definitivo.

#### **Categoría 2: Recursos humanos**

2.1. Problemas de la venta: En general los PP son idóneos en los métodos de producción propios a su actividad, pero no tienen capacitación en ventas, lo que hace muy complicada la misma, por falta de conocimientos específicos. Este problema se asocia a la plaza en la que son comercializados los productos, que podría evitarse vendiendo en otros mercados.

2.2. Costos del personal: El personal capacitado es costoso, así como también la formalización de la relación laboral. Se señala en muchas ocasiones la precariedad del vínculo con el personal de carga y descarga, las horas de madrugada en las que se necesitan estos servicios y la falta de capacitación de los mismos, que frecuentemente inducen a pérdidas en la mercadería

2.3. Deficiente planificación: En muchos casos la planificación de las entregas, la coordinación temporal, la visibilidad de los costos ocultos y de oportunidad hacen que el trabajo sea realizado en forma poco profesional, generando problemas en la operatoria.

2.4. Gremios: Se señala también que la insistencia de los gremios a formalizar la relación y agremiarse conlleva a una mala relación laboral y hasta a la desvinculación. El gremio de camioneros es uno de los gremios más complicados del país.

### **Categoría 3: Problemas Legales**

3.1. La cantidad y complejidad de normativas que se aplica al transporte de cargas resulta para el pequeño productor una carga muy pesada y en muchas ocasiones no puede cumplir con la misma, redundando esto último en pérdidas de mercados potenciales. En este sentido no solo se refiere al aspecto económico de los costos, sino a la complejidad de la documentación a presentar.

3.2. Un problema similar se da con los vehículos propios en el caso de necesitar un traslado corto hasta el transporte o cliente local

### **Categoría 4: Subdesarrollo del ferrocarril**

4.1. Este parece ser el problema de mayor impacto, ya que los costos resultarían sensiblemente menores a los del transporte por carretera

4.2. Un problema asociado al escaso servicio existente del ferrocarril es la falta de desarrollo en cuanto al retiro y entrega de mercadería, plazos, etc.

### **Categoría 5: Caducidad de la mercadería**

5.1. La mercadería de los pequeños productores es por lo general perecedera; generando esta situación un problema en el plazo entre la disposición para la comercialización y el consumo. En estos casos, los centros de consumo más rentables se encuentran alejados y con leads time cercanos a dos días, lo que hace inviable la comercialización

5.2. Una alternativa al problema anterior sería la cadena de frío, pero esto eleva aún más los costos de transporte. También la manipulación y el transporte de cercanías se vuelven más complejos.

### **Categoría 6: Problemas de infraestructura**

6.1. En relación a lo citado en el apartado de costos, la infraestructura de caminos es pobre en el interior de las provincias y esto conlleva a diferentes problemas operativos

6.2. La infraestructura de logística es aún incipiente en las provincias, faltan Zonas de Actividad logísticas que sean accesibles a los pequeños productores

6.3. Existe un déficit marcado de galpones y depósitos en general, sobre todo de alta capacidad

6.4. Se manifiestan también problemas de comunicación entre las partes, que podrían disminuir las capacidades ociosas de los transportes, generar oportunidades de ventas y en general coordinar mejor los subsistemas productivos que afectan el pequeño productor

### **3.1. Priorización de los problemas**

Mediante la metodología de Panel de expertos y basados en la repetición de las respuestas, en el consenso general entre los participantes, como también en el impacto potencia de las componentes sobre el problema, se determinaron los tres problemas más importantes a saber:

- 1) Altos costos del transporte por carretera
- 2) Problemas de Capacitación en Planificación y en ventas
- 3) Complejidad y rigurosidad del entramado reglamentario / legal

## **4. CONCLUSIONES.**

Como puede verse en la presentación de la problemática, los problemas detectados mediante la metodología coinciden con los problemas generales en el entorno nacional a grandes rasgos y presentan a su vez particularidades lógicas de la inserción de los productores en la región del NOA. La distancia a los grandes centros de consumo hace que el desarrollo de los PP dependa en gran medida de poder vender su mercadería en estos centros o bien, poder exportarlas. Para exportar los problemas logísticos son similares ya que los puertos se encuentran en las mismas regiones de alto consumo, aunque la complejidad administrativa se incrementa.

Por otra parte, y con independencia de la región de inserción, el pequeño productor adolece de problemas de gestión relacionado con la actividad de venta principalmente, pero también con las de planificación. Este hecho, junto a la falta de comunicación que también se manifiesta, podría dar indicios de la conveniencia de esquemas asociativos que puedan enfrentar éstos y otros inconvenientes, como los problemas de transporte.

El escaso desarrollo del ferrocarril impacta sobre la actividad por las grandes distancias a los centros e consumo, que pueden llegar a dejar a los PP fuera de mercado por los costos. Los

desarrollos de transporte por camiones, por las características gremiales de la actividad, acentúan la problemática en este sentido.

La atomización de los productores en el terreno, junto a las características de infraestructura, a menudo deficitaria, hace muy difícil la concreción de proyectos asociativos, aunque no deje de ser muy necesaria. Una forma paliar los déficits individuales de los PP, tanto en sus restricciones económicas y técnicas, como a la falta de información asociada a la producción y el transporte, podría ser la asociatividad con un gerenciamiento profesionalizado, en una transición hacia el desarrollo de los PP que exceda a las expectativas mínimas de supervivencia.



Figura 1 Desarrollo del Taller.

## 5. REFERENCIAS.

- [1] PROINDER-SAGPyA / IICA-Argentina, "Los pequeños productores en la República Argentina" Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Buenos Aires, 2007.
- [2] PROICSA, "Características sociodemográficas de los pequeños productores de caña de azúcar de Tucumán", Buenos Aires: Eudeba; PROICSA, 2014.
- [3] J. W. Creswell, *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Thousand Oaks: SAGE, 2014.
- [4] B. DiCicco-Bloom y B. F. Crabtree, "The qualitative research interview" *Blackwell Publishing Ltd 2006. MEDICAL EDUCATION*, p. 314–321, 2006.
- [5] M. B. Miles, *Qualitative Data Analysis*, Singapore: SAGE Publications, Inc , 2014.
- [6] Z. Yan y B. Wildemuth, "Qualitative analysis of content", *Applications of social science research methods to social sciences*, pp. 1-12, 2009.
- [7] A. Gabriel, M. Camargo, D. Monticlo, V. Boly y M. Bourgault, "Improving the idea selection process in creative workshops through contextualisation" *Journal of Cleaner Production*, pp. 1503-1513, 2016.
- [8] G. Ambrosino, J. D. Nelson, M. Boero y I. Pettinelli, "Enabling intermodal urban transport through complementary services: From FlexibleMobility Services to the Shared Use Mobility Agency" *Research in Transportation Economics*, pp. 1-6, 2016.
- [9] C.-C. Hsu, "The Delphi Technique: Making sense of consensus," *Practical Assessment*, pp. 1-8, 2007.