

O/F. 3113
R 26

Doc-
42959

8

**FORTALECIMIENTO DEL APARATO PRODUCTIVO:
INTEGRACIÓN REGIONAL Y
VINCULACION INTERNACIONAL**

INFORME FINAL



PREPARADO PARA EL :
**GOBIERNO DE TIERRA DEL FUEGO,
ANTARTIDA
E ISLAS DEL ATLANTICO SUR.**

POR :
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Asistencia Técnica:
FUNDACION TECSAL

Director de Proyecto:
Lic. Miguel Angel Recondo.
vinpas@infovia.com.ar

DICIEMBRE, 2000

INDICE

	<u>Página</u>
CONSIDERACIONES PRELIMINARES.....	6
1. ANTECEDENTES.....	7
1.1. Objetivo.....	8
1.2. Metodología.....	10
 PARTE I	
2. DIAGNÓSTICO : DESDE LA PERSPECTIVA DE UN SISTEMA PRODUCTIVO INTEGRADO.	11
2.1. Fuerzas y Debilidades. Oportunidades y Amenazas	16
2.2. Descripción de sectores. Cadena de valor sectorial. Diagnóstico.....	16
2.2.1. Industria Turística.....	16
Importancia de la Industria Cultural.....	28
2.2.2. Industria Electrónica.....	29
2.2.3. Exploración y explotación de Petróleo y Gas /Industria Petroquímica.....	33
2.2.4. Agroalimentos/ Agroindustria.....	36
2.2.5. Industria pesquera.....	47
2.2.6. Madera e industrias conexas.	57
2.2.7. Explotación de la turba.....	59
2.3. Fuerzas y Debilidades de los sectores en cuanto a su integración local. Oportunidades y Amenazas del contexto / mercado. Idem integración regional.....	60
2.4. Relaciones con segmentos de la cadena de valor nacionales e	

internacionales. 61

3. ENTRAMADOS INSTITUCIONALES COMO EXTERNALIDADES POSITIVAS PARA POLÍTICAS PÚBLICAS Y ESTRATEGIAS REGIONALES DE PROMOCIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO.

3.1. Potencial de actividades articuladas como instituciones y empresas en plataformas de redes.....	62
3.2. Las organizaciones de la Sociedad Civil. Potencial de alianzas público/privadas.....	64
Encuesta a Referentes de Opinión.....	64
3.3. Iniciativas posibles: Consejo Consultivo Provincial y Grupo de Trabajo Interdisciplinario.....	78
Grupo de Trabajo Interdisciplinario. Propuesta. Consultas. Viabilidad..	78
Consejo Consultivo Provincial. Propuesta. Consultas y Viabilidad.....	79
Instituciones del exterior preseleccionadas.....	81
3.4. Conclusiones Operativas.....	81

PARTE II

3.5. ENFOQUE DE LA SEGUNDA PARTE.....	82
3.6. ENLACE CON EL INFORME PARCIAL I.....	84
3.6.1. OBSERVATORIO.	
a. Misión.....	86
b. Visión 2005.....	86
c. Declaración de principios.....	88
d. Roles y Estructura.....	89

e. Areas: verticales y transversales.....	91
f. Externalidades.....	91
g. Una visión de futuro.....	93
h. Instituciones a invitar a integrarse al Observatorio.....	94
i. Cronograma.	95
3.6.2. CONSEJO PROVINCIAL PARA EL	
DESARROLLO SUSTENTABLE	95
a. Funciones.....	96
b. Roles y estructura.....	96
c. Cronograma.....	96
4. CENTRO DE SERVICIOS A LAS EMPRESAS.	
4.1. Concepto. Factibilidad para Tierra del Fuego.....	97
- Enfoque general.....	97
- Factibilidad.....	99
4.2. Estrategias posibles para la promoción de agrupamientos (“clusters”) industriales y de servicios.....	100
- Un sistema productivo integrado, en perspectiva.....	100
- Distrito Industrial y Cluster de empresas.....	101
4.3. Análisis de recursos territoriales: institucionales, tecnológicos y de recursos humanos.	
- Instituciones educativas.....	106
- Instituciones de desarrollo tecnológico.....	106
- Beneficiarios previstos.....	106
- Cronograma.....	107
4.4. Proyección a la Región Patagónica.....	108
Análisis de gestiones de coordinación de estrategias y cursos de acción con las Provincias de la Patagonia.....	108

4.5. Areas tentativas: información, capacitación, inversiones, apoyo a la iniciativa emprendedora (incubación/tutoría).....	109
1. Estructura orgánica. Componentes.....	109
2. Estructura funcional.....	110
2.1. Servicios de Base.....	110
Servicios de Capacitación.....	110
2.2. Incubadora de Empresas.....	115
2.3. Promoción de Inversiones.....	115
2.4. Cronograma.....	117
4.6. Articulación con Programas de Apoyo a PYMES: CFI, SEPyME, Banco Nación, etc. Vinculaciones internacionales.....	117
 5. ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN INTERNACIONAL.	
5.1 Instituciones, Gobiernos y Administraciones Regionales.	
5.1.1. Encuentros: Seminarios, Talleres, Congresos 2000 a 2002...	118
5.1.2. Misiones al exterior: preparación, contrapartes y relacionamiento. Explotación y continuidad de los resultados.....	119
5.1.3. Acuerdos: plataformas básicas a cubrir.....	123
5.2. Estrategia para una Política de atracción de capitales.	
5.2.1. Requisitos de una estrategia general.....	124
5.2.2. Instrumentos y condiciones para una estrategia operativa.....	125
5.2.3. Una estrategia posible.....	127
5.2.4. Diez acciones para promover la Inversión Extranjera Directa	129
5.3. Agenda de Encuentros, Misiones y Acuerdos con el exterior.....	130

PARTE III

6. SENSIBILIZACIÓN Y MOVILIZACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO.

Alianzas público/privadas locales, nacionales e internacionales.	
Concepto de Red.....	132

6.1. Sensibilización de dirigentes y referentes de opinión en conductas de red.	
Talleres. Programas y metodologías.....	133
- Talleres Preparatorios.....	134
- Seminario Internacional.....	143
6.2. Actividad realizada con organizaciones de la Sociedad Civil, Gobierno, Municipios y Legislación Provincial.....	153
6.3. Acciones de Vinculación Microregional, Nacional e Internacional, sugeridas y en ejecución	153
Observatorio de Tierra del Fuego- Organizaciones Tutoras	159

PARTE IV.

CONCLUSIONES	160.
Referencias.....	167
Bibliografía.....	168

ANEXOS.

1. Encuesta a Referentes y Líderes de Opinión.....	170
2. Programa del Seminario Taller.....	173

CONSIDERACIONES PRELIMINARES.

El presente informe sintetiza tanto la investigación realizada como la actividad realizada por el equipo consultor en conjunto con los referentes privados y públicos de la Provincia. En especial con motivo de la realización de los *Talleres Preparatorios sobre Escenarios Futuros* y el *Seminario Taller de Vinculación Internacional*.

Dado el volumen notable de información acumulado, hemos procedido a sintetizar la misma y trasladar a este documento sólo la información que juzgamos relevante a los siguientes efectos:

- a. Su utilidad para completar el diseño de políticas y cursos de acción futuros,
- b. Claridad y pertinencia de los contenidos, que permitan ser utilizados por los actores productivos a los que va dirigido,
- c. Señalar tendencias y ejes de los nuevos escenarios, local e internacional, que faciliten concebir nuevas formas de participación del sector privado, y colaboración con el sector público,
- d. Hacer visible el trabajo colectivo de empresarios, dirigentes y comunidad académica en la actividad grupal protagonizada durante los Talleres y reuniones de trabajo que integraron las prácticas previstas en este proyecto.

Debemos agradecer asimismo la eficaz y atenta colaboración de todos los funcionarios a los que se les solicitó ayuda y en particular al equipo de la Subsecretaría de Planeamiento, con el Ingeniero Jorge Ontivero en primer lugar, quien diligenció con notoria ejecutividad las habilitaciones a los recursos necesarios

Lic. Miguel A. Recondo
Director de Proyecto

1. ANTECEDENTES

El análisis de *políticas públicas* para los territorios locales y regionales- *Provincias* en el caso Argentino - y el de sus correspondientes *instrumentos y mecanismos* ha adquirido una nueva forma y vigor a partir de mediados de la década de los '80, de la mano de tres tendencias que han influido desde entonces:

1. La creciente importancia de los *procesos regionales de desarrollo* - y su contraparte natural, el creciente *poder e influencia que las administraciones regionales y locales*- se han sinergizado dando como resultado la promoción de su capacidad endógena de producción,
2. Acompañando el proceso anterior se ha desplegado un similar crecimiento en el *área de la colaboración público -privada*, concretamente entre los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil ligadas al desarrollo productivo local: cámaras, universidades, centros tecnológicos, organizaciones profesionales, empresarios, etc.
3. La emergencia de la Unión Europea , como un verdadero *laboratorio viviente*, el que a partir de 1985, con la firma del Acta Unica Europea, apalancó el proceso ya indetenible de *transversalización de actividades, procesos e instituciones* entre los países, que mantiene hoy día plena vigencia.

Es a la luz de estos procesos aparecen con nitidez un conjunto de mecanismos e instrumentos que podemos denominar de *ingeniería institucional (institutional building)* que por el éxito obtenido han alimentado los nuevos paradigmas de principios de siglo sobre *conducción territorial , liderazgos civiles y desarrollo con cohesión social* que ya se ha generalizado a todo el hemisferio norte.

El presente proyecto se propone aportar la experiencia ganada por un grupo de profesionales, emprendedores institucionales e instituciones académicas de nuestro país, al Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur y a sus instituciones de la sociedad civil.

Tal aporte reconocerá tres vías de acción :

- a. Análisis del potencial del territorio para canalizar actividades y recursos según el nuevo paradigma,
- b. Propuestas de plataformas de acción *intermedias*, que faciliten el tránsito a la nueva etapa de internacionalización de las relaciones sociales y económicas,
- c. Un conjunto de *acciones piloto puntuales* que permitan experimentar - y de ser posible instalar- mecanismos de vinculación y aprendizaje de las "mejores prácticas" provistas por el nuevo paradigma.

1.1. OBJETIVO.

Asistir al gobierno de Tierra del Fuego en el diseño y armado de servicios soporte a la iniciativa local de personas, empresas, instituciones y gobierno, en las áreas de la producción y el empleo.

1.1.2. RESULTADOS ESPECÍFICOS.

1. Plan de acción estratégico - *Sector Productivo Integrado*- con especial detalle en los resortes organizativos e institucionales,
2. Vinculación y acuerdos estratégicos con instituciones públicas y privadas del exterior; especialmente España, y Estados Unidos de Norteamérica, realizados.
3. Dar inicio a la promoción de emprendimientos asociativos con socios del país, y del exterior,
4. Proyectos de actividades conjuntas en el área del Mercosur , entre la provincia y municipios de Tierra del Fuego, con contrapartes simétricas del Bloque y Chile,

5. Sensibilización y motivación del aparato productivo fueguino y regional con la puesta en marcha de acciones específicas.
6. Sistemas de información interinstitucional, sobre mercados, tecnologías, oportunidades e innovación.

1.2. METODOLOGÍA .

a. El concepto de *consultoría activa*.

La propuesta que aquí se sintetiza resume la experiencia y el “saber hacer” de una metodología de un grupo de profesionales especializados en *consultoría activa* . Esta se caracteriza por brindar apoyo práctico y asistencia a los actores públicos y privados trabajando sobre:

- Reunión y análisis de información crítica,
- Traducción de dicho conocimiento a recomendaciones de políticas públicas y cursos de acción concretos,
- Promoción de la motivación emprendedora de los actores productivos de la Provincia,
- Seguimiento de los contenidos indicados.

2. DIAGNÓSTICO: DESDE LA PERSPECTIVA DE UN SISTEMA PRODUCTIVO INTEGRADO.

El *Sistema Productivo Integrado*: un nuevo concepto de análisis e intervención territorial.

Como afirma de conocido economista italiano Patricio Bianchi :

“ Para concluir, la política pública no puede ser una acción meramente orientada a alentar la innovación tecnológica. Debe estar dirigida a guiar los *mecanismos colectivos necesarios* para conducir e incorporar efectivamente los cambios que ocurren a nivel local. De esta forma las políticas que alienten el crecimiento endógeno pueden ser implementadas.

En el caso de las intervenciones sobre los *sistemas locales*, o sobre un grupo de firmas o de instituciones, *no caracterizados por contextos social y económicos pre-existentes favorables a la innovación y el crecimiento*, la intervención estructural consistirá en varias acciones:

- (a) Acciones orientadas a *explicitar el sistema mismo* , alentando a los agentes para que se vean a ellos mismos como parte de un sistema integrado.
- (b) Acciones orientadas a la *especialización de los agentes* para permitir una mayor división del trabajo basado en la *confianza mutua*;
- (c) Acciones concernientes a los *costos de coordinación*, los que pueden ser compartidos con la creación de un “*proyecto colectivo*”, aún por medio de soportes públicos.” (Bianchi, 1995, pág. 14)

En esta breve cita del economista italiano está sintetizada la intención básica de este proyecto: aportar información que sea útil a los actores

productivos de la Provincia, explicitar las estructuras, procesos y condiciones que permitan una mayor especialización de los agentes y finalmente sugerir un *entramado organizacional* – funcional con un “*proyecto colectivo local*” - que ayude a reducir sensiblemente *los costos de transacción* de la actividad productiva local.

Entendemos por *costos de transacción* los costos de información, de negociación y de coordinación que integran la producción económica.

(North, Douglas, 1993)

Con respecto al otro eje fundamental se postula que no hay posibilidades de despliegue de Políticas Industriales Macro si no se articulan con *Políticas Industriales Micro*. Sin éstas últimas, las primeras quedan como enunciados de difícil ejecución real.

Estas requieren de la *movilización activa de los empresarios*, quienes se convierten en los protagonistas de ciclos sostenidos y planificados de difusión de *información –motivación – acción - conocimiento* . Este proceso activado en espiral ascendente , ayudará a los empresarios a focalizar su acción, esto es , especializarse y buscar complementaciones.

Es en éste último punto donde la cultura PyME falla al no incorporar en su operatoria habitual modalidades asociativas para complementarse en cada *eslabón de la cadena de valor* (*proveedores – distribuidores – competencia / colaboradores - clientes*).

Esto implica pensar en las *empresas como organizaciones especializadas y complementarias*, ocupando distintos roles en la cadena productiva y en las actividades en red. *Este ejercicio lleva naturalmente a desplegar una serie de actividades que, en su diversidad anuncian nuevos roles, nuevas empresas, y por sobre todo demandan una conducta de apertura e*

innovación para la construcción de nuevas instituciones, garantes de la necesaria sustentabilidad de un proceso de crecimiento equilibrado.

Estamos en lo que Sergio Boisier, (*Boisier, 1996*) denomina el campo de la *mesoeconomía*, *aquél que registra la interacción entre las instituciones (macroeconomía) y los actores de la producción (microeconomía).*

Una política de desarrollo equitativo con esta direccionalidad deberá atender a crear y desarrollar las siguientes condiciones que enumeramos – y extendemos bajo la forma de preguntas - a continuación (*Rosenfeld, Stuart, 1997*):

1. Capacidad de Investigación y Desarrollo.

¿ Existe la capacidad de investigación especializada, en *Centros de Investigación Públicos o Privados* o de *expertos investigadores privados*, disponibles en o accesibles al distrito o racimo de empresas, para proveer investigación de punta y resolver problemas ?

2. Conocimiento y habilidades.

¿ Se dan en el territorio las competencias de trabajo que incluyan tanto las habilidades técnicas como el conocimiento general de la industria y habilidades emprendedoras ?

3. Desarrollo de Recursos Humanos.

¿ Hay oportunidades de educación formal o entrenamiento en las principales ocupaciones del trabajo ?

4. Proximidad de Proveedores.

¿ Están los proveedores primarios y secundarios y materias primas cerca ? en qué medida las firmas interactúan y hacen negocios con proveedores locales ?

5. Disponibilidad de Capital.

¿ Cuán bien la banca del área comprende la industria? conocen ellos a los principales jugadores del racimo de industria y servicios ?

6. Acceso a servicios especializados.

¿ Hay servicios especializados del sector públicos disponibles, tales como servicios de extensión o centros tecnológicos, asistencia exportación o conocidos Centros de Negocios ? ¿hay servicios especializados del sector privado disponibles como aquellos provistos por diseñadores, consultores, brokers de redes, contadores y abogados especializados ?

7. Fabricantes de máquinas y herramientas, para productos y servicios

¿Existen empresas que diseñan las máquinas, herramientas y software utilizados por los miembros del distrito o racimo industrial ? ¿ Se registran buenas relaciones de trabajo entre los fabricantes de herramientas y los industriales , que conducen a mejoras recíprocas?

8. Intensidad de trabajo en redes.

¿ Cooperan entre sí las empresas del distrito? ¿ Cuán a menudo y en qué grado ? ¿ Comparten información o recursos ? ¿ participan en producción conjunta, marketing o solución de problemas ? ¿ Con que frecuencia y en qué grado ?

9. Infraestructura Social.

¿ Cuántas asociaciones civiles o capítulos de asociaciones o agrupaciones de negocios locales existen en la Región ? ¿ cuán importantes son ellas ? ¿ cuán activos son sus miembros ? ¿ cuán a menudo interactúan unos con otros ? ¿ Existen otro tipo de redes personales, informales, relacionadas con negocios ?

10. Energía emprendedora.

¿Cuál es la tasa de nacimiento de nuevos negocios iniciados por trabajadores o gerentes desde el interior del distrito ? ¿ cuán exitoso es el racimo de empresas en atraer nuevas firmas y proveedores externos al sistema local ?

11. Innovación.

¿ Con qué rapidez son concebidas, desarrolladas y adoptadas nuevas tecnologías? ¿ Cuán rápidamente aparecen los productos, procesos y servicios que usan esas tecnologías y las firmas que los producen ?

12. Liderazgos y Visión Compartida.

¿ Se piensan las empresas como un “sistema”? ¿ Planifican y comparten objetivos entre ellas ? ¿ Han diseñado una visión conjunta sobre el futuro? ¿ han desarrollado líderes que puedan mantener la competitividad colectiva y la unidad entre las empresas?

Los actores.

El desarrollo de las PYMES y su posibilidad real de generar empleo depende de dos factores claves para este momento: lograr FINANCIACIÓN adecuada y articular Políticas Micro que impulsen la ASOCIATIVIDAD de las mismas

La cadena de valor.

En los análisis de sector que se realizan a continuación hemos priorizado *componentes operativos y de marketing territorial* y por lo tanto focalizado en los diversos eslabones de la cadena de valor, a saber:

1. Investigación & Desarrollo (I&D),
2. Diseño de Productos y Servicios/ Prototipos,
3. Proveedores,
4. Producción,
5. Marketing,
6. Distribución y Ventas,
7. Redes y Organización,
8. Clientes.

Este énfasis en la *estructura conceptual de la cadena de valor* entendemos que permitirá a los actores directos y a los profesionales privados y públicos, reflexionar sobre las áreas funcionales que agregan valor en la escena de la alta competencia global.

2.1. FUERZAS Y DEBILIDADES . OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .

El análisis que aplicaremos a continuación es el denominado **FODA**, **Fuerzas- Oportunidades - Debilidades - Amenazas** que se aplica tanto a empresas como a regiones.

En el cuadro que se explicita ya en el *sector turístico*, canalizamos el análisis a través de las distintas variables que componen la cadena de valor, tal como lo describimos en el punto que sigue.

2. 2. 2. DESCRIPCIÓN DE SECTORES. CADENA DE VALOR SECTORIAL. DIAGNÓSTICO.

2.1. INDUSTRIA TURÍSTICA.

2.1.a. Tendencias de la Industria Turística Mundial

La Organización Mundial de Turismo ha dado las estimaciones del crecimiento del turismo mundial para el 2020, las que revisten especial interés dado incremento sostenido que se espera de este sector.

□ Proyecciones 1995-2020.

Llegadas de turistas : se pasará de 565 millones en 1995 a 1561 millones en el 2020, esto es casi 3 veces (2.76), en 25 años.

Ingresos por turismo: de u\$s 401 000 millones a u\$s 2 billones en el 2020. Es decir 4 veces más que lo registrado en 1995.

□ Orientación de los esfuerzos de marketing territorial I:

Los mercados emisores más importantes serán los que se explicitan en el cuadro siguiente:

Mundo-/Promedio.	7 %
Europa	14 %
Asia Oriental / Pacífico	10 %
Américas	8 %
Oriente Medio	6 %
Africa	5 %
Asia Meridional	1 %

En una breve lectura, podemos concluir que el porcentual de la población mundial que realiza turismo internacional pasará de un 3,5% en 1995 a un 7% en el 2020, con promedios superiores a esta marca en *Europa, Asia / Pacífico y América.* (*Marcados con gris en el cuadro*)

Conclusión 1: , tendrán sentido, ya, las inversiones en promoción que se realicen en esos mercados, previo análisis de los países y segmentos más valiosos en los mismos.

(OMT, " Avances", 1999, págs. 10-11)

□ *Orientación de los esfuerzos de marketing territorial II:*

(OMT, " Avances", 1999, págs. 38 a 41)

Las áreas de interés crecientes para los próximos 20 años serán :

- *Ecoturismo*, en su denominación más reciente (y más rentable) : " excursión con un componente de naturaleza.
- *Turismo cultural* : la motivación puede ser académica, cultural , de investigación o más general .

El informe de OMT agrega :

" Con respecto tanto al turismo cultural como al eco-turismo, el pequeño proveedor especializado tiene la capacidad de iguala, o superar , el nivel de conocimientos sobre las atracciones en cuestión, y de ofrecer servicios relacionados con ellas." (Pág.38)

Conclusión 2: Como se desprende claramente de este comentario, he aquí una oportunidad para desarrollo de políticas para microemprendedores y empresas PYMES.

- **Temas** : los parques temáticos constituyen un producto turístico en auge. Son el catalizador del auge de nuevos destinos basados unicamente en un ocio de este tipo. Orlando, en Florida, Legoland, en Dinamarca y Ironbridge, en el reino unido son ejemplos de este tipo de turismo.

- **Cruceros** : "este sector está experimentando una fenomenal tasa de crecimiento y se espera que siga creciendo a buen ritmo en el próximo decenio".

Para hacer frente a las proyecciones de crecimiento de la demanda mundial, están construyéndose en este momento 42 nuevos barcos de crucero" cada vez de mayor tonelaje.

- **Aventura** : " a medida que se explora el mundo y van quedando para los turistas menos destinos "nuevos" por descubrir, se observa una tendencia a viajar a grandes altitudes, bajo el agua, a los confines de la tierra, fuera incluso del planeta"(Pág. 40)

Conclusión 3:

De las 5 áreas de interés 4 de ellas son explotables íntegramente en Tierra del Fuego. También es aplicable a la quinta: *parque temático*, siempre que el diseño y tamaño del

mismo sea complementado con un agresivo marketing territorial para inversores y clientes potenciales.

□ *Previsión de Políticas públicas y colaboración público-privada.*

Según la OMT, "los campos en los que se ha de producir una expansión y mejora son :

- La planificación general e integrada del desarrollo turístico, de la que se deriven estrategias de desarrollo completas y claras,
- Colaboración entre el sector público y privado, estableciendo canales de consulta y programas conjuntos de actividades entre ellos.
- Cooperación regional, estableciendo estándares comunes."

2.1.b. Descripción del sector.

PROVINCIA :

A los efectos descriptivos distinguiremos las áreas actuales y potenciales, de mayor desarrollo en la provincia :

1. Municipio de Ushuaia,
 2. Canal de Beagle,
 3. Valles Cordilleranos.
 4. Bahía Lapataia,
 5. Corazón de la Isla,
 6. Turismo de Estancias,
 7. Antártida y
 8. Río Grande y resto de la isla.
-

USHUAIA.

Indicadores económicos.

- *Ingresos por gasto turístico:* en el año 1999, creció un 22,85% por sobre el año 1998 : u\$s 43.625.055. De este total, el 57% se estima correspondió al turismo nacional.
- Si se suman los impuestos directos e indirectos los ingresos totales que genera este sector alcanza una cifra total cercana a los u\$s 53.835.000.
- *Impacto en el sector exportador:* Sobre el total de exportaciones, este valor expresa el 57,32 % del total, para el Departamento de Ushuaia.
- *Empleo :* provisto por el sector turismo, es del 23 % de la Población Económicamente Activa.(Fuente : El Turismo en Ushuaia, Inf. Estadístico: págs. 81 y 82)

CORAZON DE LA ISLA

Indicadores geo - económicos.

Abarca una superficie estimada de 100.000 hectáreas, con aprovechamientos turístico, maderero y ganadero. Limita al Sur con el lago Fagnano, al este con el Municipio de Tolhuin, al oeste con el Parque Nacional Tierra del Fuego y límite con Chile y al norte, con el ecotono, zona amesetada de establecimientos ganaderos.

Comenta el "*Proyecto Corazón de la Isla*" (Ver Ref."*Proyecto, 1997*) La Provincia tiene un recurso turístico muy importante y digno de ser tomado en cuenta para incremento del PBI. El área denominada Corazón de la Isla es unos de los sitios más apropiados para resolver parte de este problema ".." admitiendo

otras actividades de desarrollo tales como explotación ganadera, silvícola, una planificación turística destinada a segmentos del mercado que optan por el turismo rural, agroturismo y turismo de aventura."

Como resultado económico y de marketing se establece en el Resultado 3 : " Flujo de 84.000 turistas por temporadas de ocho (8) meses a razón de 350 turistas/día dirigido a un segmento de alto poder adquisitivo, al año 15 del proyecto en ejecución."

Potencial turístico.

Esta región posee un universo de atractivos turísticos, que van desde los propios fito- zoo- geográficos, hasta los culturales y paisajísticos.

Lagos, bosques, montañas, animales autóctonos (cóndores, zorros y guanacos), se alternan en una proporción que da al lugar su propia identidad turística.

Esto permite abarcar los distintos segmentos de clientes potenciales, desde los *convencionales* hasta los *buscadores de aventura y riesgos*.

Las alternativas en que estos atractivos se pueden estructurar como *circuitos turísticos, con su infraestructura correspondiente , los recursos humanos adecuados y su capacitación se encuentran claramente detallados en el Trabajo del Dr. Goldenhörn, realizados en el mes de Octubre de 1997. (Ver. CFI, "Misión..")*

ANTARTIDA ARGENTINA.

La Antártida posee un *doble interés* , para el desarrollo de la provincia :

- a. el primero es *netamente turístico*, y se deriva de su ubicación privilegiada, como lugar de paso y escala de los recorridos iniciados en los demás continentes. En este sentido, Ushuaia puede usufructuar mucho más esa condición en el mediano plazo, si avanza en estrategias de catering, y mayores servicios para los cruceros que la tienen incorporada en su ruta,
- b. el segundo, es de *carácter económico*, y se puede definir , como la oportunidad de transformar a la isla como reserva logística de las más de 100 bases científicas que pueblan el "continente blanco", en su sector occidental.

RIO GRANDE y Península MITRE.

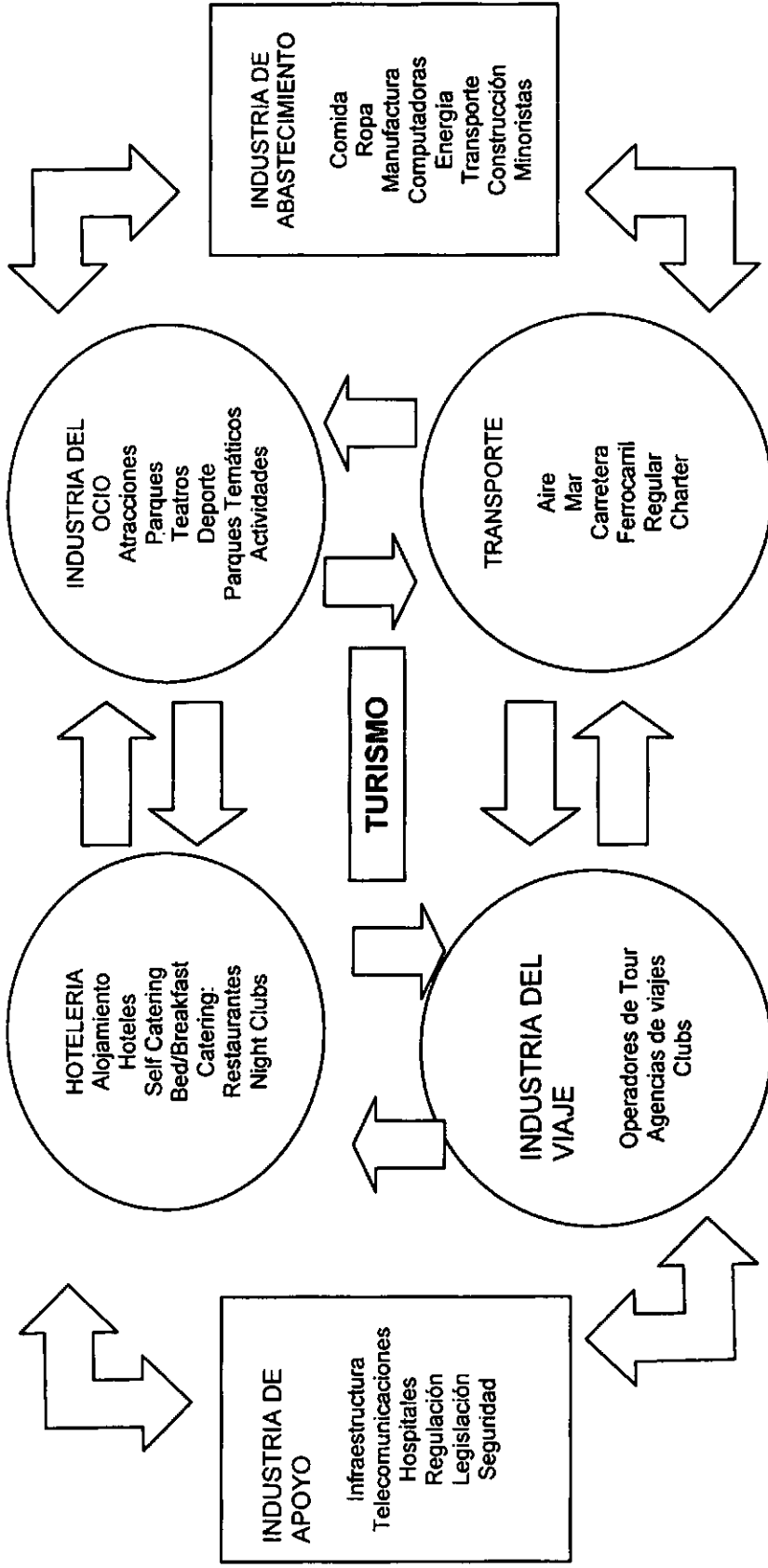
Río Grande, es tanto base logística del *turismo del Corazón de la Isla* como del propio *"turismo de estancias"*. A su vez, "este último puede evolucionar a rangos de entretenimiento y aventura", junto con valores culturales, que dependen más de la percepción de estas oportunidades por parte de los propietarios de las estancias que de los operadores de la ciudad. En este enfoque, pero con otros condicionamientos, incluidos los de infraestructura, emerge con un potencial valioso en el mediano plazo Península Mitre, al extremo este de la isla, el cual permanece casi inexplorado hasta la fecha.

Cadena de valor sectorial. A continuación, en el Cuadro 1, mostramos la estructura del escenario desde el que es posible analizar los eslabones de la cadena de valor de la industria turística, la que nos permitirá extraer algunas conclusiones básicas en cuanto oportunidades para agregar valor a este sector central de la economía fueguina.

GRAFICO N° 1 - ENTORNO INDUSTRIA TURISTICA

ECONOMIA SOCIEDAD POLITICA

PRODUCTOS Y SERVICIOS TURISTICOS



ASPECTOS INFRAESTRUCTURALES ENTORNO MEDIO AMBIENTAL AUTORIDADES GUBERNAMENTALES RELACIONES INTERNACIONALES

En el Gráfico N° 1 vemos el escenario completo del Distrito Turístico, con sus áreas de externalidades.

Así en el área central encontramos los cuatro (4) círculos que reúnen a Las áreas de operación directa de la actividad turística: *Hotelería y catering, Industria del ocio, Industria del Viaje y Transporte.*

A estas áreas se suman las de infraestructura: *industrias de apoyo y de abastecimiento.*

Finalmente, en el recuadro inferior se listan las principales externalidades: *aspectos infraestructurales, entorno medio ambiental, autoridades gubernamentales y relaciones internacionales.*

El área que determina el dinamismo del sistema turístico es la denominada aquí "*industria del ocio*": es el crecimiento en este subsector el que determinará el crecimiento del "agrupamiento industrial turístico" de Tierra del Fuego, con la expansión de sus negocios, actividades y nuevos roles.

Volveremos sobre esto con motivo del plan de trabajo y ejercicios de los Talleres Preparatorios sobre Escenarios Futuros de los mismos. (Ver Punto 6.1).

Diagnóstico: Fuerzas y Debilidades. Instancias de Red.

CADENA DE VALOR <i>Eslabones</i>	FUERZAS	DEBILIDADES	INSTANCIAS DE RED / OBSERVACIONES
1. Investigación a. Oferta Turística, b. Demanda Turística	- Conocimiento del patrimonio turístico, en los niveles públicos y profesionales.	- Valuación parcial del mismo. - Ausencia de una <i>visión comunitaria</i> de este capital. - Falta de <i>promoción integrada</i> en mercados externos.	- En curso: el análisis integral del Area <i>Corazón de la Isla</i> . - En curso: estudio del Corredor Turístico Patagónico. - Acciones de Vinculación Internacional.

<p>2. Desarrollo :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Planes y Programas públicos. * Inversiones Infraestructura * Inversiones en Efectores Turísticos, 	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial para el desarrollo de empresas micro hasta consorcios PYMES y grandes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Completar Carpeta de Inversiones Territorial, para ofrecer en Mercados Externos. - Inversiones en vías de comunicaciones terrestres. 	<p><i>- Terceras Instancias :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Armar agenda anual de presentaciones de TDF, en foros internacionales. - Completar Plan de Inversiones Sector Turismo. Presentar a Org. Internacionales. <p>(Cf. Pto 8 : <i>Redes y Competencia</i>)</p>
<p>3. Diseño.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Institucional. * Marketing de la región 	<ul style="list-style-type: none"> - Inicativa Pública y Privada en despliegue. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avanzar en mayor actividad conjunta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar la "visión conjunta" de la comunidad en la identidad Tierra del Fuego.
<p>4. Proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia parcial de este segmento en el territorio. - Consecuencia : agrega riqueza local. - Escasa Oferta de Turismo Cultural. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo vía Micro-PyMEs. - Capacitación en Normas de Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar socios externos a la provincia, para acelerar aprendizaje en calidad y denominación de origen.
<p>5. Producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de Proveedores. * Desarrollo de Cadena de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial de satisfacer a las 5 tendencias claves de la evolución turística mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generalización de la cultura de la "calidad", con sus tecnologías correspondientes. - Faltan Políticas y Legislación Conservacionista. 	
<p>6. Marketing.</p> <p>Ventas y Distribución.</p>	<p>Potencial de Marketing Territorial, comunicación y comercialización del Patrimonio Turístico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buena relación con operadores internacionales. 	<p>Falta de Plan Integrado, con secuencia de objetivos estratégicos.</p>	<p>Utilización de recursos, relaciones de negocios e institucionales en el país y en el exterior.</p>
<p>7. Redes y Competencia.</p>	<p>Actitud positiva de actores privados e institucionales hacia trabajo en red.</p>	<p>Escasa experiencia en trabajo de redes.</p>	<p>TDF, tiene en este instrumento de promoción un excepcional aliado para la extensión de su potencial turístico</p>
<p>8. Clientes.</p>	<p>Cultura básica de <i>atención al cliente.</i></p>		<p>Posibilidad de afianzarla mediante capacitación y alianzas.</p>

2. 1. D. ESTRATEGIA.

D. 1. Contexto , la importancia de las conductas asociativas.

Como lo indica el presidente de la Organización Mundial del Turismo (2) la actividad propia de la industria turística requiere, como pocas , de un *actitud y conductas asociativas* por al menos las siguientes cuatro razones:

1. En primer lugar, el *turismo posee un carácter interdisciplinario*. El turismo es suma y combinación de una serie de prestaciones facilitadas al consumidor durante su desplazamiento por diversos operadores públicos y privados.

Lo que se ofrece al mercado es un territorio con una multiplicidad de actores productivos que deben jugar como un equipo. La suerte de cada uno depende del grado de excelencia aportado por todos y cada uno. Un mal servicio en un área clave repercute negativamente en la imagen de todo el territorio, y por lo tanto del conjunto de los operadores.

Sólo la cooperación de los sectores público y privado pueden completar un entramado propio de un Distrito Industrial Turístico.

De hecho: las *áreas de infraestructura*, en su diagramación, sostén financiero, soporte legal y supervisión corresponde *al sector público*, y las *áreas de hotelería, gastronomía y entretenimiento* deben ser atendidas y resueltas por el *sector privado*.

2. *La estructura de la industria turística moderna.*

En ella se articulan un número reducido de grandes grupos, generalmente transnacionales y *un tejido de pequeñas y medianas empresas de prestaciones especializadas*. Estas aportan por los menos dos activos claves: *innovación y empleo*. *Innovación* : promueven servicios que realzan y posicionan de un modo único un destino turístico.

Empleo: son las principales proveedoras del mismo en un amplio espectro que incluyen a jóvenes y mujeres, y perfiles de alta calificación como de reducidas condiciones profesionales.

Ya hemos mencionado la importancia de mantener un entorno institucional amigable para las empresas PYME, que garantice la cadena de intereses que ellas expresan mediante la promoción de acuerdos de colaboración que les agregue valor mutuo.

3. *La creciente internacionalización del fenómeno turístico.*

Esto implica, para las empresas locales, agregar a su flexibilidad y velocidad de respuesta , *escala y alcance.*

La *escala* se consigue con la agregación de servicios distintos en el mayor volumen posible, y el *alcance* sumando relaciones para abarcar todos los mercados

4. *Imagen del Territorio. Marketing territorial.*

La importancia que la comunicación adquiere como variable toda estrategia de marketing obliga a pensar en la necesidad de sumar esfuerzos y potenciar a costos ventajosos para todo el territorio local o regional.

D.2. Estrategia.

El sector turístico es el único que posee las *condiciones y el volumen* para articularse como un *distrito productivo integrado* siempre que se de continuidad a las mismas, para lo cual se estima como necesario:

- un esfuerzo mancomunado del Gobierno Provincial, con los gobiernos municipales, y las organizaciones de la sociedad civil. (*Ver más adelante : resultado de Encuesta a Líderes de Opinión y Grupo de Trabajo Interdisciplinario y Consejo Consultivo*),
- Inversiones de infraestructura ,

- Inversiones en las industrias de "hotelería, gastronomía y ocio".
- Ampliar y fortalecer el *capital social*, esto es, la trama de relaciones asociativas de los actores directos (empresarios) entre sí y de las instituciones de la Sociedad Civil.

2. 1. E. LA IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA CULTURAL.

Cada vez más se da mayor importancia al acervo cultural de un territorio como un activo del cual extraer recursos como complemento y potenciador de la industria turística. De un modo sobresaliente, el continente europeo hace de éste recurso una de sus principales atracciones.

Corresponde recordar aquí que se deben sumar a las manifestaciones culturales típicas de la Provincia las propias de nuestro país.

La herencia de arte, arquitectura, música, danzas, y demás productos culturales recibidos por las civilizaciones hacen de cada territorio local un perfil único, y por esa razón un atractivo para ser aprovechados.

Entendemos que la promoción de esta industria provee dos beneficios centrales al crecimiento de la Provincia:

1. Puede colaborar al aumento del período de estadía promedio del turista de 2 días a 4 días.
2. Constituye una ocasión especial para la promoción y desarrollo de los emprendimientos y empresas pequeñas y medianas de la región.

2.2.2. INDUSTRIA ELECTRÓNICA.

Descripción de sectores. Cadena de valor sectorial. Diagnóstico.

La industria manufacturera en Tierra del Fuego.

La industria manufacturera en la provincia tiene un "antes y un después a partir del año 1972, con la sanción de la Ley 19.640.

Dice el Informe de la Subsecretaría de Planeamiento :

" Apuntando a compensar las desventajas en materia de externalidades y de distancia a los centros de consumo, esta ley estableció un sistema de exenciones impositivas y franquicias arancelarias para las actividades desarrolladas en la Isla Grande(definida como Area Aduanera Especial)"(Informe Subsecretaria de Planeamiento, 2000, p.5)

Los efectos de esta ley comienzan a notarse en el año 1978 , y se consolidan, gracias a la coyuntura favorable , a partir de 1982.

Continúa el Informe diciendo *" Fue a raíz de ello que llegaron firmas productoras de aparatos electrónicos y electrodomésticos, junto con empresas textiles, plásticas, etc., que con su instalación modificaron substancialmente el esquema económico de la región e impulsaron un vigoroso crecimiento.*

Importancia de este proceso.

Desde el punto de vista de un Sistema Productivo Integrado, podemos definir a este proceso como importante e incompleto

a) Importante :

En palabras del Informe: " La inversión en el sector fabril aumentó la *demanda de mano de obra* y operó atrayendo un nuevo *flujo migratorio* proveniente de todas las regiones del país.

Asimismo, el efecto multiplicador de la inversión industrial favoreció una expansión del sector comercial, el transporte y las comunicaciones, así como de los servicios en general" (Inf., p.5 y 6)

b) Incompleto :

Por el mismo origen del proceso, podemos considerarlo como un "sistema implantado", favorecido por las condiciones mencionadas , pero que no contó ni con las externalidades públicas y sistémicas que agregarán valor a la cadena sectorial, ni decisiones empresarias que apuntaran en el mismo sentido.

Dicho en otros términos , ni la Investigación y Desarrollo, ni los diseños, ni la política de distribución y venta se decidió y desarrolló en Tierra del Fuego.

Queda entonces , un punto central , y de vital importancia para la isla , el *empleo generado por este sector*, el que se describe a continuación :

Industria Manufacturera: Unidades censales, puestos de trabajo ocupados y personal de agencia, según rama de actividad (1).

Información correspondiente a julio 1994.

Rama de Actividad	Unidades Censales	Puestos de trabajo ocupados			Personal de agencia
		Total	Asalariado	No asalariado	
Total General	270	5538	5134	404	47
Elaboración de productos alimenticios y bebidas .	66	484	336	148	1
Fabricación de productos textiles	14	224	214	10	-
Fabricación de prendas de vestir; adobo y teñido de pieles.	9	24	14	10	
Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería, guarnicionería y calzado.	1	S	s	S	s
Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación, de	22	164	122	42	

artículos de paja y de materiales
trenzables.

Actividad de edición e impresión y de reproducción de grabaciones	17	76	50	26	
Fabricación de sustancias y productos químicos.	7	85	79	6	-
Fabricación de productos de caucho y plástico.	10	155	143	12	3
Fabricación de otros productos minerales no metálicos.	21	61	21	40	
Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.	24	44	10	34	
Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	6	551	548	3	22
Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos n.c.p.	8	s	s	s	s
Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones	21	3360	3343	S	S
Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques	7	215	203	12	
Otras industrias manufactureras.	19	34	8	26	2
Unidades auxiliares	18	44	39	5	-

(1) Incluye a los locales cuya actividad se inició con anterioridad a 1994, como así también a los que la iniciaron en ese año.

Nota: El total de las columnas puede no coincidir con la suma de los parciales consignados, por incluir datos confidenciales

Fuente: Censo Nacional Económico 1994.

Como se ve, la importancia de este sector como proveedor de mano de obra es crucial y, si bien ha disminuido en un 15%, a datos de Septiembre del 2000, su peso proporcional en el mercado de la provincia obliga a pensar y definir para un futuro próximo políticas y cursos de acción en los siguientes frentes:

- Promoción de inversiones en la Provincia, bajo la forma de un esfuerzo de innovación continuo,

- Reconversión de las habilidades de los trabajadores fueguinos, hacia el concepto de *habilidades polivalentes*,
- Coherente con lo anterior, definir estrategias de capacitación continua para niveles técnicos y operativos,
Dado que esto es responsabilidad tanto pública como privada, se debería diseñar una coordinación en formato de red, la de mayor funcionalidad para encauzar este tema.
- Finalmente , este conjunto de políticas debe ser sustentado en una *visión de la comunidad fueguina compartida*, de modo de garantizar un apoyo permanente a las mismas.

Cuadro resumen.:

CADENA DE VALOR <i>Eslabones</i>	FUERZAS	DEBILIDADES	TERCERAS INSTANCIAS. OBSERVACIONES
1. Investigación y Desarrollo,	-----	No desarrollada. Ver más arriba " <i>Incompleto</i> "	Existen capacidades para reconversión productiva .
2. Diseño.	-----	No desarrollada	Puede desarrollarse. Mediano plazo.
3. Producción y Proveedores.	Habilidades Técnicas y operativas desarrolladas.		
4. Marketing, ventas y distribución. Clientes	-----	No desarrollada	
5 Redes y Organización.	Existen		Deben promoverse y desarrollarse con fuerza. Esfuerzo público y privado

OPORTUNIDADES :

Se han registrado un pequeño número de experiencias en la Isla de innovación tecnológica, en el caso de *chips y robótica*, derivado de inversiones de corporaciones extranjeras, pero no tuvieron continuidad. *Queda señalado esto para ser revisado desde la óptica de las inversiones y la construcción de redes virtuales de fabricación y comunicación.*

2.2.3. EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE PETRÓLEO Y GAS / INDUSTRIA PETROQUÍMICA.

Descripción de sectores. Cadena de valor sectorial. Diagnóstico.

En la década de los 90 se impulsa fuertemente la inversión en el sector con los datos que se muestran a continuación, como indicadores del crecimiento :

Producción de petróleo y gas.

Años 1995/1999

Años	Petróleo	Gas
U.de medida	m³	miles de m³
1995	1.354.324	3.263.373
1996	1.675.611	3.378.945
1997	1.756.180	3.913.136
1998	2.023.132	4.132.409
1999	2.217.442	4.446.992

**Fuente: Dirección de Hidrocarburos de la
Provincia.**

Las exportaciones de combustibles muestran un permanente crecimiento , habiendo alcanzado en 1996 un monto de 132,7 millones de dólares.

CADENA DE VALOR <i>Eslabones</i>	FUERZAS	DEBILIDADES	TERCERAS INSTANCIAS. OBSERVACIONES
1. Investigación y Desarrollo	-----		La realizan las empresas petroleras
2. Diseño.	-----	Debe diseñarse plataforma de diálogo. Responsabilidad Empresa /sociedad	Diseño de planes Diálogo con las empresas.
3. Producción y Proveedores	Cercanía geográfica. Capacidad profesional.	Escasa vinculación empresas sociedad	Colaborar en desarrollo de la cadena petroquímica.
4. Marketing Ventas. Distribución.	-----	-	La realizan las empresas
5. Redes y Organización.	-----	Posibilidad de trabajar con las empresas en red cliente-proveedor /facilitador	Instalar el concepto de Sociedad Civil/ involucrados.
6. Clientes.	-----		Colaborar en desarrollo de clientela.

Oportunidades.

Desde el concepto clásico, el tipo de inversiones generadas por este sector pueden devenir en la forma de *enclave*, en tanto el uso de los recursos globales que ofrece el territorio de la provincia, *en su forma actual y en la potencial*, no son utilizados en su integridad.

Estaríamos, entonces ante la subutilización de los recursos - o su no utilización lisa y llana- con dos resultados negativos para los actores:

1. Para la empresas mismas, las que al recurrir a proveedores extraterritorio, incurren en mayores costos derivados de la distancia física y los propios de transacción,
2. Para la comunidad, la cual ya provee externalidades positivas a aquéllas, en términos de educación, salud, hospitalidad y capacidad tecnológica entre las más importantes, las cuales

Desde el paradigma del nuevo siglo, las instituciones de la sociedad civil, el Estado y las empresas son *actores interesados e involucrados centrales*, (*stakeholders* - tal como sostienen el BID y el Banco Mundial)(*) en la suerte de la comunidad de Tierra del Fuego.

Este concepto *crea obligaciones mutuas entre los actores con el objetivo de generar una sociedad con desarrollo y cohesión social*. Y, cuanto más poderosos son los actores, mayor es el compromiso y la responsabilidad consecuente con el cumplimiento de estos principios.

Este enfoque abre un panorama de múltiples oportunidades de *acuerdos ganar-ganar* para establecer nuevas pautas de diálogo y negociación público-privadas. Esto es, de oportunidades para la provincia, sus ciudadanos y empresas.

(*) *What do we really want? A Manifesto for the organizations of the 21st.Century.. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Nov. 1999*

2.2.4. AGROALIMENTOS / AGROINDUSTRIA.

Descripción de sectores. Cadena de valor sectorial. Diagnóstico.

Los Comienzos de la Actividad

El sector agrario se desarrolla en la Isla Grande de Tierra del Fuego a partir de las últimas décadas del Siglo XIX, siguiendo el impulso de dos orientaciones colonizadoras, la Inglesa, que con base en las Malvinas usurpadas, opera a través de la Iglesia Anglicana sobre el Canal de Beagle con dirección al norte y la del Gobierno Nacional que con la colaboración de la Orden Salesiana de la Iglesia Católica opera desde el norte en dirección al sur.

De esta manera, se instala en las costas del Canal de Beagle el establecimiento Haberton de la familia Bridge en 1886 y en las adyacencias del Río Grande se funda la estancia Primera Argentina de José Menéndez en 1896, sobre la base de una concesión otorgada por el gobierno argentino.

El primero de los establecimientos comenzó la creación de sus planteles con ovinos y bovinos traídos desde las Islas Malvinas y el segundo con planteles de ovejas Rommey Marsh trasladadas desde las costas del Estrecho de Magallanes.

La Distribución de Tierras

Es el Gobierno de la Nación el que interviene directamente en la entrega de títulos de propiedad de las tierras o concesiones para su explotación agraria en todo el territorio de la Isla Grande, logrando la ocupación de grandes extensiones de tierras y su consolidación bajo bandera argentina, dando lugar a la creación de numerosos establecimientos que tuvieron como actividad principal la cría de ganado ovino para el aprovechamiento de la lana y la carne.

Esta etapa de ocupación y creación de planteles para su comercialización se prolonga hasta el año 1919, fecha en que el Congreso de la Nación aprueba la Ley de Reforma Agraria Nacional por la que caducan las concesiones otorgadas sobre tierras fiscales a grandes estancias y se redistribuyen en lotes de 10.000 ha generando la incorporación de nuevos pobladores, que tienen el compromiso de habitar los predios y realizar mejoras para obtener a los 10 años los títulos de propiedad respectivos.

Se funda en esta etapa, conocida como segunda colonización, la Colonia Agrícola de Río Grande y el esfuerzo privado genera un crecimiento de la infraestructura de caminos y comunicaciones, y la aparición de nuevas actividades urbanas como el comercio.

La Superficie Utilizada

Los establecimientos ganaderos se instalan en la Estepa Graminosa, que se extiende desde el Río Grande al norte hasta el Estrecho de Magallanes y en el Ecotono que es el área que se extiende desde el Río Grande hacia el sur de la isla, la superficie total utilizada es de aproximadamente 1.100.000 ha de campo de pasturas naturales aprovechadas para una producción extensiva.

El periodo invernal establece un fuerte limitante en la utilización de los campos de pastoreo, obligando a organizar el mismo en periodos de Invernada y Veranada para proteger al ganado y mantener los estándares de producción.

Las Empresas

El parque empresarial del sector esta integrado por 68 empresas dedicadas principalmente a la ganadería ovina y complementariamente a la ganadería bovina, su rango se puede definir como pequeñas y medianas, atendiendo al monto de facturación.

Se constituyen legalmente como familiares y/o jurídicas, según los casos, manteniendo un bajo nivel de endeudamiento financiero y comercial, sus integrantes sustentan un alto nivel de información general, que los hace participes de los cambios tanto en el aspecto tecnológico como económicos que se producen en la actualidad.

La estructura parcelaria, con títulos en orden tanto para propietarios como para arrendatarios, es apta para sustentar el tipo de producción realizada y se puede afirmar que con la incorporación de tecnología apropiada y la incorporación de actividades innovadoras pueden mejorar su nivel de rentabilidad.

Su capacidad de asociación tiene antecedentes en la creación de la *Sociedad Rural de Tierra del Fuego* en el año 1937, esta entidad fue útil a los fines de asegurar el saneamiento y resolución de la titularidad de la tierra y a la incorporación de nuevas técnicas que como la inseminación artificial se practica desde 1942.

La Creación de Empleo

El sector tiene un bajo índice de empleo que por la disminución de los precios, tanto en el mercado interno como en el internacional y la consecuente disminución de stocks, tiene una tendencia negativa que se confirma a lo largo del tiempo, actualmente los puestos de trabajo son aproximadamente 500,

ocupados en un 90 % por hombres mayores, el empleo rural prácticamente excluye a las mujeres y a los jóvenes.

Los Servicios de Salud, Educación y Seguridad

No existen programas públicos ni privados de atención específica del poblador rural, tanto para la salud como para la educación, y los trabajadores tienen la dificultad de la situación de quebranto de la obra social que los atiende.

El traslado a los lugares de atención y de enseñanza encuentra la dificultad de transitar por una infraestructura de caminos deficiente o mal mantenida y en el caso de la enseñanza no se han ensayado alternativas como la de educación a distancia tanto para la escolaridad básica como para la técnica y profesional.

En cuanto a la seguridad, han crecido últimamente el abigeato y la portación de armas de fuego no declaradas hechos que, por el escaso personal y baja capacitación, la policía rural no puede controlar eficazmente.

La Infraestructura Pública

Las empresas telefónicas están extendiendo la cobertura de los servicios de comunicación en toda la isla, quedando en el ámbito rural sectores que por ocupar zonas con características topográficas particulares todavía no están bien asistidos. Es de esperar que la telefonía y los sistemas de radio que debieron utilizarse hasta el presente en los establecimientos puedan ser reemplazados por sistemas de mejores prestaciones y menor costo.

La red de caminos principales y secundarios cuenta con un trazado admisible pero que debe ser potenciado por una salida

portuaria para la zona norte y una buena vinculación con los establecimientos, asegurando un mantenimiento apropiado durante todo el año, particularmente en invierno.

En este sentido se hace necesario mantener el perfil y el buen escurrimiento de las trazas y una buena demarcación y despeje de las mismas, resolver en forma definitiva los problemas de dominio de los caminos y el alambrado de los frentes en las rutas complementarias.

La Producción Ganadera

El Ganado Ovino

A las razas que compusieron los planteles originales, como la Romney Marsh, se agregó a partir de la década del 20 la raza Corriedale de doble propósito con el fin de mejorar la producción de lana y mantener la producción de carne para el mercado europeo, esto se dio en el marco de un aumento internacional de la demanda de lana que impulsó a los productores fueguinos a adecuarse a esa situación.

La incorporación de la raza Corriedale y su absorción en los planteles existentes dio lugar en una primera etapa a la aparición de la llamada Oveja Magallánica, el buen trabajo de los productores permitió que los reproductores pudieran adquirirse en la Isla dando lugar a un mejoramiento de los planteles Corriedale.

A principio de la década del 80, otra demanda del mercado internacional respecto del tipo de lana y de sus características, hizo que los productores incorporaran reproductores y planteles de nuevas razas de ovinos.

En la zona de la Estepa se introdujeron ejemplares de las razas Merino, Poll Merino e Ideal y en la zona del Ecotono las razas Corino y Cormo, no obstante se mantuvo y aumentaron los planteles de raza Corriedale dado su doble propósito de carne y vellón pesado.

El Ganado Bovino

El ganado bovino de la Isla Grande se compone de planteles de distinto origen entre los que predomina la raza Hereford por su capacidad de adaptación al clima, con un largo pelo invernal y grasa de cobertura que la protege de los rigores de esa estación.

No obstante se encuentran en los diferentes establecimientos dedicados en exclusividad a este tipo de ganado o en forma complementaria a la cría de ovejas, planteles con influencias de la raza Shorton con cruzas de Charolais y Blonde d' Aquitaine, algunos rodeos de Holando, Pardo Suizo, Wets Highland, Devon, Galloway y Angus y existen una decena de rodeos Polled Hereford/Hereford de muy buen nivel y cuidada reproducción con técnicas probadas.

En algunas zonas como en la de Policarpo y aledaños, se han relevado bovinos que son producto del entrecruzamiento de las razas mencionadas y que han dado como resultado un tipo de ganado que bien podría definirse como Criollo Fueguino, que por su adaptación al medio y por selección natural a desarrollado características propias.

Las Pasturas

En el área que corresponde a la zona denominada como Estepa Graminosa al norte de la Isla Grande, la cubierta vegetal esta compuesta por gramíneas naturales entre las que predomina la Poa sp. que se caracteriza por su bajo porte y alto valor nutritivo.

Respecto a las especies arbustivas se destaca la Mata Negra, que aporta muy poco desde el punto de vista de la alimentación animal pero que ofrece reparo para las crías y sus madres.

En esta zona el recurso forrajero invernal esta compuesto por la Festuca Magallánica de muy bajo contenido alimenticio y mala digestibilidad pero que se utiliza en razón de ser el vegetal más abundante.

El área del Ecotono se caracteriza por ricos pastizales y bosques de Ñire alternados con grandes extensiones de vegas y bosques de Lengua, particularmente en la región sudoeste que se utiliza para los periodos de veranada.

El manejo y la producción de forraje para la temporada invernal y para complementar la alimentación han transitado diversas experiencias, algunas de ellas exitosas, en distintas zonas y constituye una necesidad cierta y un posible negocio complementario a las actividades ganaderas.

Los Sistemas de Pastoreo

El sistema más utilizado es el de Pastoreo Continuo forma que se encuentra extendida en toda la Isla Grande, también se utiliza el Pastoreo Rotativo de ciclos largos y el Pastoreo con Veranadas e Invernadas por los rigores del clima.

Las aguadas compuestas por ríos, arroyos, vertientes y lagunas son insuficientes para satisfacer la demanda de los animales por su distribución en el territorio y su régimen dependiente de las precipitaciones y del deshielo, también la distribución condiciona el pastoreo en la medida que genera puntos fijos para la atención de los animales.

El promedio de carga de animales para la Estepa es de 0,8 Equivalente Ovino por hectárea, siendo esta la zona que admite mayor cargas de toda la Isla Grande, para el Ecotono la carga admitida es de 0,7 Equivalentes Ovinos por hectárea, la asignación se realiza sobre la base de la experiencia histórica y de los resultados obtenidos.

Para el ganado bovino los sistemas de pastoreo empleados son prácticamente los mismos que se utilizan para los ovinos, siendo todos de explotación extensiva y realizados en los mismos territorios y en las mismas condiciones.

La Sanidad

La condición de insularidad protege a Tierra del Fuego de las enfermedades animales, a esto se suma la facilidad del control de ingresos y un aceptable control fronterizo, situación esta que ha permitido mantener buenos estándares de salubridad animal tanto para el ganado ovino como el bovino.

Las enfermedades parasitarias son las más comunes en los diferentes tipos de planteles y su atención debidamente realizada por los productores las mantienen bajo control limitando su impacto en el aspecto comercial.

Hay también enfermedades infecciosas de baja incidencia como la brucelosis que cuentan con programas públicos de control, otras

de aparición esporádica como la queratoconjuntivitis y la toxemia de gestación en ovejas madres a la salida del invierno.

La Genética

Desde el año 1942 en que se comenzó con la inseminación artificial, el manejo genético es una preocupación arraigada en el productor fueguino, esto le ha permitido un constante mejoramiento de los planteles ovinos especialmente de la raza Corriedale.

En el ganado bovino hay planteles de la raza Polled Hereford que son mejorados con este método de inseminación con semen de toros probados para mejorar la producción.

LA PRODUCCION AGRICOLA

La Isla Grande de Tierra del Fuego no tiene un medio apto para el cultivo de cereales, oleaginosas y frutales al aire libre, por las características geográficas y climáticas, Si puede realizarse el cultivo de algunas hortalizas de hoja, en un periodo breve del año o en invernadero.

El mercado interno es demandante de este tipo de productos dado que debe abastecerse desde el exterior de la Isla pagando altos precios, esta importación puede ser sustituida por la producción local en la medida que se desarrolle el sector.

Actualmente hay una incipiente producción de lechuga, acelga, ajo y frutilla, realizada por 50 microempresarios que complementan otras actividades con este tipo de cultivo y cuentan en algunos casos invernaderos para el desarrollo del cultivo bajo cubierta.

La superficie utilizada hasta el presente, que no es significativa en términos económicos, es de 4 ha de las cuales 1,7 ha son cubiertas

y 2,3 ha descubiertas, alcanzado una producción de 120.000 Kg compuesta por 75.600 Kg de lechuga, 20.400 Kg de acelga, 12.000 Kg de ajo y 9.000 Kg de frutilla.

El mercado interno se puede potenciar con el incremento del turismo y la atención al tráfico naval particularmente el movimiento de cruceros y buques en tránsito hacia la Antártida.

FORTALEZAS

- Condiciones de aislamiento geográfico e imagen favorable para el posicionamiento internacional de producciones locales de alta calidad.
- Mercado local caracterizado por un alto nivel adquisitivo de la población estable y un considerable crecimiento del movimiento turístico, especialmente extranjero de alta capacidad selectiva.
- Sector empresario informado y de alto nivel cultural.
- Desarrollada conciencia de asociativismo en los productores.
- Conciencia del valor de la información como elemento sustancial para la toma de decisiones y el correcto posicionamiento en el mercado.
- Técnicos radicados en la provincia de reconocido compromiso con el sector y probada idoneidad.
- Intenciones firmes del sector privado de invertir en tramos estratégicos de la cadena agroalimentaria.
- Planes de trabajo en marcha cuyos productos resultan coherentes a la obtención de especialities.
- Ley Nacional 19.640.
- Baja carga Tributaria
- Conciencia en el sector público y privado de la necesidad de cambio en la estructura pública que atiende al sector.
- Receptividad favorable, en organismos y organizaciones extraprovinciales de propuestas elevadas por la Provincia.

- Modelo productivo de bajo impacto ambiental sin utilización de agroquímicos, apto para ingresar a mercados de alta exigencia.
- Condiciones objetivas que permiten la producción de “especialidades”.
- Empresas organizadas legalmente y con bajo índice de endeudamiento.
- Experiencias positivas del uso económico integral de los espacios rurales.
- Presencia en la región de instituciones técnicas de reconocida solvencia.
- Aceptable infraestructura aérea

DEBILIDADES

- Falta de una estrategia consensuada, entre el Estado y el sector privado, para posicionar en el mercado nacional e internacional las producciones locales.
- Insuficiente disponibilidad de información para la toma de decisiones.
- Pronóstico no favorable al aumento de los precios internacionales de los bienes primarios producidos localmente.
- Incremento de los costos de producción por factores no posibles de ser manejados por los productores.
- Cambios bruscos en las condiciones climáticas, pronunciadas sequías.
- Riesgo invernal.
- Producción de commodities y bajo precio internacional de los bienes primarios producidos localmente.
- Baja rentabilidad de las empresas ganaderas.
- Bajo volumen de producción derivado de la reducida superficie productiva.
- Imposibilidad cierta de incremento de las producciones actuales en el corto y mediano plazo.
- Tomadores de precio y no fijadores.

- Políticas crediticias que no responden a las características, productivas y económicas, de los establecimientos ganaderos.
- Estructura pública de atención al sector que no responde a las necesidades actuales de gestión descentralizada, ágil, flexible y técnicamente actualizada e ineficiente utilización de los recursos disponibles.
- Legislación nacional de promoción económica que por insuficiencia e inadecuada reglamentación dificulta el comercio de las producciones locales en el sector continental.
- Falta de validación de tecnologías probadas con éxito en otras zonas productoras del país y/o externas a él.
- Insuficiente desarrollo tecnológico en materia de alternativas de diversificación, de intensificación de la producción y de uso integral del espacio rural.
- Infraestructura agropecuaria no apta para el acceso a mercados nacionales e internacionales.
- Falta de mantenimiento y de nuevas mejoras de trabajo que requieren altas inversiones y tienen una larga vida útil (alambrados, corrales, etc.).
- Falta de inversiones que a priori aparecen como convenientes para el aumento de la producción y tienen una larga vida útil (pasturas permanentes, riego, etc.).

2.2.5. INDUSTRIA PESQUERA.

Descripción de sectores. Cadena de valor sectorial. Diagnóstico.

Características

La pesca ha sido una actividad ejercida por los habitantes naturales de las islas de Tierra del Fuego desde su asentamiento en esta región, sus métodos de pesca son estudiados hoy como forma de conocer la cultura sobre la que construyeron sus relaciones familiares y sociales.

También la actividad pesquera dio lugar a la instalación de la primera industria en Ushuaia, como lo fue la Envasadora de Mejillones y Cholgas del señor Luis Fique.

La actividad se ha desarrollado a través tiempo y hoy constituye uno de los sectores significativos de la actividad económica de la provincia en función de los recursos vivos Argentino.

Pesca de Altura.

Esta pesca se desarrolla en aguas de jurisdicción nacional con buques que cuentan con el equipamiento necesario para un procesamiento adecuado del producto y con la habilitación correspondiente como para acceder a mercados nacionales e internacionales con niveles básicos de exigencia sanitaria.

Los organismos de regulación son el Consejo Federal Pesquero, constituido por representantes de la Nación y de las Provincias con litoral marítimo y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, que de acuerdo a la Ley 24.922 son los encargados de aprobar y de otorgar las licencias de pesca.

Estas empresas pesqueras operan en la zona desde el año 1978, con una interrupción entre los años 1982 a 1989, actualmente operan desde la Isla Grande 8 buques algunos de ellos congeladores y otros factoría, operan como pelangreros, surimeros y arrastreros no surimeros.

En estas empresas participan capitales internacionales en la forma de "Join Venture" , sus administraciones centrales se encuentran en Buenos Aires y solamente tienen en la isla apoderados legales y algunos depósitos, demandando solamente los servicios básicos de puerto para la flota, el Gobierno Provincial ejerce el poder de policía sobre ellas solo en los casos en que por alguna norma este es delegado por la Nación.

La abundancia de recursos de la zona de pesca se alteró por el mal manejo de su explotación, afectando a especies principales como la merluza negra y la merluza común cuyos pesqueros se encuentran en estado de colapso, esto explica los bajos volúmenes producción.

A esto se une la alta exigencia de los mercados y la protección a las empresas de la competencia, obligando a estas empresas a ser tomadoras de precio y no formadoras, bajando de esta manera su rentabilidad y obligando a la comercialización del producto como commodity.

La acción del Gobierno Provincial sobre este sector esta limitada a su participación en el Consejo Federal Pesquero, en el que debe sostener una política que incentive el agregado de valor al producto en tierra y promover el acceso a nuevos mercados.

Investigación

Los estudios con los que se cuenta para esta actividad son los biológicos que analizan la situación del recurso y su proyección en el tiempo, no hay estudios tanto a nivel provincial como nacional respecto a la factibilidad de colocación en los mercados interno e internacional de los productos a elaborar en tierra con alto valor agregado para compensar costos de transporte y la disminución del recurso.

Tampoco hay estudios sobre el impacto de esta actividad en el empleo provincial, ni sistema de recolección de datos sobre tipo de contratos, salarios, personal, residencia del personal embarcado y otros datos útiles para fijar políticas de empleo.

En el nivel nacional no se cuentan con estudios sobre el estado general de la industria, problemática del recurso, posibilidad de

crecimiento de la actividad, características de los mercados, industrias proveedoras de insumos y aspectos sociales derivados.

Debilidades

- La Provincia no tiene facultades sobre proyectos ni poder de fiscalización sobre la actividad.
- No genera puestos de trabajo significativo para la población radicada.
- No aporta de manera significativa a la recaudación provincial.
- No genera valor agregado en tierra.
- No demanda servicios locales en gran escala.
- Es vulnerable al nivel de precios internacional del producto.
- Altos costos del combustible y demás servicios de la actividad que le restan competitividad.
- Permanencia en la zona de las empresas mientras el caladero ofrezca volúmenes y especies rentables para su operación.
- Baja inversión en tierra que facilita el abandono de la actividad empresarial.
- No tiene impacto en el mercado de pescado interno de la Provincia.
- La información disponible muestra la disminución de la captura y de la recaudación.

Fortalezas

- Alta incidencia en el total de las exportaciones provinciales.
- Participa de manera significativa en la conformación del Producto Bruto Provincial.
- Genera importante movimiento para la estiba portuaria.
- La Provincia participa en el Consejo Federal Pesquero.
- Alta potencialidad de generar empleo si se establece una estrategia que privilegie el trabajo en tierra y la provisión de servicios locales.

Pesca Costera

Este tipo de pesca es abastecedora directa del mercado de consumo y su producción es significativa a nivel mundial, tiene la ventaja de proporcionar puestos de trabajo en el territorio donde se realiza y de demandar servicios locales y utilizar menor infraestructura y energía que la pesca de altura.

Tiene una buena relación costo beneficio, siendo importante para el desarrollo de la economía local y regional, aunque depende de la situación del recurso y realizada aisladamente tiene baja productividad.

Pesca Artesanal

Este tipo de pesca realizado por embarcaciones menores y a la vista de la costa tiene una producción que esta por debajo de la demanda del mercado y su volumen de producción es poco significativo.

En cuanto al recurso se tiene conocimiento de la potencialidad de algunas de las especies como en el caso de los crustáceos la centolla y el centollón de los cuales se conoce su población, no ocurre lo mismo con otras especies, esto impide la diversificación de la actividad y en el caso de emergencias como la de la “marea roja” se produce un fuerte impacto en la producción.

Se ha habilitado por la Municipalidad de Ushuaia una planta de procesamiento que contribuye a la regulación sanitaria y mejora la comercialización en la medida que concentra la producción.

El Registro de Actividad Pesquera Provincial da cuenta de que la actividad ofrece aproximadamente 60 puestos de trabajo por año y sus integrantes se encuentran nucleados en una asociación que participa de en la Comisión de Pesca Provincial.

El sector no cuenta con infraestructura propia adecuada en tierra como depósitos, talleres, locales de procesamiento, cámaras de frío y bocas de expendio, su capacidad de acceso al crédito es muy baja no accediendo por esta causa a nuevas tecnologías ni a la capacitación empresarial.

Lo anterior impide prácticas empresarias de integración vertical y de promoción de los productos y la capacitación del personal dado que no se cuenta con una tradición pesquera en la población asentada en la isla, por otra parte la capacidad de reacción ante emergencias es muy baja.

A pesar de sus limitaciones el sector produce el 10% del PBP en cuanto a la actividad pesquera comercial, estando su oferta por debajo de la demanda del mercado, esto permite pensar en una posibilidad de crecimiento en el corto y mediano plazo.

Industrial

Es considerada *industrial la captura, industrialización y comercialización de la centolla y el centollon* que se realiza con base en la ciudad de Ushuaia con barcos que operan sobre los bancos de crustáceos ubicados en el Canal de Beagle.

Esta actividad se encuentra regulada con el objeto de controlar la presión sobre el recurso que se puede ver afectado por la sobre explotación si no se toman los debidos recaudos, teniendo en cuenta que no hay experiencias sobre la reproducción en cautiverio de estas especies.

Es este un producto característico de Tierra del Fuego y constituye un plato típico de la zona que cuenta con una alta demanda por parte del turismo y tiene buena aceptación tanto en el mercado nacional e internacional.

Actualmente existe en Ushuaia un establecimiento habilitado por el SENASA que coloca su producción en el mercado interno, parte de su

capacidad industrial se encuentra ociosa por falta de materia prima en razón de que no se exploran otros caladeros y que en los utilizados hay sobre captura.

Esta industria ocupa 50 personas en tierra y 16 personas en la flota alcanzando con esto el 36% del empleo del sector pesquero contribuyendo con su producción al 0,03% del PBP y al 0,5% del producto de la actividad pesquera de la Provincia.

Acuicultura

Tanto por el litoral marítimo como por su sistema de ríos y lagos Tierra del Fuego es un lugar apto para el desarrollo de esta actividad, actualmente hay dos emprendimientos de cultivo de truchas no habiendo de mejillones aunque son potencialmente posibles de desarrollar.

El estado provincial ha realizado inversiones, tanto para la investigación como para el apoyo técnico de la actividad, mediante el asesoramiento como con la provisión de semilla para los establecimientos existentes, la capacidad instalada alcanza una producción de 4000 kg. anuales de ejemplares de 250 g, pudiendo en el corto plazo alcanzar 20.000 kg. anuales.

La investigación realizada a permitido establecer que hay 16 sitios marinos aptos para la implantación de especies marinas por medio del método “*farming*” y se identificaron otros 19 sitios para aplicar la técnica “*ranchig*” realizada mediante la implantación de peces en los estuarios y bocas de los ríos.

El diagnóstico para la clasificación de las aguas de la Isla Grande para acuicultura determinó aproximadamente las capacidades de sustentación para las aguas oceánicas y dulces.

Para las aguas de ríos sus características las hacen aptas solamente para la implantación de juveniles debiendo realizarse el engorde en el mar, se

estima que el potencial de sustentación en el canal Beagle es *de 20.000 Ton* de recursos vivos con factibilidad técnica económica para la *producción de mejillón*.

Los dos emprendimientos existentes están constituidos como empresas familiares con poca disponibilidad de capital y sin respaldo legal que dificulta su desarrollo en un rubro de alta competencia internacional.

Se ha realizado un llamado a licitación internacional para la explotación de las aguas del canal de Beagle para la cría de organismos marinos sin discriminar en gran escala lo que originó algunos cuestionamientos por el tipo de llamado.

Pesca Deportiva

Este tipo de pesca esta especialmente *relacionada con el turismo* y sobre la misma existen expectativas de alto impacto aunque no se dispone de información suficiente, su crecimiento se ha dado como negocio sin intervención estatal.

La modalidad de explotación es mediante cotos de pesca que proveen al turista de los servicios complementarios, no existe legislación que regule estos emprendimientos que utilizan un recurso público. Están en función actualmente *8 cotos de pesca* que deben respetar la temporada de pesca fijada por el Estado Provincial.

No hay datos sobre la actividad que permitan estimar su impacto en la economía provincial, en lo que se refiere al perfil de los pescadores, los recursos económicos generados, los puestos de trabajo creados, la capacitación del personal, el nivel de remuneración etc. Los datos que se manejan se determinan por los permisos otorgados que alcanzan 300 para turistas que abonan entre 150 y 200 pesos para acceder a los cotos y 7000 para habitantes fueguinos para la pesca en los cursos de agua de la Provincia.

Fortalezas Pesca Costera

- Las pesquerías costeras proporcionan más de un tercio del pescado fresco para consumo en los mercados territoriales.
- Mercado local con demanda insatisfecha.
- Mercado internacional con demanda insatisfecha de productos industrializados.
- Demanda turística de productos típicos.
- Capacidad industrial instalada apta para acceder a mercados internacionales exigentes.
- Posibilidad de disponer espacios públicos para la instalación de mercados de venta.
- Tierras fiscales en proximidad de la costa para instalación de infraestructura de servicios comunes para este tipo de pesca.
- Presencia en la zona de organismos públicos vinculados a la investigación pesquera.
- Actividad productiva con aceptación social.
- Aportan empleo para empresas familiares y a trabajadores locales.
- Utilizan servicios locales y tienen menor gasto en energía, infraestructura, equipos y divisas.
- Buena relación costo beneficio.
- Contribuyen a la economía regional y generan beneficios sociales.
- Capacidad potencial de lograr alta productividad con relación al capital invertido.
- Buena capacidad de sustento del recurso vivo en el ámbito marítimo y los ríos y lagos de la Provincia.

Debilidades Pesca Costera

- Escasa información científica sobre los recursos marinos disponibles.
- Estancamiento y disminución de las capturas de especies más valiosas.
- Sobrepesca de las especies más valiosas.

- Desconocimiento de existencias y potencialidades de nuevos caladeros.
- Estructuras empresarias con desarrollo insuficiente.
- Baja inversión en equipos e instalaciones.
- Comercialización ineficiente y sin respetar normas sanitarias vigentes.
- Insuficiente representación gremial y empresarial.
- Falta de información sistematizada sobre el impacto en la economía provincial.
- Bajo volumen de pesca.
- Capacidad industrial ociosa por mal manejo del recurso.
- Poca creación de puestos de trabajo y tendencia a la disminución.
- Periodos de inactividad por razones biológicas de las especies.
- Desconocimiento de la factibilidad de cría en cautiverio de la centolla.
- Competencia por los mismos recursos.
- Escaso nivel de desarrollo de tecnología.
- Falta de personal calificado.
- Estructura del sector público que atiende al sector inadecuadamente organizada.

Listado de Proyectos Sobre el Sector Pesquero

1. Sistema de Información Pesquera
2. Fiscalización Pesquera
3. Asistencia Técnica
4. Desarrollo Tecnológico
5. Industria y Comercio
6. Calidad
7. Consejo Federal Pesquero
8. Legal
9. Infraestructura

2.2.6. MADERA E INDUSTRIAS CONEXAS.

Síntesis de situación actual:

Empresas :

Están registradas :

- a. 16 empresas con 256 personas ocupadas,
- b. 29 microempresas que ocupan 90 personas.

Potencial.

Se estima un total de 213.836 hectáreas, de las que se han utilizado hasta la fecha 50.000 de ellas.

La lenga representa el 18% del bosque fueguino.

La extracción de Tierra del fuego representa el 75% de la extracción patagónica de especies nativas y el 0.37 % del total nacional.

Objetivo de la Política de Gobierno

" Asegurar el aprovechamiento de las masas forestales, bajo el concepto de uso múltiple y compatible con la condición de patrimonio natural y bien social, en el marco de los principios de del desarrollo sustentable, propiciando una mayor elaboración de los productos forestales, acrecentando su procesamiento por empresas radicadas en la provincia".

Investigación y Desarrollo .

Institución central de alcance patagónico : *CIEFAP, Centro de Investigación y Extensión Forestal Andino Patagónica*

Alternativas complementarias de estrategias de desarrollo:

1. **Viviendas con madera como insumo principal.** Oportunidad: déficit habitacional por dinámica del crecimiento de la estructura poblacional.

2. **Muebles** : enlaces son "terceras instancias", nacionales e internacionales", para llevar adelante un Plan de Desarrollo del Mueble Fueguino, sustentable con marketing y diseño, "de punta".

Oportunidad : existe en el mundo mercado para muebles y diseños con denominación de origen. Tierra del Fuego debe aprovechar su valor de "marca territorial" para sumar valor, y fijar precio en ésta categoría.

CADENA DE VALOR <i>Eslabones</i>	FUERZAS	DEBILIDADES	TERCERAS INSTANCIAS / OBSERVACIONES
1. Investigación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - CIEFAP : Centro de Investigación y Extensión Forestal Andino Patagónica. - Experiencias recientes positivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta extender cultura de I&D. - Desconocimiento sobre la factibilidad técnico-económica de la forestación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear <i>Depto Forestal</i> en Centro de Servicios de TDF.
2. Diseño. a) Mueble. b) Vivienda.	-----	<ul style="list-style-type: none"> - Falta conexión con Centro de Diseño del país y del exterior 	<ul style="list-style-type: none"> - Elegir referentes : Ej.: 1. Mueble : Italia. 2. Vivienda : Canadá.
3. Producción. Incluye Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Masas forestales, con potencial de aprovechamiento. - Tradición en aprov. Forestales. - Profesionales y técnicos capacitados. - Personal de campo con capacitación media. - Ley Nacional N° 19640. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta articulación en cadenas de valor, regionales o nacional. - Volumen acotado de masas forestales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar Centro de Servicios : para detectar eslabones en la cadena "proveedor / cliente".
4. Marketing, Ventas y Distribución.	-----	<ul style="list-style-type: none"> - No está generalizada una cultura de marketing, de "orientación al cliente". 	<ul style="list-style-type: none"> Debe desarrollarse una actividad docente empresaria a 2 niveles: 1. Empr. Exist. 2. Empr. Nuevas.
5. Redes y Organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia Piloto con Empresas Italiana. 	<ul style="list-style-type: none"> - No está generalizada una cultura asociativa. - Falta de estructura de asistencia pública al sector 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo de Cooperación Internacional - Finlandia,(1) - Centro de Serv. / Tutorías Extrat. - Padrinazgos de Nodos diseño / Polos Ceprodi.

6. Clientes.	-----	- Faltan : 1. Plataformas institucionales de información : base de datos de canales distr. <i>Mueblerías</i> . 2. Plan de Vivienda. Iniciativa de Sector Público.
---------------------	-------	---

(1) Convenio entre la Municipalidad de Río Grande y la Alianza de Cooperación Internacional.

Este Convenio es un acuerdo marco para intercambiar experiencias y tecnologías con Finlandia , en torno a la explotación sustentable de la madera, su procesamiento industrial y su comercialización

2.2.7. EXPLOTACIÓN DE LA TURBA.

Descripción de sector. Cadena de valor sectorial. Diagnóstico.

La importancia de este recurso es muy relativa fundamentalmente por tres factores:

1. Su importancia, aún relativa, si se pudiese explotar en su totalidad,
2. Cultura empresaria: sólo existen 2 firmas con mediana mecanización.
3. Conflicto posible con la explotación turística, por el uso del recurso. Como subsector dentro de la geominería este rubro necesita de un mesurado análisis, ya que una parte de los recursos constituyen insumos centrales de la actividad turística. Por ejemplo, los turbales que pueblan los valles de Tierra Mayor y Río Lasifashaj.

CADENA DE VALOR <i>Eslabones</i>	FUERZAS	DEBILIDADES	TERCERAS INSTANCIAS / OBSERVACIONES
1. Investigación y desarrollo.	-----	-----	En curso investigación por Sistema Satelital
2. Producción Diseño.	-----	-----	-----

Proveedores			
3. Marketing / ven-tas / distri-bución. Clientes.	-----	Falta cultura y conocimiento, y planes estratégicos para el sector	-----
4. Redes y Organización.	-----	-----	Estudios compara-tivos con áreas del exterior. Ej.: Escocia.

Estado actual : inicio de los estudios de:

- mapeo de los turbales de la provincia..
- explotación futura sustentable,
- tipo de gestación de cada turbal.

2.3. FUERZAS Y DEBILIDADES DE LOS SECTORES EN CUANTO A SU INTEGRACIÓN LOCAL. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL CONTEXTO / MERCADO. INTEGRACIÓN REGIONAL.

En los *cuadros resumen* hemos dados indicaciones en la columna de "*Terceras Instancias de red/ Observaciones*", sobre *vacíos que deben ser cubiertos*, los que en muchos casos tienen características operativas, y denotan o connotan la existencia de *una oportunidad* que puede ser aprovechada si se procede a tiempo.

El señalamiento de las *debilidades y fortalezas* se refieren en su gran mayoría a las propias del terreno local, salvo cuando se especifica otra geografía política (la región patagónica o la Nación).

Del mismo modo, y por la misma forma en que se desarrolla el análisis, al analizar cada eslabón de la cadena de valor, se lo hace desde la perspectiva de sus *potencialidades de integración, sea local (en un "racimo de empresas"/ "Cluster industrial"), regional o nacional.*

2.4. RELACIONES CON SEGMENTOS DE LA CADENA DE VALOR NACIONALES E INTERNACIONALES.

El enfoque que sostenemos en este trabajo, se basa en la capacidad potencial que posee cada territorio de "orbitar" sus capacidades centrales en otros territorios , y al mismo tiempo, "orbitar" la de aquellos territorios (regiones, ciudades o microregiones) en el espacio estudiado.

En otras palabras se puede pasar del concepto de *región geográfica* (década del '60 y '70), al de *región asociativa* (décadas del '80 y '90) al de *región virtual*, fines de los ' 90 e inicios de este siglo. Naturalmente, esta posibilidad se da gracias al despliegue completo de las tecnologías de la Sociedad de la Información.

En el cuadro que sigue damos un breve panorama de las características que perfilan a cada uno de estas construcciones conceptuales :

Variables	Región Geográfica	Región Asociativa	Región Virtual
Configuración	Histórica	Consensual	Contractual
Estructura	Compleja	Heterogénea	Complementaria
Construcción	Autoconstruida	Por construir	Selectiva
Tipo de Planificación	Estratégica	De gestión	Táctica
Tipo de Proy. Regional	Estratégico	Político	Coyuntural
Espacialidad	Continua	Continua	Discontinua
Motivación Societal	Autoafirmación	Poder +Desarrollo	Competencia
Temporalidad	Permanente	Largo Plazo	Pactada
Descentralización	Territorial	Territorial + Política	Funcional
Sistema decisorio	(P)	(O+P)	(O+P+T) a/

a/ Categorías utilizadas por H.D. Linstone,1987.

(T) Perspectiva Técnica, (PO), Perspectiva Organizacional, (P) Personal.

Fuente : Boisier, 1996

El enfoque que desarrollamos en esta consultoría posee marcada identidad con el propio de la *Región Virtual*. De hecho las actividades programadas para las etapas siguientes, como el Taller de Vinculación Internacional, acuerdos a derivarse del mismo y actividades siguientes, se enmarcan en este concepto general.

3. ENTRAMADOS INSTITUCIONALES COMO EXTERNALIDADES POSITIVAS PARA POLÍTICAS PÚBLICAS y ESTRATEGIAS REGIONALES DE PROMOCIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO.

El conjunto de información sistematizada, su análisis y las actividades que componen éste proyecto poseen una primera referencia informativa en la encuesta que se ha realizado a líderes y referentes de opinión, la que debe ser tomada como un análisis cualitativo del comportamiento de las organizaciones socioproductivas de Tierra del fuego.

Los resultados finales correspondientes a este punto se completan con los propios del Taller de Vinculación y Aprendizaje, realizado en el mes de Mayo, con participación de las organizaciones socio-productivas de la provincia y el aporte de especialistas de Estados Unidos y Europa

3.1. Potencial de actividades articuladas a través de instituciones y empresas en plataformas de redes.

Redes densas

El final del círculo virtuoso descrito en el *punto 2* debería terminar en un complejo de conocimientos acumulados en los denominados "*distritos productivos*".

Decimos “terminar”, porque ese poderoso enjambre de *capital social* tiene como hilo conductor el tejido de “*redes densas*” entre los actores: *interacciones cercanas, directas, frecuentes y complementarias* que disparan conductas asociativas y de alta competitividad.

Redes Extensas

Se debe comenzar diseñando un Programa completo de *redes extensas*, bajo *formatos de vinculación y aprendizaje*, las que actuarán como puente entre la “vieja cultura” del empresario PyME y los comportamientos de colaboración y competencia requeridos por el mundo globalizado. Estas redes, una vez constituidas se convierten en el motor necesario para poner en marcha las conductas propias de las redes densas. Algunas experiencias ya existen en este campo.

En otras palabras, sobre una plataforma de vinculación internacional se generan *contactos abiertos y sostenibles* en el tiempo a través de *Programas de Vinculación y Aprendizaje*. Se crea un mecanismo común, – de contención no burocrática – , para todo tipo de empresa, que incorpora los programas PYMES de nuestro país y los programas que, desde el exterior están dirigidos a nuestras empresas. Esta plataforma sostiene un *valioso entramado de relaciones y know - how de “empresas e instituciones que aprenden”*, y *generan su tejido asociativo*.

Aquellos municipios, donde estas semillas de productividad y valor agregado puedan fructificar, constituyen los *espacios naturales* para desarrollar con dicha metodología “*Estrategias locales de desarrollo sostenible*”. Deberían integrarse así las políticas nacionales, provinciales y municipales apoyadas en plataformas que facilitan vínculos desde al ámbito local al internacional.

1.2 Las organizaciones de la Sociedad Civil. Potencial de alianzas público / privadas.

La importancia estratégica de este tema ha motivado la realización de un sondeo exploratorio, cuya metodología y resultados se explicitan a continuación.

ENCUESTA A LÍDERES Y REFERENTES DE OPINION- DISEÑO EXPLORATORIO.

Primera evaluación del capital social de la provincia

Con el objeto de tener un primer panorama del escenario real de la provincia , en cuanto a su potencial de conductas asociativas, se realizó un primer estudio exploratorio, sobre un grupo de referentes y líderes de opinión.

Como ha sido mencionado, este proyecto se instala en el nivel de la *mesoeconomía*, ese nivel de relación entre los actores socioeconómicos individuales (Micro-socio-economía) y las instituciones nacionales y multinacionales (Macro-socio-economía).

(Boisier, 1995) . Y se propone en esta etapa aproximarse a la "*evaluación de las relaciones sinérgicas entre agentes económicos, sociales y políticos orientados a la innovación*"(Bervejillo, Federico, 1996)

Se administraron en total, 21 encuestas en las ciudades de Ushuaia y Río Grande, sobre un listado de instituciones y áreas de la administración de gobierno.

Objetivo de la encuesta: detectar el grado de *relacionamiento* institucional existente, su potencial y la *capacidad de contención* de las iniciativas de los actores primarios - los emprendedores - a través de sus organizaciones tanto públicas como privadas.

A su vez, se han discriminado cinco(5) áreas de relacionamiento : local, provincial, regional, nacional e internacional.

Metodología.

Diseño del Cuestionario.

El cuestionario contiene 5 preguntas. De las cuales, la primera concentra el mayor volumen de información. En la grilla de volcado (Pág.2) se listan en las columnas nueve (9) posibilidades de trabajo en red, a saber :

- (a) Relaciones derivadas o creadas por consulta e intercambio de información. Ocupan las dos primeras columnas : consultas de información en los "últimos tres meses" y "últimos 12 meses".
- (b) Relaciones derivadas de la obtención o elaboración de conocimiento. Corresponde a las columnas 3,4 y 5 : "capacitación conjunta", "congresos / foros" y "Seminarios / Taller" los que pueden ser "puntuales o continuos".
- (c) Relaciones constitutivas de los procesos de vinculación y acuerdos entre partes, en columnas 6, 7, y 8 en una gradación que va desde "Acuerdos sin actividad específica anexa", " con actividad /es puntuales" y " con actividad continua".

En las siguientes preguntas se registra la opinión y la actitud de los encuestados en cuanto a :

- *Preg. 2* : situación actual y potencial de actividades y gestión asociativa,
- *Preg. 3* : recursos provinciales para actividades de cooperación,
- *Preg. 4* : disposición de los dirigentes, y sus organizaciones para colaborar con contrapartes en el desarrollo del tejido productivo

Finalmente se reúnen los datos de clasificación de cada encuestado /a, con el fin de poder segmentar la población analizada, en cuanto a su origen : *Organización No Gubernamental, Cámara o Asociación de Empresarios o Dependencia pública.*

Muestra ;Segmentación de las áreas organizacionales.

La segmentación entre Organizaciones Públicas (Dependencias de gobierno), Cámaras/Asociaciones y Organizaciones no Gubernamentales se debe a que portan diversos tipos de recursos, complementarios, en el contexto de un proyecto territorial comunitario.

La muestra de 21 casos se distribuye de la siguientes manera:

- Estado/ Organización Pública. : n = 3.
- Cámaras/ Asociaciones : n = 10.
- ONG- Organiz. No Gubernam: n = 8.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Los tres primeros cuadros nos dan una *estimación "objetiva"*, sobre lo que realmente ha ocurrido en los últimos 12 meses en los indicadores de conductas de red para el grupo de 21 organizaciones indicadas. ?

CUADRO N° 1.
RELACIONES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

ORGANIZACIÓN / DEPENDENCIA DEL ESTADO :	(Bases)	NODOS Prom. (1) Nota	1 Consultas Ultimos tres meses	2 Consultas Ultimos 12 meses.
1. AREA LOCAL	Estado (3)	5	5 x mes.	Idem
	Cámara / Asociación (10)	6	6 x mes.	Idem.
	ONG (8)	3.5	11 x mes	Idem
2. AREA PROVINCIAL.	Estado	4	1 x mes	Idem
	Cámara / Asociación.	3.5	Varía. Desde consulta diaria a menos de 1 x mes	Idem
	ONG	3	10 x mes.	Idem
3. AREA REGIONAL PATAGONICA	Estado	2 (un solo Organismo)	Evento Anual	
	Cámara / Asociación.	3	Menos de 1/mes	Idem
	ONG	2.5	6 de 8 no poseen nodo	
22. AREA NACIONAL	Estado	4	Varía.	Idem.
	Cámara / Asociación.	2,5	Desde 22 a 1 comunic. por mes.	Idem
	ONG	2	10 consultas a 1 /mes	Idem
26. AREA INTERNACIONAL	Estado	0.7	Irregular	Idem
	Cámara / Asociación.	1 nodo de dos org.	Varía.	Idem
	ONG	1.5 p/ dos org.	Periódica.	Idem

LECTURA DE CUADRO 1

Conceptos : Describimos como nodo de la red de relaciones de cada institución, a las *organizaciones pares* con las cuales mantiene una vinculación de intercambio de información, aprendizaje o acuerdos de los ya mencionados.

Tendencias :

1. La red comunicacional se concentra en mayor medida en el área local, provincial y en la nacional. *En mucho menor medida en la región patagónica y en el área internacional.*
2. En cada sector organizacional, la cantidad de vinculaciones se concentra en un grupo reducido de organizaciones, alrededor del *30% de ellas*, exceptuada el área local.
3. Las relaciones permanentes son en su casi totalidad intrasectoriales, lo que desde la óptica de un despliegue armónico de la sociedad civil, *refleja un flanco débil /actitud de apertura parcial*

CUADRO N° 2.

RELACIONES DE APRENDIZAJE.

ORGANIZACIÓN / DEPENDENCIA DEL ESTADO :		(3) Capacitación Conjunta. (CC)	(4) Congresos / Foros.	(5) Seminario / Taller
1. AREA LOCAL	Respondentes Positivos	N = 30 %	N=33%	N=24 %
	Estado	1 de 3.(*) Concretaron 8 cursos.	-----	1 de 3, organizó 3 Tall.
	Cámara / Asoc.	3 de 10 Prom.: 2,3 cursos	3 org. Realizaron 1 c/u.	2 hicieron 9 Tall.
	ONG's	2 de 8 1,5 Cursos Conj.	2 ONG hicieron 1 c/u.	2 ONG hicieron 3.

2 AREA PROVINCIAL.	Respondentes Positivos	30 %	30 %	28 %
	Estado	1 Dep. realizó 3 CC	-----	2 hicieron 4 Tall.
	Cámara / Asoc.	2 de 10: 1 c/u.	3 de 10 2 c/u	2 hicieron 1 c/u.
	ONG's	3 de 8: 1 c/u.	3 de 8 5 en total	2 hicieron 1 c/u.
3. AREA REGIONAL PATAGONICA.	Respondentes Positivos	10%	30 %	5 %
	Estado	-----	1 Muestra.	-----
	Cámara / Asoc.	1 de 10. 1 CC.	3 de 10 2 c/u.	1 de 10.
	ONG's	1 de 8 1 CC	2 de 8 1 c/u.	1 de 8 1 c/u
4. AREA NACIONAL.	Respondentes Positivos	20 %	35 %	14 %
	Estado	1 de tres con Min. de Trab.	1 Muestra Turistica.	Ver Area local. Interv. (FEHGRA)
	Cámara / Asoc.	2 de 10.	3 de 10 = 8	2 de 10 5 en total.
	ONG's	1 de 8 2 CC	3 de 8	-----
5. AREA INTERNA- CIONAL	Respondentes Positivos	5 %	5 %	5 %
	Estado	-----	-----	-----
	Cámara / Asoc.	-----	-----	-----
	ONG's	1 de 8. No especifica.	1 de 8. Idem	-----

(*) "1 de 3 " : Se lee 1 organismo sobre 3 encuestados"

LECTURA DEL CUADRO 2.

Participación de las entidades según áreas de capacitación :

(a) Capacitación conjunta (Columna 3)

Concepto : son iniciativas que no incluyen aprendizaje interactivo, como es el caso de los Talleres.

1. Se observa nuevamente una preeminencia de lo local/provincial/nacional (30%) por sobre lo regional y lo internacional. Ya hemos visto que el protagonismo de éstos últimos califican como indicador claro de conductas del siglo XXI.(sólo el 15% /5 % . "1 entidad sobre 21" realizó una acción de capacitación y un congreso).

2. Continúa la baja "participación" de las organizaciones en lo que a iniciativas de difusión y aprendizaje se refiere: sólo una *tercera parte* (ver "Respondentes positivos") es activa en este punto. Este rasgo debe ser leído como una limitante- naturalmente corregible - para el desarrollo local.

(b) Foros-Congresos.(Columna 4)

Este componente es una suerte de "primera etapa" de aprendizajes más profundos y continuos. Son los lugares donde se toma conciencia de nuevas perspectivas, se conocen nuevas relaciones, se afirman las ya existentes y se disparan iniciativas de mayor sustentabilidad en el tiempo.

1. En promedio casi un 30% de las entidades participan o promueven al menos un Foro por año.
2. Más del 50% ha participado al menos una vez en un Foro o Congreso sea local, provincial, regional, nacional o internacional.
3. Se confirma la baja presencia institucional en eventos internacionales, el que continúa como indicador de bajo nivel de internacional de las entidades locales.
4. *Corolario:* en las etapas que siguen de este mismo proyecto se preveen *acciones de sensibilización y movilización* de los *actores directos* (emprendedores/empresarios) y de los actores institucionales.

(c)Talleres / Seminarios.(Columna 5)

Apenas un 15% - promedio- de las instituciones ha completado esta modalidad pedagógica y de relacionamiento que normalmente implican un grado de involucramiento personal e institucional mayor que los anteriores.

Sobresalen nuevamente las dimensiones local (24%) y provincial (28%), en la realización de los mismos.

Como en otras instancias , se observa que un grupo pequeño de organizaciones son muy activas mientras otras , inversamente, registran poca o ninguna actividad en las mismas.

CUADRO Nº 3
RELACIONES DE VINCULACIÓN.

ORGANIZACIÓN / DEPENDENCIA DEL ESTADO :		6 Acuerdos <i>sin</i> Actas esp.	7 Acuerdos <i>con</i> Activ. Punt.	8 Acuerdos <i>con</i> Activ. Continua
1. AREA LOCAL	Estado	-----	1 de 3	1 de 3. 4 Acuerdos
	Cámara / Asoc.	3 sobre 10. 6 Acdos.	4 de 10 17 Acdos.	2 de 10. 5 Acdos.
	ONG's	3 de 8 4 Acdos.	3 de 8 3 Acdos.	3 de 8 8 Acdos.
2. AREA PROVINCIAL.	Estado	-----	1 de 3 3 Acdos.	-----
	Cámara / Asoc.	1 Acuerdo	2 de 10 2 Acdos.	1 Acdo.
	ONG's	-----	1 Acdo.	1 de 8 4 Acdos.
3. AREA REGIONAL PATAGONICA	Estado	-----	-----	-----
	Cámara / Asoc.	2 Acdos	1 Acdo	1 de 10 3 Acdos.
	ONG's	-----	1 Acdo	1 Acdo
4. AREA NACIONAL	Estado	-----	2 de 3 3 Acdos.	1 de 3 3 Acdos.
	Cámara / Asoc.	2 Acdos	3 de 10 4 Acdos.	1 Acdo.
	ONG's	1 Acdo.	-----	2 de 8 3 Acdos.
5. AREA INTERNA- CIONAL	Estado	-----	-----	1 de 3 2 Acdos.
	Cámara / Asoc.	-----	-----	-----
	ONG's	1 Acdo.	-----	-----

LECTURA

1. De las modalidades formales de acuerdos entre partes la más utilizada es la que atiende necesidades y temas puntuales.(Columna 7, en el cuadro 3), con 37 acuerdos en total, seguido por acuerdos para *actividades continuas* (35 acuerdos) y de orden general (Columna 6), 17 acuerdos.

2. Más de la mitad (55%) de los convenios se concretan entre entidades *locales*, seguido por el *área nacional* (19%). Con el *área internacional* sólo se registra un 3%.
Se verifican relativos bajos niveles en al *área provincial* (12 acuerdos) y *regional patagónica*. (8 acuerdos).

3. En relación a las organizaciones, el 50% de los entendimientos lo realizan las Cámaras, el 30% las ONG y el resto organismos del Estado.

Corolario : dado que la firma de un acuerdo refleja una voluntad explícita y la previsión de aplicación de recursos para su cumplimiento, la detección de un volumen importante de acuerdos en un territorio dado es un indicador necesario para evaluar la *voluntad colectiva del mismo*.

En este punto , pensamos que es posible acrecentar este valor en la provincia, entre otros caminos, aumentando los vínculos comunicacionales y de aprendizaje entre sectores organizacionales y *no sólo en el interior* de los mismos.

CUADROS N° 4 a N°7.

Los cuadros que siguen, - 2da. parte de la encuesta - registran *las expectativas* de los entrevistados en lo referido al potencial de la provincia en cuanto a su capacidad de agregar mayor iniciativa asociativa, esto es, mayor capital social al que ya existe.

Indican, a diferencia de los primeros cuadros, la *visión "subjetiva"* de los encuestados.

CUADRO N° 4
CAPACIDAD ASOCIATIVA.

SITUACIÓN ACTUAL

	TOTAL N = 21	DEPEND. PUBLICA	CAMARA / ASOCIAC.	ORG. NO GUBERN.
Muy elevado	-----	-----	-----	-----
Elevado	2	-----	2	-----
Moderado	13	3	7	3
Mínimo	6	-----	1	5
No tiene	-----	-----	-----	-----
TOTAL	21	3	10	8

LECTURA

1. El 60% de los entrevistados entienden que la "capacidad asociativa" de la provincia, basada en sus actividades y gestión efectiva, es "moderada".
2. Un 30 % piensa que es mínima, y un 10 % que es elevada.
3. Los representantes de las ONG, mayoritariamente entienden que es "mínima". Vale la pena mencionar que éstas instituciones "viven" de ambientes asociativos.

CUADRO N° 5
CAPACIDAD ASOCIATIVA.
POTENCIAL

	TOTAL	DEPEND. PUBLICA	CAMARA / ASOCIAC.	ORG. NO GUBERN.
Muy elevado	4	---	2	2
Elevado	9	3	3	3
Moderado	6	---	5	1
Mínimo	2	---	---	2
No tiene	---	---	---	---
TOTAL	21	3	10	8

LECTURA

1. Preguntados acerca del *potencial* a que puede acceder la provincia, los resultados son más alentadores : un 62% (13 sobre 21) piensa que se pueden alcanzar niveles "elevados" o "muy elevados" .
2. Paradójicamente son los mismos integrantes de las ONG, los que mayoritariamente se demuestran "optimistas" respecto del futuro.
3. Los funcionarios públicos se inclinan por preveer una mayor calidad asociativa -"elevada"- y los dirigentes de Cámaras reparten su intuición y expectativa entre "moderada" y "elevada".

CUADRO N° 6
Recursos para Cooperación Territorial.

TOTALES

Recurso	Suficiente	Parcialmente Suf.	Insuficiente
1. Instituciones.	7	12	2
2. Apoyo / Capacit. A Empresas	1	10	10
3. Tecnológico.	4	7	10
4. Humano.	6	8	7

ESTADO

Recurso	Suficiente	Parcialmente Suf.	Insuficiente
1. Instituciones.	1	2	---
2. Apoyo / Capacit. A Empresas	---	2	1
3. Tecnológico.	2	1	---
4. Humano.	1	1	1

CAMARA / ASOC.

Recurso	Suficiente	Parcialmente Suf.	Insuficiente
1. Instituciones.	2	7	1
2. Apoyo / Capacit. A Empresas	1	4	5
3. Tecnológico.	1	3	6
4. Humano.	---	6	4

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

Recurso	Suficiente	Parcialmente Suf.	Insuficiente
1. Instituciones.	4	3	1
2. Apoyo / Capacitac. a Empresas	---	5	3
3. Tecnológico.	1	3	4
4. Humano.	5	1	2

LECTURA

1. En lo que hace a la logística de recursos para facilitar logros de cooperación, las opiniones se inclinan por caracterizar a los mismos entre parcialmente suficientes e insuficientes. Así:
 - en lo *institucional*: 12 sobre 21 encuestados, opina que es *parcialmente suficiente*, aunque un 30% lo juzga como *suficiente*,
 - en cuanto al *apoyo /capacitación a empresas* se lo considera, marcadamente como "parcial" y directamente "insuficiente"
 - Semejante al ítem anterior, en lo tecnológico, se acerca la opinión a una consideración baja, salvo para los funcionarios del Estado, que mayoritariamente lo ven como suficiente.
 - Finalmente, el *recurso humano* distribuye las opiniones, las que son positivas en el caso de las ONG (*recursos humanos suficientes*), a diferencia de los representantes de las Cámaras, que los juzgan entre parcial o totalmente insuficientes.

Corolario de Cuadros 5 y 6:

- Por un lado, existe la proyección de un futuro con mayor espíritu de colaboración,
- Por otro: será necesario allegar mayores recursos, sea en apoyo a las MiPymes, como en lo tecnológico o la capacitación del recurso humano.

CUADRO N° 7

Disposición a la Colaboración Territorial.

TOTALES

	Muy Disp.	Disp.	Poco D.	Nada D.
Emprendim. de integrac. en la Prov.	18	3	----	----
Emprendim. de integrac. Regional.	15	6	----	----
Emprendim. de integrac. Nacional..	14	5	2	----
Emprendim. de integrac. Internac..	14	6	1	----

ESTADO

	Muy Disp.	Disp.	Poco D.	Nada D.
Emprendim. de integrac. en la Prov.	3	----	----	----
Emprendim. de integrac. Regional.	2	1	----	----
Emprendim. de integrac. Nacional..	1	2	----	----
Emprendim. de integrac. Internac..	1	2	----	----

Muestra :N= 3.

CAMARA/ ASOCIACIONES

	Muy Disp.	Disp.	Poco D.	Nada D.
Emprendim. de integrac. en la Prov.	9	1	----	----
Emprendim. de integrac. Regional.	7	3	----	----
Emprendim. de integrac. Nacional..	7	1	2	----
Emprendim. de integrac. Internac..	7	2	1	----

Muestra :N= 10

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

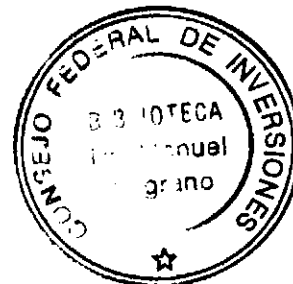
	Muy D.	Disp.	Poco Disp.	Nada D.
Emprendim. De integrac. en la Prov.	6	2	----	----
Emprendim. De integrac. Regional.	6	2	----	----
Emprendim. De integrac. Nacional..	6	2	----	----
Emprendim. De integrac. Internac..	6	2	----	----

Muestra :N= 8

LECTURA

1. La disposición a colaborar es ampliamente positiva, decreciendo a medida que se alejan de lo local, las áreas de relacionamiento.
2. Existe menor disposición a efectivizarlo con las áreas de nivel nacional e internacional, esto entre las Cámaras y asociaciones.

Corolario : es muy valioso este indicador, si bien muestra una posible conducta, y deja una sombra en el 20 % de las Cámaras "poco dispuestas" a comportamientos necesarios para articularse los paradigmas de los nuevos tiempos.



3.3. INICIATIVAS POSIBLES: CONSEJO CONSULTIVO PROVINCIAL y GRUPO DE TRABAJO INTER-DISCIPLINARIO.

Como parte de las iniciativas de "*construcción institucional*" - *institutional building* - necesarias para canalizar un proceso de *crecimiento, especialización y compatibilización de actores productivos e institucionales* -los empresarios y trabajadores, y los responsables de facilitar este proceso en todos los órdenes : organizaciones de la sociedad civil, dirigentes, científicos, técnicos, funcionarios y dirigentes de todos los sectores- es necesaria la creación de catalizadores , esto es, *instancias de mediación institucional* que traducen y compatibilizan los intereses y expectativas de los actores involucrados

Grupo de Trabajo Interdisciplinario. Propuesta. Consultas. Viabilidad.

Uno de las condiciones imprescindibles para un proceso sostenido de *diálogo y construcción del consenso-*" *consensus building* "- es que todos los involucrados tengan al alcance de al mano la *misma información , en extensión y profundidad.*

El objetivo entonces, de este Grupo de Trabajo Interdisciplinario: constituirse en un lugar de información completa y abierta a todos los ciudadanos fueguinos.

Y, de la *creación y administración de los recursos* que la hacen posible : la búsqueda continua, la sistematización y puesta a disposición de todo interesado del material solicitado.

Entre las *carpetas archivos* que deberán integrar la *biblioteca de consulta* de este Grupo deberán incluirse :

Un archivo *por sector* :

A - Enfoque histórico (diacrónico)

- escenario de la provincia, actualizado a 5 y a 10 años,
- principales sucesos esperados

B - En el momento presente : (corte sincrónico):

- grados de especialización actual de cada sector y subsector,
- área de compatibilidad / articulación de cada sector y subsector,
- áreas de superposición, con la correspondiente posibilidad de la competencia y cooperación en cada caso,
- nivel de competitividad internacional de cada uno.

Consejo Consultivo Provincial. Propuesta. Consultas y Viabilidad.

Fundamento : construir una *visión colectiva de la comunidad*.

Visión (provisoria) del Consejo: organización abierta, "propiedad" de toda la comunidad.

Lugar de reunión de iniciativas locales de alcance regional, nacional e internacional.

Y, viceversa, de ***iniciativas y -recursos- internacionales, nacionales y regionales***: de alcance local.

Para qué actividades :

- para difundir y recibir iniciativas en torno a la visión, tanto de personas como de organizaciones,

- para dialogar, y solicitar "*hacia arriba*": los niveles regionales, nacional e internacional , complementando esfuerzos de la comunidad política y gobierno.

Instrumento: (*Cómo*): elaborar, a partir de la información y conocimiento que elabora el GTI , la *prospectiva* de TDF a 5 ,10 y 20 años.

Actores : (*Quiénes*); todos los sectores de la comunidad : sociedad civil, sociedad política, empresarios (cámaras), trabajadores (sindicatos), instituciones religiosas, universidades, centros de investigación , institutos tecnológicos, etc.

Mecanismo de trabajo:

1. Trabajo con una *programa anual*, con especificación de objetivos de desarrollo y objetivos específicos.
2. Agenda de actividades.
3. Asignación de roles de red.
4. Cronograma de reuniones periódicas, con resultados esperados de cada una.

Consultas y Viabilidad.

En estos dos primeros meses se hicieron sólo exploraciones parciales sobre los posibles contenidos de estas iniciativas.

La sustentabilidad de estas propuestas se articulan con la posibilidad de diseñar un *Centro de Servicios*, con perfil "fueguino" y que complete la fase de asistencia a los empresarios actuales y futuros de la provincia.

La elaboración de este diseño forma parte de la actividad de la próxima etapa de este proyecto.

CONCLUSIONES OPERATIVAS.

- ◆ Es importante para ambas iniciativas construir sendas *visiones de cada uno de estas organizaciones.*
- ◆ La consulta amplia de referentes sobre esta iniciativa se realizará en los próximos tres meses.
- ◆ La metodología seguirá un proceso de *construcción interactivo*, que debería terminar en un *Taller de Trabajo y Diálogo* sobre la misma

Instituciones del Exterior preseleccionadas

Parque Tecnológico de Galicia. , Galicia, España.

Contacto : **Sr. Miguel Angel Pérez y Pérez**, Vicepresidente y Consejero Delegado.

Universidad del Estado de Georgia, Estados Unidos.

Contacto : **Dr. David Bruce.**

Director de Relaciones Internacionales

5. ENLACE CON ETAPA II.

En la segunda etapa - diciembre a marzo incluido- se integró en éste curso de acción a todas aquellas instituciones interesadas en que sus asociados participen desde el inicio en :

- a. la aportación de sus opiniones, ideas e iniciativas propias
- b. la convocatoria, preparación, realización y aprovechamiento del *Taller de Internacional de Vinculación y Aprendizaje* programado para el mes de Mayo.

Finalmente, realizado el taller mencionado se completará la evaluación del mismo y un nuevo ciclo de aperturas a:

1. Nuevas vinculaciones del territorio, y desarrollo de las instituciones analizadas y concensuadas,
2. Nuevas plataformas de vinculación de base local, y pautas de coordinación desde lo local a lo internacional.

SEGUNDA PARTE

1. ENFOQUE .

La temática abarcada por esta segunda parte de la consultoría, toma como eje de la misma la problemática *institucional*, entendiendo por tal tanto al conjunto de *valores, objetivos y reglas compartidos* como al *entramado organizacional* que lo puedan portar de un modo sostenible en el tiempo.

Está demostrado, históricamente, que una iniciativa de las características que expresa este proyecto, no puede desarrollarse si no está anclada en una estructura de relaciones institucionales a la vez *firme y flexible* en su accionar.

Por lo tanto, la actividad del equipo consultor se ha centrado en el diseño de un *sistema de (tres) organizaciones en red*, cuya retroalimentación permanente facilite tanto el afianzamiento de las mismas como el de los integrantes de la comunidad productiva de la provincia.

Estas organizaciones son:

1. El *Observatorio de la Producción y el Empleo*, con un componente técnico que hemos denominado Grupo de Trabajo Interdisciplinario.
2. El *Consejo Consultivo para el Desarrollo Sustentable de la Provincia*, y
3. El *Centro de Innovación y Servicios a las Empresas*.

El concepto de red que utilizamos aquí se aplica por el hecho de que cada una de las entidades aporta *calidades específicas y complementa* a las dos restantes, facilitando, y - podemos decir-

solicitando una coordinación flexible del sistema, a la vez que el protagonismo de liderazgos compartidos.

Ver "Concepto de Red", pág.133.

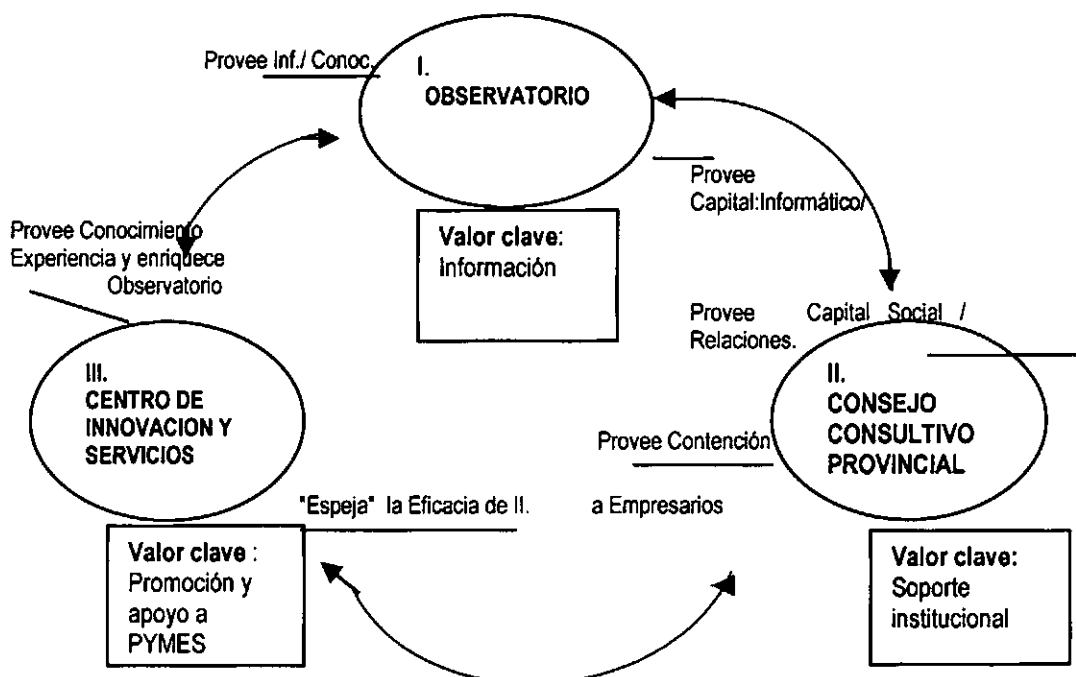
La primera -*el Observatorio*- provee la materia prima base de todo emprendimiento: la información. Lo hace de modo tal que pueda ser administrada y evaluada desde diversos puntos de vista, tanto políticos, como "civiles" y socioeconómicos: tarea del *Consejo Consultivo Provincial*. Este Consejo, cumplido su rol con eficacia, despliega en la práctica, conductas institucionales de consenso, esto es, da coherencia al comportamiento de la comunidad como un todo.

Finalmente, el *Centro de Innovación y Servicios*, es un *laboratorio*, donde se proveen, aprehenden y aplican las habilidades de la excelencia y la competitividad. Entrega a sus beneficiarios -los actores productivos- herramientas (habilidades en disciplinas verticales y horizontales (1)) y el ambiente amigable apto para quebrar el aislamiento propio del empresario micro, pequeño y mediano de nuestro país.

Balance de aportes: al trabajar como un sistema de vasos comunicantes el Observatorio y el CCPDS actúan como *entidades soporte* del Centro de Servicios. Conceptualmente, quienes integran el Comité Consultivo deberían constituir parte del Consejo Administrativo del Centro.

A su vez éste les devuelve el esfuerzo de los dos primeros, traducido en resultados: *crecimiento de las empresas y de la actividad emprendedora-innovadora*.

A continuación, describiremos las funciones específicas de cada una de ellas, y las posibles instancias de coordinación entre las mismas.



En éste gráfico, se puede ver que *el Observatorio es la institución fundante*: desde la información abierta y objetiva que éste provee se pueden construir acercamientos y acuerdos necesarios para (II), los cuales son necesarios para una dirección sostenible de (III), el Centro de Innovación y Servicios.

Adicionalmente, al funcionar el Observatorio y el Centro en sintonía, los procesos de información y conocimiento se aplican y potencian en el Centro, el que a su vez, retorna al primero información focalizada en los temas que se debe concentrar (1).

2. ENLACE CON LA PROPUESTA DE PARTE I.

En el Primer Informe Parcial hicimos mención a dos instancias institucionales: Grupo de Trabajo Interdisciplinario, al que llamaremos en adelante OBSERVATORIO - del que el Grupo de Trabajo de Interdisciplinario debería ser uno de sus órganos principales- y el Consejo Consultivo Provincial para el Desarrollo Sostenible (en adelante CCPDS).

(1) Ver más adelante: Observatorio

A continuación describiremos con más detalle estas dos organizaciones propuestas:

2.1. OBSERVATORIO:

Señalábamos en la Primera parte:

- " Una de las condiciones imprescindibles para un proceso sostenido *de diálogo y construcción del consenso- "consensus building"-* es que todos los involucrados tengan al alcance de la mano la misma información, en extensión y profundidad.
- " El objetivo entonces, de este Grupo de Trabajo Interdisciplinario: constituirse en un lugar de información completa y abierta a todos los ciudadanos fuequinos.
- " Y, de la *creación y administración de los recursos* que la hacen posible: la búsqueda continua, la sistematización y puesta a disposición de todo interesado del material solicitado.
- " Contenidos: Entre las *carpetas archivos* que deberán integrar la *biblioteca de consulta* de este Grupo deberán incluirse:
Un archivo por sector.
 - A -.Enfoque histórico (diacrónico)
 - *escenario de la provincia*, actualizado a 5 y 10 años,
 - principales sucesos esperados
 - B - En el momento presente: (corte sincrónico):
 - grados de especialización actual de cada sector y subsector,
 - área de compatibilidad / articulación de cada sector y subsector,
 - áreas de superposición, con la correspondiente posibilidad de la competencia y cooperación en cada caso,
 - nivel de competitividad internacional de cada uno»

Como puede verse, el Observatorio se organiza en torno a la producción de un recurso esencial: la información. Es un verdadero "radar" que identifica tendencias claves, oportunidades y amenazas en el contexto exterior de la provincia, y registra la información, que hacia el interior de la misma permita detectar sus fuerzas y debilidades.

Los puntos que siguen son tratados y enriquecidos por los integrantes de la comunidad de Tierra del Fuego en los Talleres, (Parte 3) por lo tanto este contenido está ampliado por esa participación.

Como hemos mencionado más arriba una *organización institucional flexible*, como debe ser el Observatorio, autoconstruída sobre acuerdos evolutivos entre las partes utiliza tres tipos de instrumentos sobre los que construye su dirección : (a) *misión*, (b) *visión*, y (c) *declaración de principios*.

a. Misión.

La misión es una declaración breve del objetivo principal al que está destinada la organización a la que se refiere.

Así por ejemplo, la declaración de misión del Observatorio la podemos explicitar del siguiente modo:

Mantener informados a todos y cada uno de los integrantes de la comunidad de la provincia, sobre la situación actual y escenarios futuros de la Producción y el Empleo en la misma.

b. Visión 2005.

¿Que es una visión compartida? :

Peter Senge (1990) en su libro "*La quinta disciplina*", la define así:

" Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder".(p.260).

" Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa gente"(p.261).

" No hay organización inteligente sin visión compartida. Sin la búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar, las fuerzas que respaldan el status quo pueden ser abrumadoras.

La visión fija una meta que lo abarca todo. La excelencia de la meta induce nuevos modos de pensar y actuar." (p.265)

A propósito de las actividades y roles contenidos en las instituciones que se proponen aquí, la confección de una visión de las mismas, enriquecida de modo continuo, necesita naturalmente de la *máxima participación de todos los involucrados, sean estos, personas, empresas y/o instituciones.*

Visión - tentativa- del Observatorio de Tierra del Fuego

La visión se explicita sobre horizontes temporales determinados (Ej. Año 2005, 2010, etc.) y manifiestan una determinada articulación de resultados, los cuales deben expresar una razonable situación entre la capacidad de acción de la comunidad y el escenario futuro esperado para esa fecha.

Por ejemplo una visión del Observatorio de la Producción y el Empleo de Tierra del Fuego, para el año 2005, podría formularse de ésta manera:

" La distintas organizaciones de la comunidad, no gubernamentales, gremiales, del Estado provincial, sociales, económicas y de la cultura, participan activamente en el Observatorio,

" aportan información fundamental sobre la situación y evolución de sus áreas de influencia, en la comuna, en la provincia, y en la región Patagónica,

"a la vez, se mantienen informados y elaboran escenarios a 10 y 20 años, sobre cada sector y la comunidad toda, en las áreas del empleo y de la producción,

"asimismo, todas hacen uso eficiente de las tecnologías de la comunicación global, mantienen abierto y actualizado su portal en internet, y comunicación "al día" en lo local, lo nacional y lo internacional",

"Del mismo modo, todos los ciudadanos y organizaciones conocen y valoran al Observatorio como un instrumento de desarrollo económico necesario y eficaz, y lo enriquecen y fortalecen en cada momento"

Nota : otra visión, esta vez sobre los resultados de la capacitación en el "Centro de Servicios", se exponen más adelante.

c. Declaración de principios.

Una Declaración de Principios especifica *los valores* que guían una organización privada o pública, incluidos los valores que subyacen en la metodología de construcción, a la vez que los deberes y derechos de las partes intervinientes.

c.1. *Construcción de una Declaración de Principios:*

Características

Debe ser:

- 1º: *consensuada por los actores* (individuales e institucionales que la firman) y
- 2º: *abierta a enriquecimientos periódicos*, en tanto los contextos -regionales, nacional e internacional- cambian.

c.1. *Construcción de una Declaración de Principios:*

Contenidos

Los principios que a continuación explicitamos, pueden funcionar como denominador común para la tres instituciones del sector productivo-social :

1. Principio de reciprocidad,

Aquellos actores, individuales o institucionales, que participan en las instituciones deben aportar activos simétricos, en términos de habilidades, recursos de infraestructura, "saber hacer técnico", y/o recursos financieros.

2. Principio de medición de aportes en función de activos/habilidades aportados y resultados obtenidos.

Estos, a su vez determinan distintos niveles de membresía y diferente calidad / peso en la decisión.

3. Principio de continuidad,

Se refiere a la necesidad de acordar visión y cronograma de acción con horizontes temporales que garanticen la sustentabilidad de la institución.

4. Principio que la totalidad es superior a las partes,

La presencia de un entramado de relaciones personales, empresariales e institucionales - capital social - y su utilización sinérgica, es superior a la "actividad individual" de un empresario o un emprendedor institucional.

5. Principio de solidez e integración: el conglomerado territorial será tan fuerte como lo sean sus unidades más pequeñas.

Para que se cumpla lo anterior, deben fortalecerse las partes (empresas/nodos/ grupos) más pequeños.

6. Principio de Subsidiaridad: este principio complementa al anterior, y sostiene que no debe hacer la institución mayor (p.ej. Estado Nacional), lo que puede realizar la entidad menor(p.ej.: comuna)

d. Roles y Estructura.

- "Consejo de Administración": integrado por un representante de cada institución integrada al observatorio.
- Director - articulador de información, aportes de las instituciones participantes, y de las instituciones en sí mismas.

- *"Buscador de nueva información", Perfil: profesional "senior" o "junior".*
- *Asistente Técnico, especialista en informática, para la creación de un sistema, con aperturas permanentes a nuevos campos.*

e. **AREAS:**

Distinguimos dos tipos de espacios, los verticales y transversales:

➤ **Verticales :** corresponden a los *sectores a involucrar*, a saber: turismo, industria (electrónica, textil, petroquímica, etc.), comercio, agroindustria, alimentación, hidrocarburos, madera/mueble, turba, otros.

➤ **Transversales:**

Están integradas por todas aquellas *áreas y disciplinas - tecnologías blandas- que afectan o participan en todas las actividades*, sean de sectores o de negocios, tal como ocurre con las detalladas a continuación:

□ **Plan de Negocios**

La necesaria previsión de los recursos y su administración eficiente, abarca todas las áreas de la empresa.

□ **Competitividad - Productividad.**

Existen tres disciplinas - *áreas de la actividad productiva que requieren arte y tecnología- imprescindibles* en la actual etapa de la globalización, las que deben ocupar un lugar central tanto en esta estructura como en el Centro de Innovación, a saber:

1. **Diseño** : principal recurso para *diferenciar productos y servicios* en el mercado global.
2. **Asociatividad**: principal recurso para *obtener escala - masa crítica - y alcance global*,
3. **Calidad** : principal recurso para *retener mercados y fidelizar clientes*.

f. Externalidades.

▪ **Sociedad de la Información.**

Constituye una externalidad central, y ya hoy imprescindible. Hemos elegido aquí el concepto que acuñó la Unión Europea para apoyar decididamente la promoción de la industria, los servicios y el uso de los productos y facilidades telemáticas: *la sociedad de la información*.

Este Bloque promueve tanto el desarrollo de las tecnologías duras -hard- y el software, como el uso de *redes telemáticas, las que han actuado y siguen actuando como igualadores de cultura entre zonas adelantadas y desfavorecidas, y principalmente como mecanismos para equiparar oportunidades mediante el acceso de información crítica por parte de todos los ciudadanos de la Unión*.

Facilidades actuales en Argentina: El Consejo Federal de Inversiones (CFI) lidera este proceso, por el que se está instalando en cada provincia argentina, al menos un *Centro de Acceso* que facilita a los empresarios el uso de correo electrónico, Internet, aplicaciones de reuniones virtuales y una Sala con servicios completos de videoconferencia.

□ **Sustentabilidad:**

Sustentabilidad significa "*satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad y las oportunidades de las generaciones futuras. De esta manera implica equidad intrageneracional e intergeneracional*"(*)

Esta cualidad del desarrollo integral de cualquier país y región se extiende a los siguientes items:

▪ **Desarrollo Humano:**

Tal como lo establece el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) "las tres capacidades esenciales para el desarrollo humano consisten en que la gente viva una vida larga y saludable, tenga conocimientos y cuente con acceso a los recursos necesarios para tener un nivel decente de vida.

"Pero el ámbito del desarrollo humano es mayor: los sectores esenciales de las opciones que la gente valora en gran medida, van desde las oportunidades políticas, económicas y sociales de ser creativos y productivos hasta el respeto por sí mismo, la potenciación y la conciencia de pertenecer a una comunidad".

PNUD, Op.cit., p.14.

▪ **Medio Ambiente.**

Hoy día es un *determinante de competitividad* y variable distintiva para el posicionamiento de servicios con identidad local o regional.

(*) PNUD : "*Informe sobre Desarrollo Humano, 1998*", p.14,
Mundo-Prensa Libros S.A.

Tierra del Fuego y la Patagonia, tienen el potencial de ser consideradas áreas “limpias”, y pueden promocionarse como tales.

Es necesaria la normativa y capacitación para su aplicación en el área de la producción: opción posible y con gran potencial de aprovechamiento político y de marketing territorial.

- **Cohesión Social e Integración Regional:** no se puede pensar en un cuerpo social sano si no está acompañado por la integración equitativa de sus sectores productivos.

- **Vinculación y Cooperación Internacional:** finalmente, un territorio es sustentable si su entorno lo es. En consecuencia, los territorios locales deben buscar igualaciones en los niveles, nacionales e internacionales. De allí que la vinculación y la cooperación internacional son instrumentos insustituibles.

g. Una visión de futuro:

" Para un equipo de liderazgo comprometido con una comunidad sustentable, la pieza más importante de una infraestructura facilitadora es un *sistema de diálogo computacional "cualquier espacio / cualquier tiempo"*. Combinada con la apropiada facilitación, esta tecnología puede conectar no sólo las mentes sino los corazones y el espíritu de sus usuarios.

"Este potencial del sistema es de vital importancia porque bajo presión, alta tensión, desafíos o sus rupturas, *la sustentabilidad de una comunidad depende de la calidad de las relaciones entre sus miembros y con sus contrapartes - "involucrados"- del exterior.*

" Cuando se establece un sistema de diálogo como la columna vertebral de una infraestructura de inteligencia, es esencial *dar especial atención a la inclusión de cada miembro de la comunidad.*

"Sin un adecuado acceso, ellos no pueden participar en la alimentación y uso concurrentes del ecosistema de inteligencia colectiva. Esto constituye una innecesaria e inaceptable pérdida del capital humano de la comunidad y de su capacidad de autoorganización. Toda disminución de la diversidad de la mente colectiva, reduce la inteligencia del sistema todo." (*)

h. Instituciones a invitar a integrar el Observatorio
(listado provisorio) de Tierra del Fuego.

- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Tierra del Fuego,
- Centro de Arquitectos de Ushuaia,
- Cámara de la Construcción,
- Cámara de Turismo,
- Cámara de Comercio,
- Universidad de la Patagonia.
- Centro Austral de Investigaciones Científicas, (CADIC).
- Universidad Tecnológica Nacional, Río Grande
- Federación Económica de TDF,
- Agencia de Desarrollo Local, Río Grande.
- Organismos / Dependencias del Estado provincial
- Municipio de Ushuaia,
- Municipio de Río Grande.
- Municipio de Tolhuin.

(*)George Pór, "Quest for Collective Intelligence" in the anthology "Community Building: Renewing Spirit and Learning in Business", New Leaders Press, 1995.

i. Cronograma

Como toda organización social que requiere su necesaria base de consenso, se prevé la continuación de la actividad ya iniciada a lo largo del 2001, con las siguientes actividades :

Etapas:

- | | |
|---|---------------------------|
| 1. Visión: 1ª Reunión: Talleres Marzo. | Marzo 2001 |
| 2. Invitación y reunión de los interesados. | Mayo 2001 |
| 3. Primera Declaración de Principios: | Julio 2001 |
| 4. Organización: | Agosto 2001 |
| 5. Instalación y Organización: | Septiembre / Octubre 2001 |
| 6. Inicio de Funcionamiento: | Noviembre 2001. |

3. 6.2. CONSEJO PROVINCIAL PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE

El CCDS es un organismo público-privado de *elaboración de consenso territorial por los integrantes de la sociedad política y la sociedad civil.*

De los tres institutos que aquí se presentan éste es el que mayor cantidad de condiciones requiere, del mismo modo que necesita del *mayor tiempo y madurez de los actores* .

1. Su alcance trasciende el campo de este estudio, y *se extiende a todos los sectores de la sociedad.*
2. Asimismo, el funcionamiento pleno de este organismo *será proporcional a la cantidad y calidad de confianza social y transparencia en las actividades publicas de referentes privados y públicos.*

1. Funciones.

Se contarán entre sus principales funciones:

- receptor y analizar periódicamente la información del Observatorio,
- sugerir, articular y crear *consenso sobre cursos de acción a ser co-participados* por ONG's, organismos, Cámaras y políticas públicas de los gobiernos Provincial y Municipales,
- informar sobre el punto anterior a contrapartes de la región Patagónica.

2. Roles y Estructura.

□ Funcionamiento :

Cuerpo Colegiado: sugiere políticas y cursos de acción a los Poderes Ejecutivo y Legislativo

□ *Función principal:* consensuar los aportes de las partes, con una disposición operativa orientada a resultados.

Rol: *Coordinador General.* Función rotativa por semestre o período a convenir.

□ *Personal de apoyo:* se determinará en función de los objetivos y obligaciones que contraigan las instituciones participantes.

3. CRONOGRAMA.

- | | |
|---|-------------------|
| 1. Contenido de Políticas Públicas de Desarrollo Productivo basadas en el paradigma de la sustentabilidad. | Agosto, 2001 |
| 2. Obligaciones de las instituciones participantes. | Septiembre, 2001. |
| 3. Organizaciones dispuestas a integrar el CCP | Octubre, 2001. |
| 4. Organizaciones dispuestas a participar en el Consejo Administrativo del Centro de Innovación y Servicios. Obligaciones. Aportes de recursos. | Noviembre, 2001 |
| 5. Lanzamiento del CCPDS | Nov.- Dic. 2001. |

4. CENTRO DE INNOVACION y SERVICIOS A LAS EMPRESAS.

4.1. CONCEPTO.

El enfoque que desarrollamos a continuación sintetiza la experiencia del grupo consultor en el análisis y aplicación de los conceptos aquí planteados, los que se nutren especialmente de la actividad de los *Centros de Innovación y Empresas (CEI) de la Unión Europea*, y su red *EBN (European Business and Innovation Centre Network)* y el sistema de incubadoras de Empresas de los Estados Unidos (*National Business Incubator Association*).

Enfoque general.

Podemos sostener, como primera aproximación, que los Centros de Innovación poseen en cada lugar una estructura de conducción y organización propia derivada de las necesidades del territorio y de la cultura asociativa particular del lugar.

Vale la pena mencionar entonces dos párrafos de la *“Propuesta de coordinación” del Centro de Empresa e Innovación CEI del Gipuzkoa*, por ser de utilidad a la iniciativa que estamos analizando y gestionando para la Provincia de Tierra del Fuego:

“Adecuación de la misión a la idiosincrasia del territorio histórico:

“Es de vital importancia que los diferentes BICs Europeos adecuen la metodología comunitaria a las particularidades de su Territorio de actuación, **para garantizar el apoyo del mayor número posible de entidades públicas y privadas.**”

de actuación, *para garantizar el apoyo del mayor número posible de entidades públicas y privadas.*

“El Territorio Histórico de Gipuzkoa se caracteriza por su alto grado de descentralización, a diferencia de los otros Territorios Históricos de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Ello implica que los modelos del BIC de Bizkaia (BEAZ) y del BIC de Araba (CEIA) no sean del todo aplicables a Gipuzkoa.*

A la hora de crear BIC-GIPUZKOA no proponemos por tanto una gran estructura centralizada en la capital del territorio con locales de incubación propios, sino *una estructura de carácter virtual, capaz de atender a la totalidad de Gipuzkoa a través de una RED de CENTROS y de incubadoras* dispersos pero altamente cohesionados y vinculados a un método de trabajo común. CEI-Berrilán quiere aportar con esta reflexión *un punto de partida para facilitar la coordinación y la suma de esfuerzos en una dirección común”*

(Cf.: Doc. Interno de este Centro de Innovación)

Una descripción adecuada de la *misión* de un Centro de Innovación en Tierra del Fuego podría enunciarse, siguiendo la referencia de Gipuzkoa, de este modo:

El Centro de Innovación y Servicios a las Empresas de Tierra del Fuego es una sociedad constituida y apoyada por un conjunto de entidades públicas y privadas, para promover la generación endógena de riqueza y empleo en Tierra del Fuego, mediante el apoyo profesional y competitivo a los emprendedores para la creación satisfactoria de empresas innovadoras.

3.1.1. FACTIBILIDAD PARA TIERRA DEL FUEGO

En relación a qué.

Siempre que se habla de factibilidad, la referencia obligada a responder se relaciona con los recursos humanos, tecnológicos y financieros.

Y si quienes realizan el análisis lo hacen desde un modelo ideal o excelente ya existente, la referencia es a un recurso: *el financiero* .

Si bien este es un recurso básico, existe un activo previo y condición previa : el acuerdo entre las instituciones fundadoras. Este Capital social es el que permite acceder al "segundo capital" : el financiero.

En este capítulo sostendremos que un Centro de Servicios a los Empresarios de TDF, incluso con enlaces a otras comunas y provincias de la Patagonia es posible, y desde luego, deseable.

La factibilidad se medirá, entonces, en relación a los siguientes parámetros:

- a. Los "racimos de empresas" que se pueden crear en el contexto de los *distritos industriales posibles* en la Provincia: *Parágr. 3.2.*
- b. Al aprovechamiento de los recursos institucionales y humanos. (*Paragr. 3.3.*)
- c. La utilización de "terceras instancias" de apoyo y colaboración (*Paragr. 3.4*) Región Patagónica, y Programas Nacionales (*Paragr.3.6*), esto es, un enfoque de trabajo en Red.
- d. La estructura y alcances del Centro de Innovación y Empresas. (*Paragr.3.5*).

Estos cuatro puntos serán tratados a continuación.

4.2. ESTRATEGIAS POSIBLES PARA LA PROMOCIÓN DE AGRUPAMIENTOS (“CLUSTERS”) INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS

Un sistema productivo integrado, en perspectiva.

Entre las características más relevantes que definen la existencia de un sistema productivo integrado, podemos identificar las siguientes:

1. *Cantidad y diversidad* de los actores que intervienen en la producción de bienes y servicios,
2. *Elevada competencia entre los mismos,*
3. Contención del entramado organizacional mediante *varias instancias institucionales, que actúan como catalizadores* (“facilitadores” y “transformadores”) del proceso de construcción socio-económica,
4. *Promoción de alianzas y complementación* con ventajas mutuas entre empresas PYME y grandes, toda vez que sean convenientes o necesarias,
5. Búsqueda de la *máxima integración de valor en el producto* ofrecido al mercado, y
6. Firme decisión de las autoridades de gobierno en liderar un proceso de este tipo.

- *Por dónde empezar?*

Por aquel conjunto de operadores que poseen mayor integración actual y potencial, lo que se denominan, los "racimos" (cluster) de empresas que predominan en la provincia.

El Centro, además de concentrarse en la creación de empresas, tiene como objetivo no sólo el desarrollo de las zonas industriales, sino también la formación de agrupamientos ("*clusters*") *que integran PyMES de sectores industriales similares o complementarios.*

Los conceptos de Distrito Industrial y "cluster" de empresas

Hay una diferencia de orden conceptual entre el Distrito Industrial y el "racimo de empresas".

Distrito Industrial

El **distrito** pone su base en el "*capital territorial histórico*", como es el caso de Italia, país con el cual se identifica este concepto.

Una clave de este concepto- cuyo gráfico que sigue lo ejemplifica en el sector cuero/calzado - lo da *Andrea Balestri, Secretario del Club de Distritos Industriales* en la siguiente cita:

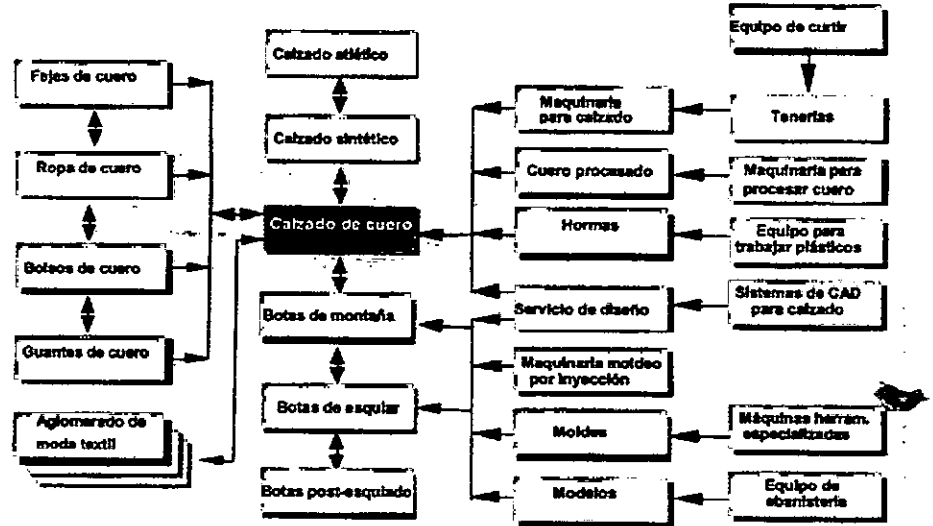
"En términos generales, los distritos industriales son sistemas territoriales circunscriptos (en las experiencias italianas los mayores distritos cuentan con 400 / 500.000 habitantes) caracterizados por:

- ◆ Especialización en la fabricación de una familia determinada de productos; sectores preponderantes que son parte integrante de la identidad del territorio (mármol de Carrara, ollas y válvulas de la provincia de Novara y de Verbanò, géneros de punto de Carpi, tejidos de seda de cómo, medias para señoras de Castelfreddo, botones de Grumello, etc.)
- ◆ Red productiva constituida principalmente por empresas pequeñas y medianas y por gran número de empresarios;

- ◆ Una división apropiada del trabajo entre empresas que tienden a especializarse en determinadas etapas de los procedimientos de fabricación; su modo de obrar recuerda los últimos instantes de los conciertos cuando "sin acuerdo preliminar alguno, el estallido de los aplausos se organiza poco a poco hasta hacerse un aplauso rítmico". Todo ello es posible porque "la filigrana de los distritos lleva estampada un capital social muy especial, hecho por *know how* difundido, relaciones fiduciarias, espíritu de emulación y canales confidenciales para la circulación de informaciones".
- ◆ Presencia de una red eficaz de actividades de servicios , públicos y privados, que trabajan directamente con cada una de las empresas de cada sector;
- ◆ Vida económica y social regulada, de forma no conflictiva, por asociaciones de categorías y organizaciones sindicales;
- ◆ Un sentido de civismo muy desarrollado, que caracteriza tanto a los operadores económicos como a la vida cultural (asociaciones, círculos culturales, voluntariado,) y a la administrativa,
- ◆ Compenetración entre actividades y vida cultural y social de los residentes (escuelas, institutos de formación, museos industriales, crónicas locales en periódicos, etc.) "(*)"

(*) *Balestri, Andrea, "Los Distritos Industriales", Club de Distritos Industriales, Doc. Interno.*

Figura 1 El aglomerado italiano de calzado



Fuente: Investigación de Clara von der Linde, 1993

Cluster o "Agrupamiento de Empresas"

El "cluster " o racimo, más bien es una entidad *que puede ser inducida por planificación e "ingeniería social "* y es definida por Porter del siguiente modo :

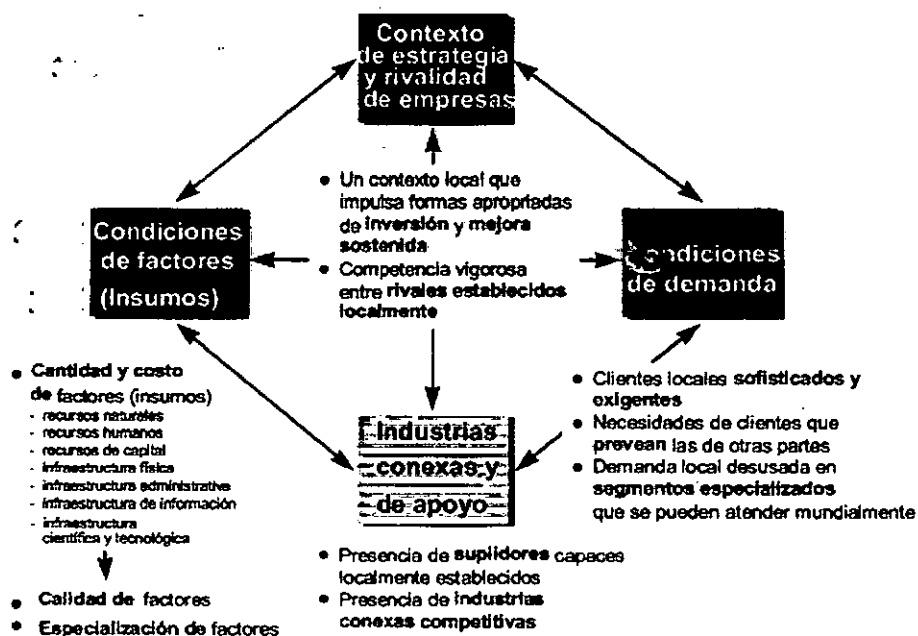
"grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas e instituciones asociadas, en un campo particular, vinculada por características comunes y complementarias".

EL DIAMANTE COMPETITIVO DE MICHAEL PORTER

El experto probablemente más conocido en el estudio y desarrollo de nuevos conceptos en el tema de "racimos" o "aglomerados" de empresas, Michael Porter, de la Universidad de Harvard, ha sintetizado en su famoso "diamante" los cuatro factores que, ensamblados sinérgicamente, determinan la competitividad de los mismos, a saber :

(en la figura que sigue se detallan los mismos) :

Figura 4 Fuentes de ventaja competitiva por la ubicación



1. **Condiciones de Factores:** el valor cuali-cuantitativo de los factores de la producción , *propios del territorio analizado*,
2. **Contexto de Estrategia y Rivalidad de Empresas:** el *sistema cultural de cooperación y competencia de las empresas locales*, sus estrategias. Cuanto mayor es ésta cultura , más capacidad de despliegue acredita el "cluster",
3. **Condiciones de demanda :** la *cultura de calidad del servicio del mercado*, los clientes y segmentos en que se agrupan. Cuanto más exigentes sean, más difundida aparecerá la competitividad del territorio,
4. **Industrias conexas y de apoyo:** cuanto más eslabones *cliente-proveedor* se verifiquen en los rubros, sectores y subsectores, más rápido se dará el proceso de crecimiento y, especialmente, mayor será el *valor agregado local*.

Conclusión : el uso que en este proyecto damos a la metodología de "racimos", se adapta más a éste último, por el cual la operación sobre determinados componentes: cadena comprador/proveedor, habilidades especializadas, tecnología o infraestructura, pueden servir como hilo conductor para políticas públicas y acciones privadas donde uno o más componentes actúa como disparador de los demás para construir la ventaja territorial buscada.

Como fortalezas - y componentes- que se verifican en la provincia para sostener esta evolución podemos mencionar:

- Instituciones educativas y Tecnológicas,
- Emprendedores Institucionales,
- Administración Pública Completa,
- Emprendedores y empresarios con disposición a actuar comunitariamente, en grado mayor al promedio nacional (inducción cualitativa), en otras palabras, potencial valioso de capital social,
- Tamaño del territorio y población: adecuado para una autoorganización, apoyada por externalidades regionales y nacionales que aceleren el proceso.

4.3. ANÁLISIS DE RECURSOS TERRITORIALES: INSTITUCIONALES, TECNOLÓGICOS Y DE RECURSOS HUMANOS.

Instituciones educativas.

Las universidades constituyen vehículos y socios fundamentales en las políticas de apoyo a los procesos productivos. Por esta razón, debe asignarse prioridad a su inserción en estrategias como las que integra este proyecto.

Similar valor poseen las fundaciones y consultoras diseñadas con eje en el apoyo a la producción e innovación local.

Participan como catalizadoras de este proceso las *Escuelas Técnicas o industriales*, las que forman técnicos y profesionales para la integración de personal idóneo en estos procesos.

En Tierra del Fuego, sobresalen dos instituciones terciarias : La Universidad de la Patagonia San Juan Bosco, con sede en Ushuaia y la Universidad Tecnológica Nacional, con sede en Río Grande.

Instituciones de desarrollo tecnológico.

El Instituto más importante, integrante del sistema CONICET, es el *CADIC, Centro Austral de Investigaciones Científicas*, sobre cuya misión y logros nos hemos referido en el primer Informe de avance.

Recomendaciones para el INTA y el INTI: iniciar con sus delegaciones y centrales la evaluación de ensayos piloto de producción en Tierra del Fuego de las máquinas y herramientas para las ramas de producción con más potencial -agroindustrial-, cultivos intensivos bajo cubierta, y alimentos basados en productos locales. Todas ellas requieren de insumos que debería intentarse se generen en la misma provincia.

Beneficiarios previstos

- a) las empresas pequeñas y medianas del distrito de TDF,
- b) los emprendedores innovadores (normalmente microemprendimientos) del mismo distrito,
- c) las instituciones que nuclean a los empresarios y aquellas del tercer sector vinculadas naturalmente a la actividad del Centro,

- d) la administración municipal y la provincial que tendrán en este centro innovador un *leading case* que sirva para su replicación en otros territorios.
- e) el *sistema general de innovación*: centros tecnológicos y universidades que dispondrán en el Centro de un interlocutor natural para la transferencia de sus resultados.
- f) la población económicamente activa de TDF que tendrá en esta institución una ocasión para un empleo sostenible en el tiempo

Estas organizaciones agregan una valiosa sinergia de innovación cuando toman compromisos con los sectores locales. Por esa razón, *sugerimos ampliar el diálogo y trabajo conjunto con ellas haciéndolo extensivo y sinérgico a las vinculaciones previstas con instituciones del exterior.*

Cronograma :

En relación a la instalación del Centro de Innovación y Servicios.

- *Diálogos preliminares* con entidades y sociedades que estarán involucradas, como los Ministerios, Entidades de Desarrollo Regional, Instituciones Financieras, Sindicatos, Centros Científicos, etc., para lanzar el programa y crear el Comité Directivo.
Junio / Julio 2001.
- *Constitución de un Comité Directivo*, para dirigir la preparación, planificación e instalación del Centro.
- Diálogos preliminares. Mayo a Julio, 2001
- Constitución de un Comité Directivo. Julio, 2001

4.4. PROYECCIÓN A LA REGIÓN PATAGÓNICA.

Análisis de Gestiones de Coordinación de Estrategias y Cursos de Acción con las Provincias de la Patagonia.

- La proyección a la región patagónica se inició en el pasado mes de Abril, con la invitación a las Provincias de la Región y a los municipios, invitándolos a concurrir al Seminario Taller de Vinculación Internacional.

- Acuerdos con organizaciones de la Patagonia, para sumar valor a través de:
 - ⇒ **Redes de Información:** vinculadas al Observatorio provincial
 - ⇒ **Redes de Aprendizaje:** relacionadas al Centro de Innovación
 - ⇒ **Redes de Colaboración:** articuladas con el accionar del Consejo Consultivo.

- Se trata de favorecer procesos "desde abajo" ("*bottom up*"), desde los actores locales, varios de los cuales ya están en desarrollo, como por ejemplo:
 - Proyecto de comercialización de frutas finas, elaboración de carnes (a través de un proyecto de CFI),
 - Proyecto sobre desarrollo de Bosques Modelo (con recursos del BID),
 - Los acuerdos sobre el Corredor Turístico Patagónico (firmados entre los municipios y Cámaras de las Ciudades de Puerto Madryn, Calafate y Ushuaia).

4. 5. AREAS FUNCIONALES: información, capacitación, inversiones, apoyo a la iniciativa emprendedora (incubación / tutoría).

A continuación referimos en forma sintética los componentes y perfiles básicos de la estructura orgánico-funcional de esta organización.

1. Estructura orgánica. Componentes.

Proponemos una estructura con tres niveles: *conducción, gerencia y operaciones.*

La estructura de conducción, brindada por funcionarios públicos y privados, que representen a las entidades que hayan integrado algún tipo de aporte en la constitución del centro. Estos aportes, su valorización en el total de los activos de la nueva sociedad, así como los mecanismos de dirección previstos, deberán constar en el *acta de fundación* y en el *acuerdo jurídico de constitución* de la nueva sociedad.

El nivel de gerencia será ocupado por un profesional con las aptitudes y la experiencia necesarios para tal función (idealmente que cumpla con el perfil según parámetros internacionales reconocidos).

En lo atinente al nivel operativo, hemos previsto una estructura flexible donde al inicio se designe una persona responsable por los servicios de base y un asistente técnico part-time para el área de administración.

Todas las demás funciones serán por contratos de locación de servicio o de obra, según corresponda, con especificación de términos de referencia a cumplir y tiempos a cumplir por etapas.

2. Estructura funcional.

Las áreas que compondrán el organismo propuesto tienen la estructura tentativa que detalla a continuación, variando el alcance y proporción de cada una en el grado de su necesidad y de los recursos disponibles para constituir las, Proponemos entonces cuatro áreas funcionales:

1. *SERVICIOS DE BASE*, que abarca :

a. Servicio de Información general y de PYMES, de carácter interactivo: da y recibe información de estas empresas, con vínculo on-line con el OBSERVATORIO de la actividad productiva, hoy imprescindible en la provincia,

b. Servicios de capacitación: cuyo Programa debe consensuarse con organizaciones del sector, y debe contar con su aporte y apoyo,

Deberá darse el mayor énfasis a las *tecnologías* que sostienen la *productividad -competitividad* y las solicitadas por la demanda de *desarrollo sustentable*.

Esto es deberán recibir especial atención las disciplinas vinculadas a:

- Diseño,
- Asociatividad y
- Calidad.

Y, en lo referido al desarrollo sustentable, aquellas que actúan como condición y objetivo del mismo:

- Tecnologías telemáticas,
- Medio Ambiente,
- Desarrollo Humano,
- Cohesión Social.

➤ **Visión del Programa de Capacitación :**

Una visión posible para un Programa Integral de capacitación para los empresarios de Tierra del Fuego podría ser la siguiente :

" Los empresarios
(" los que ya existen " y los que " se desean inaugurar " como tales)
ejercitan:

- ◆ Las habilidades de crear, diseñar y desplegar su *Proyecto Personal*,
- ◆ Dentro de él, imaginan, dan forma y redactan la *Visión de su negocio*,
- ◆ Operacionalizan con éxito esa visión, redactando su *Plan de Negocios*, y gerenciando los distintos *procesos* que lo integran ,
- ◆ Aprenden a *autocontenerse* y a expandir la dimensión de su empresa a través de sus *relaciones personales*, sus *relaciones empresariales e institucionales*.
- ◆ *Protagonizan procesos de colaboración en escala internacional para alcanzar y mantener máximos niveles de competitividad "*

➤ **Programas :**

Módulos y Temáticas.

Las unidades temáticas que se explicitan a continuación corresponden al despliegue de la visión especificada en el punto anterior.

4.a. APRENDIZAJE DE TECNOLOGÍAS DE GESTION.

MODULO I.

El Proyecto Personal

1. Autodiagnóstico.

2. Misión y Visión Personal a 5 y 10 Años.
3. Agenda Personal.
4. Las 11 Conductas De Los Empresarios Exitosos.

Duración : entre 48 hs.(máx) y 24hs (mín).

MODULO II.

Plan De Negocios.

1. MARKETING.(I)

Proceso 1: Información tendencias globales del sector propio.

Búsqueda. Instrumentos .Internet. Diseño de Escenarios.

Proceso 2 : Información / Conocimiento del mercado. Clientes actuales y clientes potenciales.

2. MARKETING.(II)

Proceso 3 : Posicionamiento Imagen de la empresa.

Componentes según los momentos de verdad.

Proceso 4 : Comunicaciones Masivas. Relacionales.
Integradas.

Proceso 5 : Estrategias de Ventas

Proceso 6 : Sistema de Marketing Integrado.

3. DISEÑO .

Proceso 7 : diseño del producto / servicio base.

Proceso 8 : diseño de los servicios complementarios.

4. COO - PETENCIA.

Proceso 9: Etapas 1980-2000 : ventaja competitiva,
competencias centrales y coo-petencia.

Proceso 10 : Redes densas y redes extensas : búsqueda de
las oportunidades y aprovechamiento de las mismas.

5. ORGANIZACIÓN.

Proceso 11 : La coordinación como nuevo sistema de conducción de negocios y articulación de intereses.

Proceso 12 : Trabajo en equipo.

Proceso 13 : Delegación.

Proceso 14 : Liderazgo

6. COMPETITIVIDAD :

Procesos 15 : Eficiencia en Tiempos, Calidad y Costos.

7. PUNTO DE EQUILIBRIO y FLUJO DE CAJA.

Proceso 16 : Estadísticas semanales, mensuales y anuales.

Comparaciones y mejoras

8. PROYECTO PERSONAL :

Proceso 17 : Alineamiento de Misión, Visión en Agenda Personal.

Duración : Entre 48 hs.(máx) y 18 hs (mín)

MODULO III.

COO-PETENCIA

Redes De Colaboración Entre Empresas.

1. Redes personales.
2. Redes empresariales.
3. Redes organizacionales.

MODULO IV.

Planificación Estratégica.

1. Autodiagnóstico.
2. Diagnóstico de la empresa.
 - Análisis de Escenarios.
 - Análisis FODA : fuerzas - oportunidades - debilidades - amenazas.

- Los nuevos paradigmas de la gerencia de organizaciones.
- Punto de equilibrio.

4.b. TUTORÍAS INDIVIDUALES Y GRUPALES.

La actividad que se inició con la práctica de la aplicación de los conceptos del punto (4a.), se continúa con una actividad de seguimiento por acuerdo entre facilitador-emprendedor, por tiempo determinado. Esta modalidad puede asumir dos variantes: individual y grupal.

4.c. CONSULTORÍA.

Se trata de la asistencia técnica para temas puntuales, de gestión de empresas y actividades en red.

4.d. REDES DE COLABORACION ENTRE ORGANIZACIONES DE LA PRODUCCION: EMPRESAS, ASOCIACIONES, ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y ESTADO.

Se conformará a partir de una Base de Datos,(área de Back-Office) de empresarios, sectores, disciplinas transversales (marketing, diseño, organización, etc.) e información propia de cada interesado ingresado al mismo

c. Asesoría. a través de un departamento de asistencia, con asignación de profesionales contratados ad-hoc para cada proyecto o área de proyectos.

d. Vinculación nacional e internacional. Esta función debe recaer, en el coordinador general, dada la importancia y la naturaleza de los acuerdos que se establezcan,

2. Incubadora de empresas.

Un vivero, gráficamente hablando, dedica físicamente la mitad de su estructura para albergar emprendedores rigurosamente elegidos en relación a bienes y servicios que impliquen una innovación en el medio local.

Concretamente puede ser usual proveerles oficinas de 20 m² promedio, con servicios (Ej. fax, teléfono y secretaria, con costos crecientes hasta cubrir el 100% al finalizar un período de 2 años).

Tendrá un responsable a cargo- inicialmente deberá ser el mismo coordinador- quien dirigirá y supervisará la actividad de los emprendedores.

3. Promoción de inversiones.

Esta función tiene una relación directa con la propia del Observatorio. De éste y de su banco de datos debe salir la información que alimenta y mantiene al día la oferta disponible para inversiones en la provincia.

También corresponde a este área la vinculación con organismos regionales y nacionales, responsables de la comunicación y armado de misiones y encuentros relacionados con este tema.

En el **Punto 4.2. "Estrategia para una política de atracción de capitales"** profundizamos los temas aquí tratados.

3. Próxima Fase.

1. Constitución de un *Comité Directivo* que elegirá el equipo de proyecto, coordinará y controlará las operaciones del mismo.

El comité estará compuesto por representantes de entidades gubernamentales, autoridades locales, reuniones empresarias, entidades de desarrollo, sociedades privadas, instituciones financieras, etc.

El objetivo de este Comité es el de obtener y mantener un consenso local hacia la iniciativa Centro de Innovación y Servicios fomentando el interés, buscando los recursos profesionales y financieros necesarios para constituir las asociaciones entre empresas, promoviendo las relaciones con los empresarios locales y los líderes de opiniones. El Comité Directivo tendría que concretarse mediante un contrato/ acuerdo entre los promotores.

2. *Edición sintética y difusión del Informe Final de este Proyecto*, que incluye la evaluación socio-económica de la provincia. Presentación de las conclusiones del estudio.
3. *Plan de Negocios del Centro*. Sus características básicas, la ubicación para establecer y poner en operaciones al Centro: los objetivos y los costos, la estructura operativa y los procedimientos, el tipo de equipos y servicios proporcionados a clientes del Centro, la estructura organizativa y el personal de dotación, los cálculos financieros (las inversiones de capital necesario y las previsiones de ingresos), la localización de fuentes de ingresos y la definición de los parámetros de gestión.
4. Preparación de un *programa completo de acción* que incluya un análisis detallado de las operaciones concretas para crear el Centro.

5. Presentación al Comité Directivo.

6. Presentación autoridades de gobierno e instituciones privadas. Decisión de inicio.

4. Cronograma - Primera Fase.

Constitución de un <i>Comité Directivo</i>	Julio,	2001.
Edición sintética y difusión del <i>Informe Final de este Proyecto,</i>	Julio,	2001.
<i>Plan de Negocios del Centro.</i>	Agosto -Sept.,	2001
<i>Programa completo de acción.</i>	Octubre,	2001
Presentación a autoridades. Decisión de inicio.	Octubre,	2001

4.6. Articulación con Programas de Apoyo a PYMES: CFI, SEPyME, Banco Nación.

Las fuentes institucionales de apoyo a las empresas de alcance nacional son las siguientes:

1. Las propias del *Consejo Federal de Inversiones* que se traducen en asistencia técnica organizacional e institucional a las provincias y asistencia técnica y financiera a micro, pequeños y medianos empresarios.
2. El Banco Nación posee una extensa línea de créditos, disponibles en las sucursales de todo el país.
3. La Secretaria PyME, promueve como principales instrumentos:
 - a. el uso de Crédito Fiscal, derivado del 8% de la plantilla salarial de su planta estable de obreros y empleados,
 - b. la instalación de las Agencias de Desarrollo Productivo Local, a través de convenios con Municipios. Es el caso de la ciudad de Río Grande, donde se ha instalado hace tres meses.

4. Programas del Plan de Modernización de los Gobiernos Locales, componente 8, Promoción del Desarrollo Económico Local, del Ministerio del Interior, Secretaria de Provincias. Colabora con la SEPyME en la Agencia de Desarrollo Local, relaciones con los sistemas de financiamiento, Comercio Exterior, Microcréditos, etc.
5. Para microemprendedores, el Fondo de Capital Social, FONCAP, el que vincula y provee de fondos a entidades financieras de atención directa a microemprendedores.
6. Programas de cooperación internacional, especialmente de la Unión Europea; entre los que sobresalen los Eurocentros (en Mar del Plata, Mendoza, Córdoba y Buenos Aires y el Programa ECIP, que se explicita en el Anexo III)

5. ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN INTERNACIONAL.

5.1. INSTITUCIONES. GOBIERNOS Y ADMINISTRACIONES REGIONALES

5.1.1. ENCUENTROS: SEMINARIOS, TALLERES, CONGRESOS 2000 a 2002.

En la base de las actividades de este Proyecto, y como motor dinamizador del mismo fueron diseñados: un *Seminario Taller de Vinculación Internacional* y dos (2) *Talleres Preparatorios sobre Escenarios Futuros* en las dos ciudades principales de la Provincia.

El objetivo de los mismos es preparar la "parte de Tierra del Fuego" ante nuestros visitantes, esto es, no sólo lo que la Provincia "ha hecho hasta ahora", sino además y especialmente, *lo "que está haciendo específicamente" en el sentido de pensarse como un actor global, afianzando la identidad local.*

Este desafío es el que las regiones de Europa y los Estados norteamericanos están enfrentando con éxito, en la etapa de la

internacionalización generalizada de las relaciones económicas, tecnológicas, culturales y educativas de las naciones.

Por esa razón, estos Talleres, protagonizados por los mismos agentes productivos fueguinos,- empresariales e institucionales-, están propuestos para iniciar un *proceso de autoorganización y autodiseño* de los ejes de su desarrollo futuro, empezando por *imaginar, dialogar y redactar la "visión" de su futuro posible*: el de sus *sectores*, desplegados e integrados, el de sus *instituciones* y el de sus *empresas*, las actuales y las probables y posibles.

Estos ejercicios constituyen una poderosa herramienta de trabajo colectivo, fuente de motivación y estímulo para acciones consensuadas.

Primer Semestre de 2001.

En el punto 6.1 se detallan los contenidos del Seminario Taller de Vinculación Internacional "*La Nueva Agenda para los Territorios Locales: Conductas Asociativas, Vinculación Internacional e Identidad Local* ", que se realizaron en la ciudad de Ushuaia desde el 17 al 19 de Mayo próximos.

Como ha sido dicho, los días 29 y 30 de Marzo se llevaron a cabo los Talleres Preparatorios en Ushuaia y Río Grande, respectivamente.

5.1.2. MISIONES AL EXTERIOR: PREPARACIÓN, CONTRAPARTES Y RELACIONAMIENTO. EXPLOTACIÓN Y CONTINUIDAD DE LOS RESULTADOS.

- La nueva etapa de búsqueda de socios y mercados deposita en las provincias actividades que hasta hace poco estaban en manos casi exclusivamente de las autoridades y funcionarios públicos nacionales. Entre las más importantes podemos

identificar a las misiones que permiten afianzar vinculaciones comerciales, tecnológicas, de cooperación e institucionales.

- El mecanismo más usual es constituir las delegaciones con una combinación de funcionarios públicos y representantes del sector privado y que, en nuestro caso particular, sugerimos integre a *sectores de la producción, capacitación técnica y terciaria y empresas innovadoras*.
- La particular importancia que ya poseen las regiones argentinas hacen propicias estas oportunidades para interesar a otras provincias con problemáticas similares y, a la vez, dar inicio a posibles proyectos cooperativos compartidos por varias de ellas.
- Los destinos posibles para este curso de acción guardan estrecha relación con los indicados en el punto 1, según las áreas de vinculación previstas en el mismo.
- *Misión tipo: Ejemplo de Actividades y Cronograma:*

MES	ACTIVIDAD	RESULTADO
Mes 1	<input type="checkbox"/> Respuesta a Programa	<input type="checkbox"/> Inicio de la asistencia de la Oficina de Coordinación a institución pública o privada.
Día. de mes 1... a día .. de mes 2,	<input type="checkbox"/> Recepción en Oficina de Coordinación de Formulario de Sectores y Recursos Institucionales	<input type="checkbox"/> Confección de <i>Carpeta I Perfil "sintético"</i> de la región / Provincia..... y empresas interesadas. <i>Recursos/ Programas/ Planes / Proyectos en curso y próximos a lanzamiento.</i>

<p>Mes 2</p> <p><input type="checkbox"/> Día..... hasta día...:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsqueda de enlaces Argentina / Región de país... 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Detección de contrapartes en Región... y comunicación a los territorios e instituciones correspondientes.
<p>Mes 3</p> <p>Día</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Comunicación de contrapartes detectadas con su "Perfil Síntesis", <input type="checkbox"/> Asistencia Oficina de Coord. en armado de Carpeta II. <p>SEMINARIO "REDES Y ESTRATEGIAS DE COOPERACION".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Selección de contrapartes para encuentro. <input type="checkbox"/> Confección de Carpeta II: "Perfil Ampliado", <input type="checkbox"/> Práctica de habilidades para el desarrollo de alianzas.
<p>Mes 3 mes 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Encuentros de la Misión Argentina.</i> <input type="checkbox"/> <i>8° Congreso de - Centros de Innovación y Servicio a las Empresas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Presentación de partes, <input type="checkbox"/> Intercambio de carpetas institucionales y proyectos, <input type="checkbox"/> Apertura de temas, <input type="checkbox"/> Actividades de etapa II. Inicio y despliegue de la vinculación. <input type="checkbox"/> Conocimiento del "concepto Centro de Innov. en continente..." <input type="checkbox"/> Conocimiento de políticas e instrumentos de la Región n, para las regiones, la innovación y la cohesión social. <input type="checkbox"/> Conocimiento directo con los dirigentes y ejecutivos de los 150 Centros.

Mes 4 a mes 6	<input type="checkbox"/> Seguimiento	<input type="checkbox"/> Concreción de los Acuerdos
---------------	--------------------------------------	---

Segundo Semestre de 2001.

Misiones al exterior.

La pregunta sobre la continuación de este primer paso se responde naturalmente con el seguimiento de la actividad, buscando el despliegue completo del relacionamiento iniciado con la *Junta de Galicia*, a través de su Parque Tecnológico de Orense, y su Director Ejecutivo Dr. Miguel Angel Pérez y Pérez, el *Estado de Georgia*, a través de Georgia State University.

De este modo se tratará de diseñar más de una Misión Público-Privada, escalonando en el tiempo, a lo largo del año 2002, visitas a los estados mencionados, con el establecimiento de metas, los necesarios intercambios de comunicaciones y la búsqueda correspondiente de contrapartes.

Naturalmente formará parte de la actividad a programar, la realización de reuniones con *inversionistas* en cada uno de los Estados o Regiones.

➤ Listado de variables a tener presente:

1. Los tiempos: el armado del Cronograma.
2. El conocimiento de las partes en varios niveles: gobierno, administración, instituciones privadas, actores productivos: empresarios.
3. La claridad de objetivos propios.
4. Simetría de los objetivos de ambas partes.

5. Diseñar borradores de *Documento de Proyecto*. Ejemplo:
ECIP: European Communities Investment Partners. (Ver Anexo III)
6. Condiciones: sentido de colaboración entre las partes.

5.1.3. ACUERDOS: PLATAFORMAS BÁSICAS A CUBRIR.

Acuerdos:

Este instrumento adquiere verdadero significado cuando está precedido de una adecuada y, en lo posible, *completa comunicación epistolar* que permite avanzar en una *agenda temática* y en un *cronograma de visitas* que van preparando en los hechos el contenido del Acuerdo.

La firma del mismo por parte de las autoridades correspondientes sella un camino que ha comenzado en *niveles ejecutivos con cronogramas de trabajo tentativos* y, *siempre, con la firme decisión de continuarlos.*

Por esa razón juzgamos prioritario el *intercambio de saludos e invitaciones como etapa necesaria y primaria en el armado de estos encuentros.*

Las condiciones y documentación a ser elaborada deben ser diseñadas en la etapa inicial del Planeamiento y, de ser posible, un Protocolo de Entendimiento puede constituir un Acuerdo Marco dentro del cual se integren acuerdos específicos.

Este Protocolo deberá contener:

- Actores involucrados: en lo posible tanto públicos como privados.
- Temas.
- Tiempos.

- Material de referencia de cada contraparte que funda el acuerdo.

5.2. ESTRATEGIA PARA UNA POLÍTICA DE ATRACCIÓN DE CAPITALES.

PROMOCIÓN DE INVERSIONES: POLÍTICAS E INSTRUMENTOS.

5.2.1 Requisitos de una estrategia general.

Esencialmente, se trata de construir una estrategia “basada en marketing”. La *oficina o unidad* que la gerencie debe reunir todas las condiciones de una buena *“gerencia de marketing” de la provincia.*

El servicio que se brinde deberá reflejar al inversor, en aquellas áreas que la provincia ofrece como “oportunidades”, las siguientes condiciones:

a. Solvencia institucional: es la instancia de *garantía y catalización del proceso de inversión*. El inversor potencial debe sentir que en todo momento, antes y durante el proceso de inversión, tendrá a quien recurrir para resolver sus problemas o dudas. Es una instancia ante la cual puede elevar un reclamo y tener respuestas concretas.

Sobre este particular, podemos anticipar que la estructura del Centro de Servicios a las Empresas prevé una oficina que tome esta responsabilidad.

b. Recursos humanos - profesionales - capacitados o con potencialidad de capacitación en el corto plazo,

c. Información fidedigna en todo lo referente a los recursos naturales y a los servicios de infraestructura, que se

correspondan con los costos previstos por el inversor en su Plan de Negocios.

El producto que se ofrecerá en el mercado mundial de inversiones es - propuesta tentativa-: “ *Tierra del Fuego, donde nace América*”

5.2.2. Instrumentos y condiciones para una estrategia operativa.

La promoción de este producto requerirá, como complemento a lo ya dicho, de las siguientes herramientas operativas :

1. Información completa y convincente, esto es: desplegada de una forma persuasiva.

En lo que hace a la exhaustividad se debe tener presente la perspectiva del cliente, quien tratará de despejar *dos incógnitas claves : el riesgo y el mercado potencial*.

a) El riesgo incluye valorizar: la actitud del gobierno (hacia las inversiones), la seguridad jurídica, la seguridad física, los servicios básicos y los problemas de tipo laboral

b) El mercado: su dimensión en términos del mercado local y del mercado ampliado regional: intra-país y del bloque.

Asimismo deberá constar en la documentación de promoción la información sobre *macrolocalización, microlocalización y servicio post inversión (*)*

c) macrolocalización:

El inversor analiza en primer lugar una *región amplia*, donde coexisten alternativas de emplazamiento y compara las diferencias legales, sociales, económicas y

políticas entre el país de origen y el o los países estudiados.

Variables :

- Situación política general,
- Regulaciones y prácticas administrativas, (tarifas, patentes, medio ambiente, etc.)
- Acuerdos de protección recíproca de inversiones.
- Remisión de dividendos y repatriación de capitales.
- Acuerdos comerciales con otros países,
- Convenciones contables,
- Sistema financiero.

Variables sectoriales:

- Tipo de competencia,
- Precios de bienes a producir,
- Sistema de distribución,
- Disponibilidad materias primas y equipos,
- Posibilidades de subcontratación,
- Métodos de producción y mix de productos.

d) Microlocalización:

- Comunicaciones,
- Transportes,
- Mano de obra: capacidad y costo,
- Educación.
- Clima,
- Medio ambiente,
- Fuentes de financiamiento local.

e) El servicio post-inversión -“marketing hacia el inversor”-

incluye:

- Colaborar con investigaciones,
- Reducir costos de búsqueda de información,

- Sugerir proyectos,
- Facilitar vinculaciones, provinciales y nacionales,
- Mantener estos servicios en un nivel elevado y estable.

En lo concerniente a la estrategia comunicacional deberán prepararse más de un *vehículo* informativo.

Tentativamente sugerimos:

- un *folleto sintético* (tríptico de 21 cms. por 29 cms), en tres idiomas: castellano, inglés y portugués,
- un *brochure* o folleto/carpeta amplio, con detalle de los principales sectores y oportunidades,
- un *material completo*, (que atienda a las variables mencionadas más arriba) disponible en las oficinas de la Subsecretaria de Inversiones , guardada en archivo computacional, con capacidad de ser trasladado a diskette o ser enviado por telecomunicaciones (E-mail o Internet).

De particular importancia son las reuniones de presentación personalizadas con altos funcionarios de la Provincia, encabezadas por los respectivos gobernadores.

5.2.3. Una estrategia posible:

La realización de reuniones con empresarios, en primer lugar del país, y después del exterior, es una estrategia factible, cuando se prepara y planifica adecuadamente, con especial atención en los puntos siguientes :

1. Políticas proactivas: con indicación, descripción y promoción de los sectores más ventajosos para las inversiones, basándose *siempre en una alianza público/privada para sostener este esfuerzo.*

2. Utilizar *“marketing de punta”* en la *identificación del “espacio vacío”* y en la *comunicación eficiente del posicionamiento del “Producto Tierra del Fuego”*.

Una particular- y notable- sinergia se podría obtener promocionando a la Provincia con un concepto comunicacional “paraguas” que potencie tanto la capacidad receptiva de inversiones como su potencial turístico.

3. La *propagación de este posicionamiento-* en un criterio de comunicación focalizada y de bajo costo- debe seguir, como bien lo apunta la Fundación Invertir, *una lógica de círculos concéntricos:* primero: la aceptación en las empresas fueguinas ya instaladas, después en el resto de las nacionales, para pasar después a las empresas del exterior. Dicho con un ejemplo, un comentario adverso de un inversor nativo puede hacer fracasar el mejor esfuerzo hecho por funcionarios y/o Cámaras de la Provincia.

El enfoque que nos guía en este proyecto es el de asegurar una *correcta transmisión a empresas e instituciones del exterior del “Producto Tierra del Fuego”*, actuando el Centro de Innovación y Servicios como mediador y garante de la misma.

4. En lo referente a la *explicitación de oportunidades* de inversión deberán respetar el *formato de Proyecto* solicitados por los organismos internacionales: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), BID o Banco Mundial.

5.2.4. Diez Acciones para Promover la Inversión Extranjera Directa.

1. Disponer de los *diagramas de racimos de empresas (clusters)* de los sectores seleccionados en la provincia.
2. Crear una base de datos con la *información cuantitativa* que requieren los inversionistas, como a sus cálculos de retorno de la inversión, como base de la decisión respectiva.
3. Disponer de *información cualitativa* requerida por el inversionista en materia de leyes, reglamentos y demás disposiciones administrativas relativas a su inversión.
4. Disponer de personal con preparación académica suficiente, debidamente entrenado y con dominio de al menos dos idiomas, encargado de atender adecuadamente los requerimientos de los inversionistas.
5. Establecer un listado de todos los pasos a seguir para el establecimiento de una inversión.
6. Crear una oficina o Ventanilla Unica (*One Stop Office for Investment*), en la que se tramiten bajo un esquema de centralización, agilización y simplificación, todos los permisos necesarios para el inicio de las operaciones de la empresa.
7. Ofrecer asistencia legal a través de la Ventanilla Unica, complementaria de la asesoría privada requerida por el inversionista.
8. Ofrecer un listado de empresas consultoras, contables y legales que ofrezcan servicios de apoyo a los inversionistas.

9. Establecer un "servicio de post- venta" mediante el cual se dé atención y seguimiento a los inversionistas, una vez realizada la inversión en la provincia.
10. Promover una actitud local positiva hacia la inversión propia y extranjera.

Fuente : Informe *"Agenda para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible de Centroamérica, hacia el Siglo XXI". Con el aporte conceptual de Michael Porter, de la Universidad de Harvard. Junio, 1999.*

CLACDS, Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible.

5.3. AGENDA DE ENCUENTROS, MISIONES Y ACUERDOS EN EL EXTERIOR.

En los títulos anteriores hemos detallado los objetivos, alcance y metodología que sugerimos para encuentros, misiones y acuerdos en el exterior.

A continuación sólo señalaremos las condiciones que son necesarias para que este esfuerzo sea exitoso.

1° : *Sustentabilidad en el tiempo.*

2° : *Esfuerzo mancomunado público privado:*

Comprometer a todos los actores en los tres instrumentos de vinculación institucionales aquí propuestos,

3° : *Completar el sistema con redes externas a la Provincia, que actúen como "pulmón exterior" y "tutores", conformando un tinglado institucional flexible, que puede agregar desde el entorno estímulo, motivación y confianza, cuando estas poderosas autodefensas territoriales decaen.*

Estas redes deberán contener, en lo posible, nodos subnacionales, nacionales, regionales, e internacionales.

4° : Como ha quedado dicho, deberá concederse máximo valor al contenido de los *acuerdos*, y a la *construcción de la visión colectiva* de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

PARTE 3

6.1. Sensibilización de dirigentes y referentes de opinión en conductas de red. Talleres. Programas y metodologías.

Concepto de Red.

Entramado de vínculos entre dos o más personas, empresas y/o instituciones, cuya estructura facilita y promueve la auto-organización de sus integrantes, la conciencia de esas conexiones y el aprovechamiento de las mismas para generar comportamientos que potencian(sinergizan) los resultados para cada integrante .

Alcances.

1. El *trabajo y organización en red* es la plataforma para el aprendizaje, diseño y operación de *organizaciones asociativas*.
En un medio cultural propenso al trabajo aislado de sus integrantes la nueva cultura de producir asociadamente para crecer en el mercado, necesita de un aprendizaje disciplinado.
2. Esta conducta de base requiere entonces :
 - Cultivar nuevas actitudes,
 - Estudiar y conocer - por lo tanto preveer – las dificultades que se pueden presentar en una actividad de colaboración, ,
 - “Aprender haciendo”, practicar,
 - Plan, perseverencia y cumplimiento.
3. Para qué son útiles ?
 - Acortan camino: permiten descubrir oportunidades a través de terceros,
 - Reducen costos de compras conjuntas, permiten negociar precios.
 - Reducen costos de transacción: información, negociación y coordinación.
 - Crean escala y alcance: con la escala mayor de producción y ventas se consiguen mercados que, de otra forma, sería imposible obtenerlos,

3. *Educación en las tecnologías del Siglo XXI :*

Para trabajar en Red es necesario conocer y adquirir las habilidades de trabajar en equipo, con el uso intensivo de las tecnologías telemáticas, la forma de trabajo de las organizaciones flexibles de hoy día.

4. Las redes obligan a pensar en todo el escenario del negocio (*personas + empresas + instituciones*) y a operar sobre él a través de redes personales, empresariales, institucionales y mixtas.

5. *Por qué deben contar con el apoyo material y financiero del Sector Público?*

Por que constituyen un *bien público*: un territorio con muchas redes efectivas es un territorio rico en capital social: esto es, las relaciones sociales e interempresariales entre *más empresas* permiten que *el trabajo se haga más rápido, mejor y con mayor gratificación para los involucrados en él*. Con el *valor que agregan* en cada etapa y parte incrementan el Producto Bruto local, y sus consecuencias benéficas sobre la riqueza y el empleo.

6. Finalmente, las redes favorecen las *iniciativas "desde abajo"* ("bottom up") dando fiel cumplimiento al principio de subsidiariedad, con sus dos acepciones :

- A. Que no haga el actor mayor (Nación) lo que puede hacer el menor (Municipio) y
- B. Que el mayor ayude al menor a fortalecerse, y por lo tanto a fortalecer su medio ambiente institucional.

6.1.1. TALLERES PREPARATORIOS.

Ushuaia : 29 de Marzo.

Rio Grande : 30 de Marzo.

OBJETIVO.

Practicar un instrumento de diseño colectivo - *la visión* - aplicado a la organización necesaria para la *integración, la competitividad y la internacionalización de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.*

RESULTADO ESPERADO.

Contar con una primera enunciación de la visión del Sistema Productivo Integrado de Tierra del Fuego, su contorno principal y sus organizaciones .

RESULTADO OPERATIVO (INMEDIATO).

Contar con documentación válida y de origen colectivo para ser presentada y recuperada en el *Seminario Taller de Vinculación Internacional : " La Nueva Agenda para los Territorios Locales : Conductas Asociativas, Vinculación Internacional e Identidad Local", del 17 al 19 de Mayo.*

TEMARIO

BLOQUE 1.

(Duración : 90 minutos).

Los activos de un territorio : su Capital Social.

Red de Vinculación Internacional de Propuestas Asociativas

Escenario y características de una Red Territorial : Espacio gravitacional :

Relaciones personales. Relaciones Empresariales y Relaciones Institucionales.

Principios. Distribución de Poder y Gestión de Redes

Las Oportunidades: detección y aprovechamiento de las mismas. Objetivos.

Ejemplos.

Ejercicio N° 1 -1.

Vision del Territorio 2010.

Instrumento de Trabajo : Informe Parcial I.

Escenario productivo.

Cada grupo tomará un sector (o subsector en el caso de Turismo), y trabajará con el material a entregar sobre los siguientes temas :

1. Expansión del Sistema.
2. Actores productivos.
3. Sectores y Subsectores.
4. Actores institucionales: públicos y privados.
5. Vinculaciones regionales e internacionales.

BLOQUE 2

(Duración : 90 minutos)

El Distrito Industrial. Los "racimos de empresas", composición. El "rombo" de Michael Porter.

Instrumento de trabajo : Racimos (" clusters") de empresas. Ejemplos: Italia, USA, Europa.

- *Ejercicio 2-1* : " cadenas posibles en TDF : Ushuaia y Río Grande. Conexiones.
- *Ejercicio 2-2* : Desarrollar líneas completas de servicios y productos por cada cadena productiva indicada.

Metodología ; a través de dinámica grupal de 5 personas. Se deberán indicar:

- las condiciones ya cumplidas.
- las que restan, en términos de políticas públicas e iniciativas privadas.
- Estrategias y Cursos de Acción derivados.
- Actividades 2001 y 2002.

BLOQUE 3

(Duración : 120 minutos)

Las redes de Vinculación. Tipos.

- Redes de información, aprendizaje y de vinculación .
- Roles.

Ejercicio 3 -1 :

Instituciones Centrales para le Desarrollo Local.

Exposición :

- Observatorio. Grupo de Trabajo Interdisciplinario.
- Consejo Consultivo para el Desarrollo Sustentable.
- Centro de Servicios.

Ejercicio : procesos / actividades a desarrollar por cada institución / empresario participante.

Los Instrumentos de trabajo.

- Trabajo en equipo.
- Trabajo en red.

Asignación de roles a los resultados del Bloque 2.

BLOQUE 4

(Duración : 60 minutos)

El concepto de *comunidad productiva*. Los "involucrados".

Actividades : Tareas para el Taller Internacional de Mayo.

Ejercicio 4-1:

Observatorio de Tierra del Fuego.

Proponer actividades abril-mayo. Resultados a presentar en el Taller de Mayo

Ejercicio 4-2

Consejo Consultivo para el Desarrollo Sustentable.

Grupos de búsqueda de información. Experiencias sobre "mejores prácticas" , en el exterior.

Ejercicio 4-3:

Centro de Servicios de TDF.

Areas temáticas. Roles y responsables posibles.

Pensar en Documentos de Proyectos para ser presentados ante entidades regionales, nacionales e internacionales.

METODOLOGIA.

LA DINAMICA DEL DESARROLLO TERRITORIAL

Perspectiva de Organizaciones Flexibles

1. Nuevas Actividades,
2. Nuevos roles,
3. Nuevos procesos, (conjunto de actividades)
4. y nuevos roles de gestión de procesos,
5. nuevas empresas,
6. Nuevos subsectores o rubro de negocios.
7. Desarrollo de subsectores y sectores de la producción.

**Ejercicio 2-1 : NEGOCIOS : “ cadenas de valor” de cada uno -
Ushuaia y Río Grande. Conexiones.**

♦ ***Cadena de valor = proveedor / complementador/ producto –servicio /
distribuidor / cliente final :***

- ***Indicar tres posibles, en Ushuaia,***
- ***Condiciones que deben ser cumplidas :***
- ***Identificar las Existentes***
- ***Identificar las Faltantes***
- ***Estrategias (1) o cómo hacer sostenible un negocio ,***
- ***Cursos de Acción (3) derivados de la estrategia elegida,***
- ***Actividades (3) de un Plan de Acción al 2002.***

RESULTADOS

TALLER ESCENARIOS FUTUROS

USHUAIA

29 de marzo de 2001

Tema 1 : Emprendimientos

GRUPO 1

“Turismo de Convenciones”

Realizar **“Reunión del Mercosur”** con un mes de usufructo turístico

Posicionamiento:

- 1 - Definición de bondades de TDF
- 2 - Realización del evento/convención

Actividades:

- Recopilación de información
- Comunicación:
- Publicación de la información
- Distribución de la información

GRUPO 2

“ Parque temático: Tren desde Presidio de Ushuaia a Lapataia”

Ushuaia y su historia desde el tren.

Proceso:

- 1 - Autorización para tren urbano
- 2 - Conseguir alianzas en la comunidad, cooperación público – privado
- 3 - Proyecto acabado

Actividad:

- Relación con autoridades
- Investigación histórica
- Proyecto de acción
- Publicidad
- Plan de negocios
- **Roles:**
- Guía de turismo
- Personal que atienda en cada parada

GRUPO 3

“Industria Cultural”

Muestra permanente pictórica, teatral y Musical

Exposición:

Pasiva /Activa

- 1 - Folclore/Tango
- 2 - Danza
- 3 - Festivales

Proceso - Actividades

- Infraestructura/Lugares.
- Conexión gubernamental.
- Capacitación del personal / Idioma.

GRUPO 4

“Rescate del patrimonio cultural de Tierra del Fuego”

- Yamanas
- Alacalufes
- Onas

Integración Provincial

a) *Río Grande*: Cestería

Beagle: Canoas

Centros de relacionamiento en ambas ciudades

b) Infraestructura:

- Refugios
- Museos
- Navarino
- Cooperación con Chile

GRUPO 5

“Acuicultura”

Emprendimiento de pesca y venta *Trucha/Salmón*:

1 - *Oportunidad* (ejemplo Chile: Mercado amplio)

- *Fuerzas*: Posicionamiento de Ushuaia
- *Limitaciones*: Tiempos políticos estimado en 4 años.

2 - Ampliación a *mejillones*.

GRUPO 6

Actividad Principal : “Congresos y Convenciones”

- Articulación de servicios turísticos y hostelería
- Búsqueda de Socios:
- Catering
- Cosméticos
- Artesanos
- Amenidades

Roles Nuevos:

- Diseño/Constucción de Stands
- Traducciones
- Intérpretes
- Personal guía
- Personal de Audio/vídeo
- Espectáculos relacionados con el evento
- Acompañantes

GRUPO 7

“Parque Temático”

Juegos

Pistas:

- Esquí
- Patinaje
- Juegos cubiertos

Tema 2 : Visualización.

Ushuaia 2010

TESTIMONIO 1

1. Se amplía la base educativa
2. Quedan establecidas *normas de denominación de origen*
3. *Ordenamiento público hacia lo privado*
4. *Estado facilitador.*

TESTIMONIO 2

Tierra del Fuego 2010

- *Limpio*
- *Verde*
- *Ordenado.*

Resultados :

1. Comunicación virtual completa
2. Río Grande: Puerto terminado
3. Ushuaia: Puerto comercial terminado
4. Tierra del Fuego: líder de reciclado de residuos en la Antártida.

Síntesis: *Comunidad Integrada Organizada*

TESTIMONIO 3

"Organización comunitaria asombrosa"

Desarrollo en base a pequeños emprendimientos, todos conectados y los sectores relacionados

Concepto:

- Pureza
- Color blanco
- Logo y símbolos propios.

Fundación : "Ushuaia Abierta"

TESTIMONIO 4.

Instituciones :

1. *Instituto Fueguino de Cultura: Autónomo con financiamiento.*
2. *Campus Universitario con Centro de Investigación.*
3. *Centro de Estudios Turísticos.*
4. *Desarrollo de Valle de Carbajal y Tierra Mayor.*
5. *Incremento de la Industria Cultural.*
6. *Organizaciones No Gubernamentales activas y comprometidas*
7. *Sello TDF de calidad y denominación de origen.*
8. *Mayor calidad de vida.*

TESTIMONIO 5

Definición de "Perfil" de la Provincia por sectores, completado :

- Turismo
- Madera
- Pesca
- Gas
- Petróleo
- Nuevos servicios (provincia Antártica de Argentina).

Valores agregados :

- *Mayor valor agregado saliendo de los commodities.*
- *Sector privado y público eficiente*
- *Métodos transparentes*
- *Mayor PBG y distribución equitativa.*
- *Ley 19640 al 2023*
- *No más de 150.000 habitantes.*

TESTIMONIO 6

Acuicultura igual a ganadería
Pesca igual a cacería

Modelo: Puerto Montt, Chile con 220.000 hab. con certificación de origen.

- Tierra del Fuego/ Beagle como marcas.
- Menor polución.
- Denominación de origen.
- Calidad del agua (no dar la espalda al agua)
- Banco de la Producción

TESTIMONIO 7

Visualización

1. Nueva base de vinculación internacional para el país, constituida
2. Educación de "excelencia mundial".
3. Diagnóstico integral de TDF.

RIO GRANDE

30 de marzo de 2001

DIAGNOSTICO - OPINIONES DE PARTICIPANTES

LEY 19640.

La ley 19640 debe ser modificada porque no sirve a los emprendedores radicados en la Isla Grande. Sirve a los contrabandistas.

Hay que invertir la Ley para que se premie a la producción realizada en la Isla Grande y no solamente a las inversiones de grandes empresas externas.

La fiscalización que se realiza en la Isla es mala porque se controlan papeles y no el movimiento real de mercaderías.

El productor radicado en Tierra del Fuego no puede sacar la mercadería porque debe tributar si lo hace, esto perjudica particularmente a las Pymes.

Nuestros diputados y la administración deben modificar la Ley y ocuparse de ello.

La Ley no es totalmente mala, debe ser mejorada.

TURISMO

Falta de una preparación adecuada para la atención a los turistas y mal trato de posventa.

En la integración de circuitos turísticos nacionales o regionales, Ushuaia se perjudica por ser el último punto.

Los precios internos no son competitivos con los internacionales.

LOS POLITICOS Y LOS CIUDADANOS

“Los ciudadanos y los dirigentes de las organizaciones intermedias somos el botín de guerra de los políticos y dirigentes, debemos atender por ejemplo a cursos y seminarios sobre el mismo tema, que se *realizan desde el nivel nacional, provincial y municipal sin ninguna coordinación en forma paralela y contemporánea*”.

VISUALIZACION

Río Grande 2010

TESTIMONIO 1

Aeropuerto internacional con múltiples vuelos internacionales, al que arriban turistas de Brasil, Venezuela y Méjico y son transportados a hoteles con el adecuado confort.

Desde los alojamientos se ofrece al viajero distintas alternativas turísticas entre las que se destacan puertos con actividades náuticas variadas que permiten diversas prácticas deportivas y recorridos para conocer la costa, fauna y flora.

Trayecto turístico : una goleta, con igual diseño de la utilizada por Magallanes, recorre las costas de la Ciudad desde la desembocadura del Río Grande hasta Cabo Salvador.

Se cuenta con un sistema de Museos que permiten conocer la historia de Tierra del Fuego desde la vida de los naturales con sus costumbres y formas de vida, la historia de la colonización con todos sus actores y la historia de la ciudad.

Todo esta oferta turística sustentada en un desarrollo tecnológico apropiado que permita una alta calidad.

TESTIMONIO 2

Río Grande se ha constituido en un “polo energético”.

Se cuenta con una Universidad donde se realizan desarrollos tecnológicos sobre nuevas energías basadas principalmente en el viento (eólicas).

Estos desarrollos técnicos de avanzada nos permite ofrecer tecnología a otros mercados.

Existe un “*Ente Rector del Desarrollo*”, que orienta todo el proceso de innovación.

Créditos blandos, apoyo a las Pymes y extensión de los servicios en el territorio.

Creación de un “*Banco de Información*” de oportunidades de negocios para orientar a los emprendedores.

TESTIMONIO 3

La Región Patagónica Austral se encuentra integrada incluyendo el territorio correspondiente a Chile, la integración de esta región se basa en una identificación climática que abarca parte del sur continental hasta Chubut.

Esta “Región Binacional” se extiende por sobre las actuales fronteras y cuenta con un “Ente Regional Binacional”.

Existe un gran desarrollo turístico en la región, alcanzando los estándares que actualmente ofrece Bariloche, contando en nuestros lagos con todo el equipamiento náutico e infraestructura para una buena oferta.

La Región se encuentra interconectada por caminos, el alambrado que marca el límite con Chile ha sido reemplazado por un camino, y trazas asfaltadas permiten el recorrido de todos los circuitos chicos del territorio binacional.

Río Grande cuenta con un importante desarrollo portuario, con parque industrial y se han desarrollado la petroquímica y las refinerías.

TESTIMONIO 4

La ciudad ha consolidado su expansión urbana hacia el norte. El puerto se ha terminado y se encuentra en operaciones, a su alrededor se instalan empresas importantes con viviendas para sus empleados. Se cuenta con tecnología de última generación. La ciudad posee una importante infraestructura. La producción es exportada al mundo.

TESTIMONIO 5

Incorporación de la sociedad de Río Grande al conocimiento y a la capacitación. Se cuenta con una nueva organización del trabajo y del tiempo. Se ha alcanzado un mayor nivel de competitividad.

Se cuenta con “entidades organizadoras orientativas”. Los recursos naturales son utilizados con mayor valor agregado para exportar. Se cuenta con mejores profesionales.

Las empresas están orientadas e integradas a la comunidad para mejorar su capacitación y desarrollar las infraestructuras de la ciudad. Se cuenta con mejores caminos bien mantenidos.

Se cuenta con centros especializados de salud para atender el estrés de los 40 años.

TESTIMONIO 6

El petróleo, la pesca y el turismo se desarrollaron en forma paralela.

Se cuenta con organismos que facilitan la relación con el exterior.

TESTIMONIO 7

Tierra del Fuego se encuentra libre de polución. Su industria tiene un desarrollo sustentable en el marco de un entorno ecológico y natural. Se trabaja bajo las normas de denominación de origen.

El entorno natural y virginal constituye una ventaja comparativa. Se ha comprendido el valor de un árbol en pié, que es mayor al de un árbol aserrado. Se ha controlado la plaga del castor.

TESTIMONIO 8

Se ha desarrollado la diversión para jóvenes. Se cuenta con una importante infraestructura turística semejante al norte de Europa. Las cámaras profesionales y empresariales se han unido en cooperativa para atender el comercio regional.

Han disminuido los controles fronterizos. Existe una corporación de Pymes fueguinas. Se agrega valor a la turba, se desarrollan criaderos de animales y se utilizan fertilizantes. Hay un apoyo incondicional del gobernador, de los legisladores y del municipio. Se establecen normas de calidad "Libre de contaminación".

6.1.2. SEMINARIO TALLER DE VINCULACION INTERNACIONAL. "VINCULACION: UNA HERRAMIENTA COMPETITIVA".

TEMARIO GENERAL.

Día Jueves 17 de Mayo.

Conferencia Inaugural

- *" Los desafíos a los Territorios Locales: construcción institucional e identidad ". Lic. Miguel Recondo.*

Tierra del Fuego, escenario actual: Desafíos y potencialidades

- *Representante de la Provincia: Secretario de Planeamiento y Desarrollo, Dr. Roque Lapadula.*
- *Representante del Municipio de Río Grande, Directora de Desarrollo Económico Sra. Cristina Morán.*

"La promoción de las regiones . Distintas experiencias en el Mundo.

- *USA, Estado de Georgia, Dr. David Bruce,*
- *ESPAÑA , Galicia, Dr. Miguel Angel Pérez y Pérez, Galicia.,*

" Estrategias e instrumentos para la Competitividad Regional" .

" Redes, Alianzas, Asociativismo".

- *Lic. Miguel Recondo.*
- *Ing. Carlos Ferrari, CFI.*

"Vinculación y Cooperación Internacional"

- *Dr. David Bruce, Georgia State University.*
- *Dr. Miguel A. Pérez Pérez ,Vicepresidente Ejecutivo, Parque Tecnológico de Galicia.*

Viernes, 18 de Mayo.

Alternativas para la Inversión Regional.

- *Construcción de Sistemas de Inversión. Lic. Hermida.*
- *Fuentes de financiamiento no tradicionales. Lic. Jorge Cerrotta.*

***Talleres Sectoriales / Cadenas de Valor.
Diagnóstico Consensuado y Perspectiva de Evolución.***

Comisiones :

1. Turismo.
 2. Pesca y Agricultura.
 3. Actividad Forestal / Maderera.
 4. Actividad Petrolera / Petroquímica.
 5. Institucional : Educación, Centros Tecnológicos , Cámaras.
- *Un caso de articulación Interempresaria y Transferencia Tecnológica : Cámara de Productos y servicios de la Prov. de Buenos Aires, Arq. Luis Sorgentini.*

Talleres Sectoriales / Cadena de Valor:

- *Potencial de Distritos Industriales.*
- *Visualización de Escenarios Futuros.*
- *Observatorio de la Producción y el Empleo.*
- *Compromisos / Acuerdos entre partes.*

En las páginas que siguen enfatizaremos aquellos contenidos que tienen relación más directa y operativa con los objetivos de este Proyecto.

INTERVENCIONES.

- **Lic. Miguel Recondo .**
- *En ésta exposición se desarrollaron, en síntesis los siguientes puntos:*
 - ◆ *Motivo básico del Seminario ;"Orientación a la acción operativa, tanto hacia el interior de la provincia y el país como a la vinculación con el mundo".*
 - ◆ *Los activos de los territorios locales: capital financiero, capital tecnológico, capital humano y capital social: el conjunto de relaciones que establecen sus actores productivos, tanto los individuales, que poseen una relación directa con la producción de riqueza en un territorio - empresariales -, como los institucionales, *dirigentes de las organizaciones que los contienen, articulan y vinculan con los sectores educacionales, tecnológicos, financieros e internacionales.**

- ◆ Seminario Taller: *punto de inicio* de una tarea colectiva, a partir de: **nueva información, nuevos conocimientos, nuevos vínculos, nuevos compromisos.**

- ◆ **Los Activos Del Territorio Local:**
 - * Capital Humano,
 - * Capital Tecnológico,
 - * Capital Financiero,
 - * Capital Social.

- ◆ **Porqué es tan importante el capital social ?**

El *capital humano* y el *capital social* se potencian mutuamente. Con el se construyen/ obtienen o aumentan los restantes capitales.
Nota: Ocasionalmente ocurre a la inversa. Excepción de la tecnología informática.
La construcción de capital social depende enteramente de los actores locales.

- ◆ **Dimensión Espacial del Capital Social.**

Desafío : ampliación de las fronteras locales,

 - Espacio regional,
 - Espacio Nacional,
 - Espacio Internacional.

- ◆ **El capital social de la Comunidad Productiva de Tierra del Fuego.**

La importancia de la Dimensión Internacional
Concepto Base: la competencia es inmediatamente internacional.

- ◆ **Competencia Internacional y Diseño**

A la pregunta ¿ con quien compito?
La respuesta es: con el producto/ servicio *más exitoso en el mercado Internacional.*

Conclusiones: 1. La estrategia del negocio debe guiarse según según *escenario internacional,*
2. Factor de diferenciación : *el diseño*

- ◆ **Activos Territoriales Operativos**
 - 1. **Información :** Oportunidad y reducción de incertidumbre
 - 2. **Confianza :** Simplificación y facilitación de los negocios
 - 3. **Acción Colectiva :** Escala y alcance.
 - 4. **Motivación :** Sustentación en el tiempo
 - 5. **Marcas :** Reconocimiento internacional.
y fidelidad del cliente .

◆ **Capitales “de marca” existentes, a desarrollar y explotar:**

- Patagonia,
- Tierra del Fuego,
- Ushuaia.

GALICIA, ESPAÑA.

Dr. Miguel Angel Pérez y Pérez, Vicepresidente del Parque Tecnológico de Galicia.

A continuación transcribimos los principales conceptos vertidos por el Dr. Pérez y Pérez.

- Expectativa : tres pilares de la cooperación :

1. Los políticos (provincias y nacionales) con Galicia,
2. Las universidades de aquí: con el Grupo de Compostela,
89 universidades de 18 países diferentes.
3. Las Cámaras y emprendedores con sus pares de Galicia.

- *Evolución sociopolítica de España y Galicia.*

Hasta el ' 75, el General Franco Baamonde. Economía cerrada y protegida.

Apertura democrática.

- En el '86 entramos en el UE, con época de ajuste y desaliento.

1er. hito importante en el cambio de España.

2do hito : la etapa de las autonomías : el valor de los gobiernos locales.

- Ya no deben ser tomadas las decisiones en Madrid. *Se produce un cambio mental*, como actores de nuestro futuro. Vamos a unirnos y crear sinergías. Especialmente los integrantes de la *sociedad civil* con los de la *sociedad política*.

- También en el mundo empresarial, se crean las confederaciones empresariales: " la unión hace la fuerza".

El concepto de base es aproximar "el administrador al administrado"

Se crean dos universidades más, *la Universidad de La Coruña* y *la Universidad de Vigo*, con 7 campus universitarios .

- Consecuentemente, en las inversiones que se suceden en infra-estructura el empresario juega un rol activo, es actor y asesora al político. Del mismo modo ocurre con las Agencias de Desarrollo Local, creadas con recursos públicos, con apoyo de las universidades, y de un modo creciente, son gestionadas por los mismos los empresarios. Incluso, en algunos casos, los sindicatos contribuyen también con recursos económicos.

- Surgen entonces *nuevos liderazgos, especialmente en el entorno empresarial*, el cual concentra hoy su atención en la promoción de inversiones, el desarrollo de vocaciones empresariales, programas de internacionalización de las empresas, incubadoras de empresas. Desde 1993, se impulsa la creación de empresas de base tecnológica.

- *No se inicia ningún proyecto, sin la demanda de las empresas y sector que corresponda.* Esto es lo que ocurrió con el *Centro Tecnológico de la Carne*. Hubo un proceso de dos años de conversaciones entre la administración, las tres universidades y los empresarios del sector. Fueron los mismo empresarios los que decidieron la estructura a crearse. " Empezamos con un local de 25m², seguimos con uno de 300 m² y ahora estamos construyendo un Centro de 7000 m²". Sin el esfuerzo y demanda empresarial no hubiésemos puesto un centavo en esta iniciativa".

- También se ha creado el *Parque Tecnológico de Galicia*, de 55hs. de extensión, con la mitad del predio ocupado por

- Hace 18 años creamos la *Fundación Empresa- Universidad de Galicia*, acción en la que participamos todas las empresas y todas las universidades de Galicia. El objetivo: los empresarios que requieran tecnología, ubiquen a través de la Fundación al profesor que pueda acompañar un proceso de innovación tecnológica.

- Desde hace 16 años, se inicia un *proceso de pasantías* de los alumnos en las empresas. Se inicia con una visita de un día completo a las empresas. Se trata de un proceso de sensibilización, que incluye pasantías en empresas a partir del tercer año de universidad.

- Los empresarios también trabajan y dialogan con los políticos, en temas tan interesantes como el *Plan Estratégico de las Ciudades*. Por ejemplo, Orense, 110000 habitantes, llevamos dos años trabajando con todas las instituciones.

" Para qué es el Plan Estratégico: para que, gobierne quien gobierne, hay un plan para 10 años, con objetivos y programas concretos, consensuados entre todos, y , de ese modo, evitar que el voluntarismo de cualquier sector o dirigente cambie- cada año - la historia de la evolución de un lugar."

- Siempre con talante dialogante. Hay casos extremos. El caso de mi provincia, tuvimos que sacar en 1984, en una manifestación masiva, la mitad de la población para que se diera una política para desarrollo "del interior de Galicia" cuyo centro es mi ciudad, Orense. Y ése fue el detonante para que ello ocurriese.

- *Desarrollo empresarial*: más del 90 % de los recursos de las asociaciones empresarias se dedican a la formación del recurso humano. Por lo tanto proponemos

- Alentamos, asimismo, la creación de *cluster de empresas*. Inician la tarea los políticos, y después nos acoplamos los empresarios y las universidades.

Tenemos así el cluster de la madera, con el norte de Portugal, el de la pesca, el de piedras ornamentales, el de la automoción.

- Para finalizar, a las organizaciones empresariales las hemos recreado a partir del ingreso de España a la Unión Europea. *Las hemos transformado de organizaciones políticas a centros de apoyo a PyMES.*

GEORGIA, EEUU.

David Bruce, Profesor del Instituto de Comercio Exterior de la Universidad del Estado de Georgia.

Vamos a hablar desde la perspectiva de las regiones.

- Hablaremos del apoyo que necesita la empresa desde los contextos nacionales.

Objetivo de los gobiernos nacionales: *trabajar sobre las "imperfecciones del mercado"*. Muchos gobiernos nacionales a veces sacan recursos de una región para ponerla en otra, o de un sector para pasarlo a otro. Si analizamos el éxito del sudeste asiático, vemos políticas exitosas en ellos pese a que varían éstas entre sí. La primera conclusión es que lo que importa es *la calidad de las políticas de intervención económica, adaptadas a cada realidad nacional.*

Se trata de medir al -forma en que el estado nacional maneja las externalidades, como por ejemplo, la educación? ¿es un gasto o una inversión? Esto debe ser evaluado.

Analizando las diferencias entre los niveles de intervención vemos que el estado nacional no se ocupa de *la promoción de las inversiones*, esto sí lo hacen los estados ("regiones o provincias").

El gobierno nacional ayuda a encontrar oportunidades en las economías emergentes, tratando de eliminar obstáculos para las PyMES.

- *En EEUU tenemos 536 políticas: 435 representantes, más 100 senadores más 1 poder ejecutivo.*

Qué ha hecho Georgia, entonces? Estrategia desde 1865, terminada la Guerra Civil.

El Sur fue área de emigración hacia el norte, zona de producción de la nueva industria pesada y metalmecánica.

La respuesta fue la primera fase de la estrategia

- ◆ Apertura a la inversión extranjera,
- ◆ Énfasis en baja retribución al trabajo y escasa sindicalización,
- ◆ Inversiones en infraestructura, ejemplo, Atlanta, en el cruce de carreteras y nodo ferroviario,
- ◆ Impuestos bajos, y continuos,
- ◆ Cooperación limitada con Estados vecinos.

La segunda fase que comienza con el *desarrollo industrial* :

- ◆ Entrenamiento de los fuerzas de trabajo
- ◆ Servicios de extensión universitaria,
- ◆ Alianzas de gobiernos estatales con los municipios
- ◆ Promoción Internacional : 1970, ubicando sedes en el exterior, 1971, Tokio, poco después en Alemania y Bruselas.
- ◆ Apoyo a la exportación , 1980 en adelante. Así por ejemplo, hoy hay muchas empresas japonesas en Georgia, 2da. después de California. La tercera fase se da con las siguientes medidas, iniciadas en la década del '70.

Tercera fase; 1990 en adelante;

- ◆ Estas empresas buscan personal muy calificado. Por lo tanto debió ponerse énfasis en la calidad.
- ◆ Para lo cual es necesario inversión en Educación.
- ◆ Al mismo tiempo son necesarias las alianzas Público/Privadas, y
- ◆ Relaciones públicas e institucionales , tal como se dieron con motivo de los Juegos Olímpicos

- ◆ Inversión en Ciencia y Tecnología. En el caso de Georgia, buscamos perfil de profesionales de alto nivel, esto significa, inversión en ciencia y tecnología.

EL SISTEMA UNIVERSITARIO DE GEORGIA.

En el año 1961 sólo había 25.000 estudiantes en el sistema universitario y hoy hay más de 200.000 . La progresión es la que muestra el cuadro:

- ◆ 1961 = 25,129
- ◆ 1976 = 94,488
- ◆ 2000 = 205, 878
 - Research Universities = 72,098
 - Regional Universities = 22,976
 - State Universities = 65,659
 - State Colleges = 7,255
 - Two-Year Colleges = 37,890
- ◆ + 33 Technical Colleges = 225,000.

Más de 34 instituciones que conforman la población universitaria, más los 225.000 que conforman la educación técnica, postsecundaria.

Servicios de negocios , Comercio de Georgia.

Especializaciones :

- ◆ Gerenciamiento de la Energía,
- ◆ Gerenciamiento del Medio Ambiente,
- ◆ Tecnología de la Información,
- ◆ Empresas de Tecnología Soft,
- ◆ Planeamiento Estratégico y Marketing,
- ◆ Productividad de los Procesos,
- ◆ Calidad y Estándares Internacionales.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

Georgia Department of Industry, Trade and Tourism.

Las áreas del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo son las siguientes:

- ◆ Comercio Internacional,
- ◆ Turismo,
- ◆ Cine y Video
- ◆ Desarrollo Económico.

Centro de Asistencia a las Exportaciones de EEUU.

US Export Assistance Center - USEAC -

Quienes son los socios de USEAC ?

- Georgia Department of Industry, Trade & Tourism
- The Export-Import Bank of the United States
- Georgia Department of Agriculture
- Georgia Department of Technical & Adult Education
- Georgia Tech's Center for International Standards & Quality
- Minority Business Development Center
- Service Corps of Retired Executives (SCORE)
- Small Business Administration
- The U.S. Department of Commerce
- University of Georgia's Business Outreach Services

Asistencia al Comercio incluye:

- ◆ Consultorías en comercio,
- ◆ Servicios de contactos para intercambios,
- ◆ promoción de producto y servicio.
- ◆ Investigación de mercado básica.
- ◆ Investigación de mercado a pedido de la empresa.
- ◆ Defensa de acuerdos en nombre de los intereses de EEUU.
- ◆ Información y soporte financiero al comercio.
- ◆ Promoción y Gerenciamiento de Ferias.
- ◆ Organización de Misiones de Negocios Internacionales
- ◆ Cheques de crédito para acuerdos de negocios con el exterior.
- ◆ Certificación de Eventos de Comercio establecidos.

Características de las Regiones Competitivas.

- ◆ 5-20 Millones de personas.
- ◆ Intereses Comunes como Consumidores.
- ◆ Economías de Escala en Servicios.

Políticas Apropiadas

- ◆ Ayudar a las empresas a comprender y responder rápidamente a los cambios
- ◆ Proveer redes locales para el intercambio de ideas
- ◆ Facilitar Economías en los Servicios Regionales
- ◆ Resolver Problemas Regionales
- ◆ Mobilizar Recursos Globales

Implicancias para las economías locales:

- ◆ Más Importancia de las Alianzas

- ◆ Nuevas Oportunidades de Crecimiento
- ◆ Ventajas para las Organizaciones que focalizan en Alianzas y Regiones

Las conferencias de los restantes expositores: se exponen en los Anexos, Dr. Roque Lapadula, Secretario de Planeamiento y Desarrollo de la Provincia, Sra. María Cristina Morán y Flores, Dr. Luis Hermida, C.P.N. Jorge Cerrotta, y Arq. Luis Sorgentini.

6. 2. Actividad realizada con organizaciones de la Sociedad Civil, Gobierno, Municipios y Legislación Provincial.

Primera Etapa.

La actividad de consultoría llevada a cabo en esta etapa - primeros tres meses.- incluyó la realización de la encuesta a dirigentes y líderes de opinión, lo que implicó el contacto con más de 30 de ellos, de los cuales 21, fueron entrevistados.

Parte de ellos aportaron valiosa información en los sectores, áreas y empresas en las que se desempeñan, insumo que fue utilizado en la sistematización de datos y el análisis correspondiente para este informe.

Segunda Etapa.

En esta parte de la actividad se tomó información y opinión directa de referentes y empresarios de la provincia, con los que se dialogó sobre las estructuras institucionales de apoyo a la actividad productiva, especialmente el Centro de Servicios a las Empresas y el Observatorio de la Producción y el Empleo.

Tercera Etapa.

A partir del quinto mes se realizaron los contactos con el exterior y se planificó con detalle la logística de los Talleres Preparatorios y la del Seminario Taller de Vinculación y Aprendizaje, cuyos resultados en términos de aporte de conocimientos y vinculación se detallan en el próximo título.

6. 3. Acciones de Vinculación Microregional, Nacional e Internacional, sugeridas y en ejecución.

6.3.1. VINCULACIÓN INTERNACIONAL.

En el transcurso de esta asistencia técnica, la información recopilada permitió confirmar los resultados que aparecen en la encuesta realizada en la primera etapa, en cuanto a las vinculaciones internacionales de los actores públicos y privados.

Así , por ejemplo , tenemos los siguientes relaciones que amplían el escenario internacional de la comunidad fueguina:

- **CADIC:**

- Acuerdo con la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB):Escuela de Campo Internacional. con *créditos para Doctorados*, válidos para la Red de la UAB.
- Durante el año 1999, este Centro recibió la visita de 28 investigadores -docentes del exterior de los siguientes países : España(6), Francia (2), Italia (4), Alemania (9), Gran Bretaña(2), Estados Unidos de Norteamérica (4), Nueva Zelanda (1).

Resaltamos este hecho porque cada visita representa una oportunidad de contacto de la comunidad con los mismos (conferencia, intercambio de opiniones con docentes, alumnos, etc.) y la ampliación de la red de vínculos de cada organización local.

- **Cámara de Turismo de Ushuaia,**

- Participa de una actividad asociativa local, y comparte con sus pares de Comercio y Construcción las mismas instalaciones.
- Al mismo tiempo participa de la alianza regional de centros turísticos patagónicos con los municipios y cámaras de Puerto Madryn, Chubut, y Calafate, Santa Cruz.

- **Municipio de Río Grande,**

- Participación del Municipio de Río Grande en el *Programa URB-AL de la Unión Europea* , cuya reunión Plenaria se realizó los días 29 y 30 de Septiembre en Madrid, España.
- Convenio de Asistencia Técnica con *Programa Bolívar, Club de Regiones*. Se acordó asistencia técnica e intercambio y conexión con América Central y Caribe.

- Acta Acuerdo con Aportes del Tesoro Nacional (ATN), por \$ 2 millones, para *Programa israelí* que incluye : Construcción de Vivero y un “Centro de Divulgación Técnica y de Mercados ”
 - *Alianza de Cooperación Internacional.*
Este Convenio es un acuerdo marco para intercambiar experiencias y tecnologías con *Finlandia*, en torno a la explotación sustentable de la madera, su procesamiento industrial y su comercialización.
 - Acuerdo de *Hermanamiento de la Ciudad de Río Grande con la Ciudad de Punta Arenas.*
- **Fundación para el Desarrollo**, gestor de la vinculación con la Alianza de Cooperación Internacional

6.3.2. SEMINARIO - APERTURAS DE VINCULACION INTERNACIONAL

Sugerencias de relacionamiento:

- A - **Región de Galicia, ESPAÑA, Dr. Miguel Pérez y Pérez.**
 - "Acerca del *Observatorio*; deben estar los políticos, los empresarios y las áreas de las universidades y Centro tecnológicos. Nuestra función nos habilita para reunir a todos los sectores mencionados en Galicia para iniciar un diálogo amplio y constructivo con los representantes fueguinos.
 - Existen importantes posibilidades y oportunidades de vinculación de Argentina con España y la Unión Europea. Especialmente por que España, presidirá la Unión Europea el primer Semestre del próximo año, y la Argentina hará lo mismo en el Mercosur.
 - 1er. Ventaja: conseguir recursos de cooperación internacional de la Unión Europea y España. Para ser elegibles deben ser presentados antes de Octubre de este año.

Es vital el interés de los solicitantes, en este caso los fueguinos.

- *Relación con Universidades:* el expositor, Vicepresidente Ejecutivo del Parque Tecnológico de Galicia, e integrante del *Comité Interuniversitario* de Galicia, ofrece su gestión para la vinculación con las Universidades de la Provincia y otras vinculadas a ellas.
- *Relaciones Interempresarias:* de igual modo ofrece su mediación para el sector empresario y
- *y el sector político y de autoridades gubernamentales.*
- Asimismo, propone que las dos regiones australes, argentina y chilena avancen en acuerdos de cooperación entre ellas y, *ofrece como ejemplo de construcción institucional, el actual trabajo conjunto de las provincias del Norte de Portugal con la Región de Galicia.*
- De igual modo, tomando el escenario de sectores, propone facilitar todos los contactos entre los sectores de turismo, madera- mueble, agroalimentos, y pesca de ambas regiones

B - Estado de Georgia, Estados Unidos de Norteamérica.
Universidad del Estado de Georgia, *Dr. David Bruce.*

El Dr. Bruce propone relaciones de igual modo una abierta colaboración entre los mismos sectores, especificados con algunos ejemplos:

- ***Cámara de Comercio Brasileña- Georgia.***
 - Creada hace 5 años, reúne inmigrantes brasileños, vinculada a un asociación de cooperación social entre sus integrantes.
 - Al mismo tiempo, hay compañías muy importantes que poseen intereses en Brasil como Aerolíneas Delta y Bell

South , las que han originado intercambios bajo la forma de Seminarios y acercamiento para negocios.

- *Corolario 1.* Si las relaciones se afianzan con Argentina, es posible generar una institución similar.
- *Corolario 2.* Esta iniciativa de Brasil puede transformarse, junto con argentinos de aquí y que hoy viven en Georgia, en una suerte de Sede Mercosur en Georgia.

- *Seminarios para Ejecutivos:*

Iniciativa de la Agencia de Convenciones y Visitantes de Atlanta.

Ejemplo: hacen *sensibilización de los agentes turísticos* de Georgia sobre la cultura hispana.

A su vez, y como contrapartida, Delta y otras compañías invitan contingentes latinoamericanos para hacer conocer las ventajas de Georgia.

Ejemplo : *Turismo educativo:* capacitar en temas de "punta" a empresarios y profesionales ofreciendo paquetes turísticos a las familias, durante su estadía.

- ***Universidades:*** relacionamiento a nivel de autoridades, docentes, educación ejecutiva, estudiantil y de investigación con las Universidades del Estado de Georgia y el Instituto Tecnológico de Georgia.
- ***Estado :*** vinculación de las áreas económico- productivas de la provincia con las correspondientes al *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, de Georgia.*
- ***Empresarios :*** Cámaras y Asociaciones de Tierra del Fuego con contrapartes de Georgia y del Nordeste Brasileño.

Ing. Carlos Ferrari. CFI- Consejo Federal de Inversiones

Ejemplo de visita de productores lecheros a la Universidad de Connecticut, Estados Unidos.

Características:

- Viaje pagado por los productores, con créditos muy favorables del CFI,
- Lugar : la Universidad, ambiente propicio para el intercambio de opiniones y el aprendizaje de las prácticas en uso en EEUU,
- Concurrieron referentes del Sector,
- Se generaron relaciones entre productores e industriales, no fácil de preverlas antes de la visita,
- De regreso, ya surgieron proyectos,
- A menos de un año, ya se realizó un Seminario Internacional en Argentina, por solicitud de los productores.

6. 3. OBSERVATORIO DE TIERRA del FUEGO.

Organizaciones que aportarán: recursos del conocimiento, informáticos, conocimiento sectorial, conocimiento tecnológico, y capacitación.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES- CFI

PNUD- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

RED VINPAS-

Red de Vinculación de Propuestas Asociativas

European Business Network

CEPRODI - Centros PROMoción del DISEño

INSTITUTO TECNOLOGICO DEL DISEÑO-

Universidad de Morón

CAMARA DE SERVICIOS Y DE LA PRODUCCION

DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES, La Plata

GEORGIA INSTITUTE OF TECHNOLOGY

GEORGIA STATE UNIVERSITY

FEDERACION ECONOMICA DE TDF

UNIV. DE LA PATAGONIA SAN JUAN BOSCO

CADIC- Centro Austral de Investigaciones Científicas

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL

CONSEJO PROF. DE CS ECS, TDF

UNIV. DE MAGALLANES, CHILE

FUNDACION TECSAL

PARQUE TECNOLOGICO DE GALICIA

JUNTA DE GALICIA, ESPAÑA,

UNIVERSIDAD DE CAMPIÑAS, BRASIL

PARTE IV - CONCLUSIONES

Las conclusiones observan un hilo conductor que da inicio con *la creación y sistematización de información* disponible - y la de importantes actores tanto públicos como privados-, sigue con la descripción de *formas institucionales posibles* que faciliten y aceleren procesos de diversificación, integración y competitividad en el área productiva y finalizan con un balance de las *actividades de sensibilización y vinculación* llevadas a cabo, junto con las recomendaciones emergentes del Seminario Taller de Vinculación Internacional.

1. INFORMACION.

1.1. Enfoque del *Sistema Productivo Integrado, por sectores:*

- ***Distrito Industrial Turístico.***
 - ***Conclusión 1.1.1.:*** sugerimos priorizar las actividades de promoción turística en los mercados de Europa, Asia / Pacífico y América, previo análisis del *potencial de cada país y segmentos más valiosos* en los mismos.
 - ***Conclusión 1.1.2.:*** Las áreas de interés crecientes para los próximos 20 años son:
 - ***Ecoturismo,*** en su denominación más reciente (y más rentable): "excursión con un componente de naturaleza.
 - ***Turismo cultural:*** la motivación puede ser académica, cultural, de investigación o más general .
 - ***Temas:*** los parques temáticos constituyen un producto turístico en auge. Son el catalizador del auge de nuevos destinos basados únicamente en un ocio de este tipo.

- **Cruceros:** "este sector está experimentando una fenomenal tasa de crecimiento y se espera que siga creciendo a buen ritmo en el próximo decenio".
- **Aventura :** " a medida que se explora el mundo y van quedando para los turistas menos destinos "nuevos" por descubrir, se observa una tendencia a viajar a grandes altitudes, bajo el agua, a los confines de la tierra, fuera incluso del planeta".

- Conclusión 1.1.3. :

De las 5 áreas de interés mencionadas 4 de ellas son explotables íntegramente en Tierra del Fuego. También es aplicable a la quinta: *parque temático*, siempre que el diseño y tamaño del mismo sea complementado con un inteligente *marketing territorial para inversores y clientes potenciales*.

- Conclusión 1.1.4. :** Como ha sido explicitado con detalle en el cuerpo del informe, se da aquí una ocasión evidente el para desarrollo de políticas para microemprendedores y empresas PYMES.

1.2. Industria Cultural.

Es posible construir una *oferta cultural fueguina* más diversificada que la actual, que complemente la oferta de la naturaleza y se traduzca en una estadía promedio mayor a los dos (2) días, como se registra actualmente.

1. 3. Agrupamiento Empresarial - Institucional - Bosque - Madera - Mueble.

Existen los recursos naturales. Debe crearse un marco institucional muy completo que encuadre y contenga los emprendimientos en curso y que completen cuatro necesidades :

- Mayor incorporación de tecnología de la madera mueble,
- Capacidad de gestión empresarial, orientada al mercado,
- Aprovechamiento de la cooperación internacional existente, y
- Demandas de sustentabilidad del bosque y medio ambiente.

1. 4. Agrupamiento Agro-alimentario-Industrial - Turístico.

- La “mejor práctica” de referencia para este parágrafo es el de *turismo de estancias*, en el que coincide la vivencia de la “cultura local” junto a entretenimiento facilitado por el recurso ecológico(Río Grande y pesca con “mosca”).
- Existen proyectos de empresarios de la provincia muy bien enfocados al sector de “especialidades” con *denominación de origen*, cuyo mercado está asegurado

1. 5. Agrupamiento Pesca Costera - Investigación Biológica - Cultura y artesanía aborigen.

Están dadas las condiciones en términos de una *cadena de actores y políticas* que incluye: promoción de la pesca costera, aportes tecnológicos y culturales del CADIC y oportunidades claras tanto en el mercado interna como en el internacional. Los desafíos son los propios que puede asumir un Centro de Servicios:

- Gestión de empresas con métodos actualizados “al día”,
- Apoyo en gestión comercial internacional,
- Apoyo en el “arranque”(start up) de las empresas.

1. 6. Agrupamiento de la industria electrónica.

En tanto el desarrollo de este sector responde a condiciones exógenas (Ley 19640), deben preverse cursos de acción de capacitación que alienten la polivalencia de habilidades de los recursos humanos que hoy integran la industria.

1. 7. Agrupamiento Explotación e Industrialización de Hidrocarburos.

Dada la importancia que este sector reviste para la Provincia, se propone asumirlo como una oportunidad para *incorporar activos fueguinos* en cada eslabón de la cadena de valor de este sector, en términos de externalidades positivas para este "cluster": *tecnología, recursos humanos, capacitación de los mismos, infraestructuras privada- pública y social, universidades, centros tecnológicos y actividades de cooperación regional e internacional.*

2. CAPITAL SOCIAL .

2.1. La encuesta realizada demuestra que deben *multiplicarse los relacionamientos* en el *orden regional patagónico y en el orden internacional*. Especialmente ésta última instancia es imprescindible para el aprovechamiento de las oportunidades que presenta.

2.2. En el Seminario Taller quedaron establecidos contactos claves que pueden - y deberían- ser capitalizados en el contexto de *redes de información, redes de aprendizaje y redes de vinculación internacional*

3. CAPACITACIÓN.

El principio de base se da sobre el concepto de *personas, empresarios e instituciones que aprenden.*

Objetivo: difundir conocimientos y formar empresarios y emprendedores, con habilidades requeridas por los desafíos competitivos del Siglo XXI.

En el cuerpo del Informe se explicitan con detalle *temario y metodologías.*

4. POLITICA DE INVERSIONES.

Esencialmente, se trata de construir una estrategia “basada en marketing”. La *oficina* o *unidad* que la gerencie debe reunir todas las condiciones de una buena “*gerencia de marketing*” de la provincia.

Herramientas operativas:

1. Información *completa y convincente*, con los *diagramas de racimos de empresas (clusters)* e *información cuantitativa y cualitativa*.
2. En lo concerniente a la estrategia comunicacional deberán prepararse una batería completa de *vehículos* informativos; folletos, videos, presentaciones en diapositivas, CD’s, etc.
3. Establecer un listado de todos los pasos a seguir para el establecimiento de una inversión.
4. Crear una oficina o Ventanilla Unica (*One Stop Office for Investment*), en la que se tramiten bajo un esquema de centralización, agilización y simplificación, todos los permisos necesarios para el inicio de las operaciones de la empresa

5. MARKETING TERRITORIAL .

Debe diagramarse una estrategia completa de promoción de la provincia que prevea:

5.1. *en cuanto a mercados-audiencias objetivo:*

- a. clientes potenciales del continente , y del exterior, de nivel socioeconómico alto,
- b. inversores del país y del exterior.

5.2 *En cuanto a medios:*

- a. El uso de todos los medios gráficos, audiovisuales y promocionales.
- b. Dar principio una completa producción audiovisual, adaptable a un rango amplio de estrategias comunicacionales: desde la “*masiva*” hasta *el marketing interactivo (“1 a 1”)*.

6. DESARROLLO INSTITUCIONAL.

6.1. *La importancia de la sensibilización mediante talleres, - ver resultados de los Talleres Preparatorios-, como sistemas de aprendizaje y vinculación.*

6.2. *Conveniencia de impulsar sistemas de facilitación de relacionamientos, aceleración y amplia vinculación entre ellos.*

6.3. Observatorio de la Producción y el Empleo.

Toda la actividad mencionada en estas conclusiones se inician con un recurso clave , la *información* y su elaboración que resulta en *conocimientos dos recursos críticos alcanzables por la comunidad fueguina.*

El "observatorio" – el nombre específico deberá ser puesto por los actores locales- ha sido concebido como un "lugar apropiado" en el que se reúnen las voluntades (pública y privada, dirigentes y actores directos), para potenciar sus esfuerzos en una plataforma de cooperación.

6.4. **Centro de Servicios a la Empresas.** De formato organizacional flexible, conectado mediante infraestructura telemática, con factibilidad de lanzamiento en el corto plazo.

Está concebido como el lugar en el que "se actúan" las políticas públicas y los acuerdos interinstitucionales de apoyo a la iniciativa emprendedora.

La Agencia de Desarrollo Local de Río Grande se ofrece como *práctica de referencia*, para hacerla extensiva al nivel provincial.

7. VINCULACION INTERNACIONAL.

Recomendaciones:

- 7.1. Aprovechar las vinculaciones ya existentes en las áreas del Estado Provincial, Municipios, Cámaras, Centros de Investigación, Fundaciones y Universidades de la Provincia.
- 7.2. Promover reuniones realizados con los integrantes de los sectores productivos,- público-privadas- *con el sentido de las efectuadas al fundar el Centro Tecnológico de la Carne, Galicia-* que continúen la sensibilización iniciada por este proyecto.
- 7.3. Continuar con el proceso de acercamiento con importantes referentes internacionales: *Galicia y Georgia*, con previsión de actividades de intercambios sobre información clave, aprendizaje de nuevas habilidades y preparación de alianzas entre empresarios.
- 7.4. Sugerimos la lectura del párrafo 6 del cuerpo de este informe para la referencia completa de acciones operativas.

REFERENCIAS

- Anuario Estadístico 1999/2000, de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, 2000.
- Informe Estadístico. *El Turismo en Ushuaia*. Año 1999. Temporada 1999/2000. Municipalidad de Ushuaia, Subsecretaria de Turismo. Junio de 2000.
- Informe Subsecretaria de Planeamiento , 2000.
- Organización Mundial del Turismo; *Turismo, Panorama 2020. "Avance"*, Diciembre, 1999.
- Curso- Taller Ciudad del Neuquén, *Proyecto Corazón de la Isla*, Tierra del Fuego, Ing. Jorge Ontivero y otros, Ciudad del Neuquén, 1998.
- Misión de Asistencia Técnica a la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, *"Desarrollo Turístico del Proyecto Corazón de la Isla"*, , Consejo Federal de Inversiones, Dr. Eduardo J. Goldenhörn, 1997.
- Secretaria de Turismo de Tierra del fuego, Oficina Antártica, *"Ushuaia, 'Puerta de entrada a la Antártida'"*, Agosto de 2000.

BIBLIOGRAFIA

- Bervejillo, Federico, (1996), " Territorios en la Globalización, Cambio Global, y estrategias de Desarrollo Territorial", Doc.96134, Dirección de Políticas y Planificación Regionales", Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, Organización de las Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Bianchi, Patricio ; (1995), " Nuevo Enfoque en el Diseño de Políticas para las PYMES: Aprendiendo de la Experiencia Europea", Foro Bolívar, Punta del Este, Uruguay, Nov.
- Bianchi, Patricio; (1997)" Construir el Mercado. Lecciones de la Unión Europea: el Desarrollo de las Instituciones y de las Políticas de Competitividad", Ed. Universidad Nacional de Quilmes,.
- Boisier, Sergio; (1996), " Modernidad y Territorio", Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, Organización de las Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Boisier, Sergio,(1997), " Teorías y Metáforas sobre Desarrollo Territorial", Dirección de Políticas y Planificación Regionales", Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, Organización de las Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Kliksberg, Bernardo; (1997) " Un capital casi olvidado", Suplemento Económico, Diario Clarín, Febrero, 9, 1997.
- Nohria, Nitin & Eccles, R. (1992), " Networks and Organizations: Structure, Forms and Action", Harvard Business School Press, Boston.
- North, Douglass, (1995) " Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico", Fondo de Cultura Económico.
- Recondo, Miguel, (1999) "La Redes de Vinculación y Aprendizaje", Paper, Seminario Internacional, Septiembre 1999,Universidad de Luján.
- Recondo, Miguel. (1996)"La experiencia europea : Redes de Cooperación para la Innovación", Universidad del Salvador,.

Monografía I, de Doctorado. Facultad de Ciencias
Sociales,USAL.

Rosenfeld, Stuart A. (1997): "Bringing Business Clusters into the
Mainstream of Economic Development", European
Planning Studies, Vol.5, No.1,.

Saba, Andrea, (1997), " El Modelo Italiano", Universidad Nacional de La
Plata.

ANEXO I

ENCUESTA N° _____

CFI- FUND. TECSAL - TDF.

ENCUESTA REFERENTES Y LIDERES DE OPINION.

TRABAJO EN RED DE INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES DE LA PRODUCCION.

El motivo de este cuestionario es reunir información fidedigna sobre las actividades de relacionamiento de las instituciones públicas y privadas de Tierra del Fuego en el territorio local, nacional e internacional.

Su objetivo último es completar el escenario actual del entramado de vínculos de información, comunicación, aprendizaje y desarrollo de negocios en las actividades comunes al sistema productivo, tecnológico e institucional de la Provincia

CONSIGNA :

Sr./ Sra. Estamos realizando un estudio...

P.1. En la Grilla que se expone a continuación liste las organizaciones con las que su institución está vinculada e indique :

Columnas :

A. Areas Temáticas.

1. Consultas por información, últimos tres (3) meses, (Indicar cantidad)
2. Consultas por información, último doce (12) meses, (Indicar cantidad)
3. Actividades de capacitación conjuntas,
4. Congreso(s), foro(s),
5. Seminarios, Talleres. Indicar si son / han sido : *a. Puntuales; b. Continuas.*
6. Acuerdos, *sin* anexos de actividades específicas ,
7. Acuerdos, *con* anexos de *actividades puntuales* ,
8. Acuerdos, *con* anexos de *actividades continuas*,

B. Indicar , en cada caso, si las actividades son Locales(**L**), y/o Provinciales(**P**), y/o Regionales Patagónicas (**R**), y/o Nacionales (**N**) y/o Internacionales (**I**)

ORGANIZACIÓN / DEPENDENCIA DEL ESTADO :	1 Cons. Inf. 3 meses	2 Cons. Inf. 12 meses	3 Capac. Conjun.	4 Congreso Foros	5 Sem./ Taller a / b	6 Acuerdos sin Act. esp.	7 Acuerdos con Activ. Punt.	8 Acuerdos con Activ. Continua
.....								
.....								
1. AREA LOCAL								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								
11.								
12 AREA PROVINCIAL.								
13.								
14.								
15.								
16.								
17. AREA REGIONAL PATAG.								
18.								
19.								
20.								
21.								
22. AREA NACIONAL								
23.								
24.								
25.								
26. AREA INTERNACIONAL								
27.								
28.								

P. 2. A su entender, como califica la *situación actual* y el *potencial de actividades y gestión asociativas* para impulsar el crecimiento y la integración productiva de la Provincia de TDF es :

Situación actual

- Muy elevado
- Elevado
- Moderado
- Mínimo
- No tiene

Potencial

- Muy elevado
- Elevado
- Moderado
- Mínimo
- No tiene

P. 3. En que grado estima Ud. la Provincia posee los siguientes *recursos* para perseguir objetivos de cooperación entre sus actores:

Recurso	Suficiente	Parcialmente Suf.	Insuficiente
1. Instituciones.			
2. Apoyo / Capacit. A Empresas			
3. Tecnológico.			
4. Humano.			

P. 4.Cuál es la *disposición* de su organización para colaborar con otras contrapartes en el desarrollo de su tejido productivo, en las áreas geográficas :

	Muy Disp.	Dispuesto	Poco Disp.	Nada Dis.
Emprendim. de integrac. en la Prov.				
Emprendim. de integrac. Regional.				
Emprendim. de integrac. Nacional..				
Emprendim. de integrac. Internac..				

DATOS CLASIFICATORIOS

Institución / Organización :

Nombre y Apellido del entrevistado:.....

Sector :

Personal empleado:.....

Area de origen : local provincial , regional nacional

Año de Inicio de actividades :

Ciudad :

ANEXO II

SEMINARIO INTERNACIONAL "LA VINCULACION : UNA HERRAMIENTA COMPETITIVA"

TEMARIO GENERAL.

Día Jueves 17 de Mayo.

- 14 hs. :** Inscripción / Acreditación y entrega de material.
- 14.30 hs.** Acto de Apertura.
- 15 hs.** Conferencia Inaugural
" Los desafíos a los Territorios Locales: construcción institucional e identidad ". Lic. Miguel Recondo.
- 15. 30 hs.** *Tierra del Fuego, escenario actual : Desafíos y potencialidades*
Representante de la Provincia.
Representante del Municipio de Ushuaia,
Representante del Municipio de Río Grande.
- 16. 45 hs.** **Break.**
- 17 hs.** *"La promoción de las regiones . Distintas experiencias en el Mundo.*
▪ USA, Estado de Georgia, Dr. David Bruce,
▪ ESPAÑA , Galicia, Dr. Miguel Angel Pérez y Pérez, Galicia.,
▪ CONO SUR
- 18. 15 hs.** **Break.**
- 18. 30 hs.** *" Estrategias e instrumentos para la Competitividad Regional" .*
- 19. 15 hs.** *" Redes, Alianzas, Asociativismo" .*
Lic. Miguel Recondo.
Ing. Carlos Ferrari., CFI
- 20. 00 hs.** *"Vinculación y Cooperación Internacional"*
Dr. David Bruce, Georgia State University.
Dr. Miguel A. Pérez Pérez , Vicepresidente Ejecutivo, Parque
Tecnológico de Galicia.

Viernes, 18 de Mayo.

8.30 hs.: Alternativas para la Inversión Regional.

Construcción de Sistemas de Inversión. Lic. Hermida.
Fuentes de financiamiento no tradicionales. Lic. Jorge Cerrotta.

9.45 hs. Break.

10.00 hs Talleres Sectoriales / Cadenas de Valor.

Diagnóstico Consensuado y Perspectiva de Evolución.

Comisiones :

1. Turismo.
2. Pesca y Agricultura.
3. Actividad Forestal / Maderera.
4. Actividad Petrolera / Petroquímica.
5. Institucional : Educación, Centros Tecnológicos , Cámaras.

12. 00 hs. Receso.

14. 30 hs. Un caso de articulación Interempresaria y Transferencia Tecnológica :
Cámara de Productos y servicios de la Prov. de Buenos Aires.
Arq. Luis Sorgentini.

15. 00 hs. Talleres Sectoriales / Cadena de Valor : Potencial de Distritos
Industriales.

16. 00 hs Visualización de Escenarios Futuros.

Lineamientos de acción.
Tierra del Fuego 2010.
Observatorio de la Producción y el Empleo.

18. 00 hs. Compromisos / Acuerdos entre partes.
16816

Sabado, 19 de Mayo.

9.00 hs. Cierre de los Talleres.
Firma de Acuerdos.
Exposición de Conclusiones

11. 00 hs Acto de Clausura.